Landstingsrådsberedningen

SKRIVELSE
2014-02-19

LS 1312-1593

LANDSTINGSSTYRELSEN
14-03-04 00007

Landstingsstyrelsen

Handlingsplan för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet

Föredragande landstingsråd: Torbjörn Rosdahl

Ärendebeskrivning

Ärendet behandlar handlingsplan för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet, enligt uppdrag i landstingsrådsberedningens skrivelse i ärendet LS 1311-1443.

Förslag till beslut

Landstingsrådsberedningen föreslår landstingsstyrelsen besluta

att godkänna handlingsplan

att uppdra åt landstingsdirektören att i samverkan med förvaltningschefen för trafikförvaltningen tertialvis under år 2014 återrapportera vidtagna åtgärder enligt handlingsplanen.

Landstingsrådsberedningens motivering

Starka finanser och bra beslutsunderlag är en förutsättning för att landstinget ska kunna planera och förse ett växande Stockholm med sjukvård och kollektivtrafik av hög kvalitet och tillgänglighet. Det kräver att verksamheterna gör noggranna budgeteringar och uppföljningar och investeringsplaner med hög säkerhet.

2013 års budget för trafikförvaltningen visade sig ha flera brister i det avseendet. Därför har landstingsstyrelsen gett landstingsdirektören i uppdrag att i samverkan med förvaltningschefen för trafikförvaltningen utarbeta en handlingsplan som nu föreslås godkännas.

En del av åtgärderna i handlingsplanen började genomföras redan under 2013 och andra återstår att genomföra under 2014. Dessa föreslås

återrapporteras tertialvis i samband med bokslutsrapporteringen under året.

Bland genomförda åtgärder ingår framtagande av en handbok för planering och uppföljning av investeringar och utbildning i denna för att åstadkomma mer realistiska investeringsplaner.

Inför arbetet med budget 2015 har tydligare instruktioner för processen och ramar för resultat och investeringar tagits fram. Omvärldsfaktorer som påverkar kostnader och intäkter för trafikförvaltningen kommer att följas noggrannare för att få bättre resultatprognoser.

Nästa års verksamhetsplan kommer tydligare innehålla förvaltningens mål nedbrutna per avdelning för att underlätta styrningen av förvaltningen och för att öka medarbetarnas förståelse för helheten. I viss mån kommer detta att göras även för årets verksamhetsplan.

Under 2014 genomför förvaltningschefen en särskild utredning med syftet att se hur ett ökat marknadsfokus kan leda till minskade kostnader och ökade intäkter. Eventuella förändringar avses införas efter 1 juli.

Beslutsunderlag

Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 6 februari 2014
Trafikförvaltningens handlingsplan den 27 januari 2014

Torbjörn Rosdahl

Kristoffer Tamsons

Landstingsstyrelsens förvaltning
SLL Ekonomi och finans

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2014-02-06

LS 1312-1593

Landstingsstyrelsen

Ankom
Stockholms läns landsting
2014 -02- 06
Dnr LS 1312-1593
Rotel I

Handlingsplan för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet

Ärendebeskrivning

Ärendet behandlar handlingsplan för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet, enligt uppdrag i landstingsrådsberedningens skrivelse i ärendet LS 1311-1443.

Beslutsunderlag

Landstingsdirektörens tjänsteutlåtande den 6 februari 2014
Trafikförvaltningens handlingsplan den 27 januari 2014

Förslag till beslut

Landstingsstyrelsen föreslås besluta

att godkänna bilagd handlingsplan

att uppdra åt landstingsdirektören att i samverkan med förvaltningschefen för trafikförvaltningen tertialvis under år 2014 återrapportera vidtagna åtgärder enligt handlingsplanen.

Förvaltningens förslag och motivering

Sammanfattning
Ärendet gäller förslag till handlingsplan inom landstingets trafikverksamhet. Handlingsplanen avser åtgärder för att åstadkomma en tydligare uppföljning och rapportering av ekonomi och verksamhet samt för att säkerställa en tillräcklig styrning och intern kontroll inom förvaltningen.

Bakgrund
I samband med beslut om månadsrapport per oktober 2013 (LS1311-1443) för Stockholms läns landsting uppdrog landstingsstyrelsen åt landstingsdirektören att i samverkan med förvaltningschefen för trafikförvaltningen utarbeta en handlingsplan för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet. Fokus ska enligt denna

ligga på ändamålsenlig organisation, pricksäkert prognosarbete, god intäktssäkring samt välfungerande framtida investeringsarbete.

Övervägande
Fokus i handlingsplanen ligger på förbättringar inom områdena investeringsprocessen, budget och prognos, rapportering, verksamhetsplan samt åtgärder för att säkra och öka intäkter. En rad förbättringsåtgärder har vidtagits under år 2013 och övriga implementeras successivt under 2014.

Sedan år 2012 pågår ett prioriterat arbete med att följa revisionsrekommendationer rörande trafikverksamheten och göra nödvändiga anpassningar för att stärka intern styrning och kontroll i processer och rutiner. Som en del i detta har sedan halvårsskiftet 2013 en befattning för systematisk riskhantering inrättats med syfte att tydliggöra risker i trafikförvaltningens verksamhet och systematiskt minska dessa genom åtgärder.

Vid sammanträdet den 10 december 2013 fastställde trafiknämnden uppdrag till förvaltningschefen 2014 (TN 2013-0708) samt förslag till intern kontrollplan 2014 (TN 2013-0712).

Åtgärderna i handlingsplanen bedöms som ändamålsenliga för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet vad avser organisation, prognosarbete, intäktssäkring samt investeringsarbete. En uppföljning och återrapportering av vidtagna åtgärder och dess effekter föreslås ske tertialvis under år 2014.

Ekonomiska konsekvenser av beslutet

Det uppstår inga ekonomiska konsekvenser av beslutet.

Miljökonsekvenser av beslutet

I enlighet med landstingets Miljöpolitiska program 2012-2016 har en miljöbedömning av föreslagen investering genomförts och slutsatsen är att det inte är relevant med en miljökonsekvensbedömning i detta ärende.

Toivo Heinsoo
Landstingsdirektör

Gunnel Forsberg
Ekonomidirektör

LJ 1312-1593

Förvaltningschefen

HANDLINGSPLAN
2014-01-27

Diarienummer
TN 2014-0041

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Handläggare
Anders Lindström
08-686 1400
anders.lindstrom@sll.se

Trafikförvaltningens handlingsplan med anledning av landstingsstyrelsens beslut 2013-12-10 i samband med månadsrapport per oktober för Stockholms läns landsting

1. Uppdrag

Landstingsstyrelsen har i december 2013, LS 1211-1443, uppdragit åt landstingsdirektören att i samverkan med förvaltningschefen för trafikförvaltningen utarbeta en handlingsplan för att säkra en positiv utveckling inom landstingets trafikverksamhet vad avser intäktssäkring, prognossäkerhet samt utförande av beslutade investeringar.

2. Bakgrund

Starka finanser är en förutsättning för att landstinget långsiktigt ska kunna förse ett växande antal stockholmare med en sjukvård och kollektivtrafik som både är tillgänglig och håller hög kvalitet. Detta ställer krav på noggrann budgetering, god uppföljning med prognoser som ger underlag för analys och styrning samt en investeringsplan med hög säkerhet.

2013 års budget för trafikförvaltningen (TF) visade sig ganska snart ha flera brister. Intäktsbudgeten baserades på ett för högt antagande om resandet. Reskassans införande fick redovisningsmässiga konsekvenser som ej hade beaktats i budgetarbetet. Nya regler för SMS-biljetter har gjort att resenärerna sökt sig till andra och billigare biljetter. Konsekvensen av detta är att intäkterna har understigit budget med omfattande belopp som medfört att TF under hösten 2013 har genomfört ett omfattande effektiviserings- och besparingsarbete med målet att trots den felaktiga intäktsbudgeten kunna uppvisa ett nollresultat.
Under året har också prognoserna för investeringarna påvisat betydande osäkerheter men det handlar även om att den planerade omfattningen ej är genomförbar utan medel måste flyttas framåt i tiden.

Utifrån ett femårigt perspektiv av beslutade investeringar är utfallet av beslutade investeringar mellan 70-75 % av den budgeterade summan. En motsvarande analys av resultatet visar ett utfall mellan plus 414 mkr till minus 420 mkr med resultat 2012 som slutade på plus 126 mkr. Analysen påvisar också brister i analys och prognossäkerhet för att i tid vidta aktiva åtgärder.

Dåvarande SL påbörjade ett större förändringsarbete under 2010 som slutfördes först under 2012. Utgångspunkten var att dels vidta åtgärder för att ta fram bättre beslutsunderlag för att utveckla kollektivtrafiken i vid bemärkelse, dels att utveckla metod och processer för att bättre kontrollera kostnader och investeringar för att budgetunderlag och andra styrande parametrar skall bli tydliga och korrekta med konsekvensbeskrivningar. Inom nuvarande TF utvecklades ett processinriktat arbetssätt. Under förändringsarbetet har personalreduceringar skett och personalomsättningen var hög. Denna utveckling bromsades först under 2013. Under 2012 genomfördes också ett omfattande förändrings- och utvecklingsarbete med att överföra SL till en trafikförvaltning inom SLL. Konsekvenserna av detta beslut har åtgärdats under 2013 i olika steg för att säkerställa att hantering av beslut och fakturor sker enligt regelverk utifrån det komplexa faktum att såväl SL som TF:s verksamhet ska hanteras under trafiknämnden.

Sedan 2012 har ett prioriterat arbete pågått med att omhänderta TF:s revisionsrekommendationer på ett professionellt sätt. Steg för steg vidtas åtgärder för att följa rekommendationerna och göra nödvändiga anpassningar för att stärka intern styrning och kontroll i processer och rutiner.
Som en del i detta har under 2013 en befattning för systematisk riskhantering inrättats sedan halvårsskiftet med syfte att tydliggöra risker i trafikförvaltningens verksamhet och systematiskt minska dessa genom åtgärder så att det beslutsunderlag som presenteras för trafiknämnden har en högre kvalitet.
Under året har en omfattande översyn skett av trafikförvaltningens kostnader med syfte att hantera budgetläget. Trafikförvaltningen har också tagit fram en handlingsplan med syfte att säkra och öka intäkterna under åren 2013 och 2014.

Inför 2014 har också en ny ekonomidirektör rekryterats som började vid TF den 1 december.

3. Handlingsplan

3.1 Uppdrag från TN till trafikförvaltningen

I syfte att stärka trafiknämnden styrning av trafikförvaltningen beslutade trafiknämnden vid nämndens möte den 10 december om dels trafiknämndens uppdrag till förvaltningschefen 2014 (TN 2013-0708) dels förslag till internkontrollplan 2014 för trafikförvaltningen inkluderande AB SL, färdtjänstverksamheten och WÅAB (TN 2013-0712) .

3.2 Investeringsprocessen

Under 2013 har åtgärder vidtagits för att öka prognossäkerhet och säkerhet i genomförandet av beslutade investeringar. SLL:s investeringsstrategi inklusive beslutsprocess har implementerats i TF:s processarbete. En särskild handbok för planering och uppföljning av investeringar har tagits fram och utbildning genomförts. Resultatet av det nya arbetssättet börjar ge effekt genom att de strategiska beslutsunderlagen för kommande infrastruktursatsningar har ett bättre djup och mer utvecklad analys av kostnader. Många av de pågående investeringarna är dock framtagna i en gammal struktur med andra arbetsmetoder som ofta medfört felaktigt kostnadsunderlag och att tidsplaneringen, som är beroende av många yttre faktorer, ofta varit alltför optimistisk kopplat till genomförandet.

Inför 2014 är målen att investeringar skall genomföras till minst 95 %. En fördjupad analys av förbättringsåtgärder genomförs såväl internt som med externa resurser.
Den externa analysen som genomförs av Ernst & Young AB (EY) ska studera vår verksamhet i ett brett perspektiv under ledorden systematiska fel, rätt processer och rätt kompetenser. Analysen påbörjades den 24 januari med syfte att kunna påbörja identifierat förändringsarbete från 1 april.

Utöver detta sker interna analyser hur det inre arbetet skall organiseras med målet att prognosprecisionen skall förbättras och genomförandet skall nå minst 95 %.

3.3 Budget och prognos

Syftet med prognoser är att ge förvaltningschefen och ledningen för avdelningar och sektioner underlag för att kunna vidta aktiviteter om verksamhetens intäkter och kostnader avviker från budget. Prognoserna presenteras under innevarande verksamhetsår och har en bättre precision än budget som fastställdes innan verksamhetsåret startade.

Åtgärder som hittills är vidtagna avseende budgetprocessen, för budget 2015, är tydligare instruktioner för hur processen genomförs och ramar för resultat och investeringar. En genomlysning kommer att göras av hur robust budgeten för innevarande år är och resultatet av detta presenteras i första prognosen.

Budget och prognos bygger på antaganden om utvecklingen av både interna och externa faktorer. Externa faktorer är kostnadsutvecklingen inom exempelvis drivmedel, arbetskraft och allmän prisförändring som driver index. Ränteutvecklingen är ett annat exempel. Resandeutvecklingen påverkas främst av makrofaktorer såsom befolkningsökning/minskning och arbetslöshet men kan också påverkas av trafikens leverans, biljettsystem med mera. Budget och prognos, främst avseende trafikkontrakten, kommer att byggas upp utifrån kontraktens kostnadsparametrar dvs. statistik och nyckeltal. Trafikförändringar som påverkar resultatet kommer att ytterligare följas och bedömas i budget- och prognosarbetet. Förvaltningen kommer samlat att följa utvecklingen hur varje kontrakt utvecklas och vilka beslut och överenskommelser som är gjorda med fokus på dess ekonomiska konsekvenser. Investeringar som inte håller tidsplanen p.g.a. fördröjning i tillståndsärenden med mera aviseras så tidigt så möjligt. Åtgärder som presenteras av EY i deras utlåtande kommer att införas.

Ett arbete pågår även för att säkerställa att budgetmodellen är tillförlitlig och att arbetssättet förbättras.

3.4 Rapportering

Boksluten kommer att baseras på analyser och förslag till åtgärder till både förvaltningschefen och respektive avdelnings- / sektionschef. Arbetet kommer att ske nära verksamheten. Dokumenten som redovisas kommer att uppdateras med inriktning på analys och rekommendationer.

Förvaltningen följer status i projekten samt gör en tydligare koppling mellan förbrukade medel med utvecklingen i projekten, såväl hur projekten upparbetar kostnader i varje period för styrning av likviditet, samt hur projektets totala kostnad blir jämfört med beslutad ram. Förbättringsåtgärder identifierade i initierad genomlysning av EY avseende investeringar kommer att implementeras för att förbättra styrningen och prognosförmågan.

3.5 Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen styr avdelningarnas uppdrag och inriktning av arbetet. Denna är också ett underlag till budget och prognoser. VP2015 kommer att tydligare innehålla förvaltningens mål nedbrutna per avdelning. Mål för

underliggande organisatoriska nivå kommer att stödja förvaltningens övergripande mål. Syftet är att både öka förmågan att styra och att medarbetarna skall få en ökad förståelse för vad deras arbete betyder för helheten.

För att bättre få möjlighet att prioritera arbetet inom förvaltningen kommer en resursplanering att genomföras utöver vad varje avdelning har fått i uppgift att leda. Resursplanering över avdelningsgränserna avser även att tillsätta resurser för att delta i olika projekt/uppdrag. Även resurser som ska stödja beaktas.

I viss omfattning kommer även VP2014 att uppdateras vad avser mål och resursplanering.

3.6 Handlingsplan för säkra och öka intäkter

2013-09-20 fastställde förvaltningschefen en handlingsplan för att säkra och öka intäkter. Bakgrunden var det intäktsbortfall som redovisades under våren 2013 utifrån felaktiga budgetvärden. Handlingsplanen har sitt främsta genomslag 2014.
Syftet med handlingsplanen är att med aktiva åtgärder bland annat:
- genom kampanjer nå nya målgrupper att utnyttja kollektivtrafiken
-vidta åtgärder för ökade intäkter, bland annat införande av nya engångskort, konsolidera utnyttjande av dagens sms-biljetter och försök att återta marknadsandelar
- åtgärder för intäktssäkring genom utbildning omfattande reskassa och validering, utökade biljettkontroller samt minskad felfrekvens i SL Access-utrustningar.

Under 2014 genomför förvaltningschefen en utredning hur förbättra ett tydligare marknadsfocus som organisatoriskt skall leda till ökade åtgärder för att systematiskt tydligare titta på åtgärder för att minska kostnader och öka möjliga intäkter. Eventuella förändringar avses införas efter 1 juli.

3.7 Övrigt

Under året har trafikförvaltningen haft en tydlig fokusering att förbättra sina processer, analyser samt vidtaga åtgärder för hålla 2014 års budget. Fortsatt analys av åtgärder som utöver ovan kan vidtas sker inom ramen med bokslut och årsberättelse.

Förvaltningschefen

2014-01-27

Diarienummer
TN 2014-0041

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

3.8 Återredovisning till landstingsdirektören och landstingsstyrelsen

Återredovisning till landstingsdirektören och landstingsstyrelsen sker tertialvis under 2014 i samband med bokslutsrapporteringen.

Anders Lindström
Förvaltningschef