

2022-03-11

---

## **Granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar**

### *Huddinge kommun*

---

Lina Lenefors  
Arne Svensson

## Innehåll

<b>1 Sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
1.1 Uppdraget.....	3
1.2 Sammanfattning av analysen.....	3
1.3 Bedömning och slutsatser.....	5
1.4 Rekommendationer.....	8
<b>2 Inledning.....</b>	<b>10</b>
2.1 Bakgrund.....	10
2.2 Definitioner.....	10
2.3 Uppdraget.....	11
2.4 Revisionsfrågor.....	11
2.5 Uppdragets genomförande.....	12
2.6 Rapportdisposition.....	12
<b>3 Målstruktur för Huddinge kommun.....</b>	<b>13</b>
3.1 Styrmodell och målstruktur.....	13
3.2 Planering och uppföljning.....	14
3.3 Kommunens användning av indikatorer.....	17
3.4 Analys, slutsatser och rekommendationer.....	19
<b>4 Analys av målen för 2021.....</b>	<b>21</b>
4.1 Inledning.....	21
4.2 Kommunfullmäktiges mål 2021.....	22
4.3 Nämndernas mål kopplat till kommunfullmäktiges mål.....	24
4.4 Kommunstyrelsens mål 2021.....	29
4.5 Förskolenämnden.....	31
4.6 Grundskolenämnden.....	33
4.7 Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden.....	36
4.8 Socialnämnden.....	38
4.9 Vård- och omsorgsnämnden.....	40
4.10 Kultur- och fritidsnämnden.....	42
4.11 Bygglövs- och tillsynsnämnden.....	44
4.12 Klimat- och stadsmiljönämnden.....	46
<b>5 Bedömning och rekommendationer.....</b>	<b>49</b>
5.1 Uppfyller kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål kraven på hur dessa ska formuleras för att ha en styrande effekt?.....	49
5.2 Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbetet med att formulera målen?.....	50
5.3 Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål relevanta? Saknas mål för väsentliga verksamhetsområden?.....	50
5.4 Hur är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål specificerade och är de tillräckligt specifika?.....	50
5.5 Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål mätbara/uppföljningsbara? Finns tydliga resultatindikatorer?.....	50
5.6 Finns ett sammanhållet resultatramverk med mål, resultatindikatorer, baslinjer och målvärden?.....	51
5.7 Finns ett system för uppföljning av målen och hur tillämpas detta? Hur återkopplas resultaten?.....	52
5.8 Är målen accepterade och hur ser förankringsprocessen ut?.....	57
5.9 Är målen realistiska och tidsatta?.....	57
5.10 Hur används kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål för att uppnå en ekonomi i balans och öka verksamhetens effektivitet?.....	58
5.11 Får kommunfullmäktige, kommunstyrelsens och nämnderna erforderlig återkoppling kring hur målen uppfattas och vilken styrande effekt de har? Vilka förbättringar har denna återkoppling lett till?.....	58
5.12 Rekommendationer.....	59

## 1 Sammanfattning

### 1.1 Uppdraget

Professional Management AB har under perioden november 2021 – februari 2022 genomfört en granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar<sup>1</sup>. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin.

Uppdraget avser granskning av ändamålsenlighet i kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar, medelst SMART-tester<sup>2</sup> och analys av hur målformuleringarna är förenliga med ekonomisk hushållning.

### 1.2 Sammanfattning av analysen

För 2021 bygger kommunens mål och budget på en ny styrmodell<sup>3</sup>, där utgångspunkten är de tre hållbarhetsperspektiven (ekonomisk, social och ekologisk). Styrmodellen innehåller en målstruktur med betydligt färre mål på kommunfullmäktigenivå än tidigare, där över 100 (resultat-)mått har ersatts av 17 resultatindikatorer.

Det framhålls att den nya målstrukturen bara är en del i den nya styrmodellen och att samtliga delar i styrmodellen måste samspela med varandra för att styrningen ska bli effektiv. Det finns dock en osäkerhet kring vad som avses med *"den nya styrmodellen"*, d v s vad den innehåller och vad som skiljer denna från den tidigare styrmodellen (utöver målstrukturen).

En ändrad målstruktur kan kräva justeringar även av styrmedel och styrverktyg. Detta förutsätter ett kontinuerligt förändringsarbete. Bl a bör analyseras om *"den nya styrmodellen"* föranleder någon justering av instruktionerna för internkontrollen.

Enligt samstämmiga uppgifter fungerade den politiska processen med att ta fram fullmäktigemålen för 2021 mycket bra och dessa är väl förankrade i den politiska majoriteten. Inom förvaltningarna har det dock inte alltid varit möjligt att inför första året involvera alla medarbetare i måldiskussionerna.

Det framhålls att nämndmål, indikatorer och målvärden ska justeras endast om det behövs för att anpassas till nya förutsättningar och/eller om det under året som gått har upptäckts behov att förbättra innehållet för en tydligare styrning. Eftersom 2021 var första året som den nya målstrukturen används finns det vissa *"barnsjukdomar"* i tillämpningen. En del av målen och indikatorerna har redan förändrats i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022.

För verksamhetsåret 2021 uppfyller samtliga nämnder kravet på att det ska finnas minst ett mål för varje målområde. Samtliga nämnder utom Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden uppfyller även

---

<sup>1</sup> En del av de begrepp som används i kommunens styrdokument är inte definierade. De begrepp som vi har använt i enlighet med internationell *"best practice"* definieras i avsnitt 2.2.

<sup>2</sup> Kommunen har beslutat att använda s k *"SMART"*a mål och indikatorer och därför granskas om målen uppfyller dessa grundläggande krav för att mål ska ha en styrande effekt. Däremot *"överprövar"* vi inte om målen ger uttryck för effektiva politiska prioriteringar.

<sup>3</sup> Huddinge kommun: Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30, Bilaga 1 till Tjänsteutlåtande 2020-05-18, fastställd enligt KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023

kravet på att som minst förhålla sig till båda målen inom målområde *God ekonomi och effektiv verksamhet*. För 2022 uppfyller även Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden kravet, då målet *Verksamheterna har tillgång till rätt kompetens för uppdraget* lagts till.

Som ett led i verksamheternas arbete med effektiviseringar ska de jämföra sig med de kommuner som når lika bra eller bättre resultat men till en lägre kostnad. Huddinge har beslutat om några jämförelsekommuner: Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker. Verksamhetsberättelsen ska innehålla en diagrambilaga över nämndens beslutade indikatorer där Huddinge, Haninge, Järfälla, Stockholm, Nacka, Sollentuna, Österåker ingår. Men i verksamhetsplanerna har nämnderna inte i etappmål 2021 eller målvärden 2030 relaterat till jämförelser med denna grupp av kommuner. I den mån etappmål eller målvärden avser jämförelse med andra kommuner är det i allmänhet att Huddinge ska vara i nivå med länsgenomsnittet eller "tillhöra topp tre". Det finns både för- och nackdelar med att uttrycka mål som jämförelser med andra kommuner i stället för enbart den egna utvecklingen. Uppföljningar mot flera olika jämförelsegrupper för en indikator innebär dock risk för onödigt dubbelarbete, oklarhet i val av ambitionsnivåer för förändringsarbetet och svårigheter i analysen av hur målformuleringarna är förenliga med ekonomisk hushållning.

Det finns vissa exempel på bristande samstämmighet mellan olika nivåer. Exempelvis anges att Kommunfullmäktiges mål är att det under 2021 ska färdigställas 1300 bostäder, medan Kommunstyrelsen anger målet för 2021 till 600 färdigställda bostäder.

Fullmäktigemålen betonar vikten av tidiga insatser inom socialtjänst och skola. Det finns dock ingen indikator på kommunfullmäktigenivå som underlag för bedömningen av resultatet förrän årskurs 9. Detta innebär en risk att bristande måluppfyllelse upptäcks alltför sent. Rimligen bör en betoning av vikten av tidigare insatser kräva någon resultatindikator som gör att Kommunfullmäktige har en möjlighet att följa upp att utvecklingen går åt rätt håll innan eleverna går ut grundskolan. Förskolenämnden har två indikatorer som är adekvata (varav en visserligen används för fel mål)<sup>4</sup>. Grundskolenämnden har ingen resultatindikator som avser tidigare än åk 9. Inte heller på nämndnivå finns således adekvata resultatindikatorer för att kommunen ska kunna följa upp barnens utveckling för att vidta erforderliga åtgärder i tid, exempelvis när det gäller språkutveckling.

Det torde också gå att få en enklare och tydligare koppling mellan nämnd- och fullmäktigenivån i styrningen. Det gäller exempelvis fullmäktigemålet *"Skattemedel används effektivt"* där den första resultatindikatorn är *"Resultat exkl exploatering (%)"*. Denna indikator säger emellertid inget om huruvida skattemedel används effektivt. Här skulle det i stället kunna vara adekvat att basera en indikator på de effektivitetsindex som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada<sup>5</sup>. I Kolada redovisas exempelvis effektivitetsindex som utvecklingsnyckeltal för ett antal av kommunens verksamheter. De har justerats för strukturella förutsättningar och visar relativ effektivitet,

---

<sup>4</sup> "Föräldrar nöjda med sitt barns förskola" respektive "Arbetslag som instämmer i hög grad att förskolan kontinuerligt och systematiskt följer, dokumenterar och analyserar varje barns utveckling och lärande för att göra det möjligt att följa barns förändrade kunskande samt utvärdera hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål",

<sup>5</sup> Kolada är en databas med nyckeltal för kommuner och regioner. Kolada drivs och utvecklas av RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser), som är en ideell förening med svenska staten och Sveriges Kommuner och Regioner som medlemmar. [www.kolada.se](http://www.kolada.se)

dvs kommunens läge i jämförelse med andra. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen. På kommunfullmäktigenivå skulle som indikator kunna användas en sammanvägning av effektivitetsindex för t ex de sex största verksamhetsområdena. Respektive nämnd som svarar för dessa verksamhetsområden skulle kunna ha effektivitetsindexet för verksamheten i fråga som indikator på effektiviteten. Denna typ av indikator är en reell värdemätare på effektivitetsutvecklingen i jämförelse med andra kommuner och förutsätter en kvalificerad resultatanalys för att ge ett bra underlag för adekvata åtgärder för resultatförbättringar.

Det bör övervägas att bredda kommunstyrelsens mål *"Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling"* till att även inkludera kommunens eget arbete, eftersom hållbarhetsmål som riktas enbart mot leverantörer och undantar kommunens egen verksamhet inte är förenliga med Kommunfullmäktiges mål.

Samma mått bör användas för baslinje, etappmål och målvärde för en resultatindikator. När det exempelvis gäller målet *"skattemedel används effektivt"* anges för resultatindikatorn *"skattesatsen"* som målvärde 2030 *"genomsnittlig skattesats i länet"*, medan i baslinjen och etappmålet 2021 skattesatsen anges som procent. Detsamma gäller flera av de andra målen och resultatindikatorerna. Målvärdet anges i relation till andra kommuner (*"topp tre i länet"*, *"i linje med genomsnitt i länet"*) medan baslinjen och etappmålet för 2021 oftast anges som en procentsats för Huddinge. Baslinjen och etappmålet kan då inte jämföras med målvärdet 2030.

Det är vanligt förekommande för indikatorer att det inte framgår vilket år som *"senaste utfall"* (baslinjen) gäller. Detta försvårar möjligheten att bedöma om etappmålet för 2021 är realistiskt.

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 och målvärden 2030 för relativt många indikatorer i nämndplanerna. Vidare anges för flera indikatorer bara att värdet ska *"öka"* eller *"minska"*. Detta anger visserligen riktningen, men det är önskvärt att ambitionsnivåer uttrycks mera precist för att det ska vara möjligt att bedöma nivån och om etappmålet för 2021 är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt.

I vissa fall är målvärdena för 2030 uppenbart orealistiska. Detta gäller exempelvis grundskolenämndens målvärden på 100% för flertalet indikatorer. Det innebär en risk att använda orealistiska mål, eftersom all erfarenhet visar att målen måste vara möjliga att uppnå för att det ska ligga en drivkraft i dem. Mål som från början uppfattas som orealistiska ligger det ingen drivkraft i utan kan tvärtemot få motsatt effekt.

### 1.3 Bedömning och slutsatser

Revisionsfråga	Bedömning och slutsats
Ger den nya målstrukturen bättre förutsättningar för styrningen av kommunen?	Ja. Styrningen baseras på en sedan mer än 30 år väl beprövad styrform, nämligen målstyrning <sup>6</sup> . Målstrukturen har förenklats och fokuserar på färre och bredare mål, vilket skapar bättre förutsättningar för en koherent styrning av koncernen som helhet. En enkel, gemensam målstruktur ger bra förutsättningar för en tydligare uppföljning av nämndernas verksamhetsplaner, som en del av kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

<sup>6</sup> Se t ex Arne Svensson/Gunnar Pihlgren: Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet (Liber 1989), Arne Svensson: Målstyrning i praktiken (Liber, 1993) och Arne Svensson: Målstyrning i praktiken II (Liber, 1997)

Revisionsfråga	Bedömning och slutsats
Uppfyller kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål kraven på hur dessa ska formuleras för att ha en styrande effekt?	Ja, kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål uppfyller, med vissa undantag som framgår av analysen i kapitel 4, kraven på hur dessa ska formuleras för att <b>kunna ha</b> en styrande effekt. Huruvida de verkligen <b>har haft</b> en styrande effekt är för tidigt att bedöma, eftersom det ännu inte föreligger någon fullständig uppföljning av målen på årsbasis. Avgörande för om målen ska få en styrande effekt är att målnöjdhetsundersökningen följs upp och analyseras och att analysen leder till adekvata åtgärder för att öka effektiviteten.
Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbetet med att formulera målen?	Ja, det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbetet med att formulera målen. Det är tydligt vad som är politik och vad som är ett ansvar för tjänstepersoner inom förvaltningen. Det finns också en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kommunfullmäktigenivån och nämndnivån.
Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål relevanta? Saknas mål för väsentliga verksamhetsområden?	Ja, målen är i huvudsak relevanta, men alltför många mål och indikatorer handlar om resurser och prestationer i stället för effekter. För att vara relevanta ska målen och indikatorerna beskriva det värde som verksamheten skapar, d v s förväntade resultat/effekter.  Målen är rimligt heltäckande, med beaktande av att den kommunala verksamheten är komplex och utgör ett konglomerat av vitt skilda verksamhetsområden. Som framgår av analysen i kapitel 4 saknas i vissa fall mål och resultatindikatorer för väsentliga verksamhetsområden.
Hur är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål specificerade och är de tillräckligt specifika?	Eftersom kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens mål är färre och bredare, kan de inte samtidigt vara tillräckligt specifika för att specificera mål för alla verksamheter. Modellen förutsätter att nämnderna tar ansvar för att formulera specificerade mål för all verksamhet. Detta är en kontinuerlig process och de förändringar som har gjorts inför 2022 visar att alla nämndmål inte har varit tillräckligt specifika 2021, vilket är föga förvånande första året med den nya målstrukturen och behovet av att utveckla nya resultatindikatorer. Möjligheten till ansvarsutkrävande förutsätter dock att nämnderna specificerar mål och resultatindikatorer ytterligare.
Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål mätbara/uppfoljningsbara? Finns tydliga resultatindikatorer?	Ja, kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål och indikatorer är mätbara/uppfoljningsbara. I flertalet fall kan uppföljning av indikatorerna göras med befintliga uppföljningsinstrument. Det behövs dock ett ökat fokus på effekter snarare än resursmätt (t ex personaltäthet, utbildningsnivå) och prestationer (d v s vad som görs istället för det värde som skapas genom prestationen).
Finns ett sammanhållet resultatramverk med mål, resultatindikatorer, baslinjer och målvärden?	Ja. För flertalet mål finns resultatindikatorer, baslinjer och målvärden. Där målvärden saknas är det oftast för att baslinjedata saknas, p g a att resultatindikatorn inte tidigare har följts upp.

Revisionsfråga	Bedömning och slutsats
Finns ett system för uppföljning av målen och hur tillämpas detta? Hur återkopplas resultaten?	Ja, det finns ett system för uppföljning av målen. Tillämpningen kan följaktligen följas t o m första årets delårsrapport 2, där endast en del av målen har kunnat följas upp. Resultaten på årsbasis har ännu inte kunnat följas upp och återkopplas. Kommunens bedömning beträffande huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv är oklar. Det saknas också uppgifter om hur kommunen kommit fram till sina delvis motstridiga slutsatser, då det inte görs någon bedömning för respektive kommunfullmäktigemål eller målområde. Därmed är det inte möjligt att göra en bedömning av om resultatet är förenligt med målen eller inte.
Är målen accepterade och hur ser förankringsprocessen ut?	Fullmäktigemålen är väl förankrade politiskt. Vidareutvecklingen av målen inför 2022 visar att de mål som gällt för fullmäktige och nämnderna under 2021 har varit i huvudsak accepterade, men att de justeringar som har gjorts efter dialogen inom kommunens organisation har ökat acceptansen för målen 2022.
Är målen realistiska och tidsatta?	Det är vanligt förekommande för indikatorerna att det inte framgår vilket år som " <i>senaste utfall</i> " (baslinjen) gäller. Detta försvårar möjligheten att bedöma om etappmålet för 2021 är realistiskt.  Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 och målvärden 2030 för relativt många indikatorer i nämndplanerna.  I vissa fall är målvärdena för 2030 uppenbart orealistiska.
Hur används kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål för att uppnå en ekonomi i balans och öka verksamhetens effektivitet?	Samtliga nämnder ska som minst förhålla sig till båda målen inom målområde <i>God ekonomi och effektiv verksamhet</i> , där det ena är att skattemedel används effektivt. Nämndens internkontrollarbete ska säkra att användningen av resurser är effektiv och ändamålsenlig.  Vikten av jämförelser med kommuner som når bättre resultat men till en lägre kostnad betonas i syfte öka verksamhetens effektivitet. Som ett led i verksamheternas arbete med effektiviseringar ska de jämföra sig med de kommuner som når lika bra eller bättre resultat men till en lägre kostnad. Huddinge har beslutat om några jämförelsekommuner: Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker. Men i verksamhetsplanerna har nämnderna inte i etappmål 2021 eller målvärden 2030 relaterat till jämförelser med denna grupp av kommuner. I den mån etappmål eller målvärden avser jämförelse med andra kommuner är det i allmänhet att Huddinge ska vara i nivå med länsgenomsnittet eller tillhöra topp tre.
Får kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna erforderlig återkoppling kring hur målen uppfattas och vilken styrande effekt de har? Vilka förbättringar har denna återkoppling lett till?	Ja, hur målen för 2021 har uppfattats har diskuterats i arbetet med Mål och budget för 2022. Vissa av målen och resultatindikatorerna har justerats utifrån denna återkoppling. Vår bedömning är att dessa förändringar är motiverade och bidrar till att förbättra styrningen, men att det bör undvikas att framgent göra lika många justeringar årligen eftersom detta minskar möjligheterna att långsiktigt följa upp målen mot 2030.



## 1.4 Rekommendationer

Många av bristerna i tillämpningen av den nya målstrukturen under 2021 har redan rättats till i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022. Vi har beaktat dessa förändringar i våra rekommendationer, vilka således begränsas till sådana brister som vi bedömer kvarstår efter de förändringar som redan har vidtagits. Utifrån den samlade analysen rekommenderar vi följande:

### Styrmodellen

- Det bör klargöras vad som avses med *"nya styrmodellen"*, d v s vad den innehåller och vad som skiljer denna från den tidigare styrmodellen.
- Det bör analyseras om *"den nya styrmodellen"* föranleder någon justering av instruktionerna för internkontrollen och/eller andra styrmedel och styrverktyg.
- För att öka transparensen i framtagandet av målen bör övervägas att dokumentera den förändringsteori (Theory of change)<sup>7</sup> som ligger till grund för resultatramverket.

### Mål och indikatorer

- Det bör undvikas att framgent göra lika många justeringar som inför 2022 av mål och resultatindikatorer eftersom detta minskar möjligheterna att följa upp målen 2030.
- Samma mått bör användas för baslinje, etappmål och målvärde 2030 för en resultatindikator, så att dessa värden blir jämförbara.
- Resultatindikatorerna ska ge väsentlig information om vilka **effekter** som har uppnåtts.
- Det behövs flera indikatorer för att fånga upp måluppfyllelsen om målet är brett. För verksamheter, där det i Kolada finns effektivitetsindex (vilket är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och som är den bästa tillgängliga resultatindikatorn för fullmäktigemålet *"Skattemedel används effektivt"*), bör effektivitetsindex användas som värdemätare på effektivitetsutvecklingen i jämförelse med andra kommuner.
- Användningen av index och andra indikatorer som innefattar jämförelser med andra kommuner förutsätter en kvalificerad resultatanalys för att ge ett bra underlag för adekvata åtgärder för resultatförbättringar.
- Det bör tydliggöras hur beslutet om jämförelsekommunerna (Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker) ska tillämpas i resultatramverk, uppföljning och rapportering.
- Mot bakgrund av att Kommunfullmäktige betonar vikten av tidiga insatser inom socialtjänst och skola bör det finnas någon resultatindikator som gör att Kommunfullmäktige har en möjlighet att följa upp att utvecklingen går åt rätt håll långt innan eleverna går ut grundskolan.
- Mål och indikatorer för Kommunstyrelsen bör utvecklas så att styrelsens viktigaste uppdrag täcks in.
- Nämnderna bör beakta de möjligheter till vidareutveckling av mål och indikatorer som lämnas i granskningsrapporten.
- Det bör för varje indikator anges vilket år som *"senaste utfall"* (baslinjen) avser.

---

<sup>7</sup> Andra begrepp används ibland med ungefär samma innebörd (t ex interventionslogik, effektkedja, effektlogik, verksamhetslogik, programteori, interventionsteori, resultatkedja, logikmodell eller logiskt ramverk).



- Där etappmål och målvärden 2030 saknas för indikatorerna, bör preliminära sådana anges även i de fall fullständigt underlag eventuellt saknas.
- Ambitionsnivåer bör uttrycks precist, d v s inte bara att värdet ska "öka" eller "minska", för att det ska vara möjligt att bedöma förändringsbehovet och om etappmålet är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt.
- Det bör övervägas att bredda målet "*Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling*" till att även inkludera kommunens eget arbete, eftersom hållbarhetsmål som riktas enbart mot leverantörer och undantar kommunens egen verksamhet inte är förenliga med Kommunfullmäktiges mål.

#### Bedömningarna av måluppfyllelse

- Det bör tydliggöras hur bedömningen görs av huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv.
- Det bör tydliggöras hur bedömningen görs av huruvida resultatet är förenligt med de av fullmäktige fastställda finansiella målen.

## 2 Inledning

Professional Management AB har under perioden december 2021 – februari 2022 genomfört en granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin.

### 2.1 Bakgrund

I den grundläggande granskningen för 2020 rapporterades att det för samtliga nämnder och styrelsen i flertalet fall saknades tydliga och preciserade målnivåer i de verksamhetsplaner som fastställts för år 2020. Det innebar att det saknades utgångspunkt och möjlighet att, kopplat till de övergripande och strategiska mål som fullmäktige har fastställt, närmare bedöma och verifiera den måluppfyllelse som redovisades i dessa politiska organs verksamhetsberättelser för år 2020.

KPMG har i sin översiktliga granskning av kommunens delårsrapport för 2020 under pkt 1.2 Verksamhetsmål skrivit: *”Vår sammanfattande bedömning är att det saknas uppgifter för att läsaren av rapporten ska kunna göra en egen bedömning av hur kommunen kommit fram till redovisade bedömningar av måluppfyllelse.”* Avseende den interna kontrollens planering, genomförande och uppföljning konstaterades att det finns skillnader mellan nämnderna, vilket är en brist. Nämndernas hantering och genomförande av intern kontroll behöver ges en fastare struktur, vilket också påpekats i en tidigare granskning.

Från och med 2021 tillämpar Huddinge kommun en ny målstruktur. Målstrukturen är gemensam för kommunkoncernen och gäller såväl för nämnder som för helägda bolag. Den nya målstrukturen förväntas ge större genomslagskraft i politiska beslut, genom att visa tydlig riktning och sätta fokus på kärnuppdraget. Invånarens behov ska vara i centrum. Målstrukturen ska leda till fokus på resultat, bättre analysmöjligheter och bedömningar av om kommunkoncernen är på rätt väg i förhållande till visionen. Den ska skapa förutsättningar för förändrade arbetssätt, med mera tillit och dialog.

Det är därför motiverat att granska hur den nya målstrukturen skapar bättre förutsättningar för en ändamålsenlig styrning av kommunens verksamheter.

### 2.2 Definitioner

En del av de begrepp som används i kommunens styrdokument är inte definierade. Vi har i vår granskning använt begreppen på följande sätt i enlighet med internationell ”best practice”.

**Effektmål:** Uttrycker vilka effekter verksamheten avses leda till (kallas också resultatmål).

**Indikator:** En indikator används för att påvisa om målet är nått. En indikator mäter dock sällan hela målet. Om ett mål är brett kan det behövas flera indikatorer för att fånga upp måluppfyllelsen. Som begreppet antyder är det en indikation på att målet är nått och indikatorn ska ge väsentlig information om vilka effekter som har uppnåtts. Vanligen brukar man begränsa sig till ett par indikatorer per mål, men det är inget som hindrar att man har fler, särskilt om målet är brett. Ibland skiljer man mellan output-, resultat-, effekt- och kontextindikatorer.

**Målvärde:** Anger den nivå som förväntas uppnås för målet/indikatorn vid en viss angiven tidpunkt.

**Förändringsteori:** Beskriver orsakssamband och antaganden kring hur målen ska uppnås (kallas också interventionslogik). Andra begrepp används ibland med ungefär samma innebörd (t ex effektkedja, effektlogik, verksamhetslogik, programteori, interventionsteori, resultatkedja, logikmodell eller logiskt ramverk).

**SMART:** Är en akronym för fem grundläggande aspekter på hur ett **mål** eller en indikator ska formuleras: **Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistiskt** och **Tidsatt** (på originalspråket engelska: Specific, Measurable, Assignable, Realistic, and Time-related).

- **Specifikt:** Målet ska vara tydligt och konkret, inom ett väl definierat område.
- **Mätbart:** Målet ska anges på ett sätt som går att mäta.
- **Accepterat:** Översättningen av *assignable* till svenska kan diskuteras, men poängen är att målet ska kunna knytas till en ägare, som accepterar ansvaret för att målet uppfylls. Det innebär således att den ansvarige, på den nivå och funktion som målet/indikatorn gäller för, har accepterat detta åtagande.
- **Realistiskt:** Målet ska ange resultat som är möjliga att uppnå utifrån givna förutsättningar.
- **Tidsatt:** Det ska framgå när målvärdet ska ha uppnåtts. Ibland kan det finnas anledning att ha ett långsiktigt mål/målvärde och ett eller flera etappmål på vägen dit.

## 2.3 Uppdraget

Uppdraget avser granskning av ändamålsenligheten i kommunens målformuleringar, medelst SMART-tester och analys av hur målformuleringarna är förenliga med ekonomisk hushållning.

Uppdraget avgränsas till kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål.

Granskningen ska utmynna i en skriftlig rapport med analys, bedömning och konkreta rekommendationer.

## 2.4 Revisionsfrågor

Granskningen ska besvara följande övergripande frågeställningar:

- Ger den nya målstrukturen bättre förutsättningar för styrningen av kommunen?
- Uppfyller kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål kraven på hur dessa ska formuleras för att ha en styrande effekt?
- Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbetet med att formulera målen?
- Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål relevanta? Saknas mål för väsentliga verksamhetsområden?
- Hur är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål specificerade och är de tillräckligt specifika?
- Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål mätbara/uppföljningsbara? Finns tydliga resultatindikatorer?
- Finns ett sammanhållet resultatramverk med mål, resultatindikatorer, baslinjer och målvärden?
- Finns ett system för uppföljning av målen och hur tillämpas detta? Hur återkopplas resultaten?
- Är målen accepterade och hur ser förankringsprocessen ut?
- Är målen realistiska och tidsatta?
- Hur används kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål för att uppnå en ekonomi i balans och öka verksamhetens effektivitet?
- Får kommunfullmäktige, kommunstyrelsens och nämnderna erforderlig återkoppling kring hur målen uppfattas och vilken styrande effekt de har? Vilka förbättringar har denna återkoppling lett till?

## 2.5 Uppdragets genomförande

Uppdraget har genomförts av Arne Svensson och Lina Lenefors från Professional Management AB.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer:

- Dokumentstudier av Mål och budget 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 och 2022, nämndernas verksamhetsplaner 2017 – 2022, årsredovisningar och verksamhetsberättelser för 2017 - 2020, delårsrapporter 2021, samt all annan relevant dokumentation kring måldialogen och uppföljningen av målen som har ställts till förfogande för granskningen.
- Intervjuer med förtroendevalda, chefer på olika nivåer och andra medarbetare inom kommunens olika verksamhetsområden som är nyckelpersoner i framtagandet av målen och uppföljningen av resultatet. Totalt har 29 personer intervjuats.

Rapporten har faktakontrollerats genom kommundirektörens försorg.

## 2.6 Rapportdisposition

Uppdraget och dess genomförande beskrivs i kapitel 1. Kapitel 2 innehåller en beskrivning av bakgrund, revisionsfrågor och genomförandet av uppdraget. I kapitel 3 beskrivs målstrukturen. Målen för 2021 återfinns i kapitel 4. I kapitel 5 analyserar vi målformuleringarna. Detta kapitel innehåller också våra slutsatser och rekommendationer.

## 3 Målstruktur för Huddinge kommun

### 3.1 Styrmodell och målstruktur

Kommunstyrelsen beslutade den 1 juni 2020 att godkänna en ny styrmodell och målstruktur<sup>8</sup>.

Från och med 2021 tillämpar Huddinge kommun denna nya målstruktur. Målstrukturen är gemensam för hela kommunkoncernen och gäller således såväl för nämnder som för helägda bolag. I den nya målstrukturen är Kommunfullmäktiges nio mål samlade i tre målområden som utgår från hållbarhetsdimensionerna ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.

Sedan inriktningsbeslutet fattades har flera förändringar gjorts i beskrivningarna av målstrukturen och hur denna ska tillämpas. Det har för respondenterna inte alltid varit klart vad som gäller. Det framgår oftast inte av nya dokument vilka delar i tidigare dokument som fortfarande gäller respektive har upphört att gälla. Efter kommunens faktakontroll av vårt rapportutkast bör beskrivningarna i detta kapitel på ett rimligt sätt återspegla vad som fortfarande gäller beträffande hur målstrukturen avses vara utformad.

Den nya målstrukturen förväntas ge större genomslagskraft i politiska beslut genom att visa tydlig riktning och sätta fokus på kärnuppdraget; Invånarens behov ska vara i centrum. Målstrukturen ska leda till fokus på resultat, bättre analysmöjligheter och bedömningar av om kommunkoncernen är på rätt väg i förhållande till visionen. Den ska skapa förutsättningar för förändrade arbetssätt, med mera tillit och dialog.

Kommunen styr och följer upp verksamheten årsvis med:

- Mål och budget
- Verksamhetsplaner/arbetsplaner
- Delårsrapporter/verksamhetsberättelser
- Årsredovisning

Nedan beskrivs kommunens övergripande målstruktur, vilken kommunen även har illustrerat med figur 1. Det framhålls att *”Strukturen ligger som ett paraply över nämnder och bolag och ska speglas i respektive nämnd och bolags planering och viktiga signaler i mål och budgettexterna fångas upp liksom signaler från andra styrande dokument”*<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023, Tjänsteutlåtande 2020-05-18, Bilaga 1, Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30

<sup>9</sup> Mål och budget 2021

Figur 1: Övergripande målstruktur



**Vision:** "Huddinge kommun ska vara av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i"

**Politisk programförklaring:** en beskrivande text som tydliggör den politiska majoritetens viljeinriktning för mandatperioden

**Målområde:** samlar målen inom de tre hållbarhetsdimensionerna

**Kommunfullmäktiges mål:** de nio övergripande mål som nämnderna förhåller sig till inom ramen för sina uppdrag.

Varje mål har också en

- beskrivande text
- Indikatorer, etappmål och målvärde 2030

Den politiska programförklaringen är den konkretiserande text som tydliggör den politiska ledningens viljeinriktning för mandatperioden. Den politiska inriktningens innehåll och struktur tar sin utgångspunkt i visionen och de tre hållbarhetsdimensionerna; ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och ekologisk hållbarhet. Texten inleder Mål och budget samt arbetas in under kommunfullmäktiges tre målområden. Att ta fram inriktningen är en politisk process.

Grunden i Huddinge kommuns styrning är kommunfullmäktiges tre målområden som består av de tre hållbarhetsdimensionerna. Till varje målområde finns en tydliggörande rubrik och text som anger riktning för verksamheterna och som nämnderna har att förhålla sig till. Målområdena, de tre hållbarhetsdimensionerna, skapar förutsättningar för att fånga upp målen i Agenda 2030.

Till kommunfullmäktiges målområden kopplas kommunövergripande indikatorer/smarta mål. Dessa ska spegla det som uttrycks i den politiska programförklaringen och kommunfullmäktiges målområden. Syftet med indikatorerna/smarta målen är att mäta om kommunen är på väg i rätt riktning, samt att tydliggöra för nämnderna vad som är särskilt prioriterat inom respektive målområde. En kommunövergripande indikator/smart mål omhändertas av nämnden genom att nämnden ställer sig frågan "Vad innebär indikatorn/smarta målet för vår nämnd utifrån det uppdrag vi har? Hur kan den "översättas" till vår verksamhet? En nämnd svarar upp mot de kommunövergripande indikatorerna/smarta målen genom att definiera ett antal verksamhetsspecifika indikatorer/smarta mål.

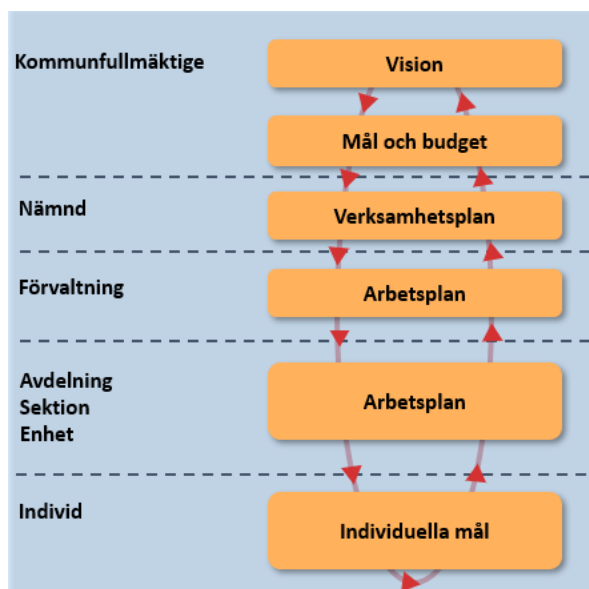
### 3.2 Planering och uppföljning

Kommunstyrelsen följer kontinuerligt utvecklingen för kommunen som helhet. Respektive nämnd ansvarar för uppföljning av sin verksamhet och ekonomi under året. Samtliga nämnder ska till kommunstyrelsen lämna underlag för uppföljning. I den första delårsrapporten ligger tyngdpunkten

på att beskriva och analysera ekonomin. Prognos för årets måluppfyllelse för nämndmålen görs i den andra delårsrapporten (per augusti) och en fullständig måluppfyllelsebedömning görs i verksamhetsberättelsen för helåret.

Planer på olika nivåer beskrivs i figur 2 nedan.

**Figur 2: Planer på olika nivåer**



**Kommunfullmäktige** beslutar om Mål och budget som beskriver VAD politikerna vill att kommunen ska prioritera.

**Nämnden** tar fram en verksamhetsplan med fokus på VAD.

**Förvaltningen** tar fram en arbetsplan som beskriver HUR.

**Avdelningen/sektionen/enheten** tar fram en arbetsplan för att kunna styra, utveckla och prioritera i sitt basuppdrag.

**Chef och medarbetare** kommer överens om individuella mål för medarbetaren som kopplar till avdelningens/sektionens/enhetens arbetsplan.

Kommunfullmäktige beslutar om Mål och budget som beskriver VAD politikerna vill att kommunen ska prioritera. Respektive nämnd tar årligen fram en verksamhetsplan med fokus på VAD som ska uppnås i form av resultat. Verksamhetsplanen ska innehålla nämndens tolkning av kommunfullmäktiges tre målområden och vilka kommunfullmäktigemål nämnden avser att bryta ner till nämndmål. Under berört kommunfullmäktigemål formulerar nämnden ett mer avgränsat nämndmål. Nämndmålen ska utgå från nämndens grunduppdrag och ska vara resultatorienterade, tydligt uttrycka vad som ska uppnås. Verksamhetsplanen ska även innehålla etappmål för indikatorer/smarta mål på kort och lång sikt samt eventuella uppdrag från nämnden till förvaltningen.

Den politiska uppföljningen blir i högre grad kopplad till VAD verksamheten uppnår i form av resultat, snarare än HUR verksamheten bedrivs i form av aktiviteter. Verksamhetsplanen anmäls i kommunstyrelsen och är en del i avstämningsärendet till kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige godkänner kommunstyrelsens avstämning av nämndernas verksamhetsplaner. Verksamhetsplanen följs upp av nämnden och är en viktig del i kommunstyrelsen samlade uppföljning av kommunens resultat. Respektive förvaltning tar årligen fram en förvaltningsövergripande arbetsplan. Arbetsplanen ska beskriva HUR förvaltningen:

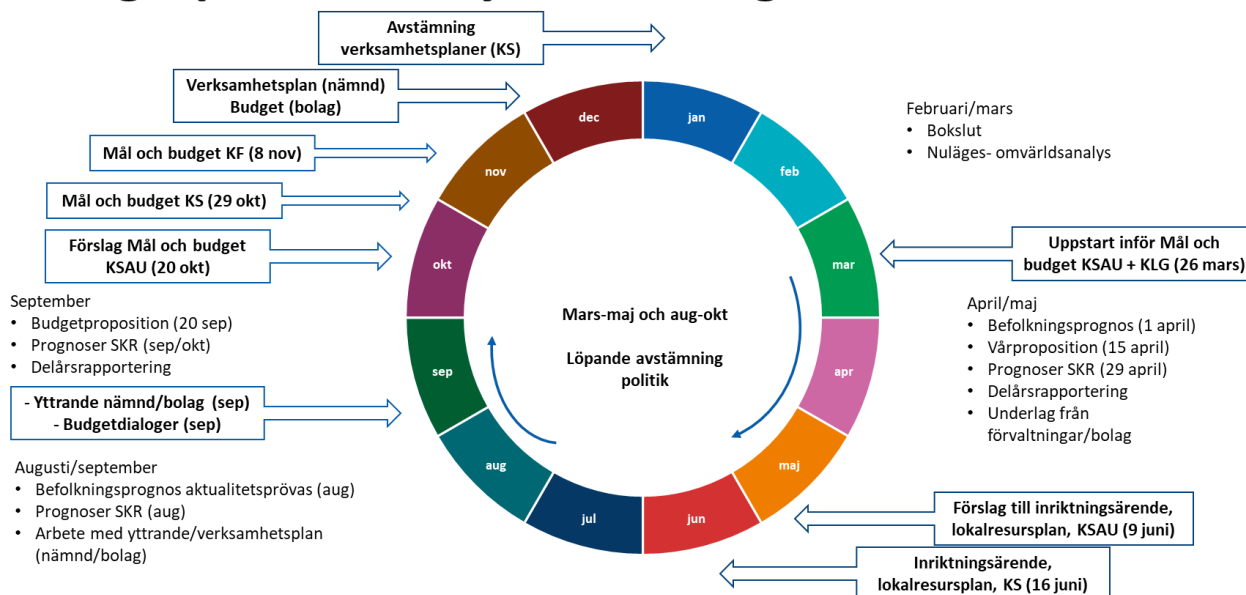
- ska nå nämndens mål
- ska ta sig an eventuella uppdrag från nämnden till förvaltningen

Inför 2022 har presenterats ett årshjul för den nya budgetprocess som följer av den nya styrmodellen. Denna återfinns i figur 3.



Figur 3: Budgetprocess 2022

## Budgetprocess – ny inför budget 2022



För att få en effektiv styrning krävs begränsning. Nämnderna ska enligt anvisningar 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.

För att få styrning på hållbarhetens alla dimensioner ska respektive nämnd förhålla sig till samtliga tre målområden oberoende av om målområdet ligger i linje med nämndens direkta grunduppdrag eller inte.

Enligt kommunens modell ska nämnden prioritera vilka kommunfullmäktigemål man avser att förhålla sig till genom att formulera mer avgränsade nämndmål. Samtliga nämnder ska som minst förhålla sig till båda målen inom målområde *God ekonomi och effektiv verksamhet*. När det gäller arbetsgivarmålet ska nämndens mål relatera till organisatorisk och social arbetsmiljö i enlighet med de krav som ställs enligt lagstiftningen. Minst ett arbetsmiljömål ska formuleras. Nämnden ska förhålla sig till minst ett av målen inom målområde *En kommun där människor trivs och växer*, respektive *Naturkommun som tar klimatansvar*<sup>10</sup>. Enligt anvisningarna för arbetet med verksamhetsplanering inför 2022 gäller dessa instruktioner fortfarande.

Kommunstyrelsens förvaltning har för avsikt att fortsätta utveckla och anpassa planerings- och uppföljningsprocessen utifrån den nya målstrukturen. Under implementeringsprojektet framkom behov av att fortsätta arbeta tillsammans för att skapa goda förutsättningar för att kommunens styrning hanteras och tolkas så likvärdigt som möjligt av alla nämnder samt för att byta erfarenheter, kompetens och stötta varandra.

<sup>10</sup> PM - Avstämning av nämndernas verksamhetsplaner för 2021

### 3.3 Kommunens användning av indikatorer

För att underlätta uppföljning och analys ska målen kompletteras med ett begränsat antal indikatorer. Nämnden ska ta fram minst en nämndspecifik indikator per nämndmål. Strävan är att varje indikator ska kunna hämtas ur nationella databaser (t ex Kolada) för att underlätta jämförelser och analys över tid och med andra kommuner.

Av instruktioner för nämndernas verksamhetsplaner framgår att indikatorerna ska:

- Kunna hämtas från offentlig statistik och nationella nyckeltal
- Kunna jämföras med andra kommuner
- Spegla resultat ur ett medborgarperspektiv
- Vara möjliga att analysera utifrån ett jämlikhetsperspektiv (geografiska områden, kön, ålder)
- Ha en lång livslängd så att analys av trend kan göras
- Kunna mätas minst en gång per år
- Vara möjliga att sätta etappmål på (kort sikt) och målvärde 2030 på (lång sikt)

#### 3.3.1 Nämndens plan för intern kontroll

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 nämnden. Nämndens internkontrollarbete ska följa den kommungemensamma strukturen och 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.

Som stöd för nämndernas arbete finns "Guide till intern kontroll"<sup>11</sup> som beskriver rekommenderade arbetssätt samt fördjupar innehållet i reglementet.

#### 3.3.2 Bedömning av måluppfyllelse





Verksamhetsplanen ska gå att följa upp utifrån kommunens kriterier för måluppfyllelse. Det bör redan i verksamhetsplaneringen fastställas vad som kommer att påverka bedömningen av måluppfyllelsen vid slutet av planeringsåret. Följande kriterier ska enligt instruktionen för nämndernas verksamhetsplaner 2021 användas för bedömning av måluppfyllelsen<sup>12</sup>:

---

<sup>11</sup> Huddinge kommun: Guide till intern kontroll, maj 2017





<sup>12</sup> Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2021

Figur 4: Kriterier för bedömning av måluppfyllelsen

Kriterier för bedömning av måluppfyllelse	
Dessa kriterier används för att bedöma måluppfyllelsen	
Måluppfyllelsen bedöms genom omdömen	Som grund för bedömning används
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mycket god </li> <li>– över den nivå som är planerad</li> <li>• God </li> <li>– i nivå med vad som är planerat</li> <li>• Godtagbar </li> <li>– under den nivå som är planerad, annat kan ha skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån</li> <li>• Ej godtagbar </li> <li>– under den nivå som är planerad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jämfört med etappmål</li> <li>○ Förändring över tid</li> <li>○ Jämfört med andra</li> <li>○ Jämlighetsperspektiv                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kön, ålder, geografiska områden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Analyser i verksamhetsberättelsen, inkluderar att ta hänsyn till annat som har skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån</li> <li>• Annat som nämnden väljer som viktigt för bedömning av måluppfyllelsen</li> </ul>

Dessa kriterier har sedermera ändrats och ersatts av följande beskrivning (figur 5)<sup>13</sup>:

Figur 5: Utgångspunkt för målbedömning

Utgångspunkt för målbedömning	Exempel på vad som kan påverka bedömningen uppåt eller neråt
 I mycket hög grad uppfyllt Denna bedömning utgår från att samtliga etappmålen har uppnåtts	Ekonomi - t ex ekonomiska obalanser mellan enheter, skillnader mellan egen och extern regi, minskad eller ökad produktivitet. Ej tillräcklig anpassning till volymförändringar osv.
 I hög grad uppfyllt Denna bedömning utgår från att en tydligt tydlig majoritet av etappmålen har uppnåtts	Övriga nämndmål
 Delvis uppfyllt Denna bedömning utgår från att hälften av etappmålen har uppnåtts	Omotiverade skillnader mellan kön, ålder och geografiska områden Skillnader mellan enheter Att genomfört och redovisat arbete (aktiviteter) har lett eller förväntas leda till högre måluppfyllelse
 Ej uppfyllt Denna bedömning utgår från att majoriteten etappmål inte har uppnåtts	

<sup>13</sup> Instruktion för nämndernas uppföljningar av verksamhetsplaneringen 2021, 2021-11-26

### 3.4 Analys, slutsatser och rekommendationer

I detta avsnitt **analyseras den första revisionsfrågan:**

- Ger den nya målstrukturen bättre förutsättningar för styrningen av kommunen?

Styrningen baseras på väl beprövad styrform, nämligen målstyrning (även kallad mål- och resultatstyrning). Denna styrform innebär att

- Mål anges
- Resultaten följs upp och kommuniceras
- Bedömningar av måloppfyllelse görs
- Verksamhetens värde för invånaren, företagaren och besökaren är det centrala (*resultat*)

Den nya målstrukturen upplevs av de intervjuade som genomtänkt och ger en bra utgångspunkt för fortsatt utveckling av planerings- och uppföljningsarbetet. Målstrukturen anses ge goda förutsättningar för att den politiska styrningen ska få genomslagskraft och för att få till en målstyrd verksamhet. Målstrukturen upplevs av de intervjuade som långsiktigt hållbar, då den grundar sig på hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Även om det skulle bli en förändrad majoritet i kommunen - och därmed eventuellt andra prioriteringar - så kan själva målstrukturen och målområdena fortfarande fungera. Eftersom målstrukturen är ny för 2021 är processer och anvisningar kopplade till målarbetet delvis fortfarande under utveckling. Även om alla delar i styrmodellen inte ännu har setts över och reviderats ger målstrukturen en stabil grundprocess och ett enklare och bättre sätt att följa upp verksamheterna på. De övergripande målen bryts ner i nämndmål och möjligheter finns att ytterligare specificera målen på avdelnings-, sektions och enhetsnivå. Politikerna stakat ut riktningen medan tjänstepersoner har stort inflytande på hur nämndmål ska formuleras. Vissa intervjuade anser dock att politikens roll inte är helt tydligt när det gäller målarbetet på nämnd- och förvaltningsnivå.

Samhällsplaneringsprocessen är mer långsiktig och projekten sträcker sig ofta över mer än en mandatperiod. Några av de intervjuade anser att det är svårt att förena långsiktiga samhällsplaneringsprojekt med kortsiktiga mål, som etappmålen i Mål och budget. Adekvata mål saknas enligt några av de intervjuade för den mer långsiktiga samhällsutvecklingsprocessen. Den enda resultatindikatorn handlar om bostadsbyggande, vilket innebär en risk att klimatpåverkan, näringslivsutveckling, innovation och andra frågor av långsiktig karaktär och betydelse för samhällets utveckling inte prioriteras.

Målen baseras på visionen, som det finns en del synpunkter på. Några intervjuade anser att den är orealistisk. Andra menar tvärtom att den borde vara mer offensiv och signalera en ambition om att Huddinge kommun ska vara bäst i regionen. Åter andra menar att visionen och målen bör handla om något kommunen styr över helt själv, dvs kommunens egen utveckling, utan att denna relateras till utvecklingen i andra kommuner, vilken Huddinge inte kan påverka.

Målen har styrande effekt enligt de intervjuade. Det som står i nämndmål och verksamhetsplaner hamnar i fokus och är det som förvaltningarna diskuterar, följer upp och satsar på i utvecklingsarbetet. Därför påverkar målen, och de texter som kopplas till målen, verksamheten i högsta grad. En risk kan därför vara att det som inte finns med i målen eller resultatindikatorerna inte prioriteras tillräckligt högt eller t o m inte görs alls.

Som framgår ovan i avsnitt 3.3.2 så finns det kriterier för måloppfyllelse som verksamhetsplanerna för 2021 ska följas upp utifrån. Dessa kriterier har sedermera vidareutvecklats under 2021. Bedömning av måloppfyllelsen ska avrapporteras i delårsrapporter och årsrapport. Eftersom 2021 är första året med

den nya målstrukturen finns ännu ingen årsrapport där uppföljningen baseras på den nya strukturen. Vissa intervjuade tycker därför att det är för tidigt att uttala sig om den nya målstrukturen ger bättre förutsättningar för styrningen av kommunen, eftersom det ännu inte har gått att följa upp resultatet mot etappmålen för 2021.

Vid intervjuerna har framkommit viss osäkerhet kring vad som egentligen avses med kommunens *"nya styrmodell"*<sup>14</sup>. Några menar att styrmodellen inte har ändrats jämfört med före 2021, utan enbart målstrukturen, medan andra anser att det har uppstått en oklarhet kring vad *"den nya styrmodellen"* är.

Av beslutsunderlaget avseende *"den nya styrmodellen"* framgår följande: *"Tre principiella utgångspunkter har varit vägledande för arbetet med att ta fram förslag på ny kommunkoncernövergripande styrmodell: Styrmodellen ska visa tydlig riktning och sätta fokus på kärnuppdraget: Invånarnas behov ska vara i centrum. Modellen ska vara enkel att förstå och tillämpa. Modellen ska skapa förutsättningar för att kunna göra smarta prioriteringar och utföra kärnuppdraget."* Det finns dock ingen definition eller beskrivning av *"den nya styrmodellen"* i beslutsunderlaget.

Av gällande instruktioner för internkontrollen<sup>15</sup> framgår att

- *"Kommunens process för att ta fram och följa upp verksamhetsplaner strukturerar nämndens löpande utvecklingsarbete. Internkontrollprocessen kompletterar med systematik för riskhantering. De två processerna är centrala i **Huddinges styrmodell, PUFF:en**, är integrerade med varandra och ingår båda i kommunens planerings- och uppföljningsprocess."*
- *"Planerings- och uppföljningsprocessen med Mål och budget, verksamhetsplaner och uppföljningsdokument i förbättringshjulets ständiga spiral av "planera-utföra-följa upp-förbättra" är modellen för hur kommunen styrs".*

**Vår bedömning** är att den nya målstrukturen överlag ger bättre förutsättningar för styrningen av kommunen. Målstrukturen har förenklats och fokuserar på färre och bredare mål, vilket skapar bättre förutsättningar för en koherent styrning av koncernen som helhet. En enkel, gemensam modell och struktur ger bra förutsättningar för en tydligare uppföljning av nämndernas verksamhetsplaner, som en del av kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Vår bedömning är dock att det uppstått viss osäkerhet kring vad som avses med kommunens *"nya styrmodell"*. Är det bara målstrukturen som har ändrats eller även något annat i styrningen? Detta bör klargöras. Vår slutsats är att innebörden av *"den nya styrmodellen"* inte är tillräckligt kommunicerad och accepterad.

<sup>14</sup> Huddinge kommun: Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30, Bilaga 1 till Tjänsteutlåtande 2020-05-18, fastställd enligt KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023

<sup>15</sup> Huddinge kommun: Guide till intern kontroll, maj 2017

## 4 Analys av målen för 2021

### 4.1 Inledning

I detta avsnitt presenteras först kommunfullmäktiges resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021, med vår analys (sektion 4.2).

Kommunfullmäktiges nio mål är samlade i tre målområden som utgår från de tre hållbarhetsdimensionerna ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Under respektive mål beskrivs vad som ska uppnås. För att underlätta uppföljning har målen kompletterats med indikatorer.

Att målen är brett formulerade avses skapa förutsättningar för att samtliga nämnder och bolag, på olika sätt, ska kunna sträva mot samma gemensamma mål, men med utgångspunkt i det egna kärnuppdraget. Ambitionen är att i och med att samtliga nämnder och bolag fastställer mål och indikatorer som har en koppling till målen på övergripande nivå, så kommer kommunfullmäktige att ges bra förutsättningar och ett brett underlag för att bedöma kommunens samlade målfyllelse.

I Mål och budget 2021 också att målstruktur, indikatorer och målvärden för 2030 ska utvärderas om och när analyserna leder till nya insikter. Strävan är dock att målstrukturen och indikatorerna ska hålla över tid både på kommunfullmäktigenivå och på nämnds-/bolagsnivå eftersom det kan ta tid innan olika insatser leder till effekter som är mätbara. Den nya målstrukturen förutsätter därför både ökad dialog, tillit och förtroende<sup>16</sup>.

Då kommunfullmäktiges mål är övergripande och brett formulerade krävs att dessa operationaliseras och avgränsas utifrån det kärnuppdrag och det regelverk som gäller för respektive nämnd och bolag, samt att mer nämnd- respektive bolagsnära mål tas fram. För att underlätta uppföljning behöver målen även på nämnd- och bolagsnivå kompletteras med indikatorer.

Varje nämnd ska formulera nämndmål relaterade till båda målen under målområde ekonomisk hållbarhet och minst ett nämndmål per målområde social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet.

Nämnder tar fram minst en nämndspecifik indikator per nämndmål. Indikatorn/indikatorerna ska ha en koppling till nämndmålet.

I sektion 4.3 har vi för varje målområde och för varje mål sammanställt de mål som respektive nämnd har formulerat. Därefter har vi i sektionerna 4.4-4.12 presenterat resultatramverken för respektive nämnd och gjort en analys av dessa.

I kapitel 5 presenteras vår samlade bedömning utifrån revisionsfrågorna, med rekommendationer.

---

<sup>16</sup> Mål och budget 2021

## 4.2 Kommunfullmäktiges mål 2021

I nedanstående tabell presenteras först kommunfullmäktiges resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer vår analys.

<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Skattemedel används effektivt</b>			
Resultat exkl exploatering (%)	2,7	≥2	≥ 2,0
Skattesats, kommun (%)	19,87	19,77	Genomsnittlig skattesats i länet
<b>Mål: Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>			
Medarbetarengagemang (HME total nivå) (%)	80	> 80	Topp tre i länet
Sjukfrånvaro (%)	7,9	<7,9	I linje med genomsnitt i länet
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden</b>			
Elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen åk 9 (%) hemkommun	80,9	>80,9	Topp tre i länet
Elever med gymnasieexamen inom 3 år (%) hemkommun	66,2	>66,2	Topp tre i länet
Invånare med bra självskattat hälsotillstånd, andel (%)	722	-3	Topp tre i länet
<b>Mål: Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt</b>			
Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnitt i länet	Topp tre i länet
Upplevd trygghet i bostadsområdet (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnitt i länet	Topp tre i länet
<b>Mål: Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet</b>			
Invånare som upplever att kommunens verksamheter sköts bra (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnitt i länet	Topp tre i länet
<b>Mål: Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun</b>			
Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd (%)	0,69	<0,69	Topp tre i länet
Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)	73	>73	Topp tre i länet
<b>Mål: Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande</b>			
Antal färdigställda bostäder	360	1300 per år	1300 per år



Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Minska klimatpåverkan</b>			
Utsläpp av växthusgaser totalt, ton CO2 ekv/inv	1,459	<1,45	1,0
Energianvändning kommunala lokaler (kwh/kvm)	164	137	Topp tre i länet
Befolkning som bor i stationsnära läge (<1200 meter från spårstation) (%)	71	72	78
<b>Mål: Utveckla den cirkulära ekonomin</b>			
Insamlat hushållsavfall totalt, kg/person	40010	<400	370

När det gäller målet *"Skattemedel används effektivt"* är den första resultatindikatorn *"Resultat exkl exploatering (%)"*. Denna indikator säger emellertid inget om huruvida skattemedel används effektivt. Den säger bara något om hur bra man är på att hålla budget. Här skulle det i stället kunna vara adekvat att basera en indikator på de effektivitetsindex som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada. I Kolada redovisas exempelvis effektivitetsindex som utvecklingsnyckeltal för ett antal av kommunens verksamheter. De har justerats för strukturella förutsättningar och visar relativ effektivitet, dvs kommunens läge i jämförelse med andra. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen. På kommunfullmäktigenivå skulle som indikator kunna användas en sammanvägning av effektivitetsindex för t ex de sex största verksamhetsområdena. Respektive nämnd som svarar för dessa verksamhetsområden skulle kunna ha effektivitetsindexet för verksamheten i fråga som indikator på effektivitet. Därmed skulle man få en enkel och tydlig koppling mellan nämnd- och fullmäktigenivån i styrningen.

När det gäller målet *"Skattemedel används effektivt"* är den andra resultatindikatorn skattesatsen. Som målvärde 2030 anges *"Genomsnittlig skattesats i länet"*, medan baslinjen och etappmålet 2021 anges som procentsats. Även för baslinjen och etappmålet 2021 bör anges hur hög skattesatsen i Huddinge är jämfört med länet. Med den information som ges kan inte kommuninvånaren avläsa hur långt Huddinge är från målet eller om skattesatsen kanske redan är lägre än länsgenomsnittet.

Detsamma gäller flera av de andra målen och resultatindikatorerna. Målvärdet anges i relation till andra kommuner (*"topp tre i länet"*, *"i linje med genomsnitt i länet"*) medan baslinjen och etappmålet för 2021 oftast anges som en procentsats för Huddinge. Baslinjen och etappmålet kan då inte jämföras med målvärdet.

I Mål och budget 2022 har målet *"Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden"* omformulerats till *"Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden"*, vilket - tillsammans med beskrivningen av målet - tydliggör vikten av socialtjänstens tidiga insatser. Det finns dock ingen indikator som underlag för bedömningen av resultat förrän år 9. Rimligen bör en betoning av vikten av tidigare insatser kräva någon resultatindikator som gör att kommunfullmäktige har en möjlighet att följa upp att utvecklingen går åt rätt håll innan eleverna går ut grundskolan.

För målet *"Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande"* fanns 2021 bara en indikator nämligen antal färdigställda bostäder. Bostadsbyggande är emellertid bara en del av kommunens ansvar inom samhällsbyggande och det kan vara motiverat att komplettera med någon indikator som på ett bredare sätt mäter hållbar tillväxt och hur samhället utvecklas. I Mål och budget 2022 har målet *"Hållbar tillväxt"*

med fokus på eget ägande ändrats" till "Hållbart byggande med fokus på eget ägande" och ytterligare en indikator har lagts till nämligen "Antal bostäder i antagna detaljplaner". Detta innebär att fokus på bostadsbyggande har förstärkts ytterligare.

Vidare kan noteras att indikatorn "Befolkning som bor i stationsnära läge" har ändrats till "Befolkning i kollektivtrafiken nära läge".

Det är vanligt förekommande för indikatorerna både på fullmäktigenivå och på nämndnivå att det inte framgår vilket år som "senaste utfall" (baslinjen) gäller. Detta försvårar möjligheten att bedöma om etappmålet för 2021 är realistiskt.

Vår bedömning är att kommunfullmäktiges mål i huvudsak uppfyller SMART-kraven, men att resultatramverket inte är tillräckligt specifikt särskilt när det gäller målet "Skattemedel används effektivt".

#### 4.3 Nämndernas mål kopplat till kommunfullmäktiges mål

Varje nämnd formulerar själv sin verksamhetsplan utifrån dels de lagar och förordningar som gäller för verksamheten, dels kommunfullmäktiges tre målområden, kommunfullmäktiges mål/prioriteringar och fullmäktiges indikatorer i Mål och budget 2021. I tolkningen ska även viktiga signaler från andra styrande planer och dokument fångas upp. Nämnden ska göra sin tolkning av de tre målområdena ekonomisk hållbarhet, social hållbarhet och ekologisk hållbarhet utifrån texter till fullmäktiges tio mål/prioriteringar i Mål och budget. Varje nämnd ska analysera vad kommunfullmäktiges mål/prioriteringar betyder för den egna nämndens verksamheter<sup>17</sup>.

Enligt anvisningarna ska varje nämnd formulera nämndmål relaterade till båda målen under målområde ekonomisk hållbarhet och minst ett nämndmål per målområde social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet. Nämnder ska ta fram minst en nämndspecifik indikator per nämndmål.

Indikatorn/indikatorerna ska ha en koppling till nämndmålet. I de tre tabellerna nedan har vi för varje målområde sammanställt vilka mål respektive nämnd har formulerat. Som framgår av tabellerna nedan uppfyller samtliga nämnder kravet på att det ska finnas minst ett mål för varje målområde.

Det framgår vidare av anvisningarna att samtliga nämnder ska som minst förhålla sig till båda målen inom målområde *God ekonomi och effektiv verksamhet*. Som framgår av tabellerna nedan uppfyller samtliga nämnder utom Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden detta krav 2021. För 2022 uppfyller även Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden kravet då målet *Verksamheterna har tillgång till rätt kompetens för uppdraget* lagts till.

Inför 2022 har instruktionerna ändrats något<sup>18</sup>. Samtliga nämnder ska som minst förhålla sig till båda målen inom målområde *God ekonomi och effektiv verksamhet*. När det gäller arbetsgivarmålet ska nämndens mål relatera till organisatorisk och social arbetsmiljö i enlighet med de krav som ställs enligt lagstiftningen. Minst ett arbetsmiljömål ska formuleras. Nämnden ska förhålla sig till minst ett av målen inom målområde *En kommun där människor trivs och växer*, respektive *Naturkommun som tar klimatansvar*.

<sup>17</sup> Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2021, Daterat 2020-06-29, Reviderade 2020-09-15, Reviderade 2020-10-09

<sup>18</sup> Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2022, 2021-06-28

<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>		
<b>Kommunfullmäktiges mål</b>	<i>Skattemedel används effektivt</i>	<i>Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare</i>
<b>Kommunstyrelsen</b>	<i>Skattemedel används effektivt</i>	<i>Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare</i>
<b>Förskolenämnden</b>	<i>Förskolenämnden ska ha en budget i balans</i>	<i>Legitimerade förskollärare ansvarar för förskolans undervisning</i>
		<i>Sjukfrånvaron ska minska</i>
<b>Grundskolenämnden</b>	<i>Grundskolenämnden ska ha en budget i balans</i>	<i>Elevernas undervisning leds av legitimerade lärare</i>
		<i>Sjukfrånvaron ska minska</i>
<b>Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden</b>	<i>Skattemedel används effektivt</i>	<i>*</i>
<b>Klimat- och stadsmiljönämnden</b>	<i>Skattemedel används på ett effektivt sätt genom upphandlingar av hög kvalitet</i>	<i>Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten</i>
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	<i>Kultur- och fritidsnämnden ska ha en ekonomi i balans</i>	<i>Kultur- och fritidsnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare med aktivt medarbetarskap och aktivt ledarskap</i>
<b>Socialnämnden</b>	<i>Huddinges individ- och familjeomsorg är effektiv</i>	<i>Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg</i>
<b>Vård- och omsorgsnämnden</b>	<i>Huddinges äldreomsorg och funktionshinderområde är effektiv</i>	<i>Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg</i>
<b>Bygglovs- och tillsynsnämnden</b>	<i>Självfinansieringsgraden ska öka</i>	<i>Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten</i>

\*Tillagt i VP 2022: Verksamheterna har tillgång till rätt kompetens för uppdraget

Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet					
Kommunfullmäktiges mål	<i>Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden</i>	<i>Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt</i>	<i>Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet</i>	<i>Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun</i>	<i>Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande</i>
Kommunstyrelsen		<i>Huddingeborna trivs i sitt bostadsområde</i> <i>Huddingeborna är trygga</i> <i>Huddingeborna är delaktiga</i>	<i>Huddinge kommuns service är tillgänglig för Huddingeborna</i>	<i>God tillgång till arbetstillfällen och ett attraktivt företagsklimat</i>	<i>Hög takt i bostadsbyggandet</i>
Förskolenämnden	<i>Barn utmanas och utvecklar förmågor och kunskaper i en förskola av hög kvalitet</i>		<i>Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i</i>		
Grundskolenämnden	<i>Eleverna når kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt</i>		<i>Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i</i>		
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	<i>Eleverna når högt ställda kunskapskrav</i> <i>Unga etablerar sig i arbets- och samhällsliv</i>			<i>Huddingebor är i egen försörjning</i>	
Klimat- och stadsmiljönämnden	<i>Barnen i Huddinge kommun får möjlighet till upplevelse i naturen som lägger grunden för framtiden</i>	<i>Huddingebor trivs och känner sig trygga i sitt närområde</i>		<i>God möjlighet för Huddingebor som står långt ifrån arbetsmarknaden att komma in i arbetslivet</i>	

<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	<i>Huddingeborna erbjuds en meningsfull fritid som främjar lärande, hälsa och livskvalitet</i>	<i>Huddingeborna erbjuds ett attraktivt och mångfacetterat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter</i>	<i>Kultur- och fritidsnämnden har en god samverkan med föreningsliv, studieförbund och civilsamhället i övrigt</i>		<i>Kultur- och fritidsnämndens lokaler och anläggningar ska vara flexibla, samtida och ändamålsenliga, kunna användas effektivt genom samnyttjande</i>
			<i>Kultur- och fritidsnämnden ska verka för ökad jämlikhet</i>		
<b>Socialnämnden</b>	<i>Barn och vuxna får det stöd de behöver i ett tidigt skede vilket leder till självständighet</i>		<i>Barn och vuxna beviljas insatser som leder till en varaktig positiv förändring</i>		
			<i>Barn och vuxna upplever en förbättrad situation efter beviljat stöd från socialtjänsten</i>		
<b>Vård- och omsorgsnämnden</b>	<i>Fler äldre kan bo hemma längre</i>		<i>Kvaliteten i omsorgen är hög då Huddinges äldre får det stöd och den hjälp de behöver</i>		
			<i>Kvaliteten i omsorgen är hög då Huddinges funktionshindrade får det stöd och den hjälp de behöver</i>		
<b>Bygglövs- och tillsynsnämnden</b>		<i>Huddinge upplevs som en trivsamt och trygg kommun</i>		<i>Huddinges företagare får en god service</i>	<i>Effektiv handläggning i myndighetsärenden</i>

Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet		
Kommunfullmäktiges mål	<i>Minska klimatpåverkan</i>	<i>Utveckla den cirkulära ekonomin</i>
Kommunstyrelsen	<i>Kommunens verksamheter har låg klimatpåverkan</i>	<i>Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling</i>
	<i>Huddingeborna har goda förutsättningar för klimatsmarta val</i>	
Förskolenämnden	<i>Barn utvecklar förståelse och kunskaper om hur olika val kan bidra till en hållbar utveckling</i>	
Grundskolenämnden	<i>Eleverna har kunskaper om och förståelse för den egna livsstilens betydelse för hälsan, miljön och samhället</i>	
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	<i>Verksamheten har låg klimatpåverkan</i>	
Klimat- och stadsmiljönämnden	<i>Genom professionellt stöd i klimatarbetet minskar utsläppen inom kommunens verksamheter</i>	<i>Kommunens sjöar uppnår god ekologisk och kemisk status</i>
Kultur- och fritidsnämnden	<i>Kultur- och fritidsnämndens miljöpåverkan på klimatet ska minska</i>	<i>Kultur- och fritidsnämnden ska utveckla den cirkulära ekonomin</i>
Socialnämnden	<i>Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor</i>	
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Utsläpp av koldioxid och matsvinn i storköken är på en låg nivå</i>	
Bygglövs- och tillsynsnämnden	<i>Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor</i>	

#### 4.4 Kommunstyrelsens mål 2021

I nedanstående tablå presenteras först kommunstyrelsens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Skattemedel används effektivt</b>			
Årets resultat exkl. exploatering (%)	2,7	≥2	≥2
Skattesats, kommun (%)	19,87	19,77	Genomsnittlig skattesats i länet
Nämndernas budgethållning (%)	1,6	0	0
Budgethållning kommunstyrelsen (%)	2,6	0	0
<b>Mål: Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>			
Sjukfrånvaro (totalt) (%)	7,9	<7,9	I linje med genomsnittet i länet
Sjukfrånvaro (KS) (%)	4,2	<4,0	<4,0
Medarbetarengagemang (HME total nivå) (%)	80	>80	>80
Medarbetarengagemang (HME total nivå KS) (%)	79	>80	>80
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Huddingeborna trivs i sitt bostadsområde</b>			
Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnittet i länet	Topp tre i länet
Invånare som kan rekommendera andra att flytta till kommunen (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnittet i länet	Topp tre i länet
Invånare som är nöjda med utbudet av lekplatser (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnittet i länet	Topp tre i länet
Invånare som är nöjda med utbudet av restauranger och caféer (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnittet i länet	Topp tre i länet
<b>Mål: Huddingeborna är trygga</b>			
Upplevd trygghet i bostadsområdet (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnittet i länet	Topp tre i länet
<b>Mål: Huddingeborna är delaktiga</b>			
Valdeltagande i senaste kommunalvalet (%)	79,01	Ej aktuellt	85
Invånare som tycker att det finns möjlighet att påverka inom de kommunala verksamheterna (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnittet i länet	Topp tre i länet
<b>Mål: Huddinge kommuns service är tillgänglig för Huddingeborna</b>			
Antal e-tjänster inom kommunstyrelsens ansvar	45	48	60



<b>Mål: God tillgång till arbetstillfällen och ett attraktivt företagsklimat</b>			
Arbetsplatskvot	0,84	0,84	1,0
Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)	73	>73	Topp tre i länet
Attraktivitet enligt Svenskt Näringsliv företagsranking	Plats 20 i länet	Plats 13 i länet	Topp tre i länet
<b>Mål: Hög takt i bostadsbyggandet</b>			
Antal färdigställda bostäder	360	600	1300 per år
Bostadsrätter och äganderätter i Vårby, Flemingsberg och Västra Skogås (%)	32	32	40
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Kommunens verksamheter har låg klimatpåverkan</b>			
Energianvändning kommunala lokaler (kwh/kvm)	164	<137	Topp tre i länet
Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan (%)	29	>29	100
<b>Mål: Huddingeborna har goda förutsättningar för klimatsmarta val</b>			
Åtgärdad cykelväg (kilometer)	Utfall saknas	+ 5,5	+ 50
Befolkning som bor i stationsnära läge (<1200 meter från spårstation) (%)	71	72	78
<b>Mål: Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling</b>			
Upphandlingar där moment av cirkulär ekonomi applicerats (%)	Utfall saknas	5	50

Flera av målen och indikatorerna för 2021 är inte relevanta för kommunstyrelsen som nämnd (t ex skattesatsen). Vidare kan noteras att Kommunfullmäktige har som mål att under 2021 färdigställa 1300 bostäder, medan kommunstyrelsen anger målet för 2021 till 600 färdigställda bostäder.

I likhet med våra kommentarer ovan kring fullmäktiges resultatindikatorer finns även här exempel på att värden på indikatorer inte är jämförbara mellan baslinje, etappmål och målvärde 2030. Ett exempel är energianvändningen, där målvärdet är att tillhöra topp tre i länet, medan baslinje och etappmål för 2021 anges i kwh/kvm utan någon jämförelse med länet i övrigt.

Vår bedömning är att kommunstyrelsens resultatramverk i huvudsak uppfyllde SMART-kraven 2021, men att det i för liten grad var specifikt för kommunstyrelsen, genom den höga andelen fullmäktigeindikatorer. Dock bör övervägas att bredda målet "Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling" till att även inkludera kommunens eget arbete. Att hållbarhetsmål riktas enbart mot leverantörer och undantar kommunens egen verksamhet är inte förenligt med Kommunfullmäktiges mål.

I verksamhetsplanen för 2022 har följande mål ändrats för kommunstyrelsen:

- "Huddingeborna trivs i sitt bostadsområde" har ändrats till "Huddingeborna trivs i sitt närområde"
- "Huddinge kommuns service är tillgänglig för Huddingeborna" har ändrats till "Kommunstyrelsens service och bemötande håller hög kvalitet"
- "Kommunens verksamheter har låg klimatpåverkan" har ändrats till "Minska klimatpåverkan"

I verksamhetsplanen för 2022 har följande indikatorer tagits bort från kommunstyrelsens mål och redovisas endast som indikatorer på Kommunfullmäktigemål:

- Årets resultat exkl. exploatering (%)
- Skattesats, kommun (%)
- Medarbetarengagemang (HME total nivå) (%)
- Sjukfrånvaro (totalt) (%)
- Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)
- Upplevd trygghet i bostadsområdet (%)
- Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)
- Antal färdigställda bostäder (Totalt)
- Energianvändning kommunala lokaler (kwh/kvm)

Vidare har indikatorn "Åtgärdad cykelväg (kilometer)" ersatts med "Utbyggnad av ny cykelväg (kilometer)".

I verksamhetsplanen för 2022 saknas indikator för målet "Huddingeborna är trygga". I övrigt är vår bedömning är att de förändringar som gjorts mellan 2021 och 2022 innebär en förbättring av styrmöjligheterna.

Kommunstyrelsens uppdrag är att leda, styra och följa upp de övriga nämnderna så att hela kommunen bedrivs effektivt och ändamålsenligt. Vidare ingår i kommunstyrelsens uppdrag att ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet samt över verksamheten i de företag som kommunen äger eller har intresse i. Kommunstyrelsen ansvarar också för strategiskt arbete avseende fastigheter, anläggningar och lokaler, för översiktlig fysisk planering, exploateringsverksamhet, upprättande av detaljplaner och planprogram enligt plan- och bygglagen samt ansvarar för infrastruktur- och trafikfrågor. Dessa uppdrag återspeglas inte i tillräcklig grad i mål och indikatorer.

Vidare har kommunstyrelsen ett strategiskt ansvar för kommunikation och digital utveckling, som inte heller kommer till uttryck i mål och indikatorer.

## 4.5 Förskolenämnden

I nedanstående tablå presenteras först förskolenämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Förskolenämnden ska ha en budget i balans</b>			
Budgethållning, (%)	3,4%	> 0	> 0
<b>Mål: Legitimerade förskollärare ansvarar för förskolans undervisning</b>			
Heltidstjänster med förskollärlärligitation, kommunal regi, (%)	29	öka	-
Heltidstjänster med gymnasial utbildning för arbete med barn, kommunal regi, (%)	17	öka	-
<b>Mål: Sjukfrånvaron ska minska</b>			
Sjukfrånvaro (total), (%)	12,3	minska	-
Korttidssjukfrånvaro (1-14 dagar), (%)	4,4		-

Långtidssjukfrånvaro (över 180 dagar), (%)	4		-
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
<b>Mål och indikatorer</b>	<b>Senaste utfall</b>	<b>Etappmål 2021</b>	<b>Målvärde 2030</b>
<b>Mål: Barn utmanas och utvecklar förmågor och kunskaper i en förskola av hög kvalitet</b>			
Arbetslag som instämmer i hög grad att förskolan kontinuerligt och systematiskt följer, dokumenterar och analyserar varje barns utveckling och lärande för att göra det möjligt att följa barns förändrade kunnande samt utvärdera hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål, (%)	-	-	100
Antal barn per barngrupp, kommunal regi	17,2	minska	
Inskrivna barn/årsarbetare, kommunal förskola, antal	5,6	minska	5
<b>Mål: Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i</b>			
Barn i fristående förskola, (%) av barn folkbokförda i Huddinge och inskrivna i förskola i Huddinge	29	öka	-
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
<b>Mål och indikatorer</b>	<b>Senaste utfall</b>	<b>Etappmål 2021</b>	<b>Målvärde 2030</b>
<b>Mål: Barn utvecklar förståelse och kunskaper om hur olika val kan bidra till en hållbar utveckling</b>			
Arbetslag som instämmer i hög grad att Förskolan ger varje barn förutsättningar att utveckla förståelse för hur människors olika val i vardagen kan bidra till en hållbar utveckling (SKA), (%)	-	-	100

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 och målvärden 2030 för några av indikatorerna. Vidare anges för flera indikatorer bara "öka" eller "minska". Detta anger visserligen riktningen, men det är önskvärt att ambitionsnivåer uttrycks mera precist.

När det gäller målområdet "God ekonomi och effektiv verksamhet" är det inget av målen eller resultatindikatorerna som ger en god indikation av effektiviteten. Det finns möjligheter att använda uppgifter som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada för att få underlag för en bedömning av förskolans effektivitet och utvecklingen över tid jämfört med andra kommuner. I Kolada redovisas bl a effektivitetsindex som utvecklingsnyckeltal för förskolan. Index har justerats för strukturella förutsättningar och visar relativ effektivitet, dvs kommunens läge i jämförelse med andra. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen.

Indikatorerna *"Heltidstjänster med förskollärlägitimation"* och *"Heltidstjänster med gymnasial utbildning för arbete med barn"* kan tolkas på olika sätt. Hur ska det tolkas att det bara är 29 % respektive 17%? Innebär det t ex att bara 29 % av förskollärartjänsterna innehas av personal med förskollärlägitimation? Saknar 54 % av förskolepersonalen förskollärlägitimation eller gymnasial utbildning för arbete med barn?

Vård- och omsorgsnämnden har *"Matsvinn i kommunala verksamheter (kg)"* som en resultatindikator inom målområdet ekologisk hållbarhet. Även för gymnasieskolan finns matsvinnet med som en indikator. Det är förvånande att denna indikator saknas för förskolans verksamhet, med tanke på hur viktigt detta är ur miljö- och klimatsynpunkt och vikten av att barnen så tidigt som möjligt får insikt om detta.

I VP 2022 har två av nämndmålen omformulerats till *"Förskolenämnden har en budget i balans"* (istället för *"Förskolenämnden ska ha en budget i balans"*), samt *"Huddinge är en bra utbildningskommun att verka i"* (istället för *"Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i"*).

För målet angående legitimerade förskollärare har indikatorer lagts till för fristående regi, motsvarande indikatorerna för kommunal regi (*"Heltidstjänster med förskollärlägitimation, fristående regi (%)"*) samt *"Heltidstjänster med gymnasial utbildning för arbete med barn, fristående regi (%)"*.

Till målet *"Barn utmanas och utvecklar förmågor och kunskaper i en förskola av hög kvalitet"* har följande indikatorer lagts till:

- Barngrupper med barn 1-3 år (småbarnsgrupp), kommunal regi, antal barn per barngrupp
- Antal barn per barngrupp, fristående regi
- Barngrupper med barn 1-3 år (småbarnsgrupp), fristående regi, antal barn per barngrupp
- Inskrivna barn/årsarbetare, fristående regi, antal

För målet *"Huddinge är en bra utbildningskommun att verka i"* har indikatorn för 2021 ersatts med följande indikatorer:

- Föräldrar nöjda med sitt barns förskola, kommunal regi (%)
- Föräldrar nöjda med sitt barns förskola, fristående regi (%)
- Andel (%) fristående förskolor i kommunen som är nöjda med att verka i, och samverka med, Huddinge kommun

Då målvärde och etappmål inte finns specificerade för flera av indikatorerna går det inte att avgöra om målen är realistiska och accepterade.

Vår bedömning är att de förändringar som gjorts mellan 2021 och 2022 innebär en viss förbättring av styrmöjligheterna. Det är dock svårt att förstå varför indikatorn *"Föräldrar nöjda med sitt barns förskola"* används för målet *"Huddinge är en bra utbildningskommun att verka i"*, som ju är ett mål utifrån ett utförarperspektiv. Däremot är indikatorn relevant för målet *"Barn utmanas och utvecklar förmågor och kunskaper i en förskola av hög kvalitet"*, där föräldrarnas bedömning är adekvat. Båda målen är relevanta utifrån Kommunfullmäktigemål att *"Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet"*.

#### 4.6 Grundskolenämnden

I nedanstående tablå presenteras först grundskolenämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Grundskolenämnden ska ha en budget i balans</b>			
Budgethållning, (%)	1,8 %	> 0	> 0
<b>Mål: Elevernas undervisning leds av legitimerade lärare</b>			
Lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola åk 1-9, kommunala skolor, (%)	71,7	öka	100
<b>Mål: Sjukfrånvaron ska minska</b>			
Sjukfrånvaro (total), (%)	9,2	minska	-
Korttidssjukfrånvaro (1-14 dagar), (%)	4,1	minska	-
Långtidssjukfrånvaro (över 180 dagar), (%)	2,3	minska	-
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Eleverna når kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt</b>			
Elever i åk. 9, genomsnittligt meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)	235,7	öka	Topp tre i länet
Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, (%)	86,1	öka	100
Elever i år 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor, (%)	78,7	öka	100
<b>Mål: Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i</b>			
Elever i fristående grundskola, (%) av elever åk F-9 folkbokförda i Huddinge och inskrivna i grundskola i Huddinge	21	öka	-
Andel elever (%) i åk 9 som är nöjda med sin skola, kommunala skolor	68,5	öka	100
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Eleverna har kunskaper om och förståelse för den egna livsstilens betydelse för hälsan, miljön och samhället</b>			
Elever (åk 3-9) som anger att de har kunskaper om och förståelse för den egna livsstilens betydelse för hälsan, miljön och samhället, (%)	-	-	100

När det gäller målområdet "God ekonomi och effektiv verksamhet" är det inget av målen eller resultatindikatorerna som ger en god indikation av effektiviteten. Det finns möjligheter att använda uppgifter som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada för att få underlag för en bedömning av grundskolans effektivitet och utvecklingen över tid jämfört med andra

kommuner. I Kolada redovisas bl a effektivitetsindex som utvecklingsnyckeltal för grundskolan. Index har justerats för strukturella förutsättningar och visar relativ effektivitet, dvs kommunens läge i jämförelse med andra. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen.

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 och målvärden 2030 för några av indikatorerna. Det går därför inte att avgöra om målen är realistiska och accepterade.

Vidare anges för flera indikatorer bara "öka" eller "minska". Detta anger visserligen riktningen, men det är önskvärt att ambitionsnivåer uttrycks mera precist för att det ska vara möjligt att bedöma nivån och om etappmålet är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt. Exempelvis anges för indikatorn *"Elever i år 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor, (%)"* att målvärdet 2030 är 100 % jämfört med baslinjen 78,7 %. För att nå målet 2030 krävs det således en årlig förbättring på i genomsnitt mer än två procentenheter. Sannolikt är det dessutom svårare att förbättra resultat med över två procentenheter årligen i slutet på perioden, när målet på 100 % är nästan uppnått, vilket talar för att ambitionsnivån 2021 kanske borde vara en förbättring på 3-4 procentenheter snarare än att nöja sig med att det bara ska öka.

Även för indikatorn *"Andel elever (%) i åk 9 som är nöjda med sin skola, kommunala skolor"* befinner sig kommunen långt från målet med en baslinje på 68,5% och ett målvärde 2030 på 100 %. Det krävs en årlig förbättring på 3-4 procentenheter vilket borde tydliggöras i etappmålet för 2021 istället för att vara nöjd med att det inte minskar.

När det gäller målet *"Eleverna når kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt"* är den första resultatindikatorn *"Elever i åk. 9, genomsnittligt meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)"*. Som målvärde 2030 anges *"Topp tre i länet"*, medan baslinjen och etappmålet 2021 anges som meritvärdet 235,7 respektive att detta ska öka 2021. Även för baslinjen och etappmålet 2021 bör anges hur högt meritvärdet i Huddinge är jämfört med länet. Med den information som ges kan inte kommuninvånaren avläsa hur långt Huddinge är från målet (eller om meritvärdet kanske redan är "Topp tre i länet").

När det gäller samtliga indikatorer som hör till målet *"Eleverna når kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt"* finns det stora skillnader på gruppnivå, som det kan finnas skäl att förhålla sig till. Ett exempel är att pojkar når sämre resultat än flickor. Ett annat är att skolor med kommunal huvudman når sämre resultat än skolor med enskild huvudman. Det finns också betydande skillnader mellan de olika skolornas resultat. Alternativa sätt att formulera ambitionerna kan vara t ex att pojkarnas resultat ska öka så att de är lika höga som flickornas eller att de kommunala skolornas resultat ska öka så att de är minst lika höga som för skolor med enskild huvudman.

Vård- och omsorgsnämnden har *"Matsvinn i kommunala verksamheter (kg)"* som en resultatindikator inom målområdet ekologisk hållbarhet. Även för gymnasieskolan finns matsvinnet med som en indikator. Det är förvånande att denna indikator saknas för grundskolans verksamhet, med tanke på hur viktigt detta är ur miljö- och klimatsynpunkt och vikten av att barnen så tidigt som möjligt får insikt om detta.

I VP 2022 har två av nämndmålen omformulerats till *"Grundskolenämnden har en budget i balans"* (istället för *"Grundskolenämnden ska ha en budget i balans"*) samt *"Huddinge är en bra utbildningskommun att verka i"* (istället för *"Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i"*).

För målet "Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i" har följande indikator tagits bort; "Elever i fristående grundskola, (%) av elever åk F-9 folkbokförda i" och följande indikator lagts till; "Andel (%) fristående grundskolor i kommunen som är nöjda med att verka i, och samverkan med, Huddinge kommun".

Vår bedömning är att de förändringar som gjorts mellan 2021 och 2022 innebär en viss, om än liten, förbättring av styrmöjligheterna.

#### 4.7 Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden

I nedanstående tablå presenteras först Gymnasie- och arbetsmarknadsnämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Skattemedel används effektivt</b>			
Budgethållning (%)	-0,2	0	0
Utbetalt ekonomiskt bistånd (enl SoS inkl flyktinghushåll), ranking jämförbara kommuner	Bland de tre lägsta jämförbara kommunerna*	Bland de tre lägsta jämförbara kommunerna*	Lägst av jämförbara kommuner *
*Jämförbara kommuner avseende socioekonomi i Kolada.			
Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Eleverna når högt ställda kunskapskrav</b>			
Betygspoäng efter avslutad gymnasieutbildning, högskoleförberedande program kommunala skolor	14,3	14,5	I linje med övriga länet
Betygspoäng efter avslutad gymnasieutbildning, yrkesprogram kommunala skolor	12,2	12,3	I linje med övriga länet
Gymnasieelever med examen inom 3 år, högskoleförberedande program kommunala skolor, (%)	74,4	74,6	I linje med övriga länet
Gymnasieelever med examen inom 3 år, yrkesförberedande program kommunala skolor, (%)	58	59	I linje med övriga länet
Elever som anger att de är trygga på sin gymnasieskola exklusive språkintröddning, (%)	80	82	I linje med övriga länet
Elever med kunskaper motsvarande betyget E inom grundläggande kommunal vuxenutbildning, (%)	76,3	80	I linje med övriga länet
Elever med kunskaper motsvarande betyget E inom gymnasial kommunal vuxenutbildning, (%)	81,2	85	I linje med övriga länet
Elever på SFI som klarat minst två kurser, av nybörjare två år tidigare, (%)	36	38	I linje med övriga länet



<b>Mål: Unga etablerar sig i arbets- och samhällsliv</b>			
Ungdomar 16-19 år inom ramen för det kommunala aktivitetsansvaret per den 11 november, (%)	7,9	7,7	*
Ungdomar 16-19 år inom ramen för det kommunala aktivitetsansvaret som tar del av insats och går vidare till arbete eller studier, (%)	91	93	*
*Vidare analys krävs för att sätta ett adekvat målvärde.			
<b>Mål: Huddingebor är i egen försörjning</b>			
Ej återaktualiserade vuxna personer med försörjningsstöd ett år efter avslutat försörjningsstöd, ranking jämförbara kommuner	Topp två bland jämförbara kommuner*	Topp två bland jämförbara kommuner*	Topp ett bland jämförbara kommuner*
Resultat vid avslut i kommunens arbetsmarknadsverksamhet, deltagare som börjat arbete eller studera, (%)	41	50	60
Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd, (%)	0,69	<0,69	Topp tre i länet
*Jämförbara kommuner avseende socioekonomi i Kolada.			
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Verksamheten har låg klimatpåverkan</b>			
Matsvinn i kommunala gymnasieskolor, gram per portion och dag	36	30	*
Ekologiska livsmedel i kommunala gymnasieskolor (%)	28	30	*
*Vidare analys krävs för att sätta ett adekvat målvärde.			

När det gäller målområdet "God ekonomi och effektiv verksamhet" är en av indikatorerna "Utbetalt ekonomiskt bistånd (enl SoS inkl flyktinghushåll), ranking jämförbara kommuner", vilket är en indikation på effektiviteten i delar av nämndens verksamhet. Det är bra att - där det finns möjlighet - använda uppgifter som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada för att få underlag för en bedömning av effektivitet och utvecklingen över tid jämfört med andra kommuner. I Kolada redovisas bl a effektivitetsindex som utvecklingsnyckeltal även för gymnasieskolan. Index har justerats för strukturella förutsättningar och visar relativ effektivitet, dvs kommunens läge i jämförelse med andra. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen. Det bär därför övervägas att använda effektivitetsindex för kommunala gymnasieskolor som en resultatindikator.

Det kan noteras att det för vissa indikatorer anges att vidare analys krävs för att sätta ett adekvat målvärde. Det är ändå av värde att nämnden har försökt vara precis utifrån det underlag som finns.

För flera indikatorer anges "I linje med övriga länet" som målvärde 2030. Det är inte helt klart vad som avses, men vi tolkar det som att målet är att uppnå genomsnittresultatet bland länets kommuner. Baslinjen (senaste utfall) och etappmål 2021 anges dock som procentsatser och det framgår inte om Huddinge ligger under, på eller över länsgenomsnittet.

I verksamhetsplanen för 2022 har nämndmålet "Skattemedel används effektivt" ersatts med målen "Rätt insatser till rätt person i rätt tid" och "Långsiktig ekonomisk hållbarhet". Följande indikatorer har lagts till: "Nettoverksamhetskostnader, ekonomiskt bistånd och arbetsmarknad" och "Avslagsbeslut som överklagas och ändras av Förvaltningsrätten (%)".

Vidare har följande två nämndmål lagts till: "Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare" och "Verksamheterna har tillgång till rätt kompetens för uppdraget". Följande indikatorer har lagts till: "Hållbart medarbetarengagemang (HME)", "Chefer upplever att de kan rekrytera, behålla samt har adekvat tillgång till personal med kompetens för att driva verksamheten (%)" och "Sjukfrånvaro, totalt (%)".

När det gäller målområde social hållbarhet har de tre nämndmålen omformulerats till "Alla elever utvecklas mot högt ställda kunskapskrav", "Fler unga etablerar sig i samhälls- och arbetsliv" och "Fler Huddingebor är i egen försörjning".

Indikatorerna kring KAA har justerats till följande: "Ungdomar 16-19 år inom ramen för det kommunala aktivitetsansvaret som deltagit i minst en åtgärd (%)" och "Ungdomar 16-19 år inom ramen för det kommunala aktivitetsansvaret som har tagit del av åtgärd och går vidare till gymnasiestudier (%)".

När det gäller målområde Ekologisk hållbarhet har nämndmålet omformulerats från "Verksamheten har låg klimatpåverkan" till "Verksamheten bidrar till sänkt klimatpåverkan". Vidare har följande indikator lagts till: "Elever som anger att skolan har bidragit till att öka medvetenheten om ekologisk hållbar utveckling (%)", och följande indikator tagits bort: "Ekologiska livsmedel i kommunala gymnasieskolor (%)".

Vår bedömning är att de förändringar som gjorts mellan 2021 och 2022 innebär en förbättring av styrmöjligheterna.

## 4.8 Socialnämnden

I nedanstående tablå presenteras först socialnämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Huddinges individ- och familjeomsorg är effektiv</b>			
Budgethållning (%)	4,1	0	0
<b>Mål: Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg</b>			
Sjukfrånvaro i procent, dag 15-90 (r12)*	1,2	1,2	1
*r12 = rullande 12, innebär att redovisa resultat som ett årsresultat till och med den senaste månaden, i detta fall 30 november.			
Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Barn och vuxna får det stöd de behöver i ett tidigt skede vilket leder till självständighet</b>			
Föräldrar som deltagit i föräldrastödsinsats och som anser att de har fått stöd och vägledning i sin föräldraroll, andel (%)	-	Identifiera nuläge	-

<b>Mål: Barn och vuxna beviljas insatser som leder till en varaktig positiv förändring</b>			
Ej återaktualiserade barn 0-12 år ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)	84	86	Topp tre i länet
Ej återaktualiserade ungdomar 13-20 år ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)	76	78	Topp tre i länet
Ej återaktualiserade vuxna med missbruksproblem 21+ ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)	77	79	Topp tre i länet
<b>Mål: Barn och vuxna upplever en förbättrad situation efter beviljat stöd från socialtjänsten</b>			
Brukarbedömning barn- och ungdomsvård IFO - förbättrad situation, andel (%)	85	87	Topp tre i länet
Brukarbedömning barn- och ungdomsvård IFO vårdnadshavare - förbättrad situation, andel (%)	77	80	Topp tre i länet
Brukarbedömning missbruksvård IFO - förbättrad situation, andel (%)	78	80	Topp tre i länet
Brukarbedömning våld i nära relationer – förbättrad situation, andel (%)	-	Identifiera nuläge	-
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor</b>			
Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan, andel (%)	38,1	Öka	100

För flera indikatorer anges "Topp tre i länet" som målvärde 2030. Baslinjen (senaste utfall) och etappmål 2021 anges dock som procentsatser och det framgår inte hur långt Huddinge befinner sig från målvärdet 2030 (eller kanske redan tillhör "tre i topp").

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 och målvärden 2030 för två av indikatorerna, vilket anges bero på att det saknas kunskap om nuläget. Vidare anges för den sista indikatorn bara "öka" som etappmål för 2021. Detta anger visserligen riktningen, men det är önskvärt att ambitionsnivåer uttrycks mera precist för att det ska vara möjligt att bedöma nivån och om etappmålet är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt. För indikatorn "Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan, andel (%)" är målvärdet 2030 100 % jämfört med baslinjen 38,1 %. För att nå målet 2030 krävs det således en avsevärd resultatförbättring. Vi antar att i praktiken möjligheterna att byta fordon hänger samman med avtalsperioder och att det inte kommer att vara en kontinuerlig årlig resultatförbättring. Det kan i sådana situationer vara befogat att sätta upp etappmål för andra år i stället för att indikera trappstegsvisa förflyttningar mot målvärdet 2030.

Enda indikatorn för målet "Huddinges individ- och familjeomsorg är effektiv" är Budgethållning (%). Budgethållning är emellertid ett dåligt mått på effektivitet i allmänhet och inom individ- och familjeomsorg i synnerhet. Denna indikator har tagits bort i nämndens verksamhetsplan för 2022 och

ersatts med två indikatorer hämtade från Kolada, nämligen *"Nettokostnadsavvikelse individ- och familjeomsorg (%)"* och *"Nettokostnad individ- och familjeomsorg, kronor/invånare"*. Detta ger en bättre information om måluppfyllelsen.

Vidare har nämndmålet *"Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg"* ändrats till *"Chefer och medarbetare bidrar till en god verksamhet i ständig utveckling"*.

I nämndens verksamhetsplan för 2022 har ett av målen tagits bort (*"Barn och vuxna beviljas insatser som leder till en varaktig positiv förändring"*) och följande indikatorer har lagts till under målet *"Barn och vuxna upplever en förbättrad situation efter beviljat stöd från socialtjänsten"*:

- Vuxna som fått insats på beroendeenheten för sitt missbruk och efter avslutad insats nått målet med insatsen, andel (%)
- Barn utsatta för våld som haft insatser i öppenvård och som efter avslutad insats uppnår målet med insatsen, andel (%)
- Ungdomar 13-20 år som görs delaktiga i utformningen av utredningen eller insatsen, andel (%)
- 17-åringar folkbokförda i Sverige som fullföljt grundskolan. Placerade, ej hela årkurs 9. andel (%)
- 17-åringar som fullföljt grundskolan. Placerade under hela årkurs 9. andel (%)
- Ungdomar som fått insats för sitt missbruk inom öppenvården och som vid avslutad kontakt är drogfri, andel (%)
- Avhoppare från kriminell bana som vid avslutad insats inte återfallit i kriminalitet, andel (%)
- Brukarbedömning boendestöd SoL - Brukaren får den hjälp hen vill ha, andel (%) (Socialpsykiatri)

Därigenom utnyttjar nämnden fler av de indikatorer som finns i Kolada kompletterat med egna undersökningar. Vår bedömning är att de förändringar som gjorts mellan 2021 och 2022 ger bättre möjligheter till styrning.

#### 4.9 Vård- och omsorgsnämnden

I nedanstående tabell presenteras först vård- och omsorgsnämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Huddinges äldreomsorg och funktionshinderområde är effektiv</b>			
Resursindex äldreomsorg	71	74	Topp tre i länet
Resursindex LSS boende och daglig verksamhet	30	33	Topp tre i länet
Budgethållning (%)	1,5	0	0
<b>Mål: Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg</b>			
Sjukfrånvaro i procent, dag 15-90 (r12)	1,7	2,0	1,4
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Fler äldre kan bo hemma längre</b>			
Personer 80 år eller äldre med hemtjänst av det totala antalet med insatser inom särskilt boende eller hemtjänst (%)	63	65	75

<b>Mål: Kvaliteten i omsorgen är hög då Huddinges äldre får det stöd och den hjälp de behöver</b>			
Kvalitetsindex äldreomsorg	48 (2017)	50	Topp tre i länet
Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - helhetssyn, andel (%)	82	85	Topp tre i länet
Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - plats på äldreboende, andel (%)	77	80	Topp tre i länet
<b>Mål: Kvaliteten i omsorgen är hög då Huddinges funktionshindrade får det stöd och den hjälp de behöver</b>			
Brukarbedömning gruppbostad LSS - Brukaren får den hjälp hen vill ha, andel (%)	85	88	Topp tre i länet
Brukarbedömning servicebostad LSS - Brukaren får den hjälp hen vill ha, andel (%)	68	71	Topp tre i länet
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Utsläpp av koldioxid och matsvinn i storköken är på en låg nivå</b>			
Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan (%)	23,3	Öka	100
Matsvinn i kommunala verksamheter (kg)	-	Identifiera nuläge	-

Det är bra att Vård- och omsorgsnämnden använder nationella undersökningar för utformningen av kvalitetsindikatorer. Vård- och omsorgsnämnden är vidare den enda nämnden som använder resursindex och kvalitetsindex som indikatorer. Som har framgått av våra kommentarer ovan avseende andra nämnder anser vi att det alltid bör övervägas att använda uppgifter som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada för att få underlag för en bedömning av effektivitet och utvecklingen över tid jämfört med andra kommuner. I Kolada redovisas bl a effektivitetsindex som utvecklingsnyckeltal även för bla hemtjänsten. Index har justerats för strukturella förutsättningar och visar relativ effektivitet, dvs kommunens läge i jämförelse med andra. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen. Det bör därför övervägas att även använda effektivitetsindex som en resultatindikator.

För flera indikatorer anges "Topp tre i länet" som målvärde 2030. Baslinjen (senaste utfall) och etappmål 2021 anges dock som procentsatser eller indextal och det framgår inte hur långt Huddinge befinner sig från målvärdet 2030 (eller kanske redan tillhör "tre i topp").

För indikatorn "Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan, andel (%)" är målvärdet 2030 100 % jämfört med baslinjen 23,3 %. För att nå målet 2030 krävs det således en avsevärd resultatförbättring. Vi antar att i praktiken möjligheterna att byta fordon hänger samman med avtalsperioder och att det inte kommer att vara en kontinuerlig årlig resultatförbättring. Det kan i sådana situationer vara befogat att sätta upp etappmål för andra år i stället för att indikera trappstegsvisa förflyttningar mot målvärdet 2030.

I verksamhetsplanen för 2022 har indikatorerna för nämndmålet *"Huddinges äldreomsorg och funktionshinderområde är effektiv"* bytts till följande två indikatorer: *"Nettokostnadsavvikelse äldreomsorg"* och *"Nettokostnadsavvikelse LSS (%)"*.

Vidare har nämndmålet *"Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg"* ersatts med målet *"Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg"*. Även indikatorerna har justerats till följande två: *"Sjukfrånvaro totalt (%)"* och *"Andel av totalt arbetad tid som utförs av timanställda (%)"*.

När det gäller målområde Social hållbarhet har de tre tidigare nämndmålen ersatts med ett mål, nämligen *"Huddinges äldre och funktionshindrade får det stöd och den hjälp de behöver"*.

Indikatorn *"Kvalitetsindex äldreomsorg"* har tagits bort och följande indikatorer har lagts till:

- Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - bemötande, förtroende och trygghet, andel (%)
- Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - bemötande, förtroende och trygghet, andel (%)
- Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - hänsyn till åsikter och önskemål, andel (%)
- Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - hänsyn till åsikter och önskemål, andel (%)
- Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - helhetssyn, andel (%)
- Omsorgspersonalen på särskilt boende för äldre med adekvat utbildning, andel (%)
- Brukarbedömning daglig verksamhet LSS - Verksamheten är viktig för brukaren, andel (%)
- Brukarbedömning boende LSS totalt - Brukaren får bestämma om saker som är viktiga hemma, andel (%)
- Brukarbedömning boendestöd SoL - Brukaren får den hjälp hen vill ha, andel (%)

När det gäller målområde Ekologisk hållbarhet har indikatorn kring matsvinn ändrats till *"Matsvinn i kommunala verksamheter i relation till antal tillagade portioner (kg)"* och följande indikator lagts till: *"Andelen kg CO<sub>2</sub>e (koldioxidutsläpp) per kg inköpta livsmedel inom socialförvaltningens tillagningskök"*.

Vår bedömning är Vård- och omsorgsnämndens resultatramverk ger mycket goda möjligheter till styrning.

#### 4.10 Kultur- och fritidsnämnden

I nedanstående tablå presenteras först kultur- och fritidsnämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämnden ska ha en ekonomi i balans</b>			
Budgethållning (%)	0	0	0
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare med aktivt medarbetarskap och aktivt ledarskap</b>			
Hållbart medarbetarengagemang (HME), totalindex	76,1	79,0	85,0
Sjukfrånvaro totalt, (%)	4,8	4,8	4,0

Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Huddingeborna erbjuds en meningsfull fritid som främjar lärande, hälsa och livskvalitet</b>			
Barn och unga som tycker att det finns mycket att göra på t, andel (%)	*	I linje med genomsnittskommunen	**
<i>*Indikatorn hämtas från MUCFs LUPP-undersökning som förvaltningen planerar att genomföra vartannat år, och för första gången hösten 2021, vilket gör att det finns inget startvärde idag. ** Målvärde 2030 kommer anges först i VP22, eftersom inget startvärde finns idag.</i>			
<b>Mål: Huddingeborna erbjuds ett attraktivt och mångfacetterat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter</b>			
Invånare som är nöjda med det lokala kultur- och nöjeslivet i kommunen, andel (%)	*	I linje med genomsnittskommunen	***
Invånare som är nöjda med möjligheten att nyttja kommunens idrotts- och motionsanläggningar, andel (%)	*	I linje med genomsnittskommunen	***
Ungdomar 13–19 år som känner sig trygga på träningen eller annan organiserad fritidsaktivitet, andel (%)	**	I linje med genomsnittskommunen	***
Ungdomar 13–16 år som känner sig trygga på ungdomens hus/fritidsgård/ eller liknande, andel (%)	** men	I linje med genomsnittskommunen	***
<i>*Indikatorn hämtas från den nya medborgarundersökningen som SCB genomför på uppdrag av kommunerna från och med 2021, vilket gör att det finns inget startvärde idag. **Indikatorn hämtas från MUCFs LUPP-undersökning som förvaltningen planerar att genomföra vartannat år, och för första gången hösten 2021, vilket gör att det finns inget startvärde idag. *** Målvärde 2030 kommer anges först i VP22, eftersom inget startvärde finns idag.</i>			
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämnden har en god samverkan med föreningsliv, studieförbund och civilsamhället i övrigt</b>			
Föreningar och studieförbund som är nöjda med förvaltningens service och stöd, andel (%)	73,3	>80	90
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämnden ska verka för ökad jämlikhet</b>			
Deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv. 7–20 år	33	34	>36
Andel barn och unga som tycker att man har goda möjligheter att föra fram sina åsikter till de som bestämmer i kommunen (%)	*	I linje med genomsnittskommunen	**
<i>*Indikatorn hämtas från MUCFs LUPP-undersökning som förvaltningen planerar att genomföra vartannat år, och för första gången hösten 2021, vilket gör att det finns inget startvärde idag. ** Målvärde 2030 kommer anges först i VP22, eftersom inget startvärde finns idag.</i>			
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämndens lokaler och anläggningar ska vara flexibla, samtida och ändamålsenliga, kunna användas effektivt genom samnyttjande</b>			
Beläggningsgrad idrottsanläggningar medelvärde (%)	87,4	>88	>90



Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämndens miljöpåverkan på klimatet ska minska</b>			
Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan, andel (%)	50	50	100
Energianvändning idrottsanläggningar, medelvärde, kWh/kvm*	63	<63	<60
<b>Mål: Kultur- och fritidsnämnden ska utveckla den cirkulära ekonomin</b>			
Totalt antal lån av media /inv.	3,97	>4	>4,1

För flera indikatorer saknas baslinje (senaste utfall) och målvärde 2030. Orsaken är att det ännu inte finns data kring nuläget och därför inte anses vara möjligt att bedöma vad som kan vara realistiska mål för 2030. Som etappmål för 2021 anges *"I linje med genomsnittskommunen"*, men det framgår inte om med detta avses riksgenomsnittet eller – som i flera andra nämnder – jämförelsen avser länet.

För indikatorn *"Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan, andel (%)"* är målvärdet 2030 100 % jämfört med baslinjen 50 % och etappmålet för 2021 på oförändrat 50%. För att nå målet 2030 krävs det således en avsevärd resultatförbättring. Vi antar att i praktiken möjligheterna att byta fordon hänger samman med avtalsperioder och att det inte kommer att vara en kontinuerlig årlig resultatförbättring. Det kan i sådana situationer vara befogat att sätta upp etappmål för andra år i stället för att indikera trappstegsvisa förflyttningar mot målvärdet 2030.

För ca hälften av indikatorer finns det dock etappmål för 2021 och målvärde 2030, som förefaller vara på en helt rimlig ambitionsnivå utifrån baslinjen.

För målet *"Kultur- och fritidsnämnden ska ha en ekonomi i balans"* har i verksamhetsplanen 2022 lagts till indikatorn *"Belägningsgrad idrottsanläggningar medelvärde"*, som 2021 var indikator för målet *"Kultur- och fritidsnämndens lokaler och anläggningar ska vara flexibla, samtida och ändamålsenliga, kunna användas effektivt genom samnyttjande"*. Detta mål har tagits bort 2022.

I nämndens verksamhetsplan 2022 har de fem målen under målområdet social hållbarhet ersatts av ett mål, nämligen *"Huddingeborna erbjuds en meningsfull fritid genom ett varierat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter"*. Samtliga indikatorer har bibehållits.

Vår bedömning är Kultur- och fritidsnämndens resultatramverk ger mycket goda möjligheter till styrning när detta har kompletterats med baslinjer, etappmål 2021 och målvärden 2030 för resterande indikatorer.

#### 4.11 Bygglövs- och tillsynsnämnden

I nedanstående tablå presenteras först bygglövs- och tillsynsnämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.



<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>			
<b>Mål och indikatorer</b>	<b>Senaste utfall</b>	<b>Etappmål 2021</b>	<b>Målvärde 2030</b>
<b><i>Mål: Självfinansieringsgraden ska öka</i></b>			
Budgethållning (%)	4,7	0	0
Självfinansieringsgrad, miljöbalkstillsyn (%)	66	75	75
Självfinansieringsgrad, livsmedelskontroll (%)	100	80	80
Självfinansieringsgrad, lantmäteriavdelningen (%)	58	54	54
Självfinansieringsgrad, bygglovsverksamhet (%)	100	80	85
Ansökningar via e-tjänst, bygglov (%)	41	65	90
Ansökningar via e-tjänst, lantmäteri (nybyggnadskarta) (%)	48	60	85
<b><i>Mål: Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten</i></b>			
Sjukfrånvaro (%)	5,7 (2019)	5,4	5
Medarbetarengagemang (HME total nivå)	80 (2020)	82	84
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
<b>Mål och indikatorer</b>	<b>Senaste utfall</b>	<b>Etappmål 2021</b>	<b>Målvärde 2030</b>
<b><i>Mål: Huddinge upplevs som en trivsamt och trygg kommun</i></b>			
Genomförda tillsyns- och kontrollbesök för livsmedel enligt beslutad tillsyns- och kontrollplan (%)	100	100	100
Genomförda tillsyns- och kontrollbesök för hälsoskydd enligt beslutad tillsyns- och kontrollplan (%)	70	100	100
Restaurangägare med serveringstillstånd som har genomgått utbildning i ansvarsfull alkoholservice (%)	-	50	100
Kontrollerade butiker som inte säljer tobak till ungdomar (%)	71	90	100
Nöjd-Kund-Index gällande handläggning och service för ärenden inom bygglov (alla)	59	62	70
<b><i>Mål: Huddinges företagare får en god service</i></b>			
Nöjd-Kund-Index för företagare gällande handläggning och service för ärenden inom miljö- och hälsoskydd	69	75	75
Nöjd-Kund-Index för företagare gällande handläggning och service för ärenden inom livsmedelskontroll	79	75	75
Nöjd-Kund-Index för företagare gällande handläggning och service för ärenden inom serveringstillstånd	79	75	75

<b>Mål: Effektiv handläggning i myndighetsärenden</b>			
Handläggningstid från inkommen bygglovsansökan till expediering av beslut (median) (antal veckor)	7,9	7,5	6
Handläggningstid från inkommen lantmäteriförrättningsansökan till beslutsdag (median) (antal veckor)	28	26	16
Nybyggnadskartor som levereras inom tre veckor (från komplett beställning) (%)	91	95	98
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor</b>			
Fordon med förnyelsebart drivmedel i nämndens fordonsflotta (%)	36,4 (2019)	50	100
Inventerade enskilda avlopp (antal)	150 (2020)	150	50

I verksamhetsplanen för 2022 har nämndmålet *"Självfinansieringsgraden ska öka"* ändrats till *"Skattemedel används effektivt"*. Indikatorerna kopplat till e-tjänst har tagits bort. Vidare har nämndmålet *"Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten"* ändrats till *"Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare"* och indikatorn *"Personalomsättning (%)"* har lagts till.

När det gäller målet *"Effektiv handläggning i myndighetsärenden"* har följande indikator lagts till: *"Handläggningstid från inkommen ansökan om bostadsanpassningsbidrag till expediering av beslut"*.

Nämndmålet *"Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor"* har ändrats till *"Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor samt minskade utsläpp till sjöar och vattendrag"*. Eftersom målet är minskade utsläpp vore antal åtgärdade enskilda avlopp en indikator som säger mer om måluppfyllelsen än antalet inventerade avlopp.

Vår bedömning är att bygglovs- och tillsynsnämndens resultatramverk uppfyller alla de krav som kommunen ställt upp.

#### 4.12 Klimat- och stadsmiljönämnden

I nedanstående tablå presenteras först klimat- och stadsmiljönämndens resultatramverk (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer våra kommentarer.

<b>Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Skattemedel används på ett effektivt sätt genom upphandlingar av hög kvalitet</b>			
Budgethållning (%)	-11,4	0	0
Självfinansieringsgrad – trafikanordningsverksamhet (%)	112	100	100

<b>Mål: Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten</b>			
Sjukfrånvaro (%)	9 (2019)	7	5
Sjukfrånvaro, dag 1-14 (%)	1,8 (2019)	1,6	1,4
Medarbetarengagemang (HME total nivå)	61 (2020)	70	80
Lärande i arbetet	58,5 (2020)	65	75
<b>Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Barnen i Huddinge kommun får möjlighet till upplevelse i naturen som lägger grunden för framtiden</b>			
Indikator fastställs under 2021 när uppdraget är genomfört.			
<b>Mål: Huddingebor trivs och känner sig trygga i sitt närområde</b>			
Årets friluftskommun (ranking i länet)	1	1	1
Invånarnas nöjdhet med skötsel av naturområden (%)	Ny mätning	70	*
Invånarnas nöjdhet angående skötsel av allmänna platser, t.ex. parker, torg, lekplatser (%)	Ny mätning	65	*
Invånarnas nöjdhet med skötsel av gator och vägar (%)	Ny mätning	40	*
Invånarnas nöjdhet med snöröjning av gator och vägar (%)	Ny mätning	55	*
Invånarnas nöjdhet med skötsel av gång- och cykelvägar (%)	Ny mätning	60	*
Invånarnas nöjdhet med snöröjning av gång- och cykelvägar (%)	Ny mätning	55	*
Anmält klotter via felanmälan som, utifrån gällande avtal, tvättas bort från kommunens byggnader, egendom och naturmark inom 48 timmar (på vardagar) (%)	43	70	90
Belysningspunkter på vilka fel uppstår och åtgärdas inom bestämd åtgärdstid utifrån gällande avtal (%)	Ny mätning	80	*
* I och med att det är nya mätningar så sätts målvärdet för 2030 när utfallet för 2021 har kommit.			
<b>Mål: God möjlighet för Huddingebor som står långt ifrån arbetsmarknaden att komma in i arbetslivet</b>			
Invånare som genomför feriepraktik, praktik eller arbetsträning inom nämndens verksamhetsområde (antal)	34	38	38
<b>Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet</b>			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
<b>Mål: Genom professionellt stöd i klimatarbetet minskar utsläppen inom kommunens verksamheter</b>			

Uppnådda etappmål inom målområdet ekologisk hållbarhet för alla nämnder och bolag (%)	Ny indikator	80	90
Utsläpp av växthusgaser totalt, ton CO2 ekv/inv.	1,45	<1,45	1,0
<b>Mål: Kommunens sjöar uppnår god ekologisk och kemisk status</b>			
Siktdjup i Långsjön (Segeltorp) (meter), 3-årsmedelvärden	1,3	öka	2,0
Siktdjup i Trehörningen (meter), 3-årsmedelvärden	0,5	0,86	1,8
Siktdjup i Orlången (Vidja) (meter), 3-årsmedelvärden	0,9	1,26	1,9
Siktdjup i Magelungen (meter), 3-årsmedelvärden	2,1	öka	2,2
Siktdjup i Drevviken (meter), 3-årsmedelvärden	2	öka	2,2
Fosforhalter i Långsjön (Segeltorp), (µg/l)	60	minska	23
Fosforhalter i Trehörningen (Sjödalen), (µg/l)	112	66	28
Fosforhalter i Orlången (Vidja), (µg/l)	69	39	23
Fosforhalter i Magelungen, (µg/l)	28	minska	22
Fosforhalter i Drevviken, (µg/l)	49	minska	18
Grovavfall som lämnas till återbruk på återvinningscentraler eller hämtas i grovsoprum (mängd hushållsavfall (kg/inv).	145 (2018)	140	113

Det framgår att för flera indikatorer så kan målvärden för 2030 sättas först när utfallet av nya mätningar för 2021 har kommit. Dessa mätningar har genomförts under året och i verksamhetsplanen för 2022 har utfallet för 2021 lagts in som baslinje. Vidare har i VP 2022 satts etappmål för 2022 och målvärden för 2030. Etappmålet 2022 är i flera fall länssnittet och då anges det tydligt hur högt detta länssnitt är 2021, vilket gör det möjligt att bedöma realismen i ambitionsnivån. Som målvärde 2030 anges i flera fall "topp tre i länet".

I verksamhetsplanen 2022 har nämndmålet *"Skattemedel används på ett effektivt sätt genom upphandlingar av hög kvalitet"* ändrats till *"Skattemedel används effektivt"* och indikatorn gällande Självfinansieringsgrad har tagits bort. För nämndmålet *"Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten"* har följande indikator lagts till: *"Personalomsättning (%)"*.

Nämndmålet *"Barnen i Huddinge kommun får möjlighet till upplevelse i naturen som lägger grunden för framtiden"* har tagits bort.

Följande nämndmål har lagts till inom målområden Ekologisk hållbarhet: *"Värna och arbeta för att bevara och öka den biologiska mångfalden"* och *"Utveckla den cirkulära ekonomin"*.

Vår bedömning är att Klimat- och stadsmiljönämndens resultatramverk har förutsättningar att uppfylla kraven på god styrning, eftersom baslinje har etablerats för resterande indikatorer inför 2022 och vidare etappmål 2022 och målvärden för 2030 har satts utifrån de nya mätningarna.

## 5 Bedömning och rekommendationer

I detta kapitel görs en sammanfattande bedömning av målstruktur och målformuleringar utifrån var och en av revisionsfrågorna (sektion 5.1 -5.11). Slutligen lämnas rekommendationer i sektion 5.12.

### 5.1 Uppfyller kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål kraven på hur dessa ska formuleras för att ha en styrande effekt?

Nedan ges en sammanställning av vår bedömning. Bedömningarna baseras på analysen i kapitel 4.

Grönt = Ja, vår bedömning är att målen helt eller i allt väsentligt uppfyller kriteriet för SMART-mål/indikator

Gul = Delvis, vår bedömning är att målen i huvudsak uppfyller kriteriet för SMART-mål/indikator, men att det finns en inte obetydlig utvecklingspotential

Rött = Nej, vår bedömning är att målen inte uppfyller kriteriet för SMART-mål/indikator

Mål 2021	Specifikt	Mätbart	Accepterat	Realistiskt	Tidsatt
Kommunfullmäktige					
Kommunstyrelsen					
Förskolenämnden					
Grundskolenämnden					
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden					
Socialnämnden					
Vård- och omsorgsnämnden					
Kultur- och fritidsnämnden					
Bygglovs- och tillsynsnämnden					
Klimat- och stadsmiljönämnden					

Vår sammanfattande bedömning är att kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål, med vissa undantag som framgår av analysen i kapitel 4, uppfyller kraven på hur dessa ska formuleras för att **kunna ha** en styrande effekt. Huruvida de verkligen **har haft** en styrande effekt är för tidigt att bedöma, eftersom det ännu inte föreligger någon fullständig uppföljning av målen på årsbasis.

## 5.2 Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbetet med att formulera målen?

Vår bedömning är att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbetet med att formulera målen. Det är tydligt vad som är politik och vad som är ett ansvar för tjänstepersoner inom förvaltningen. Det finns också en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kommunfullmäktigenivån och nämndnivån.

## 5.3 Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål relevanta? Saknas mål för väsentliga verksamhetsområden?

Vår bedömning är att målen är relevanta. Målen är rimligt heltäckande, med beaktande av att den kommunala verksamheten är komplex och utgör ett konglomerat av vitt skilda verksamhetsområden. Som framgår av analysen i kapitel 4 saknas i vissa fall mål och resultatindikatorer för väsentliga verksamhetsområden.

Kommunfullmäktiges mål är breda och täcker mer eller mindre tydligt kommunens olika verksamhetsområden. Vissa verksamheter är av naturliga skäl inte tydligt nämnda i KF:s målformuleringar, men de intervjuade upplever att det fungerar bra att placera in verksamheterna under de övergripande KF-målen.

## 5.4 Hur är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål specificerade och är de tillräckligt specifika?

Eftersom kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens mål är färre och bredare kan de inte samtidigt vara tillräckligt specifika för att specificera mål för alla verksamheter. Modellen förutsätter att nämnderna tar ansvar för att formulera specificerade mål för all verksamhet och att förvaltningarna i sin tur bryter ner nämndmålen till arbetsplaner och aktiviteter. Detta är en kontinuerlig process och de förändringar som har gjorts inför 2022 visar att alla nämndmål inte har varit tillräckligt specifika 2021, vilket är föga förvånande första året med den nya styrmodellen.

## 5.5 Är kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål mätbara/uppföljningsbara? Finns tydliga resultatindikatorer?

Vår bedömning är att kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål generellt sett är mätbara/uppföljningsbara. I viss mån har resultatindikatorer valts utifrån vilka data som finns att tillgå. Men det finns också, som framgår ovan av nämndernas resultatramverk, exempel på att nya uppföljningsinstrument tas fram för att kunna följa upp resultatindikatorer.

Nämndernas verksamhetsplaner för 2022 innehåller utförlig verksamhetsstatistik samt källförteckning över var data är hämtat för respektive indikator.

Det har funnits en tydlig strävan mot att ta fram indikatorer som anger värdet av verksamheten utifrån ett medborgarperspektiv (eller annan mottagare av tjänsten). Dock finns fortfarande alltför många indikatorer som beskriver vad som produceras snarare än vad verksamheten ger för resultat. Det finns också fortfarande indikatorer som beskriver resurserna (t ex personalens sammansättning eller utbildningsnivå) i stället för vad som åstadkommes med dessa resurser.

I huvudsak har nämnderna förhållit sig till kommunens kriterier kring indikatorer. Vissa nämnder saknar dock nationellt jämförbara resultatindikatorer för delar av sin verksamhet. Detta gäller till

exempel kultur- och fritidsnämnden och förskolenämnden, där nationella mått oftare speglar prestationer och produktion än resultat och effekter. Kultur- och fritidsnämnden har därför valt att från och med 2021 delta i MUCF:s LUPP-undersökningen.

## 5.6 Finns ett sammanhållet resultatramverk med mål, resultatindikatorer, baslinjer och målvärden?

Det finns ett resultatramverk för kommunfullmäktige med mål, indikatorer, senaste utfall (baslinje), etappmål för 2021 och målvärden för 2030. Motsvarande resultatramverk finns för varje nämnd. Det finns dock ingen synkroniserat och avstämt resultatramverk för kommunen som helhet. Enligt de beslut som har fattats är detta inte heller ambitionen utan avsikten har varit att fullmäktige ska styra genom färre men bredare mål och att nämnderna ska ta ansvar för styrningen av sina respektive verksamheter.

Huddinge använder ett gemensamt planerings- och uppföljningsverktyg för hela kommunförvaltningen (Stratsys). Under planeringsdelen läggs upp mål, indikatorer samt aktiviteter. Nämndernas mål skrivs in i Stratsys på övergripande nivå inom aktuell avdelning. På Stratsys ser användaren de nämndmål och indikatorer som denne är berörd av. Indikatorerna visar statusen vid en viss tidpunkt och en trend under åren. För att uppfylla nämndmålen beslutar avdelningarna och enheterna om aktiviteter som ska bidra till måloppfyllelsen. Respektive användare kan där se de indikatorer och aktiviteter som denne är berörd av. Det finns också en tabell som ger en god överblick av vilka mål, indikatorer samt aktiviteter som det arbetas med i organisationen.

Det finns som nämnts ovan många fördelar med den målstruktur som används och den frihet som respektive nämnd har att utforma sitt eget resultatramverk. En risk med denna decentraliserade modell för styrningen är att det blir en suboptimering genom att nämnder drar åt olika håll och/eller gör olika prioriteringar. Exempelvis har Vård- och omsorgsnämnden förtjänstfullt angett *"Matsvinn i kommunala verksamheter (kg)"* som en resultatindikator inom målområdet ekologisk hållbarhet. Även för gymnasieskolan finns matsvinnet med som en indikator. Det är förvånande att denna indikator saknas för förskolans och grundskolans verksamhet, med tanke på hur viktigt detta är ur miljö- och klimatsynpunkt och vikten av att barnen så tidigt som möjligt får insikt om detta. Ett annat exempel är att nämnderna inte använder de effektivitetsindex som finns i Kolada och inte heller – med ett undantag, nämligen Vård- och omsorgsnämnden – använder de resursindex och kvalitetsindex som finns i Kolada. Det finns således exempel på att en tydligare styrning av nämnderna i vissa avseenden skulle kunna leda till en ökad effektivitet för kommunen som helhet.

Det finns flera olika sätt att komma till rätta med denna risk för suboptimeringar. En möjlighet är att Kommunfullmäktige utökar antalet resultatindikatorer. En annan är att det i anvisningarna tydliggörs att vissa typer av indikatorer ska användas av nämnder där dessa är relevanta (t ex effektivitetsindex). En tredje möjlighet är att nämnder och förvaltningar genom systematiska lärprocesser utbyter erfarenheter kring sina respektive resultatramverk och att det på så sätt utvecklas en "best practice" när det gäller att formulera målen och definiera resultatindikatorer.

## 5.7 Finns ett system för uppföljning av målen och hur tillämpas detta? Hur återkopplas resultaten?

### 5.7.1 Uppföljningssystemet

Nämndernas uppföljningar ska visa att verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål, är kostnadseffektiv och ryms inom beslutad budget. Uppföljningarna ska ge kommunfullmäktige en rättvisande bild av nämndernas verksamheter.

Uppföljningen av nämndernas verksamhetsplanering är ett av flera verktyg som kommunstyrelsen har för att fullgöra sin uppsiktsplikt gentemot kommunfullmäktige. Uppsiktsplikten innebär enligt kommunallagen att kommunstyrelsen aktivt informerar sig om att nämnder, kommunala bolag och kommunalförbund bedriver sin verksamhet kostnadseffektivt och ändamålsenligt.

En instruktion beskriver vad som ska ingå i olika rapporter under året<sup>19</sup>:

- I delårsrapporten per mars ligger tyngdpunkten på att beskriva och analysera ekonomin och förbrukningen av resurser på ett relevant och rättvist sätt (resurser och prestationer).
- I delårsrapporten per augusti gör nämnderna, utöver att beskriva och analysera ekonomin och förbrukningen av resurser på ett relevant och rättvist sätt, även en prognos på årets uppfyllelse av samtliga verksamhetsmål. Delårsrapporten ska innehålla en prognos för resterande del av året.
- I verksamhetsberättelsen gör nämnderna, utöver att beskriva och analysera ekonomin och förbrukningen av resurser på ett relevant och rättvist sätt, även en bedömning per mål samt en samlad bedömning på nämndens måloppfyllelse enligt god ekonomisk hushållning. Instruktionen och strukturen i verksamhetsberättelsen följer kraven i *Lag om kommunal bokföring och redovisning* och *rekommendation R15 Förvaltningsberättelse* från Rådet för kommunal redovisning.

I Stratsys finns en uppföljningsdel. Här kan medarbetaren följa upp sina aktiviteter mot indikatorer, nämndens mål och kommunfullmäktiges mål. Fokus ligger på att analysera och kommentera på ett sätt som sedan kan användas som underlag för att analysera måloppfyllelsen.

I enlighet med det program som kommunfullmäktige antog 2017 utifrån bestämmelser i Kommunallagen 10 kap. 8 § (lag 2019:835) framgår att varje nämnd ska utarbeta en årlig plan för hur nämndernas externt utförda verksamheter ska följas upp. Under rubriken "*Nämndens plan för uppföljning och insyn*" anges att uppföljningen utgår från de mål och den riktning som angivits av kommunfullmäktige samt de krav som ställts i förfrågningsunderlag och avtal<sup>20</sup>. Varje nämnd ska enligt kommunens "*Program för uppföljning och insyn av verksamhet som bedrivs av privata utförare*" följa upp de avtal som nämnden tecknat med privata utförare samt de uppdragsbeskrivningar som överenskommit med verksamheter i kommunens egen regi när de agerar i konkurrens med privata utförare. De avtal och uppdragsbeskrivningar som avses gäller endast verksamhet som tydligt riktar sig till och rör invånarna.

<sup>19</sup> Instruktion för nämndernas uppföljning av verksamhetsplaneringen 2021, 2021-11-26

<sup>20</sup> Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2021, Daterat 2020-06-29, Reviderade 2020-09-15, Reviderade 2020-10-09



Exempelvis redovisas Socialförvaltningens plan för uppföljning, stöd och kontroll av de verksamheter som ingår i vård- och omsorgsnämndens samt socialnämndens valfrihetssystem samt aktuella entreprenadavtal i en Plan för uppföljning, stöd och kontroll. Planen för uppföljning redovisas årligen till nämnden i samband med beslut om nästkommande års verksamhetsplan med budget. Redovisning av genomförd uppföljning redovisas i respektive nämnds delårsrapport 2 samt i verksamhetsberättelsen. Planen fastställer det systematiska arbetet med uppföljning av de verksamheter som ingår i socialnämndens och vård- och omsorgsnämndens valfrihetssystem samt entreprenadavtal. Planen är treårig och uppdateras årligen. I uppföljningsplanen anges på vilket sätt uppföljning och kontroll kommer att genomföras samt när avtals- och kvalitetsuppföljning kommer att genomföras de kommande tre åren. Planen anger även övriga dialogformer och stöd som kommer att genomföras. Dialoger kan exempelvis handla om övergripande återkoppling av uppföljningar samt stöd kring brister som uppföljningarna belyser för olika utförare.

### **5.7.2 Resultatanalys**

I verksamhetsberättelsen ska ingå en effektivitetsanalys.

Det framhålls att kommunen måste arbeta smartare och lära av de kommuner som når lika bra eller bättre resultat, men till en lägre kostnad för kommuninvånarna. Lärande för förbättring ska genomsyra kommunens planering och uppföljning av verksamheterna.

Verksamhetsberättelsen ska innehålla en diagrambilaga över nämndens beslutade indikatorer där Huddinges, Haninge, Järfälla, Stockholm, Nacka, Sollentuna, Österåker ingår. Diagrammet ska innehålla en tidsserie.

Det kan noteras att nämnderna i sina verksamhetsplaner inte i etappmål 2021 eller målvärden 2030 har relaterat till denna grupp av kommuner. I den mån etappmål eller målvärden avser jämförelse med andra kommuner är det i allmänhet att Huddinge ska vara i nivå med länsgenomsnittet eller tillhöra topp tre.

Det framhålls i instruktionerna att alla mål ska analyseras utifrån ett jämlikhetsperspektiv, det vill säga en analys ska göras vad gäller eventuella skillnader mellan områden, kön och ålder. Barn och unga står särskilt i fokus. Stor vikt ska läggas på att jämföra, analysera och förändra arbetssätt.





### **5.7.3 Bedömning av måluppfyllelse**

Verksamhetsplanen ska gå att följa upp utifrån kommunens kriterier för måluppfyllelse. Det bör redan i verksamhetsplaneringen fastställas vad som kommer att påverka bedömningen av måluppfyllelsen vid slutet av planeringsåret. Följande kriterier ska användas för bedömning av måluppfyllelsen<sup>21</sup>:

---





<sup>21</sup> Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2021

Figur 6: Kriterier för bedömning av måluppfyllelsen

Kriterier för bedömning av måluppfyllelse	
Dessa kriterier används för att bedöma måluppfyllelsen	
Måluppfyllelsen bedöms genom omdömen	Som grund för bedömning används
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mycket god </li> <li>– över den nivå som är planerad</li> <li>• God </li> <li>– i nivå med vad som är planerat</li> <li>• Godtagbar </li> <li>– under den nivå som är planerad, annat kan ha skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån</li> <li>• Ej godtagbar </li> <li>– under den nivå som är planerad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jämfört med etappmål</li> <li>○ Förändring över tid</li> <li>○ Jämfört med andra</li> <li>○ Jämlighetsperspektiv                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kön, ålder, geografiska områden</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Analyser i verksamhetsberättelsen, inkluderar att ta hänsyn till annat som har skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån</li> <li>• Annat som nämnden väljer som viktigt för bedömning av måluppfyllelsen</li> </ul>

Dessa kriterier har sedermera ändrats och ersatts av följande beskrivning av utgångspunkter för målbedömning (figur 7)<sup>22</sup>:

Figur 7: Utgångspunkt för målbedömning

Utgångspunkt för målbedömning	Exempel på vad som kan påverka bedömningen uppåt eller neråt
 I mycket hög grad uppfyllt Denna bedömning utgår från att samtliga etappmålen har uppnåtts	Ekonomi - t ex ekonomiska obalanser mellan enheter, skillnader mellan egen och extern regi, minskad eller ökad produktivitet. Ej tillräcklig anpassning till volymförändringar osv.
 I hög grad uppfyllt Denna bedömning utgår från att en tydligt tydlig majoritet av etappmålen har uppnåtts	Övriga nämndmål
 Delvis uppfyllt Denna bedömning utgår från att hälften av etappmålen har uppnåtts	Omotiverade skillnader mellan kön, ålder och geografiska områden Skillnader mellan enheter
 Ej uppfyllt Denna bedömning utgår från att majoriteten etappmål inte har uppnåtts	Att genomfört och redovisat arbete (aktiviteter) har lett eller förväntas leda till högre måluppfyllelse

<sup>22</sup> Instruktion för nämndernas uppföljningar av verksamhetsplaneringen 2021, 2021-11-26

#### 5.7.4 Rapportering

Uppföljningen av nämndernas verksamhetsplaner sker i delårsrapporter och verksamhetsberättelse i enlighet med instruktion (se avsnitt 5.7.1).

Prognos på årets måluppfyllelse för nämndmålen görs i delårsrapporten per augusti och en fullständig måluppfyllelsebedömning görs i verksamhetsberättelsen.

Månadsrapportering kompletterar delårsrapporter och verksamhetsberättelse. Månadsrapporter ska lämnas per februari, april, maj, juli, september, oktober och november. I månadsrapporterna är fokus, som i delårsrapporten per mars, på ekonomi och förbrukning av resurser.

För att fullständigt kunna bedöma om nämnderna bedriver sin verksamhet kostnadseffektivt och ändamålsenligt krävs att det finns ett tydligt samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter. Det innebär att verksamhetsmålen måste kunna utvärderas på ett rimligt sätt.

Som ett led i kommunens effektiviseringsarbete uppmanas nämnderna att analysera verksamhetens resultateffektivitet genom att sätta nationellt jämförbara kostnadsnyckeltal i relation till nationellt jämförbara verksamhetsresultat i jämförelse med andra kommuner. Detta görs under särskild rubrik - Effektivitetsanalys.

#### 5.7.5 Delårsrapport per 2021-08-31

Uppföljningssystemets ändamålsenlighet återspeglas i kvaliteten på återkopplingen av resultaten i de resultatrapporter som lämnas. Eftersom det ännu inte föreligger någon verksamhetsberättelse och årsredovisning avseende helåret 2021 är vi i vår granskning hänvisade till att göra en bedömning utifrån delårsrapporten per 2021-08-31<sup>23</sup>.

Vi har i tidigare uppdrag gjort en bedömning av om resultatet i delårsrapporten för perioden januari – augusti 2020 är förenligt med de målfullmäktige beslutat om, samt om kraven på ändamålsenlighet och god ekonomisk hushållning uppfylles<sup>24</sup>. Vi noterade då att förutsättningarna för en bedömning inte är genomförbar beroende på att det inte framgår av delårsrapporten vilka grunderna är för kommunens sammantagna bedömning att målen i hög utsträckning kommer att kunna uppfyllas under året. För angivna indikatorer anges som prognos för etappmålet att sex av dessa kommer att kunna uppnås, medan fyra inte uppnås. För sju indikatorer anges emellertid att ingen bedömning kan göras, då mätningar publiceras senare och bedöms därmed först i årsbokslutet<sup>25</sup>. Det är således bara för en tredjedel av indikatorerna som det redovisas en bedömning som innebär att målet kommer att uppnås. Det saknas tillräckliga uppgifter för att läsaren av delårsrapporten ska kunna förstå hur kommunen kommit fram till den redovisade sammantagna bedömningen av måluppfyllelse.

<sup>23</sup> Det bör noteras att delårsrapporten är utformad enligt kriterierna för bedömning av måluppfyllelsen enligt figur 5. Dessa kriterier har senare ersatts av beskrivning av utgångspunkter för målbedömning enligt figur 6.

<sup>24</sup> Underlag översänt 2021-10-13 till Kommunrevisor Klas Hamrin: "Bedömning av Huddinge kommuns delårsrapport per 2021-08-31", 2021-10-22.

<sup>25</sup> I KPMGs granskning, daterad 1 november 2021, görs bedömningen att "Av totalt sjutton indikatorerna prognostiseras sex (35 %) att uppnås, fem (30 %) uppnås inte och sex (35 %) bedöms inte i delårsrapporten, då mätningar publiceras senare under året och bedöms därmed först i årsbokslutet". För en av indikatorerna kan således informationen i delårsrapporten tolkas olika.

Kommunstyrelsens bedömning är att kommunens finansiella mål för god ekonomisk hushållning **uppfylls** för året (enligt tjänsteutlåtandet och delårsrapportens sammanfattning) **alternativt i huvudsak uppfylls** för året (enligt förvaltningsberättelsen). Det är således oklart vilken bedömning som görs<sup>26</sup>.

Nämnder med prognostiserade underskott ska i sin rapportering tydligt beskriva vilka åtgärder som planeras att vidtas och effekter av dessa. När nämnden eventuellt bedömer att åtgärder för att fullt ut nå en budget i balans inte kan genomföras ska det tydligt beskrivas i analyser. Kultur- och fritidsnämnden och klimat- och stadsmiljönämnden har enligt kommunstyrelsen beskrivit relevanta bedömningar i sina delårsrapporter. Klimat- och stadsmiljönämnden bedömer att en ekonomi i balans inte uppnås för året (-26 mnkr).

Prognosen visar på ett betydande överskott för kommunkoncernen. Nämnderna sammantaget beräknas få ett visst överskott mot budget (+8 mnkr). Tre nämnder redovisar underskott, fyra nämnder redovisar överskott och resterande nämnder mindre eller inga avvikelser. Överskotten förklaras till stor del av lägre volymer än budgeterat. Prestationerna har blivit mindre, men det finns ingen analys av konsekvenserna av detta. Det finns heller ingen analys av om överskottet står i direkt proportion till prestationsminskningen eller om effektiviteten har minskat eller ökat. Det framhålls att nämndernas arbete med att jämföra verksamheternas effektivitet med andra kommuner har utvecklats under året och leder till att åtgärder vidtas eller planeras att vidtas. Det är emellertid inte för läsaren tydligt vilka effektiviseringar som verkligen har genomförts och vilka effekterna är av dessa. Delårsrapporten innehåller beskrivningar av ett stort antal pågående aktiviteter medan redovisningen av monetärt mätbara effektiviseringsåtgärder är begränsad. Beskrivning av uppnådda resultat avseende KF-målet ”*Kommunen måste arbeta smartare och lära av de kommuner som når lika bra eller bättre resultat men till en lägre kostnad för kommuninvånarna*” återfinns inte i delårsrapporten.

Kommunstyrelsens bedömning är att kommunens finansiella mål för god ekonomisk hushållning uppfylls, alternativt uppfylls i huvudsak för året. Vidare bedömer KS att verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning i hög utsträckning kommer att kunna uppfyllas under året. Verksamhetsmål ska emellertid vara tydliga och mätbara, samt säkerställa en kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet utifrån ett samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat samt effekter<sup>27</sup>. Delårsrapporten lämnar mycket i övrigt att önska avseende redovisning av hur dessa samband utfallit. Det saknas uppgifter för att läsaren av rapporten ska kunna göra en egen bedömning av hur kommunen kommit fram till redovisade bedömningar av måluppfyllelse. Vår bedömning av delårsrapporten är därför att resultatet är väl förenligt med de finansiella målen som kommunfullmäktige beslutat om men att det föreligger betydande osäkerhet avseende nivån på måluppfyllnad inom området god ekonomisk hushållning för kommunens verksamheter.

---

<sup>26</sup> I KPMGs granskning, daterad 1 november 2021, anges dock att ”Vår sammanfattande bedömning är att resultatet enligt delårsrapporten är förenligt med de av fullmäktige fastställda finansiella målen. Gällande prognosen för år 2021 har vi inte funnit några indikationer på att kommunstyrelsens bedömning skulle vara väsentligen felaktig.” Det framgår dock inte vilket av alternativen som bedöms vara korrekt (d v s att målet uppfylls helt eller att det i huvudsak uppfylls). Även på denna punkt synes det således finnas utrymme för olika tolkningar av delrapporten.

<sup>27</sup> Regeringens proposition ”God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting” (2003/04:105)

## 5.8 Är målen accepterade och hur ser förankringsprocessen ut?

Vår bedömning är att det finns en bred acceptans för att det är förtroendevalda i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder som ska styra den kommunala verksamheten och att detta ska ske genom att besluta om mål som anger förväntade resultat (till skillnad mot att detaljstyra resursanvändning eller arbetssätt). Detta innebär att det är allmänt accepterat att förtroendevalda beslutar om målen på dessa nivåer. Det innebär däremot inte att de mål som beslutas alltid är accepterade innehållsmässigt. Flera intervjuade har påpekat att det inte kan förutsättas att bara för att rollfördelningen mellan politiker och tjänstepersoner oftast accepteras att det därmed följer att de politiska målen accepteras. Tvärtom menar flera av de intervjuade att det inom vissa nämnders verksamhet finns medarbetare som inte gillar de politiska prioriteringarna och därmed målen. Å andra sidan påpekar flera av de intervjuade att det inte finns ett egenvärde i att alla medarbetare ska acceptera målen på fullmäktige- eller nämndnivå, eftersom det inte är tjänstepersonerna i förvaltningen som ska styra den kommunala verksamheten, utan den politiska majoritet som valts av medborgarna.

Utifrån de övergripande från KF har respektive nämnd haft en dialog med förvaltningsledningen, som i sin tur har förankrat nämndmålen inom förvaltningen på samma sätt som tidigare. Processen har sett olika ut i förvaltningarna, bl a beroende på förvaltningens storlek och karaktär. I intervjuerna har framhållits att varje chef behöver ta ansvar för att den verksamhet som hen ansvarar för bidrar till nämnd- och fullmäktigemålen på effektivast möjliga sätt. Det har också i intervjuerna framhållits att ledningsgrupperna inom förvaltningarna har haft ingående diskussioner kring resultatramverket och är måna om att förankra målen på alla plan och nivåer. Det har lagts stor vikt vid att alla förstår sin roll i genomförandet av målen.

Enligt intervjuerna har förvaltningarna i praktiken haft stort inflytande på hur de målen på nämndnivå har formulerats. Det betonas att det är både ett ledaransvar och ett medarbetaransvar att arbeta för att se den röda tråden mellan det dagliga arbetet och de övergripande fullmäktigemålen. Med den nya målstrukturen förväntas alla i sitt arbete förhålla sig till Agenda 2030 och synen på hållbarhet.

## 5.9 Är målen realistiska och tidsatta?

Det är vanligt förekommande för indikatorerna både på fullmäktigenivå och på nämndnivå att det inte framgår vilket år som "senaste utfall" (baslinjen) avser. Detta försvårar möjligheten att bedöma om etappmålet för 2021 är realistiskt och om ambitionen för 2021 är tillräcklig som bidrag till att målvärdet 2030 ska kunna uppnås.

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 och målvärden 2030 för relativt många indikatorer i nämndplanerna. Vidare anges för flera indikatorer bara att värdet ska "öka" eller "minska". Detta anger visserligen riktningen, men det är önskvärt att ambitionsnivåer uttrycks mera precist för att det ska vara möjligt att bedöma nivån och om etappmålet är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt.

Varför ska mål vara realistiska? Orsaken är att all erfarenhet visar att målen måste vara möjliga att uppnå för att det ska ligga en drivkraft i dem. Mål som från början uppfattas som orealistiska ligger det ingen drivkraft i utan kan tvärtomot få motsatt effekt. I vissa fall är målvärdena för 2030 uppenbart orealistiska. Detta gäller exempelvis grundskolenämndens målvärden på 100% för flertalet indikatorer.

### 5.10 Hur används kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål för att uppnå en ekonomi i balans och öka verksamhetens effektivitet?

Som ett led i verksamheternas arbete med effektiviseringar ska de jämföra sig med de kommuner som når lika bra eller bättre resultat men till en lägre kostnad. Huddinge har beslutat om några jämförelsekommuner: Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker.

Verksamhetsberättelsen ska innehålla en diagrambilaga över nämndens beslutade indikatorer där Huddinge, Haninge, Järfälla, Stockholm, Nacka, Sollentuna, Österåker ingår. Diagrammet ska innehålla en tidsserie. Men i verksamhetsplanerna har nämnderna inte i etappmål 2021 eller målvärden 2030 relaterat till jämförelser med denna grupp av kommuner. I den mån etappmål eller målvärden avser jämförelse med andra kommuner är det i allmänhet att Huddinge ska vara i nivå med länsgenomsnittet eller tillhöra topp tre.

Verksamheterna har även möjlighet att komplettera jämförelserna med andra kommuner än de fastställda (Hanninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker). Det är i första hand som underlag för analys och i arbetet med att ta fram åtgärder/prioriteringar som jämförelserna ska göras. De kan i sin tur vara en del i att fastställa etappmål/målvärden. Det är inte fastställt att målvärdena i sig ska presenteras i jämförelse med valda jämförelsekommuner. Kommunens vision är att vara en av de tre populäraste kommunerna i länet och detta används därför i vissa fall som ett målvärde för 2030.

Det är erfarenhetsmässigt svårast att på en övergripande nivå formulera mål och resultatindikatorer för samhällsbyggnadsområdet. Det är många projekt av olika storlek och karaktär som pågår parallellt och som befinner sig i olika skeden. En möjlighet är att bygga upp styrningen från projektnivå och uppåt i organisationen, genom att i alla projekt ha tydliga milstolpar som fastställs enligt en enhetlig struktur och där milstolpepassager sedan aggregeras i uppföljningen för att ge en bild av effektiviteten i styrningen.

### 5.11 Får kommunfullmäktige, kommunstyrelsens och nämnderna erforderlig återkoppling kring hur målen uppfattas och vilken styrande effekt de har? Vilka förbättringar har denna återkoppling lett till?

Det är för tidigt att bedöma vilken styrande effekt som målen har haft. Kommunfullmäktige, kommunstyrelsens och nämnderna har dock fått en viss återkoppling kring hur målen för 2021 har uppfattats eftersom detta har diskuterats i arbetet med Mål och budget för 2022. Vissa av målen och resultatindikatorerna har justerats utifrån denna återkoppling. Vår bedömning är att dessa förändringar är motiverade och bidrar till att förbättra styrningen, men att det bör undvikas att framgent göra lika många justeringar årligen eftersom detta minskar möjligheterna att långsiktigt följa upp målen mot 2030.

Det finns som nämnts ovan många fördelar med den målstruktur som används och den frihet som respektive nämnd har att utforma sitt eget resultatramverk. En risk med denna decentraliserade modell för styrningen är att det blir en suboptimering genom att nämnder drar åt olika håll. Vård- och omsorgsnämnden har förtjänstfullt angett "Matsvinn i kommunala verksamheter (kg)" som en resultatindikator inom målområdet ekologisk hållbarhet. Även för gymnasieskolan finns matsvinnet med som en indikator. Det är förvånande att denna indikator saknas för förskolans och grundskolans verksamhet, med tanke på hur viktigt detta är ur miljö- och klimatsynpunkt och vikten av att barnen så tidigt som möjligt får insikt om detta. Ett annat exempel är att nämnderna inte använder de effektivitetsindex som finns i Kolada och inte heller – med ett undantag, nämligen Vård- och omsorgsnämnden – använder resursindex och kvalitetsindex som finns i Kolada. Det finns flera olika

sätt att komma till rätta med detta. En möjlighet är att Kommunfullmäktige utökar antalet resultatindikatorer. En annan är att det i anvisningarna tydliggörs att vissa indikatorer ska användas av nämnder där dessa är relevanta. En tredje möjlighet är att genom systematiska lärprocesser nämnder och förvaltningar utbyter erfarenheter kring sina respektive resultatramverk och att det på så sätt utvecklas en "best practice" när det gäller att formulera målen och definiera resultatindikatorer.

## 5.12 Rekommendationer

Många av bristerna i tillämpningen av den nya målstrukturen under 2021 har redan rättats till i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022. Vi har beaktat dessa förändringar i våra rekommendationer, vilka således begränsas till sådana brister som vi bedömer kvarstår efter de förändringar som redan har vidtagits. Utifrån den samlade analysen rekommenderar vi följande:

### Styrmodellen

- Det bör klargöras vad som avses med "*nya styrmodellen*", d v s vad den innehåller och vad som skiljer denna från den tidigare styrmodellen.
- Det bör analyseras om "*den nya styrmodellen*" föranleder någon justering av instruktionerna för internkontrollen och/eller andra styrmedel och styrverktyg.
- För att öka transparensen i framtagandet av målen bör övervägas att dokumentera den förändringsteori (Theory of change)<sup>28</sup> som ligger till grund för resultatramverket.

### Mål och indikatorer

- Det bör undvikas att framgent göra lika många justeringar som inför 2022 av mål och resultatindikatorer eftersom detta minskar möjligheterna att följa upp målen 2030.
- Samma mått bör användas för baslinje, etappmål och målvärde 2030 för en resultatindikator, så att dessa värden blir jämförbara.
- Resultatindikatorerna ska ge väsentlig information om vilka **effekter** som har uppnåtts.
- Det behövs flera indikatorer för att fånga upp måluppfyllelsen om målet är brett. För verksamheter, där det i Kolada finns effektivitetsindex (vilket är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och som är den bästa tillgängliga resultatindikatorn för fullmäktigemålet "*Skattemedel används effektivt*"), bör effektivitetsindex användas som värdeomätare på effektivitetsutvecklingen i jämförelse med andra kommuner.
- Användningen av index och andra indikatorer som innefattar jämförelser med andra kommuner förutsätter en kvalificerad resultatanalys för att ge ett bra underlag för adekvata åtgärder för resultatförbättringar.
- Det bör tydliggöras hur beslutet om jämförelsekommunerna (Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker) ska tillämpas i resultatramverk, uppföljning och rapportering.
- Mot bakgrund av att Kommunfullmäktige betonar vikten av tidiga insatser inom socialtjänst och skola bör det finnas någon resultatindikator som gör att Kommunfullmäktige har en möjlighet att följa upp att utvecklingen går åt rätt håll långt innan eleverna går ut grundskolan.

<sup>28</sup> Andra begrepp används ibland med ungefär samma innebörd (t ex interventionslogik, effektkedja, effektlogik, verksamhetslogik, programteori, interventionsteori, resultatkedja, logikmodell eller logiskt ramverk).



- Mål och indikatorer för Kommunstyrelsen bör utvecklas så att styrelsens viktigaste uppdrag täcks in.
- Nämnderna bör beakta de möjligheter till vidareutveckling av mål och indikatorer som lämnas i granskningsrapporten.
- Det bör för varje indikator anges vilket år som "*senaste utfall*" (baslinjen) avser.
- Där etappmål och målvärden 2030 saknas för indikatorerna, bör preliminära sådana anges även i de fall fullständigt underlag eventuellt saknas.
- Ambitionsnivåer bör uttrycks precist, d v s inte bara att värdet ska "*öka*" eller "*minska*", för att det ska vara möjligt att bedöma förändringsbehovet och om etappmålet är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt.
- Det bör övervägas att bredda målet "*Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling*" till att även inkludera kommunens eget arbete, eftersom hållbarhetsmål som riktas enbart mot leverantörer och undantar kommunens egen verksamhet inte är förenliga med Kommunfullmäktiges mål.

#### Bedömningarna av måluppfyllelse

- Det bör tydliggöras hur bedömningen görs av huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv.
- Det bör tydliggöras hur bedömningen görs av huruvida resultatet är förenligt med de av fullmäktige fastställda finansiella målen.



## Digitala Signaturer