

## **§ 204: Åtgärdsplan för effektiviseringar och kostnadsbesparingar**

Delges:

Samtliga nämnder och sektorchefer

Dnr 19KS359

### **Beslut**

Kommunstyrelsen beslutar

att hänskjuta de delar i åtgärdsplanen som kräver beslut i kommunfullmäktige till arbetet med kommunplan 2020

att godkänna de övriga delar i åtgärdsplanen som utarbetats och omgående kan verkställas i förvaltningen

att fortsatt inom ramen för uppsiktsrollen följa nämndernas resultatutveckling

### **Ärendebeskrivning**

Kommunfullmäktige beslutade den 17 juni 2019 att i anledning av de kraftfulla åtgärder som krävs för att klara av budgetförutsättningarna framöver uppmana samtliga nämnder att respektera de ekonomiska ramar som tilldelats och då särskilt fokusera på att bromsa kostnadsutvecklingen inom respektive verksamhet.

Vidare beslutades att uppdra åt kommundirektören att tillsammans med sektorcheferna arbeta fram förslag till reella effektiviserings- och kostnadsbesparande åtgärder på såväl kort som och lång sikt avseende såväl resultat- som investeringsbudget.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 27 augusti redovisade kommundirektören ett första utkast till åtgärder för effektiviseringar och kostnadsbesparingar.

Kommunstyrelsen beslutade då att ge kommundirektören mandat att genomföra de kostnadsbesparande åtgärder som ligger inom kommundirektörens delegation samt att inriktningen på de kostnadsbesparande åtgärderna bör motsvara 40 mnkr. Kommundirektören fick samtidigt i uppdrag att återkomma med en skriftlig åtgärdsplan.

En skriftlig åtgärdsplan med åtgärder på kort sikt – omfattande 40 mnkr fram till årsskiftet – samt förslag till kompletterande åtgärder på något längre sikt och

| Justerare | Uppdragsbestyrkande |
|-----------|---------------------|
|           |                     |

slutligen förslag som kräver ytterligare politiska beslut har upprättats (bilaga).

Vidare föreslås en fördelning mellan sektorerna av vilka resultat som förväntas uppnås av de omedelbara effektiviseringsåtgärderna fram till årsskiftet. Eftersom sektor välfärd arbetar med de tre nämnder som i dagsläget visar rejäla underskott ska de fortsatt fokusera på att stötta dessa nämnder i att minska underskotten. Övriga sektorer förväntas däremot klara ett effektiviseringskrav som motsvarar ett resultat på 20 mnkr inom sektorutbildning, 10 mnkr inom sektorstyrning och stöd samt 10 mnkr inom sektor livsmiljö.

Åtgärdsplanens förslag med en ambition på kostnadsbesparingar på 40 mnkr fram till årsskiftet behöver kompletteras med åtgärder som preciseras i kommande kommunplan eller andra politiska beslut.

### **Inlägg i ärendet**

Margareta Wedin (C), Åsa Wiklund Lång (S), Gin Akgül Hajo (V), Wanja Delén (SD), Helene Åkerlind (L), Jan Myléus (KD)

### **Yrkanden**

Ordföranden yrkar att kommunstyrelsen beslutar

1. att hänskjuta de delar i åtgärdsplanen som kräver beslut i kommunfullmäktige till arbetet med kommunplan 2020
2. att godkänna de övriga delar i åtgärdsplanen som utarbetats och omgående kan verkställas i förvaltningen
3. att fortsatt inom ramen för uppsiktsrollen följa nämndernas resultatutveckling föreslår kommunfullmäktige att besvara motionen.

William Elofsson (M), Jan Myléus (KD) samt Wanja Delén (SD) yrkar att bifalla att sats 1 samt avslå att sats 2 och 3.

### **Beslutsgång**

Ordföranden ställer de två olika yrkandena mot varandra och finner att kommunstyrelsen beslutar enligt ordförandens förslag.

| Justerare |  | Uppdragsbestyrkande |
|-----------|--|---------------------|
|           |  |                     |

### Reservationer

William Elofsson (M), Jan Myléus (KD), Margareta Larsson (M), Wanja Delén (SD) samt Lena Emanuelsson (SD) reserverar sig till förmån för sina partiföreträdares yrkanden.

### Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse - Åtgärder för effektiviseringar och kostnadsbesparingar - skriftlig åtgärdsplan, dnr 19KS359-3
- Åtgärdsplan för effektiviseringar och kostnadsbesparingar september 2019, dnr 19KS359-4
- §165 KS Åtgärder för effektiviseringar och kostnadsbesparingar, dnr 19KS359-2
- Rapport - Åtgärder för effektiviseringar och kostnadsbesparingar 2019, version 2, dnr 19KS359-6

| Justerare |  |  | Uppdragsbestyrkande |
|-----------|--|--|---------------------|
|           |  |  |                     |

## Åtgärdsplan för effektiviseringar och kostnadsbesparingar

med åtgärder på kort sikt fram till årsskiftet 2020 och  
förslag till vissa ytterligare åtgärder på längre sikt

## Bakgrund

Sveriges kommuner och regioner står inför stora ekonomiska utmaningar kommande år för att klara sina kärnuppdrag i form av vård, skola, omsorg. Behovet av välfärd växer när antalet barn, unga och äldre ökar. En ekonomiskt stark period går mot sitt slut och olika åtgärder – kompletterande och nya – kommer att bli nödvändiga för att motverka kostnadsutvecklingen. Under 2018 gick var tredje region och nästan var fjärde kommun med underskott. Allt fler kommuner får svårt att hantera det överskott som skulle behövas för att nå kommunallagens mål för god ekonomisk hushållning och det i sig ger svårigheter att kunna finansiera behovet av investeringar.

Gävle kommun har haft goda ekonomiska resultat genom åren. Under senare år har effektiviseringskrav ställts på samtliga nämnder och en mängd effektiviserings- och kostnadsbesparande åtgärder har vidtagits. Prognoserna framåt visar dock att det krävs ytterligare åtgärder för att Gävle kommuns ekonomi inte ska hamna i obalans den kommande planeringsperioden. För att de kommande åren få en budget i balans behövs knappt 200 mnkr i kostnadseffektiviseringar inför 2020 och ackumulerat drygt 400 mnkr till och med 2023.

## Beslut i kommunstyrelse och kommunfullmäktige under 2019

Kommunstyrelsen beslutade vid sammanträde den 4 juni 2019 att uppdra åt kommundirektören att tillsammans med sektorcheferna arbeta fram förslag till reella effektiviserings- och kostnadsbesparande åtgärder på både kort och lång sikt avseende såväl resultat- som investeringsbudget.

Kommunstyrelsens beslut kom i anslutning till redovisningen av delårsrapport 1 2019 som visade en årsprognos på -86,5 mnkr för primärkommunens verksamheter. Den uppkomna obalansen finns till största del inom tre nämnder; socialnämnden, arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden och omvårdnadsnämnden. Kommunfullmäktige tog beslut vad gäller delårsrapport 1 den 17 juni 2019. Då riktades också en uppmaning till samtliga nämnder att i anledning av de kraftfulla åtgärder som krävs för att klara av budgetförutsättningarna framöver respektera de ekonomiska ramar som tilldelats och då särskilt fokusera på att bromsa kostnadsutvecklingen inom respektive verksamhet.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 27 augusti 2019 redovisade kommundirektören hur arbetet bedrivits sedan juni månad och redovisade därvid inriktningen på och övergripande förslag på kostnadsbesparande åtgärder och effektiviseringar. Kommunstyrelsen beslutade att ge mandat att genomföra de åtgärder som ligger inom kommundirektörens delegation, dvs förvaltningens verkställighet. Kommundirektören uppdrogs att återkomma med en skriftlig åtgärdsplan i september och att inriktningen på de kostnadsbesparande åtgärderna skulle vara 40 mnkr.

Som stöd till uppdragen att återredovisa konkreta effektiviserings- och kostnadsbesparande åtgärder finns också ett antal tidigare beslut i kommunstyrelsen.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 14 maj 2019 fattades beslut om att kommunstyrelsen ska utöva en förstärkt uppsiktsroll gentemot de tre underskottsnämnderna socialnämnden, arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden och omvårdnadsnämnden. Det avsattes 1 mnkr från centrala budgetmedel till sektor styrning och stöd för att i samråd med sektor välfärd finansiera eventuella konsultinsatser som kan ge nämnderna stöd i deras åtgärdsarbete.

Redan på kommunstyrelsens sammanträde den 19 mars 2019 togs beslut att till kommundirektören delegera rätten att fatta beslut om samtliga nämnders enskilda inhyrningar av verksamhetslokaler på kort sikt samt att uppdra till kommundirektören att genomföra en utredning av kommunens samlade lokalresursbehov på lång sikt med återredovisning till kommunstyrelsen för ställningstagande i sak.

## Åtgärdsplanens förutsättningar

För att långsiktigt kunna åstadkomma en ekonomi i balans krävs såväl kortsiktiga kostnadsbesparande åtgärder som effektiviseringar/verksamhetsutveckling och därutöver även översyn av verksamhet. Även investeringsbudgeten behöver genomlysas.

När det gäller de olika typerna av åtgärder kan följande kortfattade beskrivning ange ansvarsfördelningen mellan förvaltning och politik.

**Sparåtgärder.** Vilka åtgärder kan vidtas för att spara kostnader utan direkt effekt på genomförande/kvalitet? (förvaltningens ansvar)

**Effektiviseringar/verksamhetsutveckling.** Vilka genomföranden i verksamheten kan utvecklas och effektiviseras? (förvaltningens ansvar, politiska beslut kan krävas vid omfördelning av ansvar/resurser mellan nämnder)

**Prioritering av verksamhet.** Behöver verksamheter omprioriteras utifrån kvalitet, volym eller lagkrav? (nämnds och fullmäktiges ansvar).

**Översyn av investeringsbudget.** Genomgång och prioritering av investeringsbudgeten, både såvitt gäller omfattning, tidplan och ambitionsnivå (förvaltningen bereder, beslut i samband med kommunplan)

Denna åtgärdsplan innehåller i första hand en plan över åtgärder på kort sikt som ger direkt effekt på ekonomin och kan verkställas omedelbart av förvaltningen genom sektorerna. Här är inriktningen att åtgärderna ska medverka till ett positivt resultat på 40 mnkr i förhållande till delår 1. Åtgärderna bidrar därmed till att komma närmare ekonomisk balans innevarande år och till viss del anpassa oss mot tillgängliga resurser 2020. Som fördelning mellan sektorerna av vilka resultat som förväntas uppnås av de omedelbara effektiviseringsåtgärderna fram till årsskiftet är förväntningen ett resultat på 20 mnkr inom sektor utbildning, 10 mnkr inom sektor styrning och stöd samt 10 mnkr inom sektor livsmiljö. Eftersom sektor välfärd arbetar med de tre nämnder som i dagsläget visar rejäla underskott ska de fortsatt fokusera på att stötta dessa nämnder i att minska underskotten.

Utöver de kortsiktiga åtgärderna redovisas ett antal åtgärder som ger effekt på något längre sikt. Dessa kräver i vissa fall kompletterande politiska beslut. Slutligen redovisas ytterligare förutsättningar som krävs inför upprättande av kommunplan 2020. Dessa kräver politiska beslut.

Åtgärdsplanen har utarbetats under ledning av kommundirektören i dennes ledningsgrupp. Kontinuerlig information om arbetet har presenterats internt och medarbetarna har haft möjlighet till delaktighet.

I bilaga till åtgärdsplanen redovisas åtgärder med angivande av vem som ges uppdrag för respektive åtgärd, genomförandetid, beslutsnivå, konsekvens och eventuell anmärkning.

## Åtgärder på kort sikt

De åtgärder som föreslås på kort sikt finns närmare angivna under områdesrubriker i bilagan. Dessa åtgärder betecknas som verkställighet och kräver inga ytterligare politiska beslut. Avsikten är att dessa ska ge snabb effekt under innevarande år. Åtgärderna kan även fortsätta kommande år.

Ett viktigt område som kan ge snabb effekt är inköp. Det kan ske i form av striktare delegationsordning för inköp/avrop, inköpsstopp för vissa varugrupper tex möbler och kontorsutrustning, stopp för inhyrning av externa konferenslokaler samt översyn och begränsning av telefoni och IT-utrustning

Ett annat område är personalområdet. Även där kan en skärpt delegationsordning/verkställighet ge snabba effekter. Det kan gälla för nyanställning/utökning av personal, ersättningsrekrytering, vikariat, mertid/övertid, inhyrning av konsulter, utbildningar samt resor och konferenser.

En gemensam bemanningsenhet är under verkställighet. Ett lyckat införande av den kan ge både ekonomiska effekter och tid ute i verksamheten för att utföra ordinarie arbetsuppgifter i kärnverksamheten.

Gemensam bemanningsfunktion är ett sätt att verksamhetsutveckla/effektivisera. Många andra initiativ pågår. Digital förnyelse är samlingsnamnet för ett antal sådana initiativ. Där kan omprioriteringar göras för att fokusera på de uppdrag som ger mest effekt såväl ekonomiskt som ur ett nyttoperspektiv.

Det sker en fortsatt utveckling inom styrprocesserna (HR, Ekonomi, Verksamhetsutveckling) enligt beslut i samband med översyn av FOG (förvaltningsorganisationen). Det är viktigt att styrprocesserna får ett tydligt parallellt genomslag i förvaltningen och det görs i samarbete mellan sektorerna. För närvarande diskuteras gemensamma processer för ekonomistyrning på sektorsnivå, gemensam effekthemtagningsmodell och åtgärder i anledning av basvärdering.

En allmän sparsamhetskultur och kostnadsmedvetenhet med engagemang på alla nivåer är en förutsättning för att lyckas med åtgärder på kort sikt.

## Åtgärder på något längre sikt

Åtgärder behöver också vidtas för att åstadkomma effekter på något längre sikt. Även här pågår redan idag många åtgärder men dessa kan behöva kompletteras. Förslag framgår av bilaga och nedan nämns några åtgärder. Vissa av åtgärderna kräver kompletterande politiska beslut efter närmare analys/utredning.

Ett antal analyser kan ge bra förutsättningar för ytterligare nödvändiga åtgärder. Det gäller te x tidmätning/pilotutredning inom vissa verksamhetsområden för att möjliggöra ökad tid hos kund, översyn av omställningsåtgärder, analys av basvärdering och fördjupad analys av mertid och overtid.

Den gemensamma bemanningsenheten kan utvecklas till en gemensam kompetensförsörjningsenhet. Ytterligare samordning av stödprocesser kan aktualiseras även inom ytterligare områden, te x nämndadministration och juridik.

Det finns vissa kringkostnader som kan behöva utredas, eller där utredning redan påbörjats snabbas på. Det kan gälla översyn av taxor och avgifter i samtliga verksamheter. Tydligare samordning av bidrag, sponsring och evenemangsstöd. Översyn av driftavtal (form, kostnad och ambitionsnivå). Översyn av kommunala arrangemang och åtaganden.

Även ambitionsnivå och tidsplan för strategiska program kan behöva en översyn.

När det gäller verksamhetsutveckling så behöver digitaliseringen skyndas på. Det gäller både översyn av processer i olika nivåer men även en komplettering av IT infrastrukturen.

Nuvarande investeringsplaner och kommande plan kommer att gås igenom på tjänstemannanivå och föreslås fullmäktige inför kommunplan 2020. Där är inriktningen förskjutningar i tidplanen, både tidigare- och senarelägga, med en sammantagen förskjutning i tid på 1 år av 30 procent av liggande plan. Investeringsverksamheten kräver också översyn och tydligare styrning vad gäller ambitionsnivå för utformning och kvalitet, arbete med typlokaler osv. En fastighetsstrategi är under utarbetande och kommer till beslut inom kort. Målsättning, kvalitet och utformning bör noggrant prövas även såvitt gäller investeringar i gata/park, VA, sophertering mm. Arbetet med en effektivare lokalförsörjning forceras.

Gävle kommun kommer att lämna Inköp Gävleborg (uppsägningstiden går ut i september 2020). Inom ramen för uppbyggnaden av egen verksamhet bevakas möjligheter för ytterligare effektivitet i inköpsarbetet.

## Ytterligare åtgärder som behöver vidtas

För att möjliggöra en budget framöver som innebär att resultatkraven kan innehållas över tid och långsiktig ekonomi i balans upprätthållas krävs åtgärder inte bara på nämnds och förvaltningsnivå. Även bolagens påverkan på förutsättningarna för kärnverksamhetens ekonomiska och andra förutsättningar behöver ses över. Förslag på åtgärder gällande de egna bolagen finns upptagna i bilagan. Det kan gälla allt från förutsättningarna för bostadsförtur, bostadsanpassning, hyresnivåer i vissa boendeformer till olika typer av försäljningar.

Samarbeten och samverkan på olika nivåer kan alltid ses över och utvecklas för att alla inblandade ska få bättre förutsättningar att klara sitt uppdrag.

Inför kommunplan 2020 och fortsättningsvis krävs sammanfattningsvis åtgärder på många nivåer och med många parter involverade. Denna åtgärdsplan ger en första förutsättning att anpassa Gävle kommun till tillgängliga resurser för alla de angelägenheter som kommunen har ansvar för inom främst vård, skola och omsorg.

**Göran Arnell**  
kommundirektör



Kommunstyrelsen

## **Tjänsteskrivelse - Tjänsteskrivelse - Åtgärdsplan för effektiviseringar och kostnadsbesparingar**

### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen föreslås besluta

att hänskjuta de delar i åtgärdsplanen som kräver beslut i kommunfullmäktige till arbetet med kommunplan 2020

att godkänna de övriga delar i åtgärdsplanen som utarbetats och omgående kan verkställas i förvaltningen

att fortsatt inom ramen för uppsiktsrollen följa nämndernas resultatutveckling

### **Ärendet i korthet**

Kommunfullmäktige beslutade den 17 juni 2019 att i anledning av de kraftfulla åtgärder som krävs för att klara av budgetförutsättningarna framöver uppmana samtliga nämnder att respektera de ekonomiska ramar som tilldelats och då särskilt fokusera på att bromsa kostnadsutvecklingen inom respektive verksamhet.

Vidare beslutades att uppdra åt kommundirektören att tillsammans med sektorcheferna arbeta fram förslag till reella effektiviserings- och kostnadsbesparande åtgärder på såväl kort som och lång sikt avseende såväl resultat- som investeringsbudget.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 27 augusti redovisade kommundirektören ett första utkast till åtgärder för effektiviseringar och kostnadsbesparingar.

Kommunstyrelsen beslutade då att ge kommundirektören mandat att genomföra de kostnadsbesparande åtgärder som ligger inom kommundirektörens delegation samt att inriktningen på de kostnadsbesparande åtgärderna bör motsvara 40 mnkr. Kommundirektören fick samtidigt i uppdrag att återkomma med en skriftlig åtgärdsplan.

En skriftlig åtgärdsplan med åtgärder på kort sikt – omfattande 40 mnkr fram till årsskiftet – samt förslag till kompletterande åtgärder på något längre sikt och slutligen förslag som kräver ytterligare politiska beslut har upprättats (bilaga).

Vidare föreslås en fördelning mellan sektorerna av vilka resultat som förväntas uppnås av de omedelbara effektiviseringsåtgärderna fram till årsskiftet. Eftersom sektor välfärd arbetar med de tre nämnder som i

Kommunstyrelsen

dagsläget visar rejäla underskott ska de fortsatt fokusera på att stötta dessa nämnder i att minska underskotten. Övriga sektorer förväntas däremot klara ett effektiviseringskrav som motsvarar ett resultat på 20 mnkr inom sektorutbildning, 10 mnkr inom sektorstyrning och stöd samt 10 mnkr inom sektor livsmiljö.

Åtgärdsplanens förslag med en ambition på kostnadsbesparingar på 40 mnkr fram till årsskiftet behöver kompletteras med åtgärder som preciseras i kommande kommunplan eller andra politiska beslut.

**Beslutsunderlag**

Upprättat skriftlig åtgärdsplan med bilaga

**Beslutet ska skickas till**

Samtliga nämnder och sektorchefer

*Göran Arnell*

*kommundirektör*