

# Genomlysning av kommunens verksamhetsområden

Juni 2018



Mitt i Skåne

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
2	Analysområden med föreslagna åtgärder.....	4
2.1	Inriktning och organisation för arbete, kultur och fritid.....	4
2.2	Lokalutnyttjande inom skolområdet.....	4
2.3	Genomlysning av för- och grundskoleverksamheten.....	4
2.4	Genomlysning av äldreomsorgsverksamheten.....	5
2.5	Badanläggning, anpassning av verksamhetsutbud, är entreprenörlösning möjlig för att sänka kostnadsnivån? .....	6
2.6	Översyn av måltidsverksamheten, produktionsstruktur och organisation.....	7
2.7	Upphandling/Inköp. Finns möjlighet till kostnadsminskningar inom givna ramavtal?.....	7
2.8	LSS, analys av biståndshandläggning och redovisning.....	7
2.9	Modernisera arbetssätt, söka lösningar med digitala tjänster och stödsystem.....	7
2.10	Organisation av samhällsbyggnadsverksamheten inklusive plan- och byggverksamheten samt särskilda stödfunktioner. ....	8

### 1 Inledning

I samband med Kommunfullmäktiges beslut om budget för 2018 tog också ett beslut om att uppdra åt kommundirektören att med eventuellt biträde av extern kompetens göra en grundlig genomlysning av kommuners verksamheter och organisation för att se var

kommunens kostnader och verksamheter sticker ut i förhållande till jämförbara kommuner, samt återkomma med lämpliga åtgärder.

Som utgångspunkt för arbetet har legat SKLs analysgrupps översyn av kommunens ekonomi och ekonomistyrning. Sammanfattningsvis så pekade analysgruppen på att

Höors skattesats ligger på en högre nivå jämfört med genomsnittet för länets kommuner och att skattesatsen ligger lägre jämfört med strukturellt jämförbara kommuner. Höör har haft svaga ekonomiska resultat de senaste åren men i nivå med målsättning trots engångsintäkter  
Höör har en relativt hög skuldsättning i koncernen och  
Kommunen har låga pensionskostnader och pensionsfond

Analysgruppen redovisar vidare att  
Höors kommun inte har höga kostnader för kärnverksamheterna sammantaget i förhållande till vår kommunstruktur.  
Höör har höga kostnader för samhällsbyggnad och politisk verksamhet  
Kostnaderna för fritidsverksamhet är högre jämfört med kommuners med liknande struktur.

Kommunförbundets analys pekar med andra ord på att Höors kostnadsnivå, inom de flesta områden i de s.k. kärnverksamheterna, tangerar de nivåer som de kommuner med liknande struktur uppvisar. Av analysmaterialet framgår dock att det inom några kärnområden finns avviker relaterat till jämförelsegruppen. Hemtjänstverksamheten ligger på en hög kostnadsnivå per brukare, Kostnader för personer med funktionsnedsättningar, institutionsvård för personer 21 – 61 år och LSS-verksamheten har också högre kostnadsnivåer i förhållande till jämförda kommuner.

## 2 Analysområden med föreslagna åtgärder

Med utgångspunkt från SKLs redovisning och med en komplettering av hur olika verksamhetsområdens omfattning påverkar kommunens ekonomiska situation, har följande områden behandlats i arbetet med att genomlys kommunens verksamheter och organisation och förslag till åtgärder.

### 2.1 Inriktning och organisation för arbete och kultur och fritid.

Förslaget är bearbetat och beslut om samordning av verksamheter har tagits. Ny sektor är bildad och nämnd med nytt ansvarsområde ska träda i kraft den 1 januari 2019. Reglemente och andra styrdokument för nämnden är under utarbetande.

### 2.2 Lokalnyttjande inom skolområdet. Finns möjlighet till bättre resursutnyttjande?

En särskild lokalförsljningsgrupp arbetar med översynen. Ringsjöskolans lokalutnyttjande belyses särskilt i syfte att optimera lokalutnyttjandet och modernisera lokalerna. Ett genomförandeförslag presenteras under hösten 2018.

### **2.3 Genomlysning av för- och grundskoleverksamheten.**

Förskole och Grundskola upptar ca 38 % av kommunens totala omsättning. Redan små förändringar i effektivitet kan därför få stor påverkan på ekonomin. Barn- och utbildningsnämnden och sektorn har i budgetarbetet föreslagit strukturella förändringar för att uppfylla Kommunfullmäktiges beslut om måluppfyllelse och god ekonomisk hushållning. För att komplettera detta arbete har externt expertstöd anlåtats med uppdrag att föreslå åtgärder för högre kostnadseffektivitet. Områden som analyserats är organisation, ledningsstruktur och stödfunktioner samt lokaliseringsstruktur. KPMG har utgjort stödet i denna analys och har lämnat en särskild rapport som utmynnar i råd och rekommendationer, bilaga 2:3.

Sammanfattningsvis så rekommenderar utredarna att nämndens och sektorns anpassnings- och utvecklingsarbete genomförs, i enlighet med den plan som presenteras i lagt budgetförslag. Åtgärderna kommer att leda till en större kostnadseffektivitet och en bättre kvalitetssäkring av verksamheten. Utredarna pekar t.ex. på att små skol- och förskolenheter inte är resurseffektiva och att detta kan riskera att elever inte når kunskapsmålen.

Förutom att KPMGs analys bekräftar att beslutad handlingsplan är nödvändig för att nå målen med en ekonomi i balans och skapa goda förutsättningar för måluppfyllelse i övrigt så rekommenderas att rektorernas roll som pedagogiska ledare stärks. Detta är en viktig förutsättning för verksamheten ska kunna utvecklas genom nya metoder och arbetssätt.

För att möjliggöra ett stärkt pedagogiskt ledarskap krävs att stöd utvecklas, i form av sakkunniga funktioner inom områdena arbetsmiljö, ekonomi, fastighetsfrågor och HR. Utredarna föreslår att rektorerna biträds av en verksamhetssamordnare med uppgift att avlasta ledarskapet och säkerställa att utrymme ges för pedagogiskt ledarskap. Om inte detta utrymme skapas så riskeras utvecklingsarbetet och kan få stora negativa konsekvenser för såväl ekonomi som elevers måluppfyllelse. I analysen ges som exempel att särskilt stöd till elever slentrianmässigt sätts in och att antalet elevassistenter är högt. Insatserna är inte alltid ändamålsenliga för att ge eleverna goda förutsättningar för att nå målen. Av rekommendationerna framgår det att det utvecklingsarbete som pågår i syfte att minska andelen elevassistenter fortsätter enligt plan.

Det rekommenderas också att elevhälsans hälsofrämjande och förebyggande arbete stärks. Detta föreslås ske genom att kompetensutveckling, kollegialt lärande och verksamhetsutveckling inom elevhälsoarbetet samordnas genom en särskilt utsedd samordningsfunktion med ansvar för detta område.

För att effektivisera modersmålsundervisningen föreslås att fjärrundervisning införs som komplement i undervisningen.

Lokaliseringsstrukturen inom förskola och grundskolan har analyserats. Utredarna konstaterar att det finns flera mindre förskolenheter som är resurskrävande. För att effektivisera verksamheten är det angeläget att det arbete som redan inletts i kommunen med att minska antalet små förskolor fullföljs. Av analysens slutsatser framgår det att större förskolor med flera avdelningar även skapar bättre möjligheter att utveckla kvaliteten i verksamheten.

Utredarna pekar också på risken att mindre grundskolenheter bedrivs på bekostnad av elevers rättigheter att nå kunskapsmålen på grund av en lägre ekonomisk ineffektivitet. I utredningen pekas också på olika kvalitetsaspekter som lättare tillgodoses i större grundskolenheter.

## **2.4 Genomlysning av äldreomsorgsverksamheten.**

Tillsammans med skolverksamheterna så tillhör äldreomsorgen en av de mest omfattade verksamhetsområdena i kommunen avseende resursanvändandet. Det är också ett verksamhetsområde som volymmässigt bedöms öka under en lång tid framöver. Demografiska underlag pekar på att antalet äldre medborgare kontinuerligt ökar och att medelåldern höjs. Med hänvisning till verksamhetens omfattning har det även i denna översyn varit angeläget att biträdas av externt anlitat expertstöd. KPMG har kompletterat verksamhetens egna analys- och förändringsarbete med en genomlysning och presenterats i en rapport som innehåller slutsatser och rekommendationer, se bilaga 2:4. Uppdraget har utgått ifrån att genomlysning av organisation, ledningsstruktur och stödfunktioner samt arbetssätt samt lokalisering.

En övergripande sammanfattning av analysen visar att de beslut om strukturella förändringar som Social sektor och nämnd beslutat genomföra, bejakas i de slutsatser utredarna presenterar. Förutom verkställande av Socialnämndens beslut om effektiviseringsinsatser, vilka presenteras i föreslagna åtgärder för att nå en budget i balans, så rekommenderar utredarna att;

Ompröva bemanningsorganisationen då behoven av vikarier och pooltjänster minskat. Införa flexibla boendelösningar för medborgarna för att tillgodose omsorgsbehov på olika nivåer.

Tydliggöra ansvaret för arbetsuppgifter avseende stödfunktioner.

Säkerställa planeringen så att tidsbestämda biståndsbeslut följs upp i rätt tid.

Fullfölja inledd satsning på välfärdsteknologi

Utveckla uppföljning av ekonomi och verksamhet så att ett controllerinriktat synsätt tillämpas. Utredarna rekommenderar att nyckeltal som speglar produktivitet används och fungerar som stimulans i jämförelser mellan de olika enheterna.

## **2.5 Badanläggning, anpassning av verksamhetsutbud, är entreprenadlösning möjlig för att sänka kostnadsnivån?**

Verksamheten har genomlysts under våren och en kartläggning har utförts för att belysa förutsättningarna för att klara av att bedriva badverksamheten inom givna resursramar.

Arbetet har utmynnat i ett förslag till olika handlingsalternativ som visar att det finns möjlighet till att leverera verksamhet i en relativt god omfattning, bilaga 2:5. Effekterna av den moderniseringsinvestering som genomfördes 2017 är nu tydliga. Badet har idag betydligt lägre kostnader för värme och vattenförbrukning. Reningsanläggningen kräver också mindre personalinsatser för övervakning och drift. Underlag för att pröva alternativa driftsformer är under utarbetande där omfattning av lämplig verksamhetsnivå ska framgå. Beslut om verksamhetens omfattning och innehåll ska utgöra förfrågningsunderlag i en entreprenörsförfrågan som avses genomföras under hösten 2018.

## **2.6 Översyn måltidsverksamhet, produktionsstruktur och organisation.**

En särskild projektgrupp har utrett hur en lämplig produktionsstruktur för måltider kan utformas. Hänsyn har tagits till geografi, transportfrågor och bedömningar hur kvalitet och miljö påverkas av centraliseringar av måltidsproduktion. I arbetet har biträde lämnats av externt expertstöd. Arbetet har utmynnat i en strategi för måltidsverksamhetens tillagningskök. Denna lösning ska möjliggöra en effektiv tillagningsverksamhet och begränsa negativ miljöpåverkan. Bilaga 2:6.

## **2.7 Upphandling/inköp. Finns möjlighet till kostnadsminskning inom givna ramavtal?**

En genomlysning har utförts av två varugrupper, livsmedel och inköp av lås- och larmtjänster, bilaga 2:7. Utredningen visar att med relativt enkla tillämpningsanpassningar så kan inköpskostnaderna minska med 600 till 700 kkr. Ytterligare varugrupper kommer att analyseras i syfte att lämna värdefulla bidrag i beslutat rationaliseringsarbete. Kommunen inför för närvarande ett system för e-handel. Detta kommer också att underlätta att inköpen sker i enlighet med upprättade avtal och sannolikt minska risken för fel.

## **2.8 LSS, analys av biståndshandläggning och redovisning.**

Säkerställa riktig statistik och statsbidragsnivå.

Analys har skett av biståndshandläggning och redovisningstillämpning. Utredningen har resulterat i en rättvisande redovisning och medfört en förbättrad ekonomisk situation, för 2018, om 4,2 mnkr i form av lägre avgifter till LSS-utjämnningen..

## **2.9 Modernisera arbetssätten, söka lösningar med digitala tjänster och stödsystem.**

Arbetet med att hitta effektiva arbetsprocesser med hjälp av digitala tjänster bedrivs löpande. Socialtjänsten innovationsarbete, som resulterat i tester av modern digital teknik, har resulterat i goda erfarenheter. Dessa lösningar ska nu införas i större omfattning. Inom bygglovshanteringen sker också en översyn för anpassningar till digitala tjänster. Tidigare

har fjärrundervisning med hjälp av digital teknik berörts och bör införas som ett hjälpmedel som möjliggör effektivitetsförbättringar. Kommunförbundet Skåne har anlåtats för att genomföra en digital transformationsanalys av kommunen. Analysen kommer att stödja kommunen genom att tydliggöra hur vi aktivt kan arbeta för att stå bättre rustad i digitaliseringsarbetet

Analysen genomförs i september 2018 och särskild rapport ska presenteras.

## **2.10 Organisation av samhällsbyggnadsverksamheten inklusive plan och byggverksamheten samt särskilda stödfunktioner.**

Kommunstyrelsens arbetsutskott har beslutat att en särskild översyn av samhällsbyggnadsarbetet inklusive plan och byggverksamhet och särskilda stödfunktioner ska genomföras. Översynen med förslag presenteras i en särskild rapport, bilaga 2:10.

Höör 2018-06-11

Michael Andersson

Kommundirektör