

Kommunstyrelsen

## **Kommunövergripande åtgärdsplan och precisering av kommunstyrelsens internbudget 2020**

### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen fastställer åtgärdsplan och internbudget för år 2020 i enlighet med stadsledningskontorets förslag.

### **Sammanfattning**

I beslutsunderlaget till mål och budget för 2020-2022, som kommunfullmäktige beslutade om vid sammanträdet den 18 november, beskrevs de ekonomiska förutsättningarna för kommande treårsperiod. Skatteintäkterna ökar i lägre takt än tidigare och förändringarna i utjämningsystemet bidrar till ett kärvt ekonomiskt läge i den kommande perioden. Fokus för 2020 ska vara maximalt värde för skattepengarna i alla nämnder och verksamheter. Ambitionen bäst på att vara kommun har kompletterats med ett mått på kostnadseffektivitet. Kommunens verksamheter ska arbeta med kostnadseffektiva lösningar och Nacka kommun ska vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna i landet per område. Kommunens prognos per oktober för 2019 indikerar att nämnderna kommer att avvika med 77 miljoner från budgeterad nivå. Mot bakgrund av det ansträngda ekonomiska läget och att det utrymme som finns i mål och budget för åren 2020 - 2022 finns behov av att ett kommunövergripande åtgärdsprogram som komplement till befintliga pågående åtgärdsplaner. De kommunövergripande åtgärderna handlar om generell besparing på 5 procent, robust och realistisk genomförandeplanering, effektiva processer, systemrensning och digitalisering av processer samt minskning av konsulter.

För att stärka ekonomistyrningen kommer en tydligare månadsuppföljning införas inom ramen för kommunstyrelsen. Det är viktigt att analyser, åtgärder och uppföljningsarbete initieras tidigt på det nya året för att få så stora effekter som möjligt.

Den av kommunfullmäktige fastställda budgetramen för kommunfullmäktige och kommunstyrelsen, inklusive stadsledningskontoret, stadsledningskontorets stab och stöd- och

serviceenheter uppgår till 166,8 miljoner kronor. I enlighet med ärendet kring internbudgeten som behandlades av kommunstyrelsen den 2 december 2019 skulle stadsledningskontoret återkomma kring internbudgeten, främst avseende stöd- och serviceenheter. I det här ärendet preciseras därför kommunstyrelsens internbudget. I de övergripande delarna för kommunstyrelsen finns ett samlat behov att spara 13 miljoner kronor för att uppnå den av kommunfullmäktige fastställda budgeten. Uppdraget från kommunfullmäktige är att 8 miljoner ska sparas på central administration.

## Ärendet

### Bakgrund

I beslutsunderlaget till mål och budget för 2020-2022, som kommunfullmäktige beslutade om vid sammanträdet den 18 november, beskrevs de ekonomiska förutsättningarna för kommande treårsperiod. Skatteintäkterna ökar i lägre takt än tidigare och förändringarna i utjämningsystemet bidrar till ett kärvt ekonomiskt läge i den kommande perioden. Inför 2020 är det ökade ekonomiska utrymmet 166 miljoner kronor. Merparten av de nya pengarna går till kompensation för volymökningar i välfärden (det vill säga fler barn, fler äldre och så vidare) med cirka 119 miljoner kronor.

Satsningar och checkökningar är cirka 47 miljoner kronor. Den största satsningen i 2020 års budget gäller socialnämnden, som tillförs 60 miljoner kronor. Pengarna avser främst att trygga den sociala barn- och ungdomsvården men också utökningar av omsorgen om funktionsnedsatta. Det behövs tidiga insatser för att förebygga missbruk, kriminalitet och att barn far illa, samt vård- och stödinsatser när det har gått för långt. De ökade resurserna ska säkerställa att socialsekreterarnas förutsättningar är bästa möjliga. Utbildningsnämnden och äldrenämnden tillförs 31 respektive 36 miljoner. Skolpengen för grundskolan höjs med 1,25 procent och checken för äldreboende med 1,4 procent.

Mål och budget ger ingen generell kompensation för löne- och prisökningar under budgetperioden 2020–2022. Viss kompensation ges till prioriterade verksamheter genom checkhöjningar. I och med att löneavtalen med stor sannolikhet kommer att hamna över den föreslagna kompensationen för pris- och löneökningar behövs effektiviseringar och/eller produktivitetsökningar på samtliga områden för att de ekonomiska ramarna ska hålla. Det medför ett samlat besparingsbehov på cirka 60-70 miljoner kronor.

### Ansträngt ekonomiskt ingångsläge

I den uppdaterade prognosen efter oktober månad för 2019 beräknas kommunens ekonomiska resultat uppgå till 442 miljoner kronor, vilket är 174 miljoner kronor bättre än budget. Per sista oktober prognostiserar nämnderna ett underskott för helåret på 77 miljoner kronor för 2019. Underskotten återfinns inom kommunstyrelsens verksamheter, miljö- och stadsbyggnadsnämnden, natur- och trafiknämnden, socialnämnden och äldrenämnden.

Kommunstyrelsen som helhet väntas generera störst underskott med en negativ avvikelse på totalt 59,9 miljoner kronor. De delar inom kommunstyrelsen som går med underskott återfinns inom kommunstyrelsen övergripande delar med 23 miljoner kronor och stadsledningskontoret med stödenheterna med 9 miljoner kronor. Underskottet i dessa delar förklaras av effektiviseringar som ännu inte verkställts samt av lägre intäkter och högre kostnader än budgeterat. 10 miljoner kronor av kommunstyrelsen underskott orsakas av ökade kostnader för fastighetsverksamheten. Produktionsverksamheterna Valfärd skola och Valfärd samhällsservice redovisar därtill ett samlat underskott på 29 miljoner kronor.

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden prognostiserar ett underskott på 7 miljoner kronor. Det beror i huvudsak på minskade intäkter för bygglovsverksamheten.

Även natur- och trafiknämnden lämnar en negativ prognos på 21 miljoner kronor. Anledningen är framförallt stora kostnader för vinterunderhåll och ökade kapitalkostnader.

Socialnämnden visar underskott på 34 miljoner kronor. Förklaringen är i huvudsak många långvariga och kostsamma institutionsplaceringar enligt lagen om vård av unga (LVU) och ett ökat antal vuxna som söker stöd.

Äldrenämnden prognostiserar ett underskott på 14 miljoner kronor. Den främsta orsaken är en ökning av antalet utförda timmar inom hemtjänsten och att boendetiden i särskilt boende (SÄBO) har ökat.

För 2019 förväntas arbets- och företagsnämnden och utbildningsnämnden göra stora överskott, 15,5 miljoner respektive 29 miljoner kronor. Övriga nämnder redovisar ett litet överskott eller nollresultat för helåret 2019.

Det försämrade resultatet för nämnderna signalerades tidigt under året. Utifrån det försämrade ekonomiska läget har berörda nämnder vidtagit åtgärder för att långsiktigt minska kostnaderna och på årsbasis stärka kommunens resultat. Dessa åtgärder innebär bland annat av anställningsprövning och konsultprövning, systemprövning av IT-system, översyn av fordonsparken och aktiv fordonsprövning. Ytterligare åtgärder är avveckling av tomställda lokaler och bostäder i en snabbare takt, att se över ambitionsnivån på investeringar och ej obligatoriska verksamheter och rimlig ambitionsnivå på biståndsbedömning.

### **Fokus på maximalt värde för skattepengarna**

Utifrån de rådande ekonomiska förutsättningarna kommer år 2020 därför ha ett särskilt fokus på målet maximalt värde för skattepengarna. Det innebär god budgetföljsamhet för alla nämnder och verksamheter, att vidta tillräckliga åtgärder tidigt samt att säkerställa långsiktig god ekonomisk hushållning för kommunen som helhet.

Ambitionen ”Vi ska vara bäst på att vara kommun” slår fast att kommunen ska ägna sig åt sina kärnuppdrag samt att verksamheterna ska hålla en hög kvalitet. Ambitionen tydliggör också vikten av att resultat mäts och jämförs med andra kommuner. Nacka kommun ska vara bland de 10 procent bästa kvalitetsmässigt i kommunala jämförelser. I mål och budget för 2020 - 2022 har

ambitionen kompletterats med ett mått på kostnadseffektivitet. Kommunens verksamheter ska arbeta med kostnadseffektiva lösningar och Nacka kommun ska vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna i landet per område. Med detta följer att inspireras och lära av andra framgångsrika kommuner och organisationer. Nacka vill vara en smart, enkel och öppen kommun. Verksamheten ska utvecklas i nära samspel med den kommunen är till för och tillsammans med andra aktörer.

Mot bakgrund av det ansträngda ekonomiska läget och kommande budget har stadsdirektörens ledningsgrupp tagit fram en kommunövergripande åtgärdsplan med syfte att komma i ekonomisk balans på kort sikt och samtidigt skapa goda långsiktiga ekonomiska förutsättningar. På kort sikt handlar det till stor del om att sänka kostnadsnivån och vara återhållsam samtidigt som nödvändiga investeringar genomförs. Det är viktigt med en klok avvägning för att inte vidta åtgärder som endast får en kortvarig effekt och som i längden är fördyrande.

Programmet ska ses som ett komplement till det besparingsarbete som redan pågår i nuläget i flera verksamheter för att komma i balans exempelvis inom den kommunala produktionen, socialnämnden och fastighetsområdet.

Målet med åtgärdsplanarbetet är att kommunens nämnder ska klara av att leverera ett ekonomiskt resultat i balans med budget den kommande 3-årsperioden. För varje åtgärd som redovisas nedan kommer tidplan och innehåll bestämmas. Effekten av åtgärdsprogrammet kommer att mätas genom avvikelse mot budget år 2020 – 2022.

## **Kommunövergripande åtgärdsplan**

### *Generell besparing 5 procent*

Ambitionen är att vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna. En samlad bild kommer att presenteras för kommunstyrelsen i samband med årsbokslut 2019. Stadsledningskontorets bedömning är att kommunen behöver komma ner i kostnadsnivå på flera områden och därför ska alla verksamheter försöka spara 5 procent på allt som genomförs. Detta beräknas ge cirka 25 miljoner kronor per år. Det ska noteras att den av kommunfullmäktige lagda budgeten gäller och att denna besparing föreslås på ett generellt plan för att nå budgeten.

### *Effektivare processer*

Ett projekt startas för att effektivisera några utvalda processer. Det kan exempelvis handla om processer kring hantering av bygglov, trafikanordningsplaner, detaljplaner, nämndhantering samt biståndsbedömning. Med utgångspunkt i ett nuläge och en processkartläggning möjliggörs att förenkla, digitalisera och optimera processen. På sikt beräknas denna åtgärd kunna medföra besparingar på omkring 20 miljoner kronor per år.

### *Robust och realistisk genomförandeplanering*

En översyn av exploateringsprojekten genomförs för närvarande för att ta fram en robust och realistisk utbyggnadstakt. Utbyggnadstakten behöver anpassas till marknadsutveckling, utbyggnad

av infrastruktur och utvecklingen generellt i regionen. Det är viktigt att genomförandeplaneringen blir robust och realistisk vad gäller konkret utbyggnad, befolkningsutveckling och ekonomi. Åtgärden beräknas medföra att investeringar på cirka 100 miljoner kronor kan minskas årligen under perioden 2020 - 2022.

#### *Systemrensning och digitalisering av processer*

I linje med digitaliseringsstrategin finns behov av att konsolidera kommunens IT-miljö. En del IT-system överlappar varandra på så sätt att de möter samma behov. Vidare finns brist på integration mellan vissa IT-system eller mellan e-tjänster och IT-system vilket får till följd att en manuell handpåläggning krävs. I vissa fall används inte systemen i sin fulla potential, vilket kan kräva en utveckling av nya arbetssätt. Befintliga lösningar, ex plattformen för e-tjänster, bör i större utsträckning vara gemensamt nyttjade och därmed omfatta hela kommunen för att få bästa effekt. Slutligen behöver gamla system avvecklas och kommunens e-arkiv nyttjas i än större utsträckning än i dag.

Detta kommer att medföra att kommunens kostnader för system kan minskas och att mer effekt kan fås från de system som blir kvar. Initialt kommer det dock att krävas en omfattande genomgång för att ta fram en färdplan för detta. Åtgärderna beräknas initialt att ge 3 miljoner per år, men längre fram kan den årliga effekten öka.

#### *Konsultprövning*

I december 2019 infördes konsultprövning för att minska användningen av konsulter. En genomgång av samtliga konsulter pågår och åtgärder kommer att vidtas löpande. Syftet med konsultprövningen är att nyttja våra egna resurser mer effektivt. Anlitande av konsult är dock att föredra när expertkompetens saknas inom kommunen och det därmed är mer kostnadseffektivt att just anlita extern kompetens. I åtgärdsplanen ingår att minska kostnaden för användning av konsulter med minst 10 miljoner kronor per år.

#### *Att leva som vi lär*

För att betona vikten av det kärva ekonomiska läget kommer den interna representationen ske mer sparsamt och utan övernattningar. Deltagande i kurser och konferenser ska ske med eftertanke och vara välmotiverat.

#### *Förstärkt uppföljning*

För att stärka ekonomistyrningen kommer en tydligare månadsuppföljning införas inom ramen för kommunstyrelsen. Det är viktigt att analyser, åtgärder och uppföljningsarbete initieras tidigt på det nya året för att få så stora effekter som möjligt. Starkt fokus kommer också att ligga på tertialrapport 1 och åtgärder för att rätta till eventuella avvikelser.

## **Kommunstyrelsen internbudget**

Kommunfullmäktige fastställde vid sitt sammanträde den 18 november, kommunstyrelsens ekonomiska ram för 2020 till 166,8 miljoner kronor. Den beslutade ramen för 2020 är 4,5 miljoner kronor högre än 2019. Fördelningen av ramen mellan kommunstyrelsens olika ansvarsområden framgår av tabell nedan.

I beslutsunderlaget till kommunstyrelsen avseende internbudgeten som behandlades vid sammanträdet den 2 december 2019 framgick att stadsledningskontoret skulle återkomma med en precisering av internbudgeten, främst avseende stöd- och serviceenheter vilket genomförs i detta ärende. I de övergripande delarna för kommunstyrelsen finns ett behov av att spara 13 miljoner kronor, inklusive effektivisering med 8 miljoner kronor inom central administration, för att uppnå den av kommunfullmäktige fastställda budgeten.

### *Kommunstyrelsen övergripande*

Jämfört med budgeten som beslutades om den 2 december 2019, föreslås övergripande personalkostnader (fackligt arbete, övergripande system, personalstöd, anställda med lönebidrag m.m.) flyttas från stöd- och serviceenheterna till kommunstyrelsen övergripande. Förslaget innebär att det finns en utmaning på 5,7 miljoner kronor för att nå budget i balans, vilket kommer att kräva besparingar.

Verksamhet (tkr)	Budget 2019	Prognos 2019 T2	Budget 2020			Skillnad 2019 och budgetram 2020	
			Intäkter	Kostnader	Netto	tkr	%
<b>Kommunfullmäktige</b>	<b>-6 487</b>	<b>-6 488</b>	<b>0</b>	<b>-6 187</b>	<b>-6 187</b>	<b>300</b>	<b>-4,6%</b>
- varav revision	-2 671	-2 671	0	-2 671	-2 671	0	0,0%
<b>Kommunstyrelsen övergripande</b>	<b>-40 930</b>	<b>-63 600</b>	<b>108 000</b>	<b>-187 930</b>	<b>-79 930</b>	<b>-39 000</b>	<b>95,3%</b>
- varav Politiska kostnader			0	-24 600	-24 600	-24 600	0,0%
- varav val- och demokritnämnden	-4 600	-4 600	0	-1 000	-1 000	3 600	-78,3%
- varav stödresurser till KF, KS och utskott			0	-6 400	-6 400	-6 400	0,0%
- varav kommundemensamma kostnader			97 600	-120 700	-23 100	-23 100	0,0%
- besparingskrav				5 700	5 700	5 700	0,0%
- varav personal övergripande			7 300	-12 900	-5 600	-5 600	0,0%
- kommunens medlemskap			0	-4 900	-4 900	-4 900	0,0%
- varav Trygghet och säkerhet			3 100	-9 100	-6 000	-6 000	0,0%
- varav Strategisk kommunikation			0	-5 800	-5 800	-5 800	0,0%
- varav Näringsliv			0	-2 600	-2 600	-2 600	0,0%
- varav miljöstrategiskt arbete			0	-1 300	-1 300	-1 300	0,0%
- varav annat			0	-4 330	-4 330	-4 330	0,0%
<b>Stadsledningskontoret</b>	<b>-39 735</b>	<b>-45 762</b>	<b>15 100</b>	<b>-51 241</b>	<b>-36 141</b>	<b>3 594</b>	<b>-9,0%</b>
- varav Stab			1 500	-16 270	-14 770	-14 770	0,0%
<b>Stöd- och Serviceenheter</b>	<b>-59 556</b>	<b>-64 556</b>	<b>255 334</b>	<b>-283 684</b>	<b>-28 350</b>	<b>31 206</b>	<b>-52,4%</b>
Myndighets- och huvudmannanenheter	0	-3 000	583 098	-583 098	0	0	0,0%
Fastighetsverksamheten	20 000	0	727 500	-717 660	9 840	-10 160	-50,8%
Välfärd skola	10 300	-8 000	2 126 005	-2 115 605	10 400	100	1,0%
Välfärd samhällsservice	8 900	-2 000	587 790	-578 390	9 400	500	5,6%
Brandförsvaret	-39 819	-39 820	0	-40 853	-40 853	-1 034	2,6%
Oförutsett	-15 000	0	0	-5 000	-5 000	10 000	-66,7%
<b>Summa</b>	<b>-162 327</b>	<b>-233 226</b>	<b>4 402 827</b>	<b>-4 569 648</b>	<b>-166 821</b>	<b>-4 494</b>	<b>2,7%</b>

Tydligare uppdelning mellan kommunstyrelsen övergripande, stadsledningskontoret och stöd- och serviceenheten gjordes, vilket påverkar jämförbarheten mellan budget 2019 och budget 2020! Bland annat har flera personer flyttats från stöd- och serviceenheten till stab.

*Stadsledningskontoret inklusive stab*

Stadsledningskontoret inklusive stab visar i dagsläget en internbudget i balans mot budget 2020, efter neddragningar och allmän återhållsamhet.

Verksamhet (tkr)	Budget 2019	Prognos 2019 T2	Budget 2020			Skillnad 2019 och budgetram 2020	
			Intäkter	Kostnader	Netto	tkr	%
<b>Kommunfullmäktige</b>	-6 487	-6 488	0	-6 187	-6 187	300	-4,6%
- varav revision	-2 671	-2 671	0	-2 671	-2 671	0	0,0%
<b>Kommunstyrelsen övergripande</b>	-40 930	-63 600	108 000	-187 930	-79 930	-39 000	95,3%
<b>Stadsledningskontoret</b>	-39 735	-45 762	15 100	-51 241	-36 141	3 594	-9,0%
- varav Stab			1 500	-16 270	-14 770	-14 770	0,0%
<b>Stöd- och Serviceenheter</b>	-59 556	-64 556	255 334	-283 684	-28 350	31 206	-52,4%
Myndighets- och huvudmannanenheter	0	-3 000	583 098	-583 098	0	0	0,0%
Fastighetsverksamheten	20 000	0	727 500	-717 660	9 840	-10 160	-50,8%
Välfärd skola	10 300	-8 000	2 126 005	-2 115 605	10 400	100	1,0%
Välfärd samhällsservice	8 900	-2 000	587 790	-578 390	9 400	500	5,6%
Brandförsvaret	-39 819	-39 820	0	-40 853	-40 853	-1 034	2,6%
Oförutsett	-15 000	0	0	-5 000	-5 000	10 000	-66,7%
<b>Summa</b>	<b>-162 327</b>	<b>-233 226</b>	<b>4 402 827</b>	<b>-4 569 648</b>	<b>-166 821</b>	<b>-4 494</b>	<b>2,7%</b>

*Tydligare uppdelning mellan kommunstyrelsen övergripande, stadsledningskontoret och stöd- och serviceenheten gjordes, vilket påverkar jämförbarheten mellan budget 2019 och budget 2020! Bland annat har flera personer flyttats från stöd- och serviceenheten till stab.*



*Stöd- och serviceenheter*

Ett omfattande arbete har genomförts för att fördela budget på enheter. Trots det gedigna arbetet har stöd- och serviceenheten en utmaning på 7,3 miljoner kronor för att nå budget i balans. Denna fördelas som sparbetning bland enheterna. Varje enhet har nu i uppdrag att genomföra besparingar för att nå budgeterat resultat under 2020.

Verksamhet (tkr)	Budget 2019	Prognos 2019 T2	Budget 2020			Skillnad 2019 och budgetram 2020	
			Intäkter	Kostnader	Netto	tkr	%
<b>Kommunfullmäktige</b>	-6 487	-6 488	0	-6 187	-6 187	300	-4,6%
- varav revision	-2 671	-2 671	0	-2 671	-2 671	0	0,0%
<b>Kommunstyrelsen</b>							
<b>Övergripande</b>	-40 930	-63 600	108 000	-187 930	-79 930	-39 000	95,3%
<b>Stadsledningskontoret</b>	-39 735	-45 762	15 100	-51 241	-36 141	3 594	-9,0%
- varav Stab			1 500	-16 270	-14 770	-14 770	0,0%
<b>Stöd- och Serviceenheter</b>	-59 556	-64 556	255 334	-283 684	-28 350	31 206	-52,4%
Controllerenheten	-5 000	-5 000	17 600	-20 853	-3 253	1 747	-34,9%
Fömyelseenheten	-7 000	-9 000	0	0	0	7 000	-100,0%
Inköpsenheten	-4 000	-4 000	13 417	-17 917	-4 500	-500	12,5%
Digitaliseringsenheten	-10 000	-10 000	66 273	-69 682	-3 409	6 591	-65,9%
Juridik- och kanslienheten	-8 000	-8 000	23 840	-28 100	-4 260	3 740	-46,8%
Kommunikationsenheten	-5 000	-6 500	21 000	-23 000	-2 000	3 000	-60,0%
Administrativa Serviceenheten	0	500	25 171	-24 740	431	431	0,0%
Personalenheten	-9 000	-6 500	20 733	-20 063	670	9 670	-107,4%
Redovisningsenheten	-6 000	-8 500	23 485	-33 485	-10 000	-4 000	66,7%
Kundserviceenheten	-3 000	-2 500	43 815	-45 844	-2 029	971	-32,4%
Näringsliv	-2 556	-5 056	0	0	0	2 556	-100,0%
Myndighets- och huvudmannanenheten	0	-3 000	583 098	-583 098	0	0	0,0%
Fastighetsverksamheten	20 000	0	727 500	-717 660	9 840	-10 160	-50,8%
Välfärd skola	10 300	-8 000	2 126 005	-2 115 605	10 400	100	1,0%
Välfärd samhällsservice	8 900	-2 000	587 790	-578 390	9 400	500	5,6%
Brandförsvaret	-39 819	-39 820	0	-40 853	-40 853	-1 034	2,6%
Oförutsett	-15 000	0	0	-5 000	-5 000	10 000	-66,7%
<b>Summa</b>	<b>-162 327</b>	<b>-233 226</b>	<b>4 402 827</b>	<b>-4 569 648</b>	<b>-166 821</b>	<b>-4 494</b>	<b>2,7%</b>

*Tydligare uppdelning mellan kommunstyrelsen övergripande, stadsledningskontoret och stöd- och serviceenheten gjordes, vilket påverkar jämförbarheten mellan budget 2019 och budget 2020! Bland annat har flera personer flyttats från stöd- och serviceenheten till stab och vissa kommunövergripande kostnader inom personalområdet har överförts till kommunstyrelsen övergripande.*

## **Konsekvenser för barn**

Kommunstyrelsens ekonomi ska vara långsiktigt hållbar, vilket betyder att kommande generationer inte ska behöva överta underskott från tidigare generationer. Den kommunala produktionen av välfärdstjänster ska hålla en hög kvalitet och vara kostnadseffektiv. Kommunstyrelsen ska i alla beslutsunderlag bedöma konsekvenser för barn.

Lena Dahlstedt  
Stadsdirektör  
Stadsledningskontoret

Eva Olin  
Ekonomi- och finansdirektör  
Stadsledningskontoret