



Datum
2022-02-02

Diarienummer
KS-2021/3021.182

Handläggare
Ralph Strandqvist
08 - 535 302 59
Ralph.Strandqvist@huddinge.se

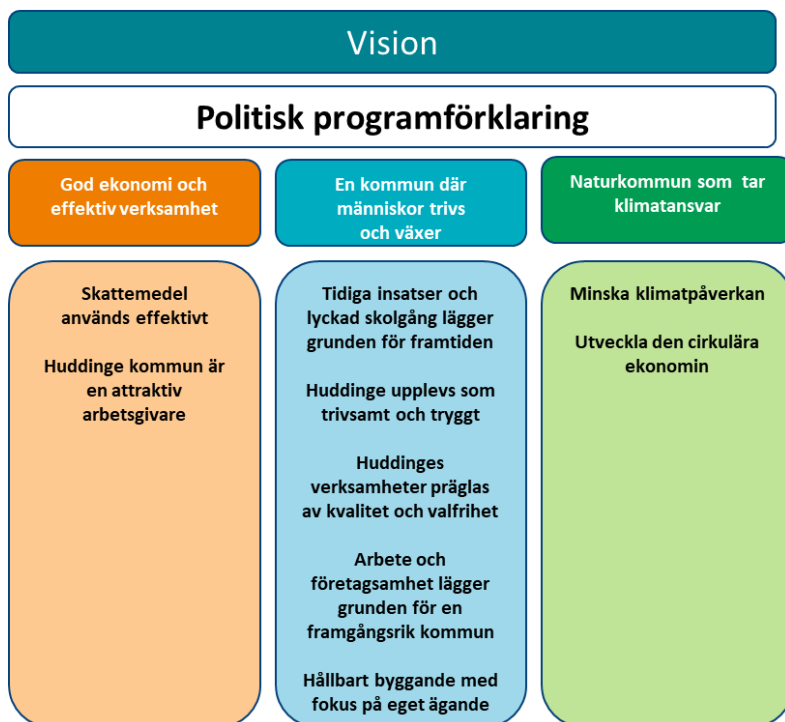
Kommunstyrelsen

PM - Avstämning av nämndernas och bolagens verksamhetsplanering för 2022

Kommunfullmäktige fattade i november 2021 beslut om Mål och budget 2022 för Huddinge kommun. Målstrukturen i Mål och budget är gemensam för kommunkoncernen. Målstrukturen utgår från visionen att *Huddinge kommun ska vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i.*

De kommunövergripande nio målen är samlade i tre målområden som relaterar till de tre hållbarhetsdimensionerna: ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.

Bild. Målstruktur



Målstrukturen omfattar nämnder och helägda bolag och ska speglas i respektive nämnd och bolags planering. I planeringen behöver viktiga signaler i Mål och budget fångas upp liksom signaler från andra styrande dokument.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
141 85 Huddinge

Besök
Kommunalvägen 28

Tfn 08-535 300 00
Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se



Nämnderna formulerar i dialog med förvaltningarna sina verksamhetsplaner med nämndmål, måltexter, indikatorer och önskade resultat som beskriver vad som ska uppnås, som svar på Mål och budget. Nämndernas arbete med verksamhetsplanering har skett under hösten 2021 och planerna har färdigställts för beslut i december 2021. Bolagens affärsplaner har färdigställts för beslut i november/december 2021.

Som ett led i kommunstyrelsens uppsiktsplikt har kommunstyrelsens förvaltning granskat nämndernas och bolagens verksamhetsplanering. Granskningen, som har skett inom ramen för den lagstadgade uppsiktsplikten, innefattar hur pass väl nämnderna och bolagen har förhållit sig till kommunfullmäktiges mål och om anvisningarna har följts. Granskningen utgör ett underlag för fortsatt dialog med nämnder, förvaltningar och bolag. En sammanställning av nämndernas mål, indikatorer och uppdrag biläggs ärendet. Granskningen av planeringen har avgränsats till följande:

- Mål
- Måltexter
- Indikatorer
- Etappmål och målvärden
- Uppdrag
- Ekonomisk planering
- Intern kontroll
- Upphandlings- och konkurrensutsättningsplaner

Förvaltningens synpunkter

Vid genomgången av nämndernas verksamhetsplaner är en övergripande slutsats att nämnderna, med stöd av tjänstepersoner från nämndernas förvaltningar, genomfört en bra verksamhetsplanering. Antalet mål i nämndernas planer ska begränsas för en effektiv styrning. För nämnder, som omfattas av många olika verksamheter, är målen emellanåt ganska brett formulerade för att önskvärt antal verksamheter ska träffas av målformuleringen. I dessa fall ställs extra krav på förvaltningens kommunikativa insatser.

En rekommendation till samtliga nämnder är att löpande, i samband med verksamhetsplanering, se över och utvärdera om nämndmål, måltexter och indikatorer behöver justeras för en bättre styrning. Hänsyn behöver tas till att nya arbetssätt ska sätta sig i organisationen samtidigt som det är viktigt att behålla det som har fungerat bra.

Vid genomgången av bolagens affärsplaner är en övergripande slutsats att de är sammanhållna och tydligt uttrycker vad som ska uppnås inom de tre hållbarhetsperspektiven och att det finns en koppling till kommunens målstruktur. Men, för att kunna göra en samlad och transparent uppföljning av kommunfullmäktiges mål, där både nämnder och bolag ingår, rekommenderas bolagen att mer explicit uttrycka vilka indikatorer och etappmål (kortsiktiga målnivåer) som ska ligga till grund för kommunens samlade bedömning för det budgetår planeringen avser. En rekommendation är att detta tydliggörs i affärsplanerna framåt.



Granskning av mål och måltexter

För att få en effektiv styrning krävs begränsning. Nämnderna ska enligt anvisningarna formulera mer nämndspecifika mål till de kommunfullmäktigemål som ligger närmast respektive nämnds grunduppdrag (reglemente, eventuell speciallagstiftning och nämndernas primära målgrupper). Nämndmålet förtydligas med en beskrivande text som i möjligaste mån ska beskriva *vad* som ska uppnås. Att mål och måltexter ska vara inriktade på att beskriva *vad* som ska uppnås är en del i processen mot en tydligare ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning. Förvaltningen ska när verksamhetsplanen är klar ta fram en arbetsplan som beskriver *hur* målen med befintliga resurser på bästa sätt ska uppnås.

Att formulera relevanta mål som träffar organisationen och leder till långsiktiga resultat är alltid en utmaning. I anvisningarna till 2022 års verksamhetsplanering ombads nämnderna att anpassa de mål som inte har träffat organisationen på rätt sätt men i så stor utsträckning som möjligt behålla de mål som har fungerat bra för att låta den nya styrningen sätta sig så att arbetssätt och struktur kan fortsätta att utvecklas. Nämnderna har i stor utsträckning behållit tidigare målformuleringar. Störst förändringar kring målen syns i kultur- och fritidsnämnden verksamhetsplan. Nämnden har lagt ner ett omfattande arbete på att begränsa antalet nämndmål under social hållbarhet. I 2022 års verksamhetsplan har nämnden samlat arbetet under målet *Huddingeborna erbjuds en meningsfull fritid genom ett varierat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter* som är en nedbrytning av kommunfullmäktiges mål *Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt*. Genom denna förändring förväntas styrningen bli effektivare och genomförandet mindre splittrat. Nämndens måltexter har också blivit kärnfullare och verksamhetsplanen känns mer sammanhållen än föregående år.

Måltexter

Enligt anvisningarna ska texterna ta sikte på *vad* som ska uppnås, vilket är ett led i en tydligare ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning. Om det finns politiska initiativ som innehåller någon form av *hur* bör dessa i dialog mellan politiker och tjänstemän formuleras som politiska uppdrag till förvaltningen. Politiska uppdrag till förvaltningen sammanställs i särskild tabell under måltexterna.

Nämndernas måltexter håller övergripande en nivå som tar sikte på vad som ska uppnås. Socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden kan dock uppfattas ha vävt in en del *hur* i måltexterna. Dessa *hur* återfinns under nämndernas egna tillagda rubriker "Arbete för att nå målet". Nämnderna skulle kunna uppnå en mer effektiv styrning och uppföljning genom att formulera om en del av dessa texter som uppdrag till förvaltningen alternativt som *Aktiviteter* i den arbetsplan som förvaltningen tar fram. En sammanblandning av vad och hur i måltexterna gör det svårt att förstå vad som ska uppnås och vad som ska följas upp.

Ett exempel ur måltext i socialnämndens verksamhetsplan

"... Som ett led i att göra socialtjänsten mer tillgänglig planeras 2022 för att införa digital tidsbokning och digital påminnelse."



Om nämnden i stället formulerat detta som ett uppdrag till förvaltningen och hanterat detta i avsedd tabell hade status och progress varit enklare att följa samtidigt som politikens förväntningar på förvaltningen hade tydliggjorts.

Exempel på uppdrag:

”Införa digital tidsbokning och påminnelse i socialtjänsten”

Nämnderna rekommenderas att till verksamhetsplan 2023 rensa måltexterna från *hur* genom att formulera uppdrag till förvaltningen.

Indikatorer

För att underlätta uppföljning och analys ska målen kompletteras med ett begränsat antal indikatorer. Strävan är att varje indikator ska kunna hämtas ur nationella databaser. Önskvärt är också att indikatorerna kan brytas ner så att fördjupade analyser kan göras bland annat när det gäller jämlikhetsfrågor. Genom att använda nationellt jämförbara indikatorer förbättras utrymmet för analys samt tillvaratas den statistik som kommunen redan levererar till olika myndigheter till exempel räkenskaper till Statistiska centralbyrån, verksamhetsstatistik till Skolverket, Socialstyrelsen och motsvarande. Ambitionen är att varje indikator ska spegla verksamhetsresultat och kunna målsättas på ett relevant sätt.

Nämnderna har i huvudsak förhållit sig till kriterierna kring indikatorer. För vissa nämnder är det dock brist på nationellt jämförbara resultatindikatorer och egna indikatorer har i stället fastställts.

För varje indikator ska nämnden enligt anvisningarna fastställa etappmål och målvärde 2030. I flera nämnders verksamhetsplaner saknas fastställda etappmål men det framgår tydligt att detta beror på att nämnderna avvaktar på grund av att utfall 2021 ännu inte har publicerats. Nämnderna uppmanas att besluta om etappmål senast i samband med delårsrapporten per mars 2022 så att samtliga indikatorer är målsatta i 2022 års verksamhetsplanering och kan ligga till underlag för nämndernas målbedömning under året.

Uppdrag

I mål och budget kan nämnderna emellanåt identifiera styrsignaler som i vissa fall bäst hanteras i form av politiska uppdrag till förvaltningen. Uppdrag kan också tillkomma på initiativ från nämnden. Uppdragen ska alltid ha bäring på ett beslutat mål. Enligt anvisningarna ska uppdragen vara tydliga och väl avgränsade och kunna genomföras med befintliga resurser under ett budgetår. För att uppdrag ska vara genomförbara är det av stor vikt att det finns en öppen och transparent dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän. Kommunstyrelsens förvaltning bedömer att formulering och avgränsning av uppdrag överlag har gjorts på ett adekvat sätt. I några fall är uppdragen inte helt avgränsade och ser ut att omfatta flera parallella uppdrag. För en enkel och tydlig uppföljning uppmanas samtliga nämnder att se över formuleringen av uppdrag inför kommande verksamhetsplaneringar så att de blir väl avgränsade och uppföljningen mer effektiv.



Kommunstyrelsen noterar att uppdragen är något fler än föregående år, men tydligare och i huvudsak väl avgränsade.

En samlad förvaltningsövergripande plan för utfasning av fossila fordon är framtagen, den saknar dock utfasningsplan för socialnämnd och vård- och omsorgsnämnd som ska besluta om sina planer i samband med delårsrapporten per mars 2022. Den samlade planen redovisas som bilaga till kommunstyrelsens verksamhetsberättelse för 2021.

Ekonomisk planering

Kommunens budget är upprättad i balans och finansierad. Nämnd ska rymma sina verksamheter inom den budget som kommunfullmäktige har fastställt. Planerade och möjliga effektiviseringar ska redovisas. Fördelning mellan verksamheter och förändringar jämfört med tidigare år ska beskrivas och det ska framgå på vilka antaganden budgeten är lagd. Det ska framgå hur särskilda prioriteringar från kommunfullmäktige har hanterats och vilka riktade statsbidrag som nämnden planerar att söka. Budgeteringen ska ske enligt kommunens nya ekonomimodell.

Nämnderna redovisar budgetar för 2022 som är i balans med tilldelad ram från kommunfullmäktige. Nämnderna följer i varierande utsträckning instruktionerna för redovisning av sin ekonomiska planering. När verksamhetsplanerna beslutas pågår arbetet med detaljbudgetering och nämndernas redovisade resultaträkningar är preliminära. Generellt behöver antaganden för hur budgeten är lagd utvecklas. Beskrivningarna är för de flesta nämnder på en övergripande nivå och volymantaganden saknas för flertalet verksamheter, vilket försvårar förståelsen för hur verksamhetens kostnadseffektivitet utvecklas. Nämnderna rekommenderas att i uppföljningen under året komplettera med hur väsentliga volymer är budgeterade över året.

Förskolenämnden och grundskolenämnden beskriver förutsättningar, planerade effektiviseringar och fördelning av ramen som en del i att tydligt redovisa hur ersättning till såväl kommunala som externa utförare är framräknad. Ersättningen till såväl förskolor som till grundskolor har kunnat räknas upp till 2022. Budgeterade årsvolymer (antal inskrivna barn i förskola, antal elever i grundskolan, m.m.) redovisas i verksamhetsplanerna.

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden beskriver övergripande om behovet av ett fortsatt effektiviseringsarbete. Verksamhetsplanen saknar redovisning av volymantaganden.

Socialnämnden beskriver de särskilda tillskott nämnden fått i budget, men det saknas redovisning av volymantaganden. I verksamhetsplanen framgår att volymuppgifter tas fram i arbetet med detaljbudgeten.

Vård- och omsorgsnämnden beskriver övergripande de volymantaganden som budgeten bygger på, däremot redovisas inte dessa i verksamhetsplanen. Särskilda tillskott beskrivs övergripande och osäkerhet kring vissa statsbidrag lyfts fram i planen.

Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan saknar tydlig beskrivning av antaganden för budgeten. Särskilda tillskott redovisas och förvaltningen ska



återkomma till nämnden med beskrivning av hur dessa ska användas. Nämnden anger i sin plan de prioriterade uppdrag ur kommunens lokalresursplan som berör nämndens verksamheter.

Bygglovs- och tillsynsnämnden och klimat- och stadsmiljönämnden beskriver kort i sina verksamhetsplaner om förutsättningar och om särskilda tillskott som tilldelats nämnderna. Viss beskrivning av förändring jämfört med tidigare år redovisas. Nämnderna begär om omfördelning av budget (6,2 mnkr) avseende administration från klimat- och stadsmiljönämnden till bygglovs- och tillsynsnämnden.

Kommunstyrelsen beskriver i sin verksamhetsplan budgettillskott och till viss del förändringar och antaganden särskilt kopplat till organisationsförändringar.

I avsnittet *Kommunkoncern* i Mål och budget redovisas en resultatprognos för kommunkoncernen utifrån budget för kommunen och aktuella prognoser för bolagen. Huge Bostäder AB och Huddinge Samhällsfastigheter AB har beslutat om budget för 2022 som i huvudsak överensstämmer med redovisade prognoser i Mål och budget. Budget för Huddinge Samhällsfastigheter är ett resultat på 93 mnkr och är cirka 79 mnkr högre än tidigare prognos, vilket främst avser förskjutning i tid avseende försäljning av Bildhuggaren 1.

Investeringsplanen i Mål och budget redovisas för kommunkoncernen. Nämnderna har beslutat om investeringsbudgetar för 2022 som överensstämmer med beslutade ramar i Mål och budget. Till kommande budgetprocesser ska nämnder som inte redovisat driftkonsekvenser till följd av investeringar komplettera med dessa. Huge Bostäder AB har en investeringsbudget 2022 och prognos för 2023-2024 som totalt för respektive år överensstämmer med beslut i Mål och budget. Huddinge Samhällsfastigheter AB har beslutat om en investeringsplan som delvis avviker från beslut i Mål och budget. Detta beror delvis på projekt som kommunen ännu inte har beställt av Huddinge Samhällsfastigheter AB, men också på upptagna projekt som beslutats att skjutas framåt i tiden. Investeringsplanen för Huddinge Samhällsfastigheter behöver aktualiseras och rapporteras för förnyat beslut senast i delårsrapporten per mars.

Kommunen implementerar en ny ekonomimodell som ska gälla från och med maj 2022. Klimat- och stadsmiljönämnden och kommunstyrelsen har anpassat sin redovisning av budgeten till ny modell. Bygglovs- och tillsynsnämnden och klimat- och stadsmiljönämnden har börjat att anpassa sin redovisning per verksamhet till ny ekonomimodell. Budgeten per verksamhet överensstämmer inte med respektive nämnds budgetram och behöver förtydligas till uppföljningen under 2022. Övriga nämnder behöver anpassa redovisning till ny ekonomimodell till uppföljningen under 2022.

Internkontroll

Kommunallagen och kommunens reglemente för intern kontroll ställer krav på styrelse och nämnder att upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll inom sina verksamheter. Det innebär att det ska finnas en lokal organisation för internkontrollprocessen samt att lokala regler och anvisningar dokumenteras och antas av nämnd. Kommunstyrelsens förvaltning noterar att beskrivning av hur



nämnden utifrån sin verksamhet och förutsättningar har ordnat sitt system för intern kontroll saknas i vissa av internkontrollplanerna och rekommenderar de nämnder som det berör att göra en sådan beskrivning i internkontrollplan 2023.

Kommunstyrelsen har för år 2022 identifierat förvaltningsövergripande kontrollmoment som enligt anvisning ska inkluderas i nämnders internkontrollplaner för 2022. Samtliga nämnder har inkluderat dessa.

Nämnderna ska i sin internkontrollplan säkra att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige har fastställt, att användningen av resurser är effektiv och ändamålsenlig och att rutiner och system fungerar tillfredsställande på alla områden. Kommunstyrelsens förvaltning anser att nämnderna generellt sett skulle kunna utöka sina internkontrollplaner för att på ett bättre sätt motsvara detta.

Nämndernas internkontrollarbete ska följa den kommungemensamma strukturen. Kommunstyrelsens förvaltning gör bedömningen att nämndernas internkontrollplaner i hög utsträckning följer den kommungemensamma strukturen, men att det finns skillnader i hur nämnderna beskriver åtgärder och systematiska kontroller. Under 2022 kommer en översyn av internkontrollprocessen att genomföras i kommunen i syfte att säkerställa ett tydligt och enhetligt angreppssätt i arbetet med intern kontroll där kommunstyrelsens förvaltning tar en aktiv roll att leda arbetet.

Lokalresursplan

En kommungemensam lokalresursplan är beslutad i Mål och budget 2022. Här ingår beslut om ett antal uppdrag och aktiviteter som ska genomföras i samverkan mellan kommunstyrelsens förvaltning och fackförvaltningarna. I verksamhetsplanerna för 2022 har några nämnder angett prioriterade uppdrag ur kommunens lokalresursplan som berör nämndens verksamheter. För att säkerställa att resurser prioriteras för att genomföra beslutade uppdrag och aktiviteter behöver samberedning mellan förvaltningarna utvecklas till kommande planeringsprocess.

Upphandlingsplan och konkurrensprövningsplan

I samband med verksamhetsplaneringen ingår att nämnden tar fram upphandlingsplan och konkurrensprövningsplan. Nämnderna har redovisat behov av upphandlingar som ett underlag för att möjliggöra samordning upphandlingar i kommunen och därmed skapa förutsättningar för en god planering och resursfördelning. Konkurrensprövningsplaner är framtagna där flera nämnder lyfter det pågående arbetet med att utreda konkurrensutsättning av lokalvård som utförs i egen regi. Inom vård- och omsorgsnämndens verksamhet planeras, efter genomförd inventering och prioritering, att under 2022 konkurrenspröva tillagningsköken på särskilda boenden. Resultaten av analysen kommer att redovisas för nämnden hösten 2022. I övrigt redovisas planerat arbete med konkurrensprövning inom klimat- och stadsmiljönämndens samt kultur- och fritidsnämndens områden. Även gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden redovisar verksamheter som planeras att konkurrensprövas.



I syfte att framtidssäkra den grundläggande IT-driften ska möjligheterna till konkurrensprövning av IT-driften utredas. Arbetet inleds 2022 och i Mål och budget 2022 tilldelades kommunstyrelsen 1,2 mnkr som kommer att användas för att utreda förutsättningar till och nyttoeffekterna av IT-drift som tjänst.