



# Underlag inför Mål och budget 2020-2022 för kommunstyrelsen

# Innehåll

<b>Innehåll.....</b>	<b>2</b>
<b>Huddinges vision och mål.....</b>	<b>3</b>
<b>Bra att leva och bo.....</b>	<b>4</b>
<b>Fler i jobb.....</b>	<b>6</b>
<b>God omsorg för individen.....</b>	<b>7</b>
<b>Ekosystem i balans.....</b>	<b>8</b>
<b>Systematisk kvalitetsutveckling.....</b>	<b>8</b>
<b>Attraktiv arbetsgivare.....</b>	<b>9</b>
<b>Sund ekonomi.....</b>	<b>9</b>

# Huddinges vision och mål

## Vision: Huddinge - en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län

Huddinges vision är att vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i.

## Hållbart Huddinge 2030

I Ett hållbart Huddinge pekar kommunfullmäktige ut en långsiktig, önskvärd och möjlig framtid med fokus på år 2030. Här beskrivs hur ett hållbart Huddinge ter sig och vilka vägval kommunen bör göra för att komma dit.

## Huddinges varumärke

Huddinges attraktivitet är helt avgörande för att möjliggöra den tillväxt kommunens står inför. Det gäller såväl att vara attraktiv för nya invånare, investerare och företagare som för besökare och ny arbetskraft.

Till hjälp att värdera styrkan i Huddinges varumärke gentemot andra kommuner i Stockholmsområdet används två mätningar. Den ena är imagemätningen ”bilden av Huddinge” och den andra är en regelrätt varumärkesmätning som beskriver hur känt respektive hur attraktiv Huddinge är i länet.

Båda mätningarna visar 2018 på en viss avmattning avseende utvecklingen av Huddinges varumärke. Vi ser fortfarande en positiv utveckling, men i takt med att andra kommuner också arbetar med sin utveckling har konkurrensen ökat.

Huddinge kommun behöver öka kommunens attraktivitet både gällande platsen och sin egen organisation. För att

lyckas gäller det att Huddinge kommuns verksamheter är bra och kvalitativa, mötesplatser och offentlig miljö görs attraktiv och intressant, att kommunen har bra friluftsmöjligheter och höga naturvärden och att på olika sätt marknadsföra kommunen.

Ett attraktivt och starkt platsvarumärke både för hela kommunen, de regionala stadskärnorna och övriga utvecklingsområden behövs för att Huddinge ska ha en fortsatt stark position i Stockholmsregionen och på Södertörn.

## Mål för Huddinge

För att nå det framtida läget i Ett hållbart Huddinge 2030 och visionen om att vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län, är *fem övergripande mål* formulerade som visar vad kommunen åstadkommer för invånare, brukare och kunder.

- Bra att leva och bo
- Utbildning med hög kvalitet
- Fler i jobb
- God omsorg för individen
- Ekosystem i balans

För att vara framgångsrik i detta arbete ska kommunen ständigt sträva efter att förbättra sina verksamheter. Detta är formulerat i *tre strategiska mål* under rubriken *effektiv organisation* som visar hur och med vilka resurser kommunen genomför sitt uppdrag.

- Systematisk kvalitetsutveckling
- Attraktiv arbetsgivare
- Sund ekonomi

# Bra att leva och bo

## Att växa – platsens attraktivitet

Huddinge kommun har stora utmaningar, men också stora möjligheter att attrahera nya invånare, besökare och företagare. Huddinge kommun måste fortsätta att skapa livsmiljöer för invånare, skapa attraktiva förutsättningar för näringslivet och även utveckla besöksperspektivet.

För att lyckas krävs fortsatt fokus på attraktiva bostadsområden som är konkurrenskraftiga gentemot andra områden i regionen, bra kommunikationer, bra skolor och annan viktig samhällsservice samt att kommunen upplevs som trygg. Härutöver måste även Huddinge kommunorganisation utveckla sig som en attraktiv arbetsgivare.

Många kommuner i regionen har expansiva planer för nya bostäder och större exploateringar. Konkurrensen är hård både om de hushåll som ska välja en ny bostad och de företag som växer eller etablerar sig i regionen samt de aktörer som behöver vara med och förverkliga kommunens mål.

## Att växa – fortsatt högt bostadsbyggande

Kommunens tillväxt och nyttan med den behöver kommuniceras bättre med dagens Huddingebor. Fortsatta medborgardialoger i tidiga skeden kommer att vara betydelsefulla för hur väl vi kommer att lyckas med våra ambitioner. Också förmågan att kommunicera projekt i planering och genomförande behöver utvecklas och intensifieras. Huddingeborna behöver uppmuntras att se positivt på tillväxten och se dess fördelar bland annat i form av utökad service, tillgång till fler arbetsplatser i närområdet och bättre infrastruktur. Ett tydligt, starkt och välförankrat platsvarumärke fungerar också i kommunikation med de som redan bor och verkar på platsen.

Utöver ett starkt platsvarumärke behöver kommunen balansera samhällsutbyggnaden så att den driver fram bostadsbebyggelse och näringslivsutveckling enligt kommunens mål både i hög- och lågkonjunktur. Fortsatt arbete med markanvisningar, både direkta och genom tävling, stora och mindre projekt samt fortsatta markförvärv förblir extra viktigt även när den höga tillväxttakten mattas av.

Samarbetsytorna både internt i kommunkoncernen och externt med de aktörer som är med och skapar platsen behöver ständigt utvecklas.

## Att växa – kapacitetsstark och attraktiv kollektivtrafik

För att Huddinge ska kunna växa kraftigt behövs en attraktiv och tillförlitlig kollektivtrafik. Det är därför även i fortsättningen av största vikt att prioritera arbetet med ny transportinfrastruktur och en god trafikering med kollektivtrafik.

Trafikverket förväntas ta fram inriktningsbeslut under år 2019 för kommande åtgärdsplanering för transportinfrastruktur. En infrastrukturproposition och direktiv om att sätta igång åtgärdsplaneringen med Nationell plan och Länsplan för transportinfrastruktur förväntas år 2020. Huddinge behöver arbeta aktivt med olika former av inspel till åtgärdsplaneringen.

Region Stockholm har öppnat för en diskussion om tidigareläggning av Spårväg, vilket skulle vara positivt för kommunens förutsättningar att lyckas med tillväxtmålen. Om projektet skulle påbörjas tre år tidigare än vad som avtalats skulle det innebära att kommunen måste ta en andel av förskotteringen av den avtalade finansieringen från år 2021. Det skulle också innebära att kommunen under 2020 behöver förbereda och resursätta den omfattande planering som det skulle innebära. Kommunen behöver delta aktivt i Regionens projekt Spårväg syd, men också upprätta detaljplaner för spårvägen och påbörja planering av det nya området Loviseberg.

I Flemingsberg fortsätter arbetet för ett resecentrum med en bytespunkt för lokal, regional, storregional och nationell trafik. Det är ett samarbete mellan Trafikverket, Regionen och kommunen avseende val av åtgärder, planering och finansiering. Även Tvärförbindelse Södertörn är i ett aktivt planeringsskede.

## Att växa - hållbar samhällsutveckling med kvalitet

Med ökad tillväxt ökar också komplexiteten i planeringen och därmed behovet av helhetsperspektiv. Ambitionerna kring en hållbar utveckling är höga både för ekonomiska, ekologiska och sociala aspekter. Att få till bostadsblandning, möjliggöra för arbetsplatser, binda samman kommunens olika delar, skapa mötesplatser, plats för kultur och idrott och utrymme för rekreation och skapa ett samhälle där alla är inkluderade kräver mycket både av kommunkoncernen som organisation och ekonomiskt.

Under den kommande planeringsperioden kommer vi att behöva visa att vi klarar av att bygga samhällen som skapar hemkänsla och stolthet. För att lyckas krävs fokus på målet,

innehållet och platsen som på lång sikt ska finnas där för nuvarande och blivande Huddingebor. Genom att öka platsen attraktivitet ökar även värdet på de byggrätter som skapas genom planläggning. Det innebär att kommunens exploateringsvinst ökar.

## Att växa – nya planeringsunderlag

Under 2019 tas ett antal nya planeringsunderlag och styrdokument fram. Det är nya riktlinjer för bostadsförsörjning, tematiskt tillägg för verksamhetsmark till översiktsplanen samt planeringsunderlag för teknisk försörjning. Under 2020 behöver kommunkoncernen ha beredskap för att ta dessa underlag vidare till genomförande. På grund av de ändrade förutsättningarna med Sverigeförhandlingen kan det finnas anledning att göra en mer genomgripande översyn av översiktsplanen.

De utvecklingsplaner som nu är på väg fram kommer att ge svar på hur respektive område kan byggas ut men innehåller inget om förhållandena dem emellan. En vägledning för helheten behöver arbetas fram under 2020.

Efter att Utvecklingsprogram Flemingsberg 2050 antagits under 2018 av Huddinge kommun, Botkyrka kommun och Region Stockholm, har parterna tagit fram en aktörsgemensam handlingsplan med prioriterade åtgärder 2019-2020 för att nå vision och mål för Flemingsberg 2050. Exempel på prioriterade åtgärder är att utreda förutsättningarna för att använda kultur som drivkraft i stadsutvecklingen, säkerställa investeringar i ny infrastruktur för ökad tillgänglighet, ta fram verktyg för en inkluderande stad samt studera förutsättningar för näringslivsutveckling genom att etablera nya kluster. Under 2020 behövs resurser inom kommunen för ett genomförande av prioriterade åtgärder sammanställda i handlingsplanen.

## Fler och bättre digitala tjänster.

Kommunen behöver fortsätta utveckla digitala tjänster, både för att uppfattas som en attraktiv kommun och för att kunna leverera tjänster och service av hög kvalitet. Kommunen behöver vara innovativ och skapa förutsättningar för digitalisering både inom kommunorganisationen och för de som bor och verkar i kommunen. Digitaliseringen kan också användas för att nå hållbarhetsmålen.

Förutom att erbjuda fler och bättre digitala tjänster ökar även krav på tillgänglighet och att webbplatser, dokument och e-tjänster följer nya lagar och riktlinjer kring utformning och tydligt språk.

Invånare och företagare förväntar sig snabb återkoppling och att vårt bemötande uppfattas som effektivt och professionellt.

Snabb återkoppling är något som de flesta idag ser som en självklarhet. För att kommunen ska kunna leverera tillfredsställande svar på frågor behöver vi utveckla våra arbetssätt men också ta hjälp av digitaliseringens möjligheter.

## Jämlikhet

Huddinges arbete kring styrning och uppföljning av analys runt jämlikhetsarbetet (jämlik styrning) påverkas genom nationella strategier och ny lagstiftning. Kommunstyrelsen har en viktig roll i att styra men också stödja nämndernas arbete med jämlikhet.

Jämställdhet och våldsförebyggande arbete hänger ihop. Förebyggande arbete mot våld inkluderat våld i nära relationer samt hedersrelaterat våld och förtryck är viktigt i ett preventivt arbete för en mer jämlik hälsa.

Staten inledde under 2018 en satsning mot segregation där Huddinge tilldelades 11,45mnkr. Huddinges satsning hade fokus på a) bostadsplanering för minskad segregation b) förebyggande insatser för barn och unga c) språkutveckling i skolan. Under 2019 finns en statlig budget om totalt 100 miljoner, men inga statliga medel finns avsatta för 2020. Det behövs fortsatt samverkan mellan kommun, fastighetsbolag, polis och civilsamhälle för att minska skillnader mellan kommundelar och bostadsområden i Huddinge.

Den nationella översynen inom funktionshinderspolitiken kommer vara en viktig del för kommunens strategiska arbete med funktionshinderfrågor framöver.

1 januari 2019 antogs en ny minoritetslag. Ökad delaktighet och inflytande, främst hos barn är exempel på områden som förstärks. Att kommuner blir skyldiga att anta mål och riktlinjer för sitt minoritetspolitiska arbete är ett annat. Huddinge kommun behöver utifrån befintliga lagar förbättra och utveckla förutsättningarna så att de lagliga rättigheterna för målgrupperna uppnås.

Riksdagen har beslutat att inkorporera FN:s konvention om barnets rättigheter i svensk lag från och med den 1 januari 2020. Den nya lagen innebär ett förtydligande av att domstolar och rättstillämpare ska beakta de rättigheter som följer av barnkonventionen.

Mätresultat visar att det finns stora skillnader i bland annat trivsel och trygghet i såväl Huddinges områden som mellan kvinnor och män, flickor och pojkar. Det finns även brister i nämndernas arbete med jämlik styrning. Framför allt brister det i att analyser inte görs i särskilt stor utsträckning utifrån resultatets uppdelning på kön, område och ålder och därmed formuleras sällan åtgärder för att säkra en styrning mot ökad jämlikhet och därmed ökad kvalitet. Förbättras styrningen av kommunorganisationen genom befintlig styrmodell med utvecklad och förbättrat resultatfokus och

analyskultur borde detta kunna åtgärdas då jämlik styrning är en integrerad del av befintlig styrning.

## Trygghets- och säkerhetsfrågor i samhällsutvecklingsprocessen

Trygga och säkra miljöer är avgörande för att en plats ska vara attraktiv. När Huddinge växer finns ett behov av att skapa väl utvecklade rutiner och metoder för trygghets- och säkerhetsfrågor. För att skapa de bästa och mest kostnadseffektiva lösningarna behöver frågorna finnas med i ett tidigt skede i samhällsutvecklingsprocessen. Många behöver vara involverade och mycket av arbetet bör ske i samarbete med de aktörer som redan finns på plats idag och är med och bygger framtidens Huddinge. För att metoder och rutiner ska vara hållbara över tid behöver de uppdateras löpande utifrån ny forskning och erfarenhet.

## Fler i jobb

Kommunen ska verka för ett optimalt företagsklimat. Företagsklimat är summan av de förutsättningar som finns i omgivningen för att starta, driva och utveckla företag. Företagens beslut om att växa, anställa fler eller avsluta sin verksamhet påverkas av omgivningen. Helheten spelar roll - bo, leva och verka hänger ihop. Boendattraktivitet påverkar människors, företagares vilja att starta företag och verka i kommunen. Det påverkar också möjligheten att få tillgång till kompetent arbetskraft. För etablering av nya företag, inte minst i kunskapsbranscher, behöver tillgänglig och attraktiv kollektivtrafik, utbildad arbetskraft och kreativa miljöer tillhandahållas.

Kommunen behöver fortsätta varumärkesbyggandet för att stärka och bekräfta det lokala näringslivet och för att attrahera fler investerare till Huddinge.

### Bättre förutsättningar för nya och befintliga företag

Ett bra företagsklimat skapar fler företag och arbetstillfällen, en ökad inflyttning samt i förlängningen ökade skatteintäkter och resurser till offentlig service. Kommunstyrelsen leder och samordnar kommunens arbete för ett bättre företagsklimat.

Kommunen behöver ha ett helhetsperspektiv i mötet med näringslivet och fortsätta arbetet internt med att öka förståelsen för företagande och företagens bidrag till samhället och hur företagsklimatet påverkar investeringar

## Återuppbyggnaden av det civila försvaret

Målet för det civila försvaret är att värna civilbefolkningen, säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna och bidra till Försvarsmaktens förmåga vid ett väpnat angrepp eller krig i vår omvärld. Det som styr kommunens arbete är den regionala strategin för utveckling av det civila försvaret i Stockholms län 2018-2020 samt den överenskommelse för kommunernas arbete med civilt försvar som gjorts mellan Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) för 2018-2020. Utöver dessa bestämmelser kommer det 2019 en ny säkerhetsskyddslag (2018:585). Det ställs stora krav på att kommunen vidtar flertalet åtgärder för att på sikt kunna fullgöra sina uppgifter inom totalförsvaret i händelse av krigsfara och krig. Stora delar av kommunens verksamheter och dess anställda berörs av de förberedelser kommunen behöver vidta.

och tillväxt. Näringslivsstrategin och handlingsplanen för ett förbättrat företagsklimat anger riktningen för kommunens arbete. Det är framförallt i små och medelstora företag som nya arbetstillfällen skapas. Samtliga nämnder behöver därför prioritera insatser inom sitt ansvarsområde som bidrar till bättre förutsättningar för nya och befintliga företag för att uppnå ökad sysselsättning och minskad arbetslöshet.

För att utveckla företagsklimatet behöver vi uppnå hög tillgänglighet, god service och en god dialog med både näringslivet samt internt mellan olika förvaltningar. Det handlar bland annat om tillstånd och tillsyn, om bemötande och en tillförlitlig, samordnad och snabb ärendehantering. Kommunen behöver erbjuda en snabb, effektiv och samordnad kommunal service, med ett lösningsfokuserat synsätt för att påverka företagets tillväxt- och investeringsvilja positivt. Detta stärker kommunens varumärke och attraktivitet som etableringsalternativ. Att kommunen bidrar med kunskapsspridning, mötesplatser och nätverk kommer vara än viktigare vid eventuellt förändrat konjunkturläge.

Tillgång till verksamhetsmark krävs i hela kommunen för att ge plats för ett växande näringsliv. Kommunen behöver prioritera framtagande av verksamhetsmark som inte kan finnas i bostadsnära miljöer.

I syfte att stärka och komplettera arbetslinjen behöver kommunen i ökad utsträckning uppmuntra och underlätta

entreprenörskap för människor som vill starta nya företag och förverkliga sina idéer. En viktig del i detta arbete är också ett fungerande samarbete mellan näringsliv och skola, från förskola till eftergymnasial utbildning. Ung företagsamhet (UF) behöver utvecklas i kommunens skolor för att Huddinge ska kunna återta sin plats som länets bästa UF-kommun. Kopplingen mellan gymnasiet, arbetsmarknaden och högskolan behöver stärkas.

## Fler och större andel fristående aktörer

Huddinge växer och behöver fler fristående aktörer som bygger och driver förskolor, skolor och vård- och omsorgsboenden för att öka medborgarnas valfrihet och avlasta kommunens ekonomi. Strävan ska vara konkurrens på lika villkor mellan kommunala och privata aktörer med hög kvalitet i verksamheterna.

För att uppnå målet att hälften av alla nya verksamheter ska byggas och drivas av fristående aktörer behöver kommunen säkerställa och implementera en samordnad och effektiv process för hanteringen av fristående aktörer i kommunen, från tidiga skeden till genomförande.

Kommunen behöver stärka dialogen och utbyte av information, kunskap och erfarenheter med aktörer i branschen

Kommunens strategi för konkurrensprövning, valfrihet och etablering styr arbetet med fristående aktörer i dess genomförande.

## Samarbete för fler arbetsplatser, entreprenörskap och innovation i Flemingsberg

Kommunen ska aktivt verka för att Flemingsberg ska vara ett självklart etableringsalternativ för ett kunskapsintensivt

näringsliv och kreativa näringar i regionen. För att stödja planerad utveckling i den regionala stadskärnan och vara ett attraktivt etableringsval behöver en urban stadsmiljö med hög tillgänglighet och ett rikt utbud av handel, restauranger och annan service och kultur tillkomma. Som enskild bransch har handeln en stor betydelse för kommunens utveckling av arbetstillfällen. Riktlinjer för handelns utveckling i kommunen visar behov av nya sätt att fysiskt planera för förändrat sätt att handla på och på nya sätt integrera handeln i samhällsutvecklingen.

För att möjliggöra arbetstillfällen i Flemingsberg som kompletterar och stärker det planerade kontorsklustret och verkar mot uppsatta mål för arbetsplatskvoten och utvecklingsprogrammet för Flemingsberg, behöver kommunen ta en aktiv roll i näringslivsutvecklingen för hela Flemingsberg. För att utveckla Flemingsberg är det viktigt att säkerställa närvaron av och inriktningen på aktörer inom framförallt forskning, utbildning, finanssektorn affärsverksamhet och lokala och regionala offentliga samt civila aktörer. Olika kontorsstrukturer är viktiga att bygga in i området för att främja nya arbetssätt och företagsformationer.

Kännedomen om Flemingsberg som en plats för innovationer, entreprenörskap och näringslivsutveckling samt säkerställer en utveckling som drar fördel av den högre utbildningen och forskningens unika förutsättningar, behöver öka.

# God omsorg för individen

## Prevention

I mars 2019 avslutas ett ettårigt projekt med att samordna preventionsarbetet i kommunen. Projektet resulterade i ett förslag till struktur för framtida samarbetsformer, styrning, uppföljning och förbättring av preventionsfrågorna. Det bygger på ett kommungemensamt strategiskt arbetssätt med tydlig organisation och struktur där ett samlat stöd för verksamheterna för det förebyggande arbetet är en avgörande del.

Kommunens preventionsarbete spänner över flera områden såsom ANDTS (alkohol, narkotika, dopning, tobak och

spel), våld, psykisk ohälsa, föräldraskapsstöd, integration samt brottsförebyggande arbete. Huddinge kommuns förebyggande arbete är inriktat på två målområden i enlighet med vad aktuell forskning visar att störst effekt kan uppnås – de två skyddsfaktorerna trygga familjrelationer samt främjande av skolframgång.

Det samlade preventionsarbetet förverkligas genom en nära samverkan mellan berörda nämnder bland annat genom Samkraft där samverkan med civilsamhället är en viktig del.





# Ekosystem i balans

## Minska transportsystemets klimatpåverkan

Transportsystemet ska stödja en utveckling av attraktiva och hållbara livsmiljöer. Trafikstrategin och dess olika trafikplaner ska användas för att visa hur gång-, cykel- och kollektivtrafiken ska utvecklas och prioriteras. Andelen transporter med gång-, cykel- och kollektivtrafik ska öka fram till 2030. I nuläget går utvecklingen åt fel håll vilket innebär att ytterligare åtgärder behövs för måluppfyllelse.

Kommunens fordonsflotta ska vara fossilbränsleoberoende år 2025. 2018 låg siffran på drygt 20 % vilket betyder att omställningstakten behöver öka avsevärt för att nå måluppfyllelse.

## Förnya miljöprogrammet

Den nya klimat- och stadsmiljönämnden ansvarar för miljöprogrammet. Miljöprogrammet gäller till och med

2021 och arbetet med ett nytt program behöver påbörjas under 2020. I programmet finns flera delar som direkt handlar om samhällsutveckling och därmed faller under kommunstyrelsens ansvar, varför förvaltningen behöver avsätta resurser för arbetet.

## Förnya kommunstyrelsens interna miljöarbete

För att kunna nå klimatmålen måste takten i omställningsarbetet öka betydligt. Även kommunstyrelseförvaltningen behöver se över utsläppen från egna tjänsteresor. Ansvaret för kommunens strategiska interna miljöarbete har flyttat över till den nya klimat- och stadsmiljönämnden men fortfarande behöver kommunstyrelseförvaltningen driva förvaltningens egna insatser vidare.

# Systematisk kvalitetsutveckling

## Ökade krav på automatiserade processer

Hela den offentliga sektorn står inför stora utmaningar avseende kostnadsutveckling. Därför måste Huddinge kommun våga pröva nya innovativa arbetsmetoder och automatisera arbetsprocesser med hjälp av digital teknik.

Det handlar i hög grad om ledarskap, nya arbetssätt och att testa nya saker. Kommunen behöver också utveckla sin förmåga att stötta de chefer och medarbetare som har goda idéer och som vill pröva något nytt.

Genom nyfikenhetsdriven verksamhetsutveckling och nya synsätt har Huddinge stora möjligheter att både kapa kostnader och samtidigt skapa intressanta jobb med högre förädlingsvärde. Det senare är också viktigt ur perspektivet arbetsgivarvarumärke.

Ett aktuellt exempel på ny teknik och nytt arbetssätt är arbetet med arkivverksamheten där kommunstyrelsen efter

flera års förberedande arbete under våren 2019 påbörjat införandet av ett kommungemensamt e-arkiv, ett arbete som under kommande år behöver intensifieras.

## Samordnad och prioriterad utveckling för största möjliga nytta - portföljstyrning

För att kommunens gemensamma mål ska uppnås på ett än mer effektivt och optimerat sätt bör samtliga förändrings- och utvecklingsinitiativ värderas på ett samlat sätt genom så kallad portföljstyrning. Genom enhetliga värderingar kan strategiska prioriteringar möjliggöra att rätt insatser genomförs vid rätt tidpunkt. Genom att kommunens prioriterade initiativ bedrivs enhetligt via projekt- och processtyrning minimeras risker, behov kan tillfredsställas och nyttor realiserar.

# Attraktiv arbetsgivare

## Kompetensförsörjning

Arbetet med att attrahera och behålla medarbetare är fortsatt en stor utmaning för kommunen, likväl som för kommunstyrelsens förvaltning.

### Digitaliseringens påverkan på kompetensförsörjningen

Det är viktigt att stärka chefernas och ledningsgruppernas kompetens inom digitalisering och säkerställa att digitaliseringsfrågan hanteras i verksamheterna och i ledningsgrupperna, då det i grunden handlar om verksamhetsutveckling.

Digitaliseringen kommer att förändra yrkesroller, arbetsuppgifter och arbetssätt i högre takt än tidigare. Detta kommer att ställa krav på ständig kompetensutveckling för chefer och medarbetare.

### Attrahera medarbetare

Förvaltningens bristyrkesgrupper finns främst inom samhällsbyggnadsområdet. Därför måste vi målgruppsanpassa arbetsgivarvarumärket och hitta ambassadörer för att attrahera nya medarbetare. Forsatt samverkan behöver ske med akademierna, till exempel via samarbete med studievägledare, besök, deltagande på mässor etc. Det etablerade traineeprogrammet inom miljö- och samhällsbyggnadsområdet är viktigt både utifrån att marknadsföra yrkena och attrahera medarbetare. Ytterligare anpassning av förvaltningens introduktion kan också attrahera nya medarbetare.

### Behålla och utveckla medarbetare

Lika viktigt som att attrahera nya medarbetare är det att behålla och utveckla befintliga medarbetare.

Det är viktigt att fortsätta stärka förvaltningens chefer i syfte att skapa och bibehålla engagemang och arbetsglädje hos medarbetarna.

Samtidigt behöver förvaltningen fortsätta främja en god fysisk och organisatorisk/social arbetsmiljö och driva ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete. Det systematiska arbetsmiljöarbetet behöver integreras med det systemstöd som implementeras för kommunens planerings – och uppföljning (Digi-PUFF).

Förvaltningen behöver arbeta för att stärka kommunens och förvaltningens lokala lönebildningsarbete och utveckla löneöversynsprocessen.

För att få bättre kunskap om varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning i kommunen kommer information samlas in via en standardiserad avgångsenkät till alla som slutar i kommunen. Slutsatserna utifrån denna kan ge en inriktning för fortsatt utvecklingsarbete i syfte att behålla kommunens medarbetare.

## Minska sjukfrånvaron

Förvaltningens arbete med aktivt och systematiskt rehabiliteringsarbete och åtgärder för att minska sjukfrånvaro är ett långsiktigt arbete som behöver fortgå. Det är viktigt att arbeta aktivt med sjukfrånvaron i alla intervall och kontinuerligt följa upp sjukfrånvarons utveckling och återrapportera till förvaltningens och kommunens ledningsgrupp. Arbetet med att stödja och följa upp övriga förvaltningars arbete med att minska sjukfrånvaron måste fortgå. Dessutom behöver arbetet med aktiva åtgärder utifrån diskrimineringslagen nå ut i förvaltningen.

# Sund ekonomi

## Möjligheter till effektiviseringar genom digital teknik och standardisering.

Som nämnts tidigare behöver Huddinge kommun hitta vägar fram till effektivare arbetssätt som också sannolikt innebär högre grad av standardisering.

En viktig del för att lyckas är att använda digital teknik, men än viktigare är att chefer och ledare i organisationen vågar utmana sig själva med att göra saker på ett nytt sätt. Det handlar väldigt mycket om kommunens grundvärderingar, mod och driv.

## Strategier för långsiktig finansiering

Kommunfullmäktige fastställde i juni 2016 ett antal åtgärder för att begränsa ökningen av kommunens långfristiga skuld. Även kommunstyrelsen har beslutat om åtgärder som ska begränsa ökningen. Genom besluten om strategier för långsiktig finansiering finns ett antal frågor och uppdrag som fortsatt kommer att behöva hanteras inom kommunstyrelsens förvaltning, även om merparten har genomförts under 2017 – 2018. Stort fokus kommer fortsatt ligga på kostnadskontroll och projektuppföljning av

exploateringsekonomin och utbyggnaden av verksamhetslokaler.

## Fokus på resultat

En viktig del i arbetet med att genomlys kommunens verksamheter med syftet att få en mer kostnadseffektiv verksamhet med fortsatt hög kvalitet är ett större fokus på resultat. Det arbetet innebär även att kommunen ska utveckla arbetet med att jämföra sig med andra kommuner för att hitta goda exempel på hur man kan arbeta effektivare.

Med utgångspunkt i kvalitetsstrategin, rekommendationerna i Kommunkompassen och måtten i KKiK behöver vi arbeta vidare med fokus på resultat för att effektivisera verksamheterna och säkerställa en god kvalitet.

För att analyser av mått ska vara intressanta och generera verksamhetsutveckling är det viktigt att vi mäter rätt saker, alltså använder oss av resultatmått som vi kan påverka och som mäter graden av måluppfyllelse.

## Drift/Egen prioritering/Effektivisering

I Planeringsförutsättningarna beskrivs de ekonomiska förutsättningarna för den kommande planeringsperioden som tuffa och att fortsatt prioritering av basuppdraget och arbetet med långsiktig finansiering kommer att krävas. Förutom att genomföra de strategier för långsiktig finansiering som beskrivs i avsnittet ovan är det avgörande för en sund ekonomi att alla nämnder och styrelser klarar sig inom tilldelad budgetram.

Enligt beräkningar i Planeringsförutsättningar 2020-2022 ökar kommunstyrelsens budget preliminärt, inklusive kostnaden för Södertörns överförmyndarnämnd, med 3,2 mnkr för 2020 och totalt med 27,4 mnkr för planeringsperioden. De justeringar som påverkar budgetutrymmet framgår av tabellen nedan. Generell uppräknings avser kompensation för ökade löne-, hyres- och prisökningar. Nämndernas ramar för planeringsperioden har räknats upp med i genomsnitt 1,8 procent per år. Tidigare avsättning på 5 mnkr för kommungemensamma utvecklingsinsatser ligger kvar i ramen för 2020. Detsamma gäller satsningen på Samkraft om 3 mnkr.

Mnkr	2020	2021	2022	Summa
Tekniska justeringar	1,0			1,0
Volym	-4,1	-5,1	-5,2	-14,4
IT (infrastruktur)				
Riktad satsning				
Generell uppräknings	0,0	-5,1	-8,4	-13,5
Gemensam utveckling				
Effektivisering				
Volym ÖFN	-0,1	-0,1	-0,1	-0,3
Generell uppräknings ÖFN	0,0	-0,1	-0,1	-0,2

**Summa** -3,2 -10,4 -13,8 -27,5

Kommunstyrelsen har under många år haft god kontroll på ekonomin och redovisat plusresultat. Genom att successivt skapa utrymme för att prioritera viktiga åtaganden, kommungemensamma och förvaltningsspecifika, används budgetmedel mer effektivt. Budgetmedel för åtaganden som är försenade eller nedprioriterade kan omfördelas under året alternativt inte utnyttjas när behov av att stärka kommunens resultat finns.

I budgeten för 2019 gjordes ingen volymuppräknings för kommunstyrelsen, i stället minskades budgetramen med 5 mnkr som en del i att möta lägre skatte- och bidragsintäkter. Däremot tillsköt kommunfullmäktige resurser kopplat till genomförandet av valet till Europaparlamentet och till Södertörns brandförsvärsförbund. Totalt tilldelades 2,5 mnkr. Resurser för valet till Europaparlamentet är ett ettårigt tillskott 2019. Fortsättningsvis kommer resurser behöva prioriteras för att åtaganden inom flera områden ska klaras, särskilt med inga eller låga uppräknings för ökade löner och priser. I takt med att förvaltningens uppdrag växer ställs också allt större krav på att effektivisera administrativa resurser och processer. Detta i sin tur ställer krav på nya kompetenser samt förändrade arbetssätt och eventuellt ytterligare behov av omorganisation. För att bereda ytterligare medarbetare plats i kommunalhuset och samtidigt säkerställa en god arbetsmiljö behöver lokalerna byggas om vilket också kommer att kräva resurser.

För att bättre kunna stödja dels egen förvaltning, men även verka förutsättningsskapande och stödjande för övriga förvaltningar och nämnder, inte minst då omfattningen av basuppdraget ökar, krävs en högre grad av utveckling kopplat till processer som berör många, exempelvis ekonomiprocesserna.

Resurser kommer också fortsatt att behöva prioriteras för åtaganden som, till exempel genom digitalisering, ger kommunen möjligheter att arbeta effektivare och som över tid kan ge pengar till annat. Då flöden i investerings- och exploateringsprojekt kan få stor inverkan på driftmedlen, finns ett behov av ökad samordning och sambandet mellan hantering av driftmedel och investeringsmedel behöver ytterligare förtydligas. En ännu högre grad av samordning måste ske både i planeringssammanhang och vid uppföljning. Bland annat är det av vikt utifrån ett långsiktigt planeringsperspektiv för att skapa goda förutsättningar för ett optimalt nyttjande av finansiella resurser.

## Investeringar

I verksamhetsplanen för 2019 redovisar kommunstyrelsen investeringsbudget för 2019 och prognos för 2020-2021. Investeringsnivåerna för de två första åren är på 422 mnkr

respektive 425 mnkr per år. Nivån är något lägre mot tidigare år vilket till en del förklaras av att de skattefinansierade investeringarna har dragits ner med hänsyn till vad man tror sig hinna genomföra under åren.

Mnkr	Budget	Prognos	Prognos
	2019	2020	2021
IT	33	25	10
Ekosystem i balans	21	24	4
Övrigt	1	1	1
<b>Summa</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>15</b>
<b>Samhällsbyggnadsprojekt</b>			

Genomförandeprojekt	132	27	-11
Planeringsprojekt	64	170	182
Övrigt	1	-2	-1
Investeringsprojekt inkl. vattenvård	170	180	205
<b>S:a samhällsbyggnadsprojekt</b>	<b>367</b>	<b>375</b>	<b>375</b>
<b>S:a investeringar</b>	<b>422</b>	<b>425</b>	<b>390</b>

I den fortsatta budgetprocessen ska också prognoser för främst samhällsbyggnadsprojekten uppdateras.