



Datum
2024-02-23

Diarienummer
KS-2023/1866

Handläggare
Anders Folkesson
08 - 535 302 39
anders.folkesson@huddinge.se

Kommunstyrelsen

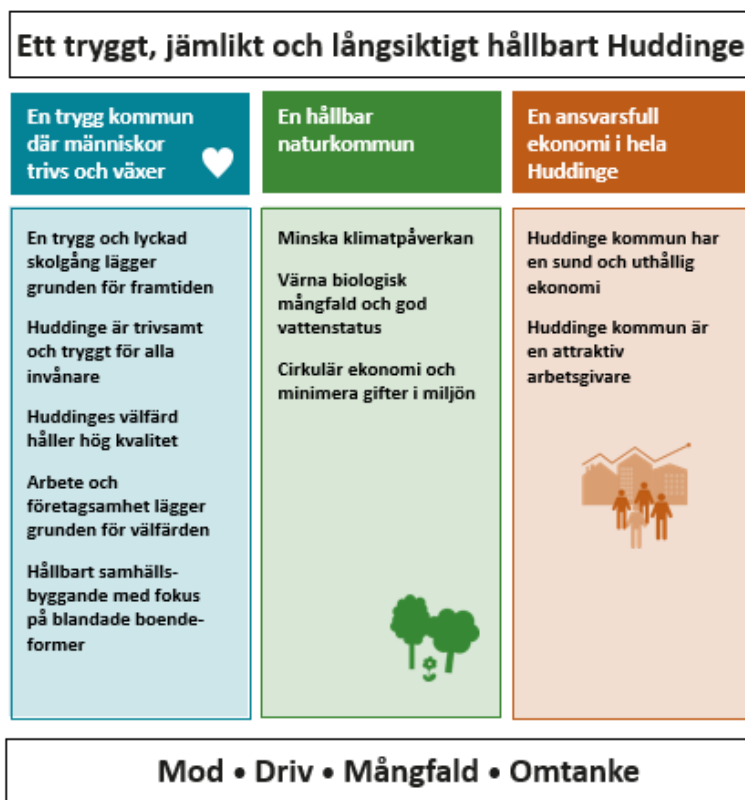
PM – Avstämningsärende beträffande nämndernas och bolagens verksamhetsplanering för 2024

Kommunfullmäktige fattade i november 2023 beslut om Mål och budget 2024 för Huddinge kommun. Enligt kommunens ekonomistyrningsprinciper ska nämndernas verksamhetsplaner behandlas av kommunstyrelsen i ett avstämningsärende.

Målstrukturen utgår från visionen att *Huddinge kommun ska vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i.*

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

Figur 1. Målstruktur



HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
141 85 Huddinge

Besök
Kommunalvägen 28

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

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se



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

Kommunstyrelsens förvaltning har granskat nämndernas och bolagens verksamhetsplanering. Granskningen, som har skett inom ramen för den lagstadgade uppsiktsplikten, innefattar hur pass väl nämnderna och bolagen har förhållit sig till målstrukturen och om instruktion och regelverk har följts. Granskningen utgör ett underlag för fortsatt dialog med nämnder, förvaltningar och bolag. Verksamhetsplaneringen är också en utgångspunkt för att kunna bedöma måluppfyllelse och kommunstyrelsens kommande beslut av resultatöverföring i samband med verksamhetsberättelsen. Verksamhetsplanen är en viktig grund för att kunna bedöma de olika nämndernas måluppfyllelse. En sammanställning av nämndernas mål, indikatorer och uppdrag biläggs ärendet. Granskningen av nämndernas planering har avgränsats till följande:

- Mål
- Måltexter
- Indikatorer
- Etappmål och målvärden
- Uppdrag
- Effektiviseringsarbete
- Ekonomisk planering och särskilda utmaningar 2024
- Intern kontroll

Granskningen av de helägda bolagens planering har omfattat vilka kommunfullmäktigemål respektive bolag relaterar till, samt vilka indikatorer och etappmål 2024 som bolagen ska sträva mot att uppnå och som kommer att utgöra grunden för bolagens bedömningar av måluppfyllelse i kommunens delårsrapport och årsredovisning 2024. Även bolagens ekonomiska planering har överskådligt studerats.

Förvaltningens synpunkter

Vid genomgången av verksamhetsplanering för 2024 är en övergripande slutsats att både nämnder och bolag har genomfört en bra verksamhetsplanering. Bolagens affärsplaner följer kommunens målstruktur och beskriver vad som ska uppnås och hur det ska följas upp. Nämndernas verksamhetsplanering är bra men kommunstyrelsens förvaltning lämnar dock några rekommendationer till nämnderna inför 2025 års verksamhetsplanering för att ytterligare utveckla planeringen.



Granskning

Mål

Mål och budget är utgångspunkten för verksamhetsplaneringen. Nämnderna ska enligt anvisningarna formulera mer nämnds-specifika mål till de kommunfullmäktigemål som ligger närmast respektive nämnds grunduppdrag. Nämndmålen ska tydligt uttrycka vad som ska uppnås. För att uppnå en effektiv styrning ska antalet nämndmål i möjligaste mån begränsas. Ett minimikrav är dock att nämnderna ska förhålla sig till minst ett av kommunfullmäktiges mål inom social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet. Inom ekonomisk hållbarhet ska nämnderna förhålla sig till båda kommunfullmäktigemålen.

Resultat av granskning

Samtliga nämnder har följt kravet att förhålla sig till minst ett mål inom social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet och båda målen inom ekonomisk hållbarhet. Värt att notera är att omkring hälften av nämndmålen är lika eller snarlikt formulerade som kommunfullmäktiges mål. Möjligheten att formulera mer nämnds-specifika mål har därmed endast i begränsad utsträckning nyttjats.

Att formulera relevanta mål som träffar organisationen och leder till långsiktiga resultat är alltid en utmaning. En rekommendation till samtliga nämnder är att i samband med 2025 års verksamhetsplanering, i dialog med förvaltningen, utvärdera om 2024 års nämndmål, måltexter och indikatorer eventuellt behöver justeras för en effektivare styrning. Det är dock viktigt att behålla de mål, måltexter och de indikatorer som har fungerat bra så att styrningen blir långsiktigt hållbar.

Måltexter

Till varje nämndmål lämnas utrymme att mer konkret 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 där förvaltningens ansvar är att nå måluppfyllelse och förverkliga politiken på bästa möjliga sätt med de resurser och den kompetens som finns.

Resultat av granskning

Nämndernas måltexter håller i huvudsak en nivå som tar sikte på vad som ska uppnås. Vård- och omsorgsnämnden har dock i måltexterna inslag av vad som ska *genomföras* och exempel på sådant som redan har *genomförts* (uppföljning). De *hur* som handlar om vad som ska genomföras hade nämnden kunnat hantera som uppdrag i nämndens verksamhetsplan eller som aktiviteter i förvaltningens arbetsplan. Kommunstyrelsen rekommenderar vård- och omsorgsnämnden att till 2025 års verksamhetsplanering låta måltexterna tydligare ta sikte på vad som ska uppnås och att fortsätta arbeta för en tydligare ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning.



Datum
2024-02-23

Diarienummer
KS-2023/1866

Indikatorer

För att underlätta uppföljning och analys ska målen kompletteras med ett begränsat antal indikatorer. Nämnderna ska fastställa *minst* en nämndspecifik indikator per nämndmål. Ibland kan mer än en indikator behövas för att fånga en tillräckligt stor del av målet. Strävan är att varje indikator ska kunna hämtas ur nationella databaser. Önskvärt är också att indikatorerna kan brytas ner så att fördjupade analyser kan göras bland annat när det gäller jämlikhetsfrågor. Genom att använda nationellt jämförbara indikatorer förbättras utrymmet för analys samt tillvaratas den statistik som kommunen redan levererar till olika myndigheter till exempel räkningsverk till Statistiska centralbyrån, verksamhetsstatistik till Skolverket, Socialstyrelsen och motsvarande. Ambitionen är att indikatorerna inom målområde social- och ekologisk hållbarhet ska spegla verksamhetsresultat och kunna målsättas på ett relevant sätt.

För varje indikator ska nämnden fastställa etappmål för budgetåret och ett långsiktigt målvärde 2030. Etappmålet ska staka ut färdriktningen och ge stöd till att resurserna används på ett effektivt sätt. För att fastställa rimliga men samtidigt utmanande etappmål krävs underbyggda analyser och en planering om hur verksamheten tar sig dit.

Tre indikatorer är obligatoriska för nämnderna att användas inom målområde ekonomisk hållbarhet: Budgethållning (%), Sjukfrånvaro (%) och medarbetarengagemang, NKI.

Resultat av granskning

Samtliga nämnder har *Budgethållning (%)*, *Sjukfrånvaro (%)* och *medarbetarengagemang* som indikatorer i verksamhetsplanen.

Inom målområde social hållbarhet speglar en tydlig majoritet av nämndernas indikatorer verksamhetsresultat. Dessa resultatindikatorer lyfter viktiga kvalitativa egenskaper utifrån ett invånar- och brukarperspektiv vilket efterfrågas inom detta målområde.

Tillgången till nationellt jämförbara resultatindikatorer varierar dock mellan nämnderna. För att fånga socialnämndens strategiska och förebyggande arbete inom social hållbarhet har fyra mål formulerats och på grund av bristande tillgång till nationellt jämförbara indikatorer har indikatorerna tagits fram av förvaltningen. Till två av målen speglar indikatorerna volymer/prestationer i stället för resultat vilket innebär svårigheter att dra slutsatser om i vilken grad resultat har nåtts. Kommunstyrelsen rekommenderar nämnden att i uppföljningen av målen inom social hållbarhet utveckla analysen och resonera kring resultatet på bästa möjliga sätt för att ge en rättvisande bild av måluppfyllelsen.

Liksom föregående år noteras att flera nämnder har förhållandevis många indikatorer och vill påminna om att begränsa antalet. Minst en indikator ska dock fastställas per nämndmål. Kommunstyrelsen rekommenderar därför de nämnder som har fler än tre indikatorer per nämndmål att överväga att minska ner dessa till 2025 års verksamhetsplanering.



Datum
2024-02-23

Diarienummer
KS-2023/1866

När det gäller fastställande av etappmål och målvärden noteras att det på generell nivå behövs en samsyn och ökad enhetlighet. Detta blir extra tydligt kring de obligatoriska indikatorerna *sjukfrånvaro* och *medarbetarengagemang* som är direkt relaterade etappmål och målvärde för kommunens totala sjukfrånvaro och medarbetarengagemang. Nämnderna rekommenderas att ta stöd av centrala HR i 2025 års verksamhetsplanering för att sätta realistiska mål som stödjer kommunfullmäktiges mål när det gäller dessa indikatorer.

Uppdrag

Politiska ambitioner ska i första hand hanteras genom att nämnden formulerar mål, fastställer indikatorer, etappmål och målvärden. Om det finns politiska initiativ som är viktiga att styra på men som inte kan fångas med hjälp av indikatorer kan dessa formuleras som politiska uppdrag till förvaltningen. När ett uppdrag formuleras är det viktigt att ha som ambition att det ska kunna genomföras med befintliga resurser under budgetåret. För att uppdrag ska leda till bästa möjliga resultat och för att de ska kunna genomföras med befintliga resurser under budgetåret är det av stor vikt att det finns en öppen och transparent dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän. Ett uppdrag ska formuleras avgränsat och konkret så att det är tydligt vad som förväntas genomföras.

Uppdrag från mål och budget samt uppdrag från Huddinge kommuns lokalresursplan ska föras in i nämndens verksamhetsplan. Förstudier i Huddinges kommuns lokalresursplan planeras och följs upp av kommunstyrelsens förvaltning,

Resultat av granskning

Samtliga uppdrag från mål och budget är införda i aktuell nämnds verksamhetsplan.

Huddinge kommuns lokalresursplan är ett omfattande dokument som innehåller både kommunstyrelsens förstudier, uppdrag till nämnderna och ekonomisk planering. Uppdrag från lokalresursplanen är i huvudsak införda i nämndernas verksamhetsplaner. I några fall är uppdragen inlagda som aktiviteter i förvaltningens arbetsplan. Kommunstyrelsens förvaltning noterar att det finns ett behov av att under året arbeta för ökad enhetlighet kring vad som behöver och vad som inte behöver planeras och följas i respektive nämnds verksamhetsplan.

När det gäller uppdrag som tagits fram på initiativ av nämnden har formuleringar generellt gjorts på ett adekvat och avgränsat sätt. Några uppdrag beskrivs dock i termer som ”Fortsätta utveckla...”, ”Arbeta för...” ”Stärka...” vilket inte är tillräckligt avgränsat och konkret och ger ett stort tolkningsutrymme i uppföljningarna. Nämnder som har inslag av liknande uppdragsformuleringar rekommenderas att inför 2025 års verksamhetsplanering formulera uppdragen mer tydligt så att fullmäktige kan värdera vad som i praktiken är tänkt att genomföras.

Effektiviseringsarbete

För att Huddinge ska klara de demografiska utmaningarna och inte skjuta kostnader på kommande generationer är ett proaktivt och *långsiktigt hållbart* effektiviseringsarbete avgörande. Långsiktigt hållbara effektiviseringar kräver att verksamheten har ett helhetsperspektiv, att analyser är välgrundade och åtgärder som sätts in för att minska kostnader och/eller öka verksamhetsresultaten/kvalitet inte får negativa konsekvenser. Ett effektiviseringsarbete kan *inte* likställas med besparingar.

Under rubriken effektivitetsarbete ska nämnden beskriva årets planering för effektiviseringar.

Resultat av granskning

Samtliga nämnder presenterar en planering för årets effektiviseringsarbete. Många presenterade effektiviseringar saknar dock en tydlig beskrivning av vilka effekter som är tänkta att uppnås. Nämnderna påminns om att ambitionen är att alla beskrivna effektiviseringar ska kunna följas med stöd av nyckeltal/indikatorer som omfattar både ekonomi och verksamhet (ursprungsläge, uppföljningar, bör läge/målbild). Förändringar tar tid och att mäta effekterna kan ofta vara en utmaning men det måste förr eller senare göras för att få veta att avsatta resurser och aktiviteter har gett önskad utdelning.

Ekonomisk planering och särskilda utmaningar under 2024

Nämndernas verksamhetsplaner ska enligt instruktionerna innehålla ekonomisk fördelning mellan verksamheter och förändringar jämfört med tidigare år. Det ska framgå på vilka antaganden budgeten är lagd (volymutveckling, kostnadsutveckling, etcetera). Det ska tydligt framgå hur särskilda politiska satsningar från kommunfullmäktige har hanterats i budgeten. I det följande kommenteras nämndernas verksamhetsplan utifrån dessa parametrar och vilka faktorer som framstår som särskilt utmanande under 2024. Detta är viktigt inte minst utifrån att kommunstyrelsen i samband med årsredovisningen beslutar om nämndernas resultatöverföring.

Nämndernas budgetar för 2024 ligger i linje med tilldelad ram från kommunfullmäktige. Det är dock i flera fall svårt att bedöma sannolikheten för att nämnden ska uppnå budgethållning, då volymantagandena saknas i vissa fall för budgettunga verksamheter. Givet att nämnderna totalt sett och flera budgettunga egenregi-verksamheter hade ett underskott 2023 är detta en central fråga att följa under 2024. Flertalet nämnder har ett utvecklingsarbete i dessa frågor. En annan generell observation om de nämnder som verkar inom konkurrensutsatta verksamheter är *att beskriva hur deras egen regi-verksamhet utvecklas volymmässigt*. Detta är särskilt viktigt när befolkningen inte utvecklas i takt med prognoserna. Tydligare prioriteringar kommer att krävas, varför beskrivning och sambandet mellan volym- och kostnadsutvecklingen kommer att vara än viktigare.

Nedan nämns kortfattat några observationer om olika nämnders verksamhetsplaner.



Förskolenämnden och grundskolenämnden har båda stora utmaningar med såväl färre barn och unga som något lägre andel av elevkullarna. Detta har lett till betydande underskott inom egen regi-verksamhet 2023. Strategi för hur budgethållning ska uppnås framgår inte i de olika verksamhetsplanerna. Detta bör vara en prioriterad fråga för respektive nämnd under 2024.

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden redogör för antagande beträffande övergripande volym- och prisutveckling på ett tydligt sätt, vilket underlättar förståelsen av nämndens ekonomiska förutsättningar. Behovet av ekonomiskt bistånd kommer vara av stor vikt för nämndens ekonomiska utfall 2024.

Socialnämnden fick ett betydande tillskott i både 2023 och 2024 års budgetar, bland annat för att möjliggöra ett utvecklingsarbete för en mer lättillgänglig och kunskapsbaserad socialtjänst. I kommande uppföljningsrapporter vore det önskvärt att nämnden beskriver vilka åtgärder som förväntas vidtas.

Under 2023 varierade antalet inskrivna i den tyngsta verksamheten barn- och ungdomsvård väsentligt under året. Barn- och ungdomsvården, som utgör två tredjedelar av nämndens driftbudget, förväntas ha nettokostnadsökning på fyra procent. Strategin och sannolikheten för att lyckas med detta skulle kunna beskrivas mer i detalj.

Vård- och omsorgsnämnden (VON) beskriver budgeterade volymer 2023 och 2024. Nämndens bedömning är att budgeten täcker volymkostnaden, med undantag för personlig assistans. Såväl antalet hemtjänsttimmar som antalet platser i särskilt boende förväntas öka, medan Personlig assistans enligt LSS budgeterar med en sju procentig minskning. Nämndens bedömning är att budgeten täcker volymkostnaden, med undantag för personlig assistans.

VON budgeterar med 8 mnkr lägre äldreomsorgskostnader 2024 jämfört med 2023, vilket motsvarar en nettokostnadsminskning på 1 procent. Det kan jämföras med 8 procent ökning 2023, vilket delvis beror på höga riktade statsbidrag 2023. Såväl antalet hemtjänsttimmar som antalet platser i särskilt boende förväntas öka, varför det kommer krävas kostnadseffektiviseringar för att uppnå budgethållning för vård- och omsorgsnämnden. Nämndens enda budgeterade statsbidrag är 26 mnkr för att säkerställa god vård och omsorg av äldre personer. Därutöver finns riktade statsbidrag för färre timanställda respektive fler sjuksköterskor inom särskilt boende, vilka får användas fritt av kommunen. VON har bara budgeterat för 6 mnkr från dessa år 2024, medan 2023 års utfall landade på drygt 40 mnkr.

VON bedömer att det i egen regi fortsatt finns behov av åtgärder för säkra en budget i balans och att framför allt är personalkostnaderna som är för höga. Några effektiviseringsåtgärder presenteras, men de förefaller vara begränsade i förhållande till storleken på de senaste årens underskott inom egen regi-verksamheterna. I det följande bör fokus läggas på vilka strukturella åtgärder som bör vidtas för att komma till rätta med den ekonomiska obalansen. Nämnden redovisar tydligt för de olika riktade statsbidragen och hur de särskilda satsningarna planeras att användas. Flera stora riktade statsbidragen upphör från och med 2025, varför det är särskilt viktigt för nämnden under 2024 på ett tydligt sätt röra sig mot budgethållning.



Bygglövs- och tillsynsnämnden och natur- och stadsmiljönämnden (NSN) beskriver på ett tydligt sätt planeringsförutsättningarna för sina respektive verksamheter. De förra redogör för hur de kommer att parera eventuella ytterligare intäktsminskningar genom att anpassa organisationen genom att inte tillsätta vakanta tjänster. Det fortsätter vara viktigt att följa intäktsutvecklingen och ha en flexibilitet på kostnadssidan. NSN har en hög nettokostnadsutveckling på grund av hög investeringsnivå, vilket ökar nämndens behov att fortsätta prioritera för att på ett effektivt sätt bidra till kommunfullmäktiges beslutade mål.

Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan är välformulerad och enkel att följa. Nämndens verksamheter är föremål för nyinvesteringar och fått en kompensation på en miljon kronor för lokalsamordnare. I kommande uppföljningsrapporter bör nämnden konkretisera hur satsningen för förbättrat stöd till föreningslivet i utsatta områden används.

Huddinge Samhällsfastigheter redovisar budget och investeringar i sin strategiska plan. Bolagets budgeterade resultat är en procentenhet lägre än resultatmålet i ägardirektiven, vilket dock är i enlighet med Mål och budget 2024 – 2026. Bolaget bedömer att resultatmålet kommer att nås 2025.

Ägardirektiven för Hüge Bostäder innehåller tre finansiella mål. Affärsplanen för Hüge Bostäder förhåller sig bara till det ena målet, det om justerad soliditet, vilket nämns som ett långsiktigt mål till 2030. Målen om direktavkastningskravet på 3,5 procent och att bolaget ska generera en totalavkastning i paritet med jämförbara bolag nämns inte.

Internkontroll

Kommunallagen och kommunens reglemente för intern kontroll ställer krav på styrelse och nämnder att upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll inom sina verksamheter.

Nämnderna beskriver genomgående i sina verksamhetsplaner hur de arbetar med planerings- och uppföljningsprocessen för intern kontroll. Däremot har ett fåtal nämnder beskrivit hur planering- och uppföljningsarbetet med de kommungemensamma kontrollerna genomförts. De flesta nämnder har beskrivit att de prioriterat de mest väsentliga riskerna ur sin bruttorisklista. Omfattningen av systematiska kontroller och riskåtgärder skiljer sig markant åt mellan nämnderna. Riskens koppling till mål eller process ser också olika ut.

Rekommendationer som kommunstyrelsen lämnat till nämnderna i samband med uppföljning av de kommungemensamma kontrollerna vid delårsrapportering per 31 augusti 2023 och verksamhetsberättelse 2023 framgår inte i nämndernas internkontrollplaner. Kommunstyrelsen rekommenderar nämnderna att åtgärda detta.