

2019

Virksomhedsplan for Økonomi



RUDERSDAL
KOMMUNE

Indholdsfortegnelse

1.	Forord	5
2.	Strategiske mål for 2019	6
3.	Værdisæt i Område Økonomi	12
4.	De løbende arbejdsopgaver i Økonomi.....	13
5.	Fakta om område Økonomi.....	14

1. Forord

Dette er Område Økonomis virksomhedsplan for 2019. Virksomhedsplanen samler de overordnede udviklings- og indsatsområder vi vil sikre bliver en succes. Den er vores løbende redskab til overblik, prioritering og eksekvering.

Økonomi påbegyndte i løbet af 2015 et flerårigt strategisk arbejde med det hovedformål at transformere området til i højere grad at understøtte områderne drift og forretning. Vi ønsker at påtage os et større ansvar for ressource- og forbrugsstyringen. Områderne skal mærke, at vi har dem og deres drift i centrum og at vi arbejder for at være en moderne, proaktiv forretningsunderstøttende sparringspartner. Vi vil arbejde for at skabe synergier på tværs.

Med kommunalbestyrelsens beslutning om at etablere en styrings- og analyseenhed er Økonomi ansvarlige for:

- Den økonomiske og finansielle styring af kommunens virksomhed.
- At understøtte datadrevet ledelse med valide, opdaterede produktionstal, KPI'er og lave data- og styringsanalyser
- At implementere professionel indkøbsadfærd i hele organisationen.

Med afsæt i vores stærke økonomiske og udbudsfaglige profiler vil vi være hele forvaltningens naturlige sparringspartner i forhold til at optimere styringen og forbruget af ressourcer. Vi vil styrke samarbejdet med områdernes økonomi- og udviklingskonsulenter og etablere dynamiske, videnskabsmæssige dialogfora. Vi skal sikre de overordnede styringsmæssige rammer, og understøtte, at kommunens borgerrettede kernefagligheder har optimale vilkår at agere under.

Område Økonomi består pt. af 26 engagerede medarbejdere med spidskompetencer inden for bl.a. budgetarbejde, økonomistyring, finansiell og operativ controlling, bogholderi, regnskab, revision, statistiske dataanalyser, udbudsret, forbrugsanalyse og projektledelse.

Vi skal - sammen med de øvrige tværgående stabsområder – være den lim, der binder den søjleopdelte organisation sammen. Områderne er vores kernekunder, og vi er først en succes, når færdighederne fører til positiv og målbar forandring hos dem. Det vil vi gerne holdes op på.

Du kan se vores organisationsdiagram sidst i virksomhedsplanen.

Kontaktinfo

Adresse: Økonomi
Rådhuset
Øverødvej 2
2840 Holte

e-mail: oekonomi@rudersdal.dk

Økonomichef: Peter Lassen
Tlf. : 7268 2030
e-mail: plas@rudersdal.dk

2. Strategiske mål for 2019

Der er grundlæggende styr på økonomien i Rudersdal Kommune, med overblik over finanserne og forbruget, og forretningsgange og kontroller fungerer tilfredsstillende. Revisionsberetningerne understøtter dette billede. Men likviditeten er presset og der er behov for tættere og mere effektiv ressourcestyring, der understøtter nytækning.

Kommunens ekstraordinære økonomiske situation med lav likviditet afspejles i direktionens større mål for året, herunder med særlig relevans for Økonomi:

- Likviditeten skal styrkes
- Prioritere at undgå kassefinansierede tillægsbevillinger
- Fokus på forbrugs- og kontraktstyring
- Udbud og af implementering af ERP-system og forbedret økonomipraksis

I 2018 er vi bl.a. lykkedes med succesfuldt at implementere kategoristyring på kommunens forbrug (køb hos 'andre'), udvikle nyt styringsgrundlag bl.a. for hjemmeplejen, som har vendt et merforbrug til budgetbalance, bibragt ny viden om sundhedsopgaven, budget- og regnskabsprocesser er forløbet stabilt og sikkert og vi har videreudviklet økonomistyringen. Alt sammen i tæt samarbejde med de implicerede områder og med fysisk tilstedeværelse og tankemæssig afsæt i områdernes behov. Vi er overbeviste om, at den kundeorienterede tilgang giver det bedste samarbejde og de bedste resultater for kommunen.

Vi vil fortsætte ad dette spor i 2019, hvor både økonomistyringen, kategoristyringen og målrettet data analytics skal bringe kommunens samlede ressourcestyring endnu et niveau op. Endvidere vil Økonomi med afsæt i ERP-udbuddet og i tæt samarbejde med de lønadministrative kapaciteter i Løn- og Personaleområdet fokusere på at skabe en bedre decentral løn- og ressourcestyring og indfri de kvalitets- og produktivitmæssige potentialer. Dette arbejde kan bidrage til struktursporet på ØU's område ligesom det driftsøkonomiske potentiale i at samle administrationen skal afklares i løbet af 2019.

Dette danner rammen for virksomhedsplanen for Økonomi i 2019. De strategiske indsatser har alle fokus på at forbedre ressourcestyringen og –anvendelsen og kan samles under arbejdstitlen 'Ressourcestyring v2.0'.

Nedenfor kan du orientere dig om de strategiske opgaver vi vil have særlig fokus på at nå i mål med. De løbende driftsopgaver, som udgør en stor del af Økonomis virke og er fundamentet for den videre udvikling, er ikke vist her. Det samme gælder de mindre og de uplanlagte ad hoc opgaver, som erfaringsmæssigt lægger beslag på en ikke ubetydelig mængde ressourcer. Disse skal løses på en måde, så der er tid og plads til god opgaveløsning og en fortsat arbejdsglæde.

2.1 Budget og Regnskabsfunktionens mål i 2019

I Budget og Regnskab har ERP-udbuddet betydet, at arbejdet med målformuleringerne har været sat på pause. Der er derfor kun formuleret målsætninger, der i løbet af 1. kvartal vil blive omsat til egentlige mål og aktivitetshandlinger. Der er tale om 7 målsætninger, der indeholder store forandringer, når de er foldet helt ud. Der er fokus på, at store forandringer tager tid, og derfor er der flere steder bevidsthed om, at forandringerne indføres gradvist. For de fleste af

målsætningerne gælder, at de har direkte eller indirekte sammenhæng med ERP-systemet, og vil derfor blive håndteret i samklang med dette projekts udfoldelse.

Målsætningerne er følgende:

1: Gennemførelse af ERP-udbud og (re)implementering af løsning

Hvordan: Planlægning og gennemførelse af (re)implementering af økonomisystem med udgangspunkt i en bedre økonomistyring samt bedst mulig understøttelse af organisationen med fokus på Områdernes behov.

Hvornår: 2019

2: Bedre og mere ensartet økonomistyring

Hvordan: Via udarbejdelse af "Håndbog for god økonomistyring"

Hvornår: Påbegyndes forår 2019

3: Større sikkerhed i den samlede opgaveløsning

Hvordan: Rollen som sekundær controller skal retænkes, så den skaber værdi. Sårbare VIP-funktioner som indberetning af tillægsbevillinger mv. skal have indarbejdet en kontrolfunktion og derudover have udpeget en sekundær, der kan tage over ved sygdom mv.

Hvornår: 1. kvartal 2019

4: Budgetforudsætninger skal fremgå af bemærkningerne

Hvordan: Budgetforudsætningerne skal fremgå af budgetbemærkninger. Eksempelvis der er taget udgangspunkt i 400 borgere med en gennemsnitsydelse på 2.550 kr. om ugen. Detaljeringniveauet for budgetforudsætningerne skal fastlægges.

Hvornår: Påbegyndes så småt i forbindelse med udarbejdelse af budget 2020

5: Budgettet skal bestå af pris gange mængde

Hvordan: Budgettet skal bygge på pris gange mængde forudsætninger alle de steder, hvor det giver mening. Eksempelvis 400 borgere af en gennemsnitsydelse på 2.550 kr. om ugen. Formålet er at skabe en gennemsigtighed omkring budgetforudsætningerne.

Hvornår: Påbegyndes så småt i forbindelse med udarbejdelse af budget 2020

6: Ny opgavefordeling i Budget og Regnskab

Hvordan: Ny opgavefordeling der ikke er funktionsopdelt, men hvor der er fokus på konsulentrollen. Flere laver de samme opgaver, så der er større mulighed for sparring om opgaverne

Hvornår: Påbegyndes efterår 2019

7: Udvikling af konsulentrollen i Budget og Regnskab

Hvordan: Uddannelse og træning i at være udfordrende men samtidig serviceorienteret konsulent i Områdechefens ledelsesrum

Hvornår: Pilotprojekt i efterår 2019 skal danne grundlag for en generel udrulning i Budget og Regnskab i forår 2020

2.2 Styrings- og analyseenhedens mål i 2019

1: Vi vil udvikle og implementere relevante styrings- og ledelsesinformation til mindst 20 driftsledere

I 2019 vil Økonomi først og fremmest komme i mål med at udvikle relevant ledelsesinformation til lederne på Børn og Familie-området samt de 7 frisatte centerledere. Dertil er det ambitionen at understøtte udarbejdelsen af ledelsesinformation til hjemmesygeplejen. Et centralt fokus i ledelsesinformation til driftsledere er brugen og styringen af ressourcerne. Lønudgifter udgør over ¾ af de samlede udgifter i driften, hvilket indebærer, at løn- og tidsstyringen er en naturlig

del af de analyser, der udføres som ledelsesinformation. Det er målet, at lederne skal tage ejerskab over det ny styringsgrundlag, kunne se relevansen af det og anvende det i praksis med synlige resultater og tilfredshed med produktet til følge. Udviklingen sker derfor i tæt samarbejde med lederne og vi følger produktet også i implementerings- og driftsfasen. På de indre linjer arbejdes tæt sammen med relevante controllere/budgetkonsulenter.

2: Vi vil bidrage til indførelsen af effektmålinger på mindst 2 indsatser/områder

I den fælleskommunale forebyggelsesindsats under temaet mental sundhed vil SA-enheden tage ansvar for, at der bliver fastlagt konkrete målepunkter i forhold til at dokumentere effekten af de indsatser, der iværksættes. Dertil er der fokus på at hjælpe genoptræningsområdet med at omsætte deres registrerede data til viden om effekterne af indsatserne

3: Vi vil forenkle og automatisere komplekse dataprocesser svarende til tidsforbruget for mindst ¼ ÅV.

Mulighederne med at automatisere og effektivisere manuelle arbejdsgange via Alteryx skal afdækkes i 2019 på arbejdsgange både internt i Økonomi og på et eller to velfærdsområder og føre til minimum frigørelse af tid svarende til 1/4 ÅV i 2019 stigende til 1 ÅV i 2020.

4: Vi vil gennemføre mindst 5 større analyser, der alle fører til ændret adfærd via nye indsigter. Det er målet at adfærdændringerne dokumenterbart fører til bedre anvendelse af ressourcerne (tid og/eller forbrug).

SA-enheden vil bl.a. bidrage til at understøtte indsatser i relation til "Én plan" med tværgående dataanalyser, udføre en større analyse af kommunens udgifter til KMF samt understøtte Børn og Familie med analyser der kan give bedre viden om de områder, der især giver økonomiske udfordringer.

5: Vi vil i primært samarbejde med Digitalisering/IT og i dialog med områderne udarbejdes en strategi for udbredelsen af datadreven ledelse i RK, herunder vil der være fokus på at sikre den rette systemunderstøttelse.

2.3 Indkøbs mål i 2019

Målet med alle aktiviteter i Indkøb i 2019 er at understøtte den fortsatte udvikling af en stærk forbrugsstyring på hele Rudersdal Kommunes forbrug hos eksterne leverandører – private såvel som offentlige.

Den styrkede forbrugsstyring skal resultere i 1)forbedret økonomi, 2)arbejdstid frigjort til kerneopgaveløsning samt 3)forbedret kerneopgaveløsning via strategiske samarbejder med leverandører.

2.3.1 Mål knyttet til den fortsatte udrulning af kategoristyring

1: Færdiggørelse af Kategorioptimeringsprojekt "Dags- og Døgnaktiviteter til voksne handicappede".

Forventet resultat:

- Forbedret økonomi her og nu via forhandling af eksisterende kontrakter,
- Forbedret økonomi fremadrettet via sammenkobling af kontrakt og mål for borgers udvikling (nyt kontraktparadigme) samt hyppigere opfølgning på leveret ydelse og resultatopnåelse (nyt paradigme for opfølgning på kontrakter - borgere på dag- og/eller døgnaktiviteter)

- Reducering af arbejdstid knyttet til søgning efter leverandører og uigennemsigtige statusrapporter.
- Etablering af strategiske samarbejder med udvalgte kommuner med henblik på adgang til nødvendige pladser.
- Forventet færdiggørelse: Q2 2019

2: Færdiggørelse af Kategorioptimeringsprojektet "Kurser, uddannelse og mentorstøtte til ledige borgere".

Forventet resultat:

- Forbedret økonomi via udbud
- Forbedret økonomi via reducere af borgers tid på overførselsindkomst
- Reducering af arbejdstid knyttet til søgning efter leverandør og uigennemsigtige statusrapporter
- Forbedret kvalitet og økonomi via implementering af resultatmål på hver enkelt ydelse.
- Forventet færdiggørelse: Q2 2019

3: Udarbejdelse af kategoristrategi på IKT (IT hardware, IT-systemer, Kommunikation og Telefoni).

Forventet resultat:

- Samlet overblik over forbrugsmønster på IKT
- Handlingsplan for optimering af forbrugsstyringen på IKT, herunder identifikation af "her og nu"-forbedringer, kategorioptimeringsprojekter samt på "længere sigt"-forbedringer.
- Gennemførelse af forbrugsområder til "her og nu"-forbedringer
- Igangsætning af kategorioptimeringsprojekt på IT-system-aftaler (igangværende aftaler).
- Reduktion i Rudersdal forbrug på IKT (økonomisk reduktion).
- Forventet færdiggørelse:
 - Kategoristrategi Q2 2019
 - Her og nu-forbedringer Q3 2019
 - Igangsætning af KOP på IT-systemaftaler Q4 2019

4: Udarbejdelse af kategoristrategi på City Management (parker, veje, dagrenovation, rottebekæmpelse mv.).

Forventet resultat:

- Samlet overblik over forbrugsmønster på City Management
- Handlingsplan for optimering af forbrugsstyringen på City Management, herunder identifikation af "her og nu"-forbedringer, kategorioptimeringsprojekter samt på "længere sigt"-forbedringer.
- Gennemførelse af forbrugsområder til "her og nu"-forbedringer
- Igangsætning af kategorioptimeringsprojekt.
- Reduktion i Rudersdal forbrug på City Management (økonomisk reduktion).
- Frigørelse af arbejdstid til kerneproduktion.

- Forventet færdiggørelse:
 - Kategoristrategi Q2 2019
 - Her og nu-forbedringer Q3 2019
 - Igangsætning af KOP Q4 2019

5: Aktive forbrugsoverblik (stamtavler) på 6 kategorier.

Forventet resultat:

- Overblik over hvor der skal forbrugsstyringen skal styrkes.
- Iværksættelse af nødvendige indsatser til styrkelse af forbrugsstyringen.
- Forbedret økonomi (ex. gebyrreduktion, udvidelse af sortiment mv.), frigørelse af arbejdstid (ex. fald i faktura, køb muligt på webshop, forbedret webshop mv.) samt forbedret kerneopgaveløsning (ex. produktudvikling, adgang til løsningsmodeller mv.)
- Forventet færdiggørelse: Q3 2019

6: Gennemførelse af to kategoriopsummeringsprojekter.

(De planlagte kategoriopsummeringsprojekter på dag- og døgnaktiviteter til børn og unge samt specialundervisningstilbud til børn og unge udgår efter ønske fra Børn og Familie. De erstattes af to andre kategoriopsummeringsprojekter, formentlig bliver det ene Sundhedshjælpe midler og varekøb).

2.3.2 Mål anført i Rudersdal Kommunes strategi for udbud og indkøb 2017-2020

1: <4.200 unikke leverandører

Med udgangen af 2019 skal Rudersdal Kommunes forbrug være samlet på 4200 unikke leverandører. (Udgangspunkt 2017: 5147)

2: <90.000 fakturaer

Med udgangen af 2019 må Rudersdal Kommune ikke have modtaget flere end 90.000 faktura. (Udgangspunkt 2017: 115.047)

3: Webshopgrad på 90%

Eksisterede mål: Med udgangen af 2019 skal webshopgraden være 90%. (Udgangspunkt 2017: 30%). Dette er besluttet justeret til compliancegrad. Q1 anvendes til at få fastlagt måltal på compliancegrad.

2.3.3 Øvrige mål for Indkøb i 2019

1: Implementering af ny systemunderstøttelse

(webshop, kontraktstyring samt indkøbsanalyse), som følge af udløb af nuværende kontrakt medio juni 2019.

Forventet resultat:

- Frigørelse af arbejdstid via forbedret brugerflade

2: Implementering af Indkøb koncept for Resultatplaner og –styring.

Forventet resultat:

- Den enkelte har fuld fortrolighed med brugen af resultatplaner og arbejder aktivt med dem.
- Kvartalsmøder sikrer alle en bedre opgaveløsning via skarp, betænksom og konstruktiv feedback på Resultatplanerne og læring fra forgangne kvartal.

3: Robotics

Robotten anvendes driftssikkert til styrkelse af forbrugsstyringen i Rudersdal Kommune. Forventet resultat:

- Robotten sørger for dataunderstøttelse i de kampagner, som Indkøb gennemfører i 2019, ex. "Stop for gebyrer", "Genindfør de gamle forsyningsdyder" mv.
- Robotten får indkøbere til en professionel indkøbsadfærd.
- Forventet fuld drift: Q2 2019.

2.4 Digital sikkerhed

Vi forholder os løbende og kritisk til brugen af data, herunder at personfølsomme data håndteres efter retningslinjerne og lever op til databeskyttelsesloven. Der er formuleret procedurer for logning og adgangskontroller i it-systemer, hvordan vi tilgår data og hvad vi stiller op ved eventuelle brud på persondatasikkerheden.

3. Værdisæt i Område Økonomi

Vi vil være en stabsfunktion, som er kendt for høj eksekverbarhed via ambitiøse, professionelle og enkle indsatser som forbedrer opgaveløsningen i Rudersdal.

Vi tager afsæt i områdernes behov, som vi møder med høj faglighed og nysgerrighed - og prioriterer helhedsløsninger med borgeren i centrum. Vi tager ansvar for, at det styrings-mæssige grundlag for at lede dataunderstøttet og på tværs er til stede og brugbart i praksis.

Vi skal være Områdernes, Direktionens og Økonomiudvalgets naturlige samarbejdspartner i ressource- og forbrugsstyringsmæssige problemstillinger. Jo før vi inddrages, jo større værdi kan vi bibringe.

Det er en grundlæggende værdi at levere sikker drift og styrke kommunens økonomi. Det kræver planlægning og forretningsforståelse, respekt for andre fagligheder og at vi kan tilrettelægge egen opgaveløsning, hvor den giver mest værdi for kommunen. Vi er tæt på områderne og er også deres konsulenter og sparringspartnere.

Vi anvender og handler på fakta og business cases, der professionelt afvejer økonomi, risici og gevinst. Vi er loyale over for aftalte forretningsgange og procedurer – og forventer det samme af omgivelserne.

Vi skal kende de nye teknologiske muligheder og har et særligt ansvar for, at datadrevet ledelse og automatisering af styringsorienterede arbejdsgange i og på tværs af områder bliver videreudviklet og for, at de tværgående potentialer bliver realiseret.

Vi skaber størst værdi for kommunen, når vi højner effektiviteten ved at udfordre og videreudvikle eksisterende opgaveløsning. Det kræver mod, selvtillid og faglige ambitioner. Medarbejdernes faglighed udvikles gennem faglige udfordringer, tillidsfuldt samarbejde og med relevant efteruddannelse, som understøtter vores mål. Økonomis værdier indebærer en ledelse, som opfordrer til nytænkning, refleksion og modet til at være ambitiøs, afprøve nye løsninger og udfordre sig selv.

Vi tror på, at disse mål og værdier understøtter en attraktiv arbejdsplads og høj arbejdsglæde.

4. De løbende arbejdsopgaver i Økonomi

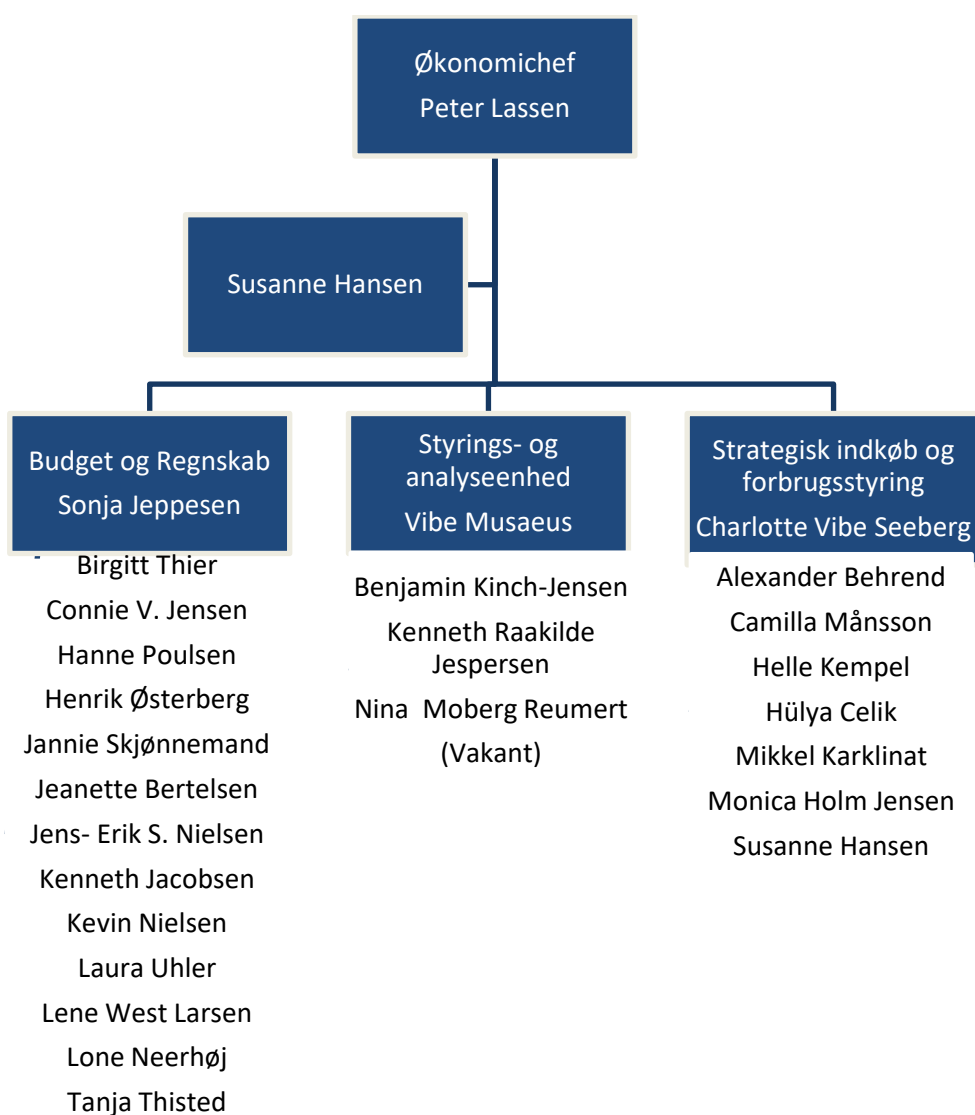
Økonomi har ansvaret for at bistå kommunalbestyrelse, direktion og områdechefer med at styre kommunens samlede overordnede økonomi og derigennem sikre en synlig og effektiv økonomistyring. Økonomi har herunder en række **strategiske og operationelle opgaver**, bl.a.:

- Ajourføring af Principper for økonomistyring og Principper for målstyring
 - Udvikling og vedligeholdelse af budgettildelings- og styringsprincipper
 - Tilrettelæggelse og koordination af budgetprocedurer
 - Koordinere/udarbejde budgetoplæg, budgetforslag og endeligt budget + informationsmateriale
 - Udarbejdelse af befolkningsprognoser
 - Udvikling af ledelsesinformation
 - Udarbejdelse af regnskab
 - Udarbejdelse af tværgående oplæg (f.eks. om kommunens organisation og styring)
 - Økonomiske analyser
 - Udarbejdelse og realisering af udbudspolitikken
 - Vedligeholdelse og udmøntning af Finansiell politik
 - Likviditets- og gældspleje
 - Videns- og rådgivningscenter på mere specialiserede budget- og regnskabsopgaver
-
- Drift af Opus Økonomi
 - Bogholderiopgaver
 - Sikre at Principper for økonomistyring overholdes
 - Overvåge overholdelse af økonomiske rammer i Økonomiaftale
 - Løbende budgetopfølgning
 - Gennemføre udbud og varetage indkøbsopgaver
 - Udvikle og vedligeholde en værktøjskasse til aftaleindgåelse
 - Hjemtage statsrefusion
 - Opgøre det sociale regnskab
 - Udarbejde ledelsesinformation mv. til områderne
 - Fordele den kommunale andel af selskabsskatten
 - Undervise (i Opus Økonomi og Acadre)
 - Understøtte kommunens indkøb og kontraktstyring.

5. Fakta om område Økonomi

Her kan du læse mere om område Økonomis budget, personale og organisering.

Økonomis organisationsdiagram



Regnskab 2017, Budget 2018 (korrigeret) og Budget 2019 (korrigeret)

1.000 kr. (årets priser)	Regnskab 2017	Kor. budget 2018	Kor. budget 2019
Løn	14.935	18.098	18.132
Uddannelse/kurser	317	298	305
Øvrige personaleudgifter	38	22	22
Administrationsudgifter	382	659	667
Møder, rejser og repræsentation	61	115	118
Rådgivning og konsulentbistand	2.203	162	3
It, inventar og materiel	575	372	382
Andre udgifter	24	0	0
Indtægter	-74	0	0
Budgetbeløb til senere fordeling	0	483	-179
Økonomi, i alt	18.462	20.208	19.451

Nøgletal

Nøgletal for Økonomi

	2014	2015	2016	2017	2018
Antal ansatte (gennemsnitligt antal årsværk) ¹⁾	21,6	22,8	21,6	23,6	24,9
Personaleomsætningsprocent ²⁾	4,5	14,3	25,0	14,3	15,4
Gennemsnitsalder (år)	49,3	50,0	46,1	49,7	47,2
Gennemsnitsanciennitet (år)	10,1	9,5	8,0	8,7	8,2
Sygefraværsprocent	2,5	1,6	2,3	1,2	0,3

1) Ferieperioder uden løn indgår ikke i opgørelsen

2) Personaleomsætningsprocenten opgøres som: Antal ansatte i seneste måned minus antallet af ansatte, der også var ansat ét år tidligere, divideret med antal ansatte i seneste måned (omfatter kun fastansatte og månedslønnede).

Der var i 2018 gennemsnitligt 25 ansatte målt som årsværk. Stigningen i antallet af ansatte afspejler primært, at der i foråret blev ansat tre medarbejdere til den ny styrings- og analyseenhed. Endvidere er antal ansatte påvirket af vakanceperioder i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere.

Personaleomsætningen steg i 2018, primært som følge af nyansættelserne i Styrings- og Analyseenheden. Der var også personaletilgang til Budget, Regnskab og Controlling i 2018.

Der var 26 ansatte i Økonomi ultimo 2018. Som følge af ansættelse af nye og yngre medarbejdere blev gennemsnitsalderen reduceret med 2,5 år i 2018. Som det fremgår af figuren nedenfor, er knap halvdelen af Økonomis medarbejdere i aldersgruppen 50+ år.

Den gennemsnitlige anciennitet faldt 0,5 år i 2018 som følge af de nævnte nyansættelser.

Sygefraværet har været faldende siden 2016 og lå på et meget lavt niveau i 2018. Dermed bidrager Økonomi til, at Økonomiudvalgets mål for sygefraværet kan overholdes.

Aldersfordeling i Økonomi (antal medarbejdere ultimo året)

