

# Så styrs Huddinge

Här beskrivs styrning av den kommunala organisationen.

För de kommunala bolagen finns det bolagsordning och ägardirektiv som är antagna av kommunfullmäktige. Bolagsordningen är aktiebolagens regelverk, som tillsammans med lagstiftning anger ändamål och ramar för verksamheten. Ägardirektivet fungerar som ett komplement till bolagsordningen. Fastställd målstruktur är gemensam för kommunkoncernen och gäller såväl för nämnder som för helägda bolag.

**Visionen** - En av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i. **Politisk programförklaring** – Konkretiserande text som tydliggör det politiska styrets viljeinriktning för mandatperioden (4 år). Den politiska inriktningens innehåll och struktur tar sin utgångspunkt i visionen och de tre hållbarhetsdimensionerna.

**Tre målområden** – består av de tre hållbarhetsdimensionerna. Målområdena skapar förutsättningar för att fånga upp Agenda 2030.

- En trygg kommun där människor trivs och växer – social hållbarhet
- En hållbar naturkommun – ekologisk hållbarhet
- En ansvarsfull ekonomi i hela Huddinge – ekonomisk hållbarhet

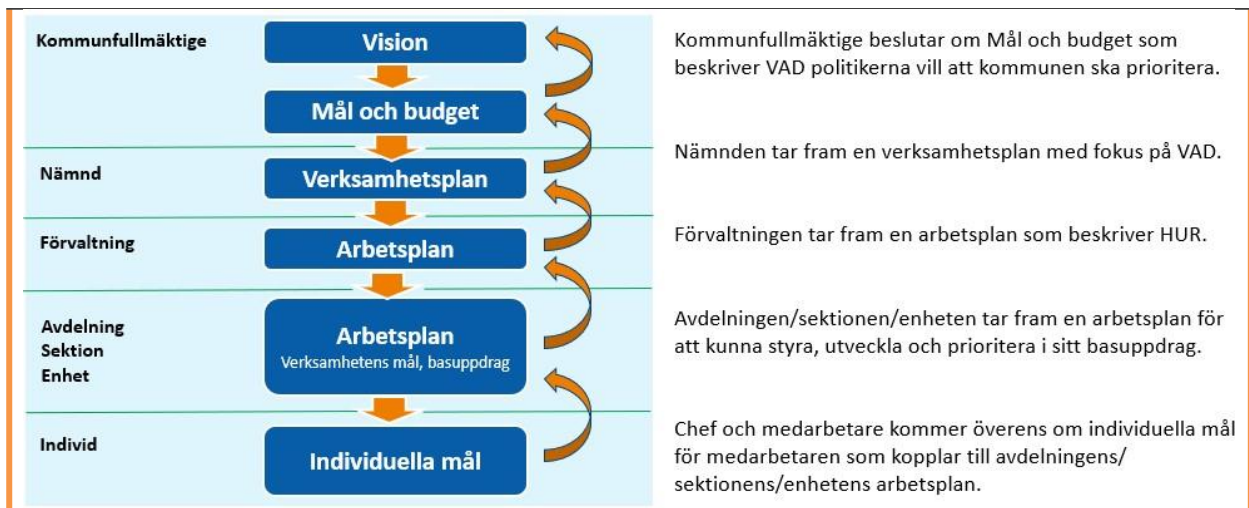
## **Nio kommunfullmäktigemål**

1. Skattemedel används effektivt
2. Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare
3. Fokus på tidiga insatser och en lyckad skolgång
4. Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt
5. Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet
6. Fler i arbete och fler växande företag
7. Hållbart byggande med fokus på eget ägande
8. Minska klimatpåverkan
9. Utveckla den cirkulära ekonomin

**Jämlik styrning** Jämlikhet är integrerat i den ordinarie styrningen och uppföljningen. Verksamheter ska mäta och analysera statistik och resultat utifrån köns-, områdes- och åldersperspektiv. Redovisa och åtgärda omotiverade skillnader.

Kommunen styr och följer upp verksamheten årsvis med:

Mål och budget  
Verksamhetsplaner/arbetsplaner  
Delårsrapporter/verksamhetsberättelser  
Årsredovisning



## Kommunen styr också med:

Grundläggande regler för ansvarsfördelning på nämndnivå;

- Arbetsordning för kommunfullmäktige
- Reglementen för styrelser och nämnder (HKF)
- Styrdokument för råd och beredningar
- Arkivreglemente

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Valet av organisation

Program, strategier, planer: till exempel miljöprogram, översiktsplan

Policyer, riktlinjer och instruktioner

Gemensamma värden

## Gemensamma värden



## Gemensamma värden

Huddinge kommuns gemensamma värden i form av kärnvärden och etiska kod hjälper oss att uppnå visionen och kommunens målsättningar. Varje förvaltning och bolag har en värdegrund som styr hur vi möter kommuninvånare, kunder och kollegor.

## Kärnvärden

Kärnvärdena är den bas som Huddinge vilar på; både nu och i framtiden. Dessa kärnvärden ska fungera som ledstjärnor för alla verksamheter och individer som verkar i kommunen.

**Driv** – betyder att vi kraftfullt driver utvecklingen framåt och att vi tar en ledande roll i regionen.

**Omtanke** – betyder att vi bryr oss om människor, besökare, företagarna och natur.

**Mod** – betyder att vi vågar ta för oss, ta nya vägar och ta ställning i viktiga frågor.

**Mångfald** – betyder att vi tar tillvara på variation och omväxling i miljöer, invånare, medarbetare och utbud. Vi vill utnyttja potentialen i mångfalden och skapa ett rikt och flexibelt samhälle.

## Värdegrund

Med utgångspunkt i den etiska koden och för att stärka våra kärnvärden utformar varje förvaltning en värdegrund som är anpassad efter verksamhetens innehåll och brukarnas behov.

## Etisk kod

Den etiska koden tydliggör de grundläggande utgångspunkterna som varje medarbetare ska ha. Den består av följande:

- Vi bemöter varandra och våra invånare på ett jämlikt och likvärdigt sätt
- Vi följer lagar och regler
- Vi står fria från jäv och andra intressekonflikter
- Vi värnar om yttrandefrihet och demokrati
- Vi använder offentliga medel på rätt sätt

## Huddinges arbete för ständiga förbättringar

Huddinge kommun är en utvecklingsinriktad kommun och ska genom ett målmedvetet kvalitetsarbete driva på ständiga förbättringar inom kommunens samtliga verksamhetsområden och därmed bidra till att nå visionen om att bli en av de tre populäraste kommunerna i länet.

God kvalitet är att nå de av kommunfullmäktige uppsatta målen, samt följa gällande lagar, andra styrdokument och föreskrifter på ett så resurseffektivt sätt som möjligt. Kvalitetsarbetet tar avstamp i såväl mötet med kunden, inklusive service, bemötande, delaktighet och normkritiskt förhållningsätt, som hur vi utövar ledarskap och medarbetarskap samt med vilken systematik vi verkar för ständiga förbättringar.

# Styrmodellen – dialog och systematiska förbättringar

Följande bilder beskriver den modell med vilken organisationen omsätter kommunfullmäktiges styrsignaler.

Huddinge kommun arbetar med dialog mellan politiker, chefer, medarbetare, Huddingebor samt andra intressenter och aktörer kring mål och resultat.

Kommunen följer en arbetsprocess som är tydlig och väl inarbetad. Den bygger på att systematiskt arbeta i fyra steg: planera, utföra, följa upp och förbättra. Arbetsprocessen tillsammans med den levande dialogen leder till ständiga förbättringar.



## Förbättringshjulet och planerings- och uppföljningsprocessen

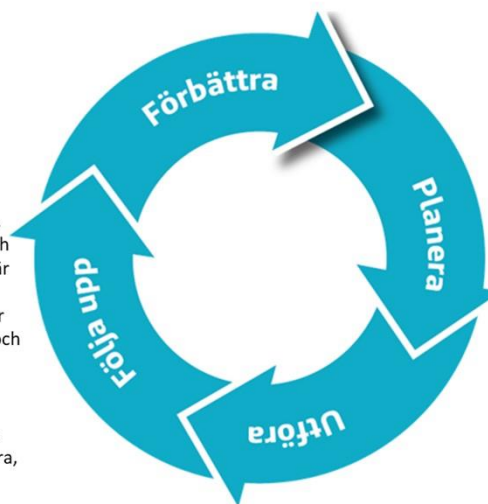
### Förbättra

Måluppfyllelsen analyseras och värderas genom dialog. Alla i verksamheterna och politikerna använder nyvunna kunskaper tillsammans med erfarenhet, omvärldsbevakning och dialog för att genomföra ständiga förbättringar.

### Följa upp

Det återkommande utvecklingssamtalet summerar medarbetarens måluppfyllelse. Enheterna följer upp sina arbetsplaner och redovisar resultat till förvaltningen och när relevant till brukare. Uppföljningen sker genom brukarundersökningar, synpunkter och klagomål, avtalsuppföljning, interna och externa granskningar med mera.

Resultat analyseras uppdelat per kön, område och ålder för att främja en jämlik styrning. Resultat jämförs också med andra, främst länet för att stödja vår vision. Nämnderna dokumenterar i dialog med förvaltningen uppföljningen i delårsrapporter och verksamhetsberättelse och redovisar till kommunfullmäktige. Kommunens samlade resultat redovisas och värderas i årsredovisningen som också öppet återkopplas till invånare och andra intressenter.



### Planera

Kommunfullmäktige tydliggör sin vilja i Mål och budget med mål, indikatorer och önskade resultat samt ger budgetförutsättningar för detta. Nämnderna formulerar i dialog med förvaltningarna sina verksamhetsplaner med mål, indikatorer och önskade resultat som svar på Mål och budget.

I den kommunala organisationen formulerar förvaltningar och enheter i kommunen sina arbetsplaner som svar på verksamhetsplanen. Verksamhetens och medarbetarens mål tydliggörs i medarbetarsamtalet. Externa utförare styrs av kommunala avtal samt nationella lagar och uppdrag.

### Utföra

Tjänsternas innehåll och kvalitet utformas utifrån mål, lagar, brukarnas inflytande och medarbetarnas förslag och idéer. På huddinge.se och i servicecenter får de som bor, verkar i och besöker kommunen ingångar till kommunens tjänster och service.

## Planerings- och uppföljningsprocessen för nämnderna (inklusive budget)

Processen inleds med en nuläges- och omvärldsanalys som presenteras i mars vid ett gemensamt uppstartstillfälle för förtroendevalda och kommunkoncernens ledningsgrupp. Syftet är att skapa en gemensam plattform för arbetet med planering för den kommande planeringsperioden.

Under våren bereds ett förslag till inriktning för budgetarbetet utifrån nuläges- och omvärldsanalysen, uppdaterade externa förutsättningar (befolkningsprognos, vårproposition, skatteunderlagsprognos, med mera) och beslutad inriktning i Mål och budget. Kommunens finansiella mål ska säkras i framtagande av förslag, bland annat resultatnivån och nivån på den externa låneskulden i kommunkoncernen. Underlag för prioriteringar och effektiviseringar ingår i beredningen för att säkra de finansiella målen och för att skattemedel används så effektivt som möjligt för att möta framtida utmaningar. Kommunkoncernens ledningsgrupp ansvarar för att ta fram förslag till inriktning.

Kommunstyrelsen beslutar i juni om ett inriktningsärende för fortsatt budgetarbete. Inriktningsärendet innehåller preliminär ekonomiplan med preliminära budgetramar för nämnder, preliminär investeringsplan för kommunkoncernen, förslag till riktade effektiviseringar och förstärkningar. Kommunstyrelsen ger instruktioner till nämnder och bolag för yttranden till inriktningsärendet.

Nämnder och bolag lämnar sina yttranden till inriktningsärendet med beskrivning av de ekonomiska konsekvenserna och vilka åtgärder, effektiviseringar och förbättringar som kan bli aktuella utifrån det ekonomiska läget. Förslag till ändrade taxor och avgifter lämnas som underlag för ett samlat taxenärende till fullmäktige.

Under hösten bereds politiska förslag till budget utifrån inriktningsärende, nämnders och bolags yttranden och förslag till ändrade taxor, uppdaterade externa förutsättningar (befolkningsutveckling, budgetproposition, skatteunderlagsprognos, med mera), analyser i

delårsrapport per augusti. Kommunens finansiella mål ska säkras i framtagande av förslag. Kommunstyrelsen fastställer förslag till Mål och budget i oktober. Fullmäktige fastställer Mål och budget i november. Nämnder och bolag fastställer sina verksamhetsplaner/budgetar i december.

### **Verksamhetsplan**

Syftet med verksamhetsplanen är att säkerställa att kommunfullmäktiges politiska ambitioner får genomslag samtidigt som nämnden ges utrymme att utforma styrningen med utgångspunkt inom sitt grunduppdrag och inom fastställda budgetramar. Verksamhetsplanen ska visa hur mycket av de olika verksamheterna som ryms inom nämndens budget. Planen med mål och ambitionsnivåer ska främja en kvalitativ, kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet samt göra uppdraget gentemot medborgarna tydligt.

Kommunstyrelsen får i särskilda instruktioner för verksamhetsplanen förtydliga hur nämndmål, indikatorer, uppdrag och budget ska redovisas. I nämndens verksamhetsplan ska tydligt framgå bland annat:

- Vad nämnden inom givna ekonomiska ramar åtar sig att utföra, och med vilken kvalitetsnivå, utifrån de mål som anges i Mål- och budgetbeslutet.
- Hur nämnden fördelar och prioriterar de resurser som ställts till förfogande för nämndens verksamheter.
- Hur verksamheten är organiserad och hur budgeten är fördelad i organisationen, samt vilka interna regler som gäller för resursfördelning och anslagsbindning.
- Hur verksamhetens resultat ska följas upp och redovisas utifrån de mål och uppdrag som beslutats för verksamheten.
- Omfattning och specifikation av nämndens uppdrag och budget för respektive verksamhet i form av prestationer, internpriser eller motsvarande, samt budgetramar ska anges.

Normalt ska verksamhetsplanerna beslutas av alla nämnder i december, för behandling av kommunstyrelsen i ett avstämningsärende.

### **Uppföljning**

Uppföljningen består bland annat av månads- och delårsrapport samt verksamhetsberättelse. Verksamheten ska bedrivas enligt fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer, lagar och förordningar ska följas och den ekonomiska förvaltningen ska vara effektiv och säker. Uppföljningarna ska ge en rättvisande bild av nämndernas verksamheter. Samtliga nämnder ska till kommunstyrelsen lämna underlag för uppföljning enligt särskilda instruktioner.

För att fullständigt kunna bedöma om nämnderna bedriver sin verksamhet kostnadseffektivt och ändamålsenligt med hög kvalitet krävs att det finns ett tydligt samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter. Arbetet med att nå verksamhetsmålen har endast inletts i början på året och därför ligger tyngdpunkten i den utökade månadsrapporten *per april* på att beskriva och analysera ekonomin, produktion och förbrukningen av resurser på ett relevant och rättvist sätt. Prognos på årets måluppfyllelse för nämndmålen görs i *delårsrapporten per augusti* och en fullständig måluppfyllelsebedömning görs i *verksamhetsberättelsen*.

Månadsrapportering kompletterar delårsrapport och verksamhetsberättelse. Månadsrapporter ska lämnas per februari, mars, april (med helårsprognos) och oktober. I månadsrapporterna är fokus på ekonomi och förbrukning av resurser.

### **Bokslut och verksamhetsberättelse**

Efter årets slut ska varje nämnd lämna en verksamhetsberättelse för det gångna året med beskrivning av uppfyllelse av mål och uppdrag, analys och beskrivning av ekonomiskt utfall samt redovisning av utförda prestationer, nyckeltal och kvalitetsmått.

Kommunens årsbokslut är uppdelat i preliminärt bokslut (bokslutskommuniké) och årsredovisning. Det preliminära bokslutet presenteras för kommunstyrelsen vid det första sammanträde som infaller efter 25 januari och årsredovisningen fastställs av kommunfullmäktige i april.

## Ekonomistyrningsprinciper för Huddinge kommun

I ekonomistyrningsprinciperna fastslås regler som syftar till att skapa effektivitet i ekonomisk planering och uppföljning samt i det samlade resursutnyttjandet.

Nämnderna har ett decentraliserat ekonomiskt ansvar och styrs av de ekonomiska ramar som fastställs av kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige tilldelar nämnderna nettoanslag för att bedriva de verksamheter som nämnderna ansvarar för. Det innebär att anslagen ska täcka de kostnader som återstår efter beaktande av verksamhetsintäkter.

Nämnderna ska följa de anvisningar för budgetarbetet samt uppföljning och utvärdering som tas fram av kommunstyrelsens förvaltning. Av anvisningarna framgår de tidsfrister som gäller för inlämning av material och uppgifter i budgetprocessen, eventuella åtgärdsplaner och vid verksamhets- och budgetuppföljning. Nämnderna ansvarar för att styra och följa verksamhetens mål, omfattning, kvalitet, uppföljning och ekonomiska resurser. Detsamma gäller för upphandlad verksamhet.

### Mål och uppdrag

1. Nämnderna ansvarar för att beslutade mål och uppdrag uppnås inom ramen för beslutad budgetram.
2. Nämnderna ansvarar för att, för samtliga sina verksamheter, ta fram jämförelser och analyser som ska leda till konkreta förändringar

### Styrning

3. Budgeten ska upprättas i balans och vara finansierad. Nämnd ska rymma sina verksamheter inom den budget som kommunfullmäktige har fastställt. Eventuella kostnadsökningar finansieras genom omprioriteringar inom nämndens budget
4. Nämnd får en ekonomisk ram för att bedriva sina verksamheter. Om inte särskilt angivits har nämnd rätt att omdisponera medel fritt utifrån kommunfullmäktiges prioriterade inriktning. För verksamhet vinterunderhåll inom klimat- och stadsmiljönämndens ansvar fastställer kommunfullmäktige särskilt budgetanslag.
5. Om den beslutade ramen visar sig otillräcklig ska nämnd i första hand vidta åtgärder för att omdisponera tillgängliga resurser inom nämndens samlade ram och i andra hand hos kommunfullmäktige aktualisera behov av att ändra mål och inriktning för verksamheten. Blir den generella kostnadsökningen högre än vad som kalkylerats i kommunfullmäktiges budgetbeslut, måste nämnd kompensera det genom rationaliseringar. Blir den lägre får överskott disponeras av nämnd.
6. Blir den generella kostnadsökningen högre än vad som kalkylerats i kommunfullmäktiges budgetbeslut, måste nämnd kompensera det genom rationaliseringar. Blir den lägre får överskott disponeras av nämnd.

### Driftbudget

7. Budgetanslaget gäller som nettoram, det vill säga kostnader minus intäkter, där beräknade intäkter i huvudsak avser avgifter. Nettoramens anvisas nämnd i form av en driftbudget.
8. Budgetjusteringar görs i princip inte under året. Om den ekonomiska situationen så kräver kan kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige att omfördela medel mellan nämnder.

9. Justeringar av teknisk karaktär i driftbudgeten inom given totalram kan beslutas av kommunstyrelsen. Beslutanderätt om budgetjusteringar av teknisk karaktär kan av kommunstyrelsen vidaredelegeras till ekonomidirektören.
10. Nämnd kan fritt öka eller minska sin budgetomslutning, så länge nettorammen hålls.
11. Nämnd kan föra med sig hela resultatet (över-/underskott) till nästa år. Det maximala belopp som nämndens eget kapital högst får uppgå till är 3 procent av nämndens budgetomslutning. Överstigande belopp medges inte balanseras till nästkommande år utan särskild prövning av kommunstyrelsen. Nämnd ska i verksamhetsberättelse begära hos kommunstyrelsen om resultatöverföring. För verksamhet vinterunderhåll inom natur- och stadsmiljönämndens ansvar balanseras ett resultat (positivt eller negativt) som uppgår till högst 15 procent av verksamhetens budget. Är resultatet lägre balanseras detta resultat. Vinterunderhållets balanserade resultat summeras därefter med nämndens övriga resultat för att få nämndens totala balanserade resultat.
12. Kommunstyrelsen prövar om undantag mot normalregeln ska göras. I prövningen ska hänsyn tas till nämnds utförda prestationer och grad av måluppfyllelse.
13. Resultat som överförs benämns "Årets balansresultat" och redovisas under posten "Eget kapital" i balansräkningen. Överföringen påverkar inte ordinarie driftbudget.
14. Nämnd får inte gå med underskott utan att det föregåtts av ett medvetet, uppbyggt sparande. Det betyder att en nämnd ska klara sin ordinarie budget men får därutöver redovisa ett minus som avser uttag av eget kapital. Nämnd ska upprätta ett internt regelverk för resultatöverföring, där hänsyn tas till enheternas samlade förmåga att hantera nämndens totala resultat. För att en enhet ska få ta i anspråk viss del av balanserat överskott krävs godkännande av nämnden. Nämnd måste internt tydligt redovisa den ekonomiska ställningen för de enheter som har balanserade resultat. Nämnd ska i sin verksamhetsplan ange hur mycket man beräknar att ta i anspråk under budgetåret. Detta belopp ska sedan kunna justeras i samband med delårsbokslut per 31 mars och vid delårsbokslut per 31 augusti.
15. Slutligt ställningstagande till nämnds begäran görs av kommunstyrelsen i sin bedömning av kommunens samlade ekonomiska situation vid fastställande av avstämningsärendet eller i delårsbokslut. Om kommunen befaras gå med underskott eller inte klarar sitt budgeterade ekonomiska mål kan kommunfullmäktige besluta om att nämnd inte ska få ta i anspråk sitt egna kapital.
16. Underskott måste återställas av nämnd senast tre år efter det år som underskottet uppkommit. Så fort ett underskott befaras uppstå ska nämnd snarast upprätta en 8 åtgärdsplan som ska godkännas av kommunstyrelsen. Uppföljning av åtgärdsplanen ska ske i samband med uppföljningarna per 31 mars och 31 augusti och i årsbokslutet.
17. Balanserat överskott får inte användas till långsiktiga åtaganden som drar med sig kostnadsökningar. Med detta avses att eget kapital ska användas för engångsinsatser (kostnader som belastar budgeten ett år) och inte för åtaganden som innebär kostnadsökningar över längre tidsperioder. Att använda eget kapital för att täcka innevarande års underskott är acceptabelt genom att mellanskillnaden balanseras till kommande år. Nämnd ska i den ordinarie ekonomirapporteringen till kommunstyrelsen ange om balanserat överskott ska användas under året. Justeringar av teknisk karaktär i driftbudgeten inom given totalram kan beslutas av kommunstyrelsen.

### **Investeringsbudget**

18. En investering innebär anskaffande av inventarier eller anläggningar som har en ekonomisk livslängd på minst tre år och en total kostnad på minst ett prisbasbelopp exkl. moms.

För samhällsbyggnadsprojekt – exploateringsinvesteringar med tillhörande gatuinvesteringar och investeringar i infrastruktur vid nybyggnationer – tas en investeringsram fram som beslutas av kommunfullmäktige när Mål och budget fastställs.

19. Samhällsbyggnadsprojekten delas upp i genomförandeprojekt och planeringsprojekt. Anslagsbindningen för genomförandeprojekt är på projektnivå och för planeringsprojekt enligt beslutad verksamhetsplan.



20. Anslag ges för kapitalkostnader till samhällsbyggnadsprojekt, investeringar i gator och vägar samt lantegendomar och beviljas av kommunfullmäktige.
21. För övriga verksamheter fastställer kommunfullmäktige en årlig maximal investeringsram inom vilken nämnd själv får prioritera.
22. Inga anslag ges för kapitalkostnader till övriga verksamheter, utan dessa måste rymmas inom beslutad driftbudget.
23. Vill nämnd investera utöver den fastställda ramen, ska detta prövas av kommunfullmäktige.
24. Investeringsram för kommunala verksamhetslokaler fastställs av kommunfullmäktige.
25. Uppföljning av investeringar på projektnivå sker vid helårsprognoser och årsbokslut, då avvikelser i ekonomi och tid för samhällsbyggnadsprojekt rapporteras. Visar uppföljningen att ett projekt bedöms bli dyrare än beslutad nettoinvestering ska åtgärder för att förhindra fördyring vidtas. Avvikelse för ett projekt som bedöms överstiga 20 procent av projektets beslutade nettoinvestering, dock minst 120 prisbasbelopp ska i uppföljningsdokumenten särskilt redovisas till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige för förnyat beslut. Vid särskild brådska kan kommunstyrelsens ordförande fatta motsvarande beslut som senare anmäls till kommunfullmäktige. Övriga avvikelser redovisas samlat till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige för godkännanden. Slutredovisning av färdiga projekt ska göras i samband med årsbokslut. Vid årsbokslut ska nämnd begära hos kommunstyrelsen om balansering av medel för projekt som inte avslutats.
26. Kommunstyrelsen har delegation att besluta om omfördelning av kommunstyrelsens investeringsreserv.
27. Ekonomidirektören har delegation att beställa tilläggstjänster gentemot Huddinge Samhällsfastigheter för upp till tio prisbasbelopp.

## Intern kontroll

Nämnderna ska enligt reglementet för intern kontroll (HKF 9410) senast i samband med framtagandet av verksamhetsplanen planera hur arbetet med intern kontroll ska bedrivas och vilka åtgärder som ska genomföras under perioden. Detta sammanställs till en plan för intern kontroll som ingår som en del i nämndens verksamhetsplan. Arbetet ska baseras på en årlig riskanalys med utgångspunkt från kommunens mål, vision och gemensamma värden, verksamhetens basuppdrag, lagar och reglementen, på en systematisk granskning av att processer, rutiner och regler efterlevs samt på underlag från revision och andra granskningar. Nämnden ska också besluta om systematiska kontroller som ska genomföras under året.

Arbetet följs därefter upp i de ordinarie uppföljningsdokumenten. I delårsrapporter redovisas hur internkontrollarbetet fortlöper, inklusive prognos för året. Avvikelse, samt eventuell åtgärdsplan, redovisas. I verksamhetsberättelsen redovisas dessutom en sammanfattning av utfallet under planeringsperioden. Nämnden ska där också göra en bedömning av om arbetet har gett önskat resultat och om den interna kontrollen fungerar.

Som stöd för nämndernas arbete samt fördjupning av innehållet i reglementet finns handboken "[Guide till intern kontroll](#)" tillgänglig på kommunens intranät.