

Diarienummer

Förutsättningar för MoR 2019

Sammanfattning

I kommunfullmäktige 2018-12-10 § 174 beslutades Mål och Resursplan för 2019 med plan för 2020-2021. Den beslutade resultatnivån utgår från ett ekonomiskt resultat på 2,5 % i enlighet med det finansiella målet. För att resultatnivån ska kunna uppnås 2019 behöver 38 miljoner kr effektiviseras under 2019 utöver de ramar som nämnderna har tilldelats. Ansvaret för att driva processen med genomförandet av åtgärder i MoR 2019 ligger på kommunstyrelsen i enlighet med fullmäktiges beslut.

Som underlag för detta har ett uppdrag givits till den gemensamma ledningsförvaltningen att utarbeta strategier i samverkan med förvaltningarna i ett kommungemensamt arbete.

I enlighet med tidigare arbete med systematiska prioriteringar så har detta uppdrag inneburit ett förslag till generella åtgärder och riktade åtgärder. Det är väsentligt att det systematiska arbetet med prioriteringar ligger som grund för arbetet med effektiviseringar. Det framtagna förslaget är avstämt i kommunens ledningsgrupp.

Sammantaget bedöms föreslagna åtgärder innebära effektiviseringar på ca 38 mkr för 2019 samt ge förutsättningar för ett långsiktigt hållbart arbete med effektiviseringar. Effekterna av arbetet ska kontinuerligt rapporteras till kommunstyrelsen med början i april.

Förslag till beslut

1. Generell restriktivitet införs enligt förslaget. Formerna för utförandet av denna restriktivitet ligger på varje förvaltning att utforma.
2. Till följd av beslutet om generell restriktivitet reduceras nämndernas ramar med totalt 20 000 tkr enligt följande fördelning:
 - Revisionen 20 tkr
 - Valnämnden 7 tkr
 - Överförmyndarnämnden 64 tkr
 - Kommunstyrelsen 964 tkr
 - Bildningsnämnden 9783 tkr
 - Samhällsbyggnadsnämnden 517 tkr
 - Socialnämnden 8111 tkr
 - Teknisk servicenämnd 534 tkrJusteringar mellan nämnderna kan komma att ske till följd av interna köp/säljförhållanden. Sådana justeringar görs på delegation enligt KF:s beslut.
3. Kommunstyrelsen ger nämnderna i uppdrag att värdera och ta ställning kring de områden som har belysts som ”lägst prioriterat” i tidigare års verksamhetsanalyser och andra pågående utredningar. Nämndernas ställningstaganden ska återrapporeras till kommunstyrelsen.
4. Kommunstyrelsen godkänner den inriktning för gemensamt effektiviseringsarbete som är beskrivet i handlingen. Arbetet drivs av kommunens ledningsgrupp och ska kontinuerligt redovisas till kommunstyrelsen.
5. Kommunstyrelsen ger personalutskottet i uppdrag att följa upp det personalekonomiska uppdraget och föreslå lämpliga åtgärder med anledning av uppdraget.
6. En första uppföljning av åtgärderna sker i kommunstyrelsen i april.

Bakgrund

Förutsättningar 2019-2021:

I kommunfullmäktige 2018-12-10 § 174 beslutades Mål och Resursplan för 2019 med plan för 2020-2021. Den beslutade resultatnivån utgår från ett ekonomiskt resultat på 2,5 % i enlighet med det finansiella målet. För att resultatnivån ska kunna uppnås 2019 behöver 38 miljoner kr effektiviseras under 2019 utöver de ramar som nämnderna har tilldelats. Ansvaret för att driva processen med genomförandet av åtgärder i MoR 2019 ligger på kommunstyrelsen i enlighet med fullmäktiges beslut.

Som underlag för detta har ett uppdrag givits till den gemensamma ledningsförvaltningen att utarbeta strategier i samverkan med förvaltningarna i ett kommungemensamt arbete.

I enlighet med tidigare arbete med systematiska prioriteringar så har detta uppdrag inneburit ett förslag till generella åtgärder och riktade åtgärder. Det är väsentligt att det systematiska arbetet med prioriteringar ligger som grund för arbetet med effektiviseringar. Det framtagna förslaget är avstämt i kommunens ledningsgrupp.

Sammantaget bedöms föreslagna åtgärder innebära effektiviseringar på ca 38 mkr för 2019 samt ge förutsättningar för ett långsiktigt hållbart arbete med effektiviseringar. Effekterna av arbetet ska kontinuerligt rapporteras till kommunstyrelsen med början i april.

Generell restriktivitet

För att skapa kontroll över processen och rätt förutsättningar i förhållande till de ekonomiska målen krävs generell restriktivitet under 2019 samt att nämndernas ramar reduceras till följd av detta. Totalt föreslås reduktion av ramarna med 20 000 tkr. Fördelningen baseras på nämndernas budgetomslutning. Justeringar mellan nämnderna kan komma att ske till följd av interna köp/sälj-förhållanden. Sådana justeringar görs på delegation enligt KF:s beslut.

Under 2019 föreslås generell restriktivitet gälla enligt följande:

- Återbesättning av inrättade tjänster samt förlängning av visstidsanställning ska prövas av överordnad chef
- Övertid – administrativ, ska beviljas i undantagsfall
- Köp av verksamhet och konsulter ska värderas och prövas mot behovet av utförd åtgärd
- Konferenser inklusive mässor och interna internat ska prövas i varje enskilt fall av överordnad chef.

Förslagen till generell restriktivitet gäller för hela organisationen. Däremot får förslagen till hur prövning ska ske ses som exempel som får beslutas av respektive förvaltningschef. Syftet med förslagen är att åstadkomma en enhetlig restriktivitet i organisationen men samtidigt ta hänsyn till varje förvaltnings förutsättningar och möjligheter att övervaka och genomföra restriktiviteten.

Erfarenheter av tidigare års verksamhetsanalyser:

Grunden för planeringsprocessen är att förvaltningarna sedan våren 2014 har genomfört verksamhetsanalyser som har behandlats i nämnderna. Efter fem års analyser finns det omfattande underlag att ta vidare i arbetet med effektiviseringar för 2019 och framåt. Dels handlar det om delar som behöver dömas av i respektive nämnd men analyserna har också lett fram till ett antal områden som behöver hanteras på en kommunövergripande nivå för att få rätt effekt.

Exempel på områden som identifierades under processen våren 2018 var lokalstruktur/organisering inom vård, skola och omsorg med fokus på ramprogram, effektiva enheter, landsbygdsstrategi samt kompetensförsörjning. Organisation för räddningstjänsten med behov av vägval kring investeringar både kring anläggningar samt reinvesteringar fordon. Möjligheter till ökad regional samverkan. Gymnasieutbudet med översyn av behov samt kostnader/plats. Samverkan med andra kommuner tex Vatten och Avfall, överförmynderi, alkoholtillstånd. Alternativa utförare samt effektivare organisering. Uppföljning av volymer och nyttorealiserings. Översyn av investeringsprocessen utifrån behov, åtgärder, nytta, alternativkostnad. Digitalisering är ett huvudområde som måste fokuseras i det fortsatta effektiviseringsarbetet med grund i både förändrade arbetsätt och organisering med stöd i digitala lösningar.

Med tidigare års erfarenheter föreslås därför åtgärder i två delar nedan, dels på nämndnivå och dels på kommungemensam nivå.

Nämndnivå - Uppdrag att värdera och ta ställning kring "lägst prioriterat"

I samband med tidigare års verksamhetsanalyser har nämnderna lyft ett antal områden som har bedömts vara "lägst prioriterade". Det finns även andra pågående utredningar som belyser sådana områden. Nämnderna får därför i uppdrag att värdera och hantera samtliga områden som genom olika analyser och utredningar har värderats som "lägst prioriterade". Nämnderna ska besluta om åtgärder med anledning av dessa värderingar senast under april månad och återredovisa dessa till kommunstyrelsen.

Kommungemensam nivå: Områden för gemensam effektivisering

Tidigare års verksamhetsanalyser har också påvisat flera områden där effektiviseringsarbetet måste bedrivas på en kommungemensam nivå för att nå rätt effekt. Nedan föreslås att arbetet initialt fokuseras på följande sex områden. Arbetet med dessa kommungemensamma områden leds av kommunens ledningsgrupp som utarbetar detaljerade uppdrag och styr dessa uppdrag. Kontinuerlig återrapportering ska ske till kommunstyrelsen.

1. Intern teknisk service - ambition och effektivitet

Måltidsverksamheten i kommunen omsätter cirka 120 Mkr till våra interna kunder. Tidigare års analyser har visat att det finns möjlighet att värdera ambition och effektivitet för att möjliggöra

minskade kostnader. Utöver måltidsverksamheten finna andra områden av intern teknisk service som kan beläggas på motsvarande sätt.

2. Lokaleffektivisering och avyttring av lokaler

En ny fastighetspolicy och organisation för lokalförsörjning finns beslutad och är under implementering. Kommunens ledningsgrupp följer detta för att säkerställa effektiviteten i processerna. Arbete med avyttring av lokaler pågår också som en del i detta område och beslut har redan fattats av kommunstyrelsen för verkställighet.

3. Lämnade bidrag och avtal/åtaganden

Kommunstyrelsen och nämnderna har genom olika beslut kostnader för bidrag och andra avtal/åtaganden. En samlad bild över dessa ska tas fram för att möjliggöra framtida politiska vägval i samband med att bidrag/avtal är aktuella att ompröva.

4. Upphandling/Inköp

Upphandling sker idag till ett värde av 800-900 Mkr vilket innebär att potentialen för effektiviseringar är betydande. Minskade kostnader med 1-2% motsvarar upp till 20 Mkr.

Arbetet inriktas nu på tre delar

1. Planerade upphandlingar 2019

- Värdera kraven vid planerade upphandlingar samt sträva efter en högre grad av standardisering för att säkerställa att de nya avtalen medför minskade kostnader.
- Använda objektsupphandling istället för ramavtal vid projekt med större omfattning. Vid objektsupphandling utvärderas projektets totalkostnad medan ramavtal oftast utvärderas på timkostnad.

2. Avtalstrohet

- Förbättra arbetet med uppföljning, kommunikation och åtgärder för att säkerställa att inköp görs enligt avtal. Uppföljningen behöver omfatta både leverantörstrohet och "sortimentstrohet".

3. Styrning och organisation

- Genom att kraftfullt minska antalet behöriga inköpare effektiviseras både det administrativa arbetet och styrningen

5. Personalekonomi - effektiv bemanning/organisation

Personalkostnader uppgår till drygt 2 miljarder eller i genomsnitt 65 % av kostnaderna. I denna kostnadsmassa inryms en mängd påverkbara vägval kring organisering, bemanning, kompetens, avtal mm. Som exempel kan tas kostnader för sjuklön som under 2018 uppgick till 41 Mkr vilket motsvarar ca 6 % sjukfrånvaro. Kostnader för vikarier vid sjukdom tillkommer. En minskad sjukfrånvaro skulle innebära minskade kostnader och minskat rekryteringsbehov.

Arbetet med personalekonomisk uppföljning, analys och kontroll behöver stärkas som en del i det gemensamma effektiviseringsarbetet. Personalutskottet föreslås få uppdraget av kommunstyrelsen att särskilt följa detta uppdrag och föreslå lämpliga åtgärder inom området.

6. Investeringsprocessen

En effektiv investeringsprocess är avgörande för att hantera den tillväxt som kommunen är mitt uppe i. Det finns ett behov av att säkra upp processens olika delar som omfattar till exempel behovsanalyser, kalkyler och nyttovärdering, upphandling och projektplanering samt igångsättning, genomförande, uppföljning och utvärdering. Särskilda insatser görs under våren 2019 för detta.

Finansiering

I enlighet med detta beslutsunderlag

Koppling till resultatmål

Resultatmål 23 En god ekonomisk hushållning

Uppföljning/återrapportering

I enlighet med förslaget i detta beslutsunderlag

Peter Ingesson
kommundirektör

Therése Hjälmoth
Ledningscontroller/ekonomistrateg

Beslutsexpediering

[Klicka här för att skriva beslutsexpediering](#)