

2023-04-11

Granskning av årsredovisning 2022

Huddinge kommun

Arne Svensson

Firma/Regnr/VAT no.
Professional Management
Arne & Barbro Svensson AB
SE556534118601

Adress/Adress
Illervägen 27
SE-187 35 TÄBY
SWEDEN

Telefon/Telephone
08-792 38 28
+46 8 792 38 28

E-mail/Website
svensson@professionalmanagement.se
www.professionalmanagement.se

Innehåll

1 Sammanfattning	4
1.1 Uppdraget.....	4
1.2 Underlag för revisorernas bedömning utifrån fullmäktiges mål	4
1.2.1 Finansiella mål.....	4
1.2.2 Verksamhetsmål.....	4
1.3 Sammanfattning av granskningen avseende god ekonomisk hushållning	5
1.4 Granskningen av investeringsredovisningen	7
1.5 Rekommendationer	8
2 Inledning	9
2.1 Uppdrag och avgränsning	9
2.2 Tidigare granskningar av relevans för uppdraget	9
2.3 Definitioner	10
2.4 Uppdragets genomförande.....	10
2.5 Rapportdisposition.....	10
3 Beslut som påverkar årsredovisningens innehåll	11
3.1 Styrmodell och målstruktur	11
3.2 Planering och uppföljning	12
3.3 Kommunens användning av indikatorer för bedömning av måloppfyllelse	12
4 Granskning av om resultatet i årsredovisningen för 2022 är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen	15
4.1 Inledning	15
4.2 Kommunfullmäktiges verksamhetsmål 2022.....	15
4.3 Nämndernas mål kopplat till kommunfullmäktiges mål.....	17
4.4 Sammanfattande bedömning avseende verksamhetsmålen och de finansiella målen	20
4.4.1 Årsredovisningens bedömning avseende verksamhetsmålen och de finansiella målen	20
4.4.2 Vår sammanfattande bedömning avseende de finansiella målen för god ekonomisk hushållning	21
4.4.3 Vår sammanfattande bedömning avseende verksamhetsmålen	21
4.5 Kommunfullmäktigemål "Skattemedel används effektivt"	22
4.5.1 Kommunens bedömning av målet Skattemedel används effektivt	22
4.5.2 Vår bedömning av målet Skattemedel används effektivt.....	22
4.6 Kommunfullmäktigemål "Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare"	23
4.6.1 Kommunens bedömning av målet Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare.....	23
4.6.2 Vår bedömning av målet Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare	23
4.7 Kommunfullmäktigemål "Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden"	23
4.7.1 Kommunens bedömning av målet Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden	23
23	
4.7.2 Vår bedömning av målet Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden	24
4.8 Kommunfullmäktigemål "Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt"	24
4.8.1 Kommunens bedömning av målet Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt	24
4.8.2 Vår bedömning av målet Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt	25

4.9	Kommunfullmäktigemål "Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet"	25
4.9.1	<i>Kommunens bedömning av målet Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet</i>	25
4.9.2	<i>Vår bedömning av målet Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet</i>	26
4.10	Kommunfullmäktigemål "Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun"	26
4.10.1	<i>Kommunens bedömning av målet Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun</i>	26
4.10.2	<i>Vår bedömning av målet Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun</i>	26
4.11	Kommunfullmäktigemål "Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande"	27
4.11.1	<i>Kommunens bedömning av målet Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande</i>	27
4.11.2	<i>Vår bedömning av målet Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande</i>	27
4.12	Kommunfullmäktigemål "Minska klimatpåverkan"	27
4.12.1	<i>Kommunens bedömning av målet Minska klimatpåverkan</i>	27
4.12.2	<i>Vår bedömning av målet Minska klimatpåverkan</i>	28
4.13	Kommunfullmäktigemål "Utveckla den cirkulära ekonomin"	28
4.13.1	<i>Kommunens bedömning av målet Utveckla den cirkulära ekonomin</i>	28
4.13.2	<i>Vår bedömning av målet Utveckla den cirkulära ekonomin</i>	28
5	Granskning av investeringsredovisningen	30
5.1	Investeringsredovisning per nämnd	30
5.2	Jämförelse med prognosen per 31 augusti 2022	31
5.3	Träffsäkerheten i prognoserna under sexårsperioden 2017–2022	31

1 Sammanfattning

1.1 Uppdraget

Enligt bestämmelser i kommunallagen (KL) ska fullmäktige i budgeten ange finansiella mål och verksamhetsmål som har betydelse för god ekonomisk hushållning. Kommunens revisorer ska enligt KL 12 kap bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat.

Professional Management AB har under perioden 22 mars – 11 april 2023 genomfört en granskning av årsredovisningen 2022¹. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin.

Vi genomförde 2022 en granskning av ändamålsenlighet i kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar, och en analys av hur målformuleringarna är förenliga med ekonomisk hushållning². De principiella synpunkter som vi framförde där kvarstår.

Vi genomförde under 2022 även en granskning av kommunens förmåga att genomföra beslutade investeringar, vilken redovisas i en rapport 2022-03-08. De brister som vi påtalade i denna rapport kvarstår.

1.2 Underlag för revisorernas bedömning utifrån fullmäktiges mål

Enligt bestämmelser i kommunallagen (KL) ska fullmäktige i budgeten ange finansiella mål och verksamhetsmål som har betydelse för god ekonomisk hushållning. Revisorerna ska bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen.

1.2.1 Finansiella mål

Vår sammanfattande bedömning är att resultatet är förenligt med de finansiella målen.

1.2.2 Verksamhetsmål

Vår sammanfattande bedömning är att resultatet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen. Det finns dock brister i preciseringen och uppföljningen av verksamhetsmålen bl a vad avser målet "*Skattemedel används effektivt*", vilket försvårar en bedömning av om resultatet svarar upp mot kravet på god ekonomisk hushållning.

Vår bedömning är att resultatramverket inte är tillräckligt specifikt, särskilt när det gäller målet "*Skattemedel används effektivt*". Detta försvårar möjligheterna att bedöma om resultatet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen.

Det görs i årsredovisningen en bedömning av måluppfyllelsen för respektive kommunfullmäktigemål och målområde. Däremot görs ingen samlad bedömning av om resultatet är förenligt med de övergripande

¹ Det bör noteras att granskningen har genomförts under stor tidspress baserat på ett preliminärt underlag. Underlag för bedömningarna utgörs förutom av årsredovisningen och Målbilagan till årsredovisningen även av nämndernas verksamhetsberättelser för 2022. Kommunstyrelsen har inte fastställt verksamhetsberättelsen än när denna granskning genomförs. Verksamhetsberättelsen ska behandlas på kommunstyrelsens sammanträde 5 april 2023. Nämndernas verksamhetsberättelser var fastställda av respektive nämnd när granskningen gjordes, men årsredovisningen och Målbilagan till årsredovisningen fanns bara i utkastform. Underlaget för granskningen kan således ha ändrats i ett sent skede, utan att det funnits möjlighet att beakta detta i granskningen.

² Granskningsrapport 2022-03-11

verksamhetsmålen. Detta innebär att kommunens bedömning beträffande huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv är oklar.

För några av verksamhetsmålen är vidare vår bedömning något mindre positiv än kommunens, medan det på vissa områden hade gått att motivera en mer positiv bedömning³.

1.3 Sammanfattning av granskningen avseende god ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Huddinge kommuns finansiella mål för god ekonomisk hushållning definieras av de mål som finns i *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv*. Verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning består på övergripande nivå av de nio kommunfullmäktigemålen i målstrukturen som i den praktiska tillämpningen konkretiseras i form av mer nämnd- och bolagsspecifika mål.

I årsredovisningen görs en samlad bedömning av fastställda finansiella mål och verksamhetsmål att måloppfyllelsen anses vara god och att kommunen och koncernen uppfyller kriterierna för god ekonomisk hushållning. I årsredovisningen görs bedömningen de finansiella målen uppfylls i mycket hög grad, med undantag för budgethållning för nämnder och bolag som bara uppfylls i hög grad. Däremot är kommunens bedömning beträffande huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv oklar. Detta beror på att budgethållning i stor utsträckning anförts som mått på god ekonomisk hushållning i stället för invånarnytta och kvalitet i verksamheterna. Det görs i årsredovisningen en bedömning av måloppfyllelsen för respektive kommunfullmäktigemål och målområde. Vidare anges för målområdet *God ekonomi och effektiv verksamhet* (ekonomisk hållbarhet) och *En kommun där människor trivs och växer* (social hållbarhet) måloppfyllelsen bedöms till i hög grad uppfyllt. För målområdet *Naturkommun som tar klimatansvar* (ekologisk hållbarhet) görs målbedömningen delvis uppfyllt. Däremot görs ingen samlad bedömning av om resultatet som helhet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen.

För 2021 byggde kommunens mål och budget för första gången på den nya styrmodellen⁴, 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).

Eftersom 2021 var första året som den nya målstrukturen användes fanns det vissa "barnsjukdomar" i tillämpningen. En del av målen och indikatorerna har förändrats i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022, vilket har inneburit vissa förbättringar i styrningen.

Vår bedömning är att målen i huvudsak är relevanta, men att 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.

³ För att vår bedömning ska vara transparent och jämförbar med kommunens har vi använt samma utgångspunkter för bedömningen av måloppfyllelse som beskrivs i årsredovisningen 2022 respektive kommunens Instruktion för nämndernas uppföljningar av verksamhetsplaneringen

⁴ Huddinge kommun: Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30, Bilaga 1 till Tjänsteutlåtande 2020-05-18, fastställt enligt KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023

Kommunfullmäktigemålen är rimligt heltäckande, med beaktande av att den kommunala verksamheten är komplex och utgör ett konglomerat av vitt skilda verksamhetsområden. Som framgår av vår tidigare rapport⁵ saknas i vissa fall mål och resultatindikatorer för väsentliga verksamhetsområden. Eftersom kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens mål är färre och bredare, kan de inte samtidigt vara tillräckligt specifika för att specificera mål för alla verksamheter. Styrmodellen förutsätter att nämnderna tar ansvar för att formulera specificerade mål för all verksamhet. Avgörande för om målen ska få en styrande effekt är att måloppfyllelsen följs upp och analyseras och att analysen leder till adekvata åtgärder för att öka effektiviteten. Det behövs i årsredovisningen 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).

Möjligheten att använda uppföljningen i styrningen begränsas av eftersläpning i insamling av vissa data, vilket innebär att aktuella uppgifter för 2022 saknas för en del indikatorer. Det bör tas fram fler indikatorer, för vilka det kan utvecklas system och processer för att datafångst och bearbetning av realtidsdata.

Även målvärden för 2030 och data för tidigare år saknas i viss utsträckning.. Detta försvårar möjligheten att bedöma om etappmålet för 2022 är realistiskt. Det kan noteras att det saknas etappmål och målvärden 2030 för en del 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. I vissa fall är målvärdena för 2030 uppenbart orealistiska. Detta gäller exempelvis några av förskolenämndens och grundskolenämndens målvärden.

För att kunna bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat bör samma mått 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 skattesatsen anges som procent i baslinjen och etappmålet. 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 oftast anges som en procentsats för Huddinge. Baslinjen och etappmålet kan då inte jämföras med målvärdet 2030.

Vi har i en bilaga till denna granskningsrapport även redovisat en granskning av samtliga nämnders redovisningar av måloppfyllelsen. Underlag för bedömningarna utgörs förutom av årsredovisningen och Målbilagan till årsredovisningen även av nämndernas verksamhetsberättelser för 2022. Bedömningen i granskningsrapporten har skett i enlighet med kommunens egen modell (se sid 13-14).

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 jämförelser där Huddinge, Haninge, Järfälla, Stockholm, Nacka, Sollentuna och Österåker ingår. Men i verksamhetsplanerna har nämnderna inte i etappmål 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". Uppföljningar mot flera olika jämförelsegrupper för en

⁵ Professional Management: Granskning av ändamålsenlighet i kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar, 2022-03-11

indikator innebär risk för onödigt dubbelarbete, oklarhet i val av ambitionsnivåer för förändringsarbetet och svårigheter i analysen av hur målformuleringarna är förenliga med ekonomisk hushållning. Trots att det av instruktionerna tydligt framgår att analysen i nämndernas verksamhetsberättelser *”ska inkludera en kommentar kring Huddinges resultat i relation till beslutade jämförelsekommuner”*, så har detta inte skett på ett systematiskt sätt.

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 i sammanhanget, men som är otillräckliga för identifiering av behov av tidiga insatser⁶. 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 Kolada⁷. Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex och är därmed ett användbart närmevärde för den samlade effekten av verksamhetsstyrningen och ekonomistyrningen. 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.

1.4 Granskningen av investeringsredovisningen

Kommunens investeringar 2022 uppgick till 324,3 mnkr, vilket är en minskning jämfört med 2021. Utfallet motsvarar endast 48 procent av årets budget. Motsvarande andel förra året var 54 %. Samtliga nämnder visar avvikelser mot budget.

När det gäller orsakerna till underutnyttjandet kan vi konstatera att det är samma mönster som återkommer från tidigare år och som vi analyserat i vår tidigare granskningsrapport⁸, varför slutsatser och rekommendationer i denna kvarstår.

⁶ *”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 kunnsamt utvärdera hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål”*,

⁷ 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

⁸ Professional Management: Granskning av kommunens förmåga att genomföra beslutade investeringar, 2022-03-08

Så sent som i helårsprognosen per 31 augusti 2022 förväntades således att 66 % av investeringsbudgeten för 2022 skulle komma att utnyttjas. Det kan jämföras med det verkliga utfallet att endast 48 procent av årets budget har förbrukats. Detta trots att utfallet för årets första åtta månader var 77 %.

Av analysen framgår att den helårsprognos som lämnas för helåret i delårsrapport för januari – augusti genomgående visar ett utfall som ligger ca en tredjedel under budget för helåret. Det prognosticerade utfallet ligger på mellan 59% och 68 % av investeringsbudgeten under sexårsperioden 2017–2022, med ett snitt på 65 % och ett typvärde på 66 %.

Utfallet för januari – augusti var 2022 det högsta under hela den analyserade perioden. Under januari – augusti 2022 var utfallet 77 % av budget, vilket är en kraftig förbättring jämfört med 2021, då utfallet var 46 % för motsvarande period. Detta gav ett intryck av att kommunen var på väg att lösa en del av de tidigare påtalade problemen på investeringsidan. Tyvärr bröts den positiva utvecklingen och årets sista fyra månader 2022 blev istället den sämsta under den analyserade sexårsperioden.

För samtliga sex år 2017 - 2022 ligger helårsprognosen i delårsrapporten för tertial 2 för högt. Differensen ligger på mellan 5 och 18 procentenheter, beräknat utifrån investeringsbudgeten, med ett genomsnitt på 12 procentenheter. Till skillnad mot tidigare år, 2017 – 2021, var prognosen i delårsrapporten för helåret 2022 realistisk. Det finns i årsredovisningen ingen analys som förklarar varför den positiva tendensen när det gäller investeringsförmågan bröts.

Det finns i årsredovisningen ingen förklaring till varför det 2022 är en negativ differens på utfallet för helår och utfallet för januari - augusti på 23 procentenheter, medan det 2021 var en positiv differens mellan utfallet för helår och utfallet för januari - augusti på 8 procentenheter.

För fyra av de sex åren, nämligen 2017, 2019, 2020 och 2021, synes det verkliga utfallet för januari – augusti vara en bättre indikator på utfallet för helåret än den prognos som redovisades i delårsrapporten per tertial 2. År 2022 är ett undantag, där utfallet för årets första åtta månader var högre än motsvarande period 2017 - 2021, men investeringsvolymen under slutet av året av oklar anledning minskade kraftigt.

Det är viktigt att utvärdera om differensen mellan budget och utfall beror på en oförmåga att budgetera eller om det är en oförmåga att genomföra nödvändiga investeringar.

1.5 Rekommendationer

Många av bristerna i tillämpningen av den nya målstrukturen har rättats till i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022. Vi har beaktat dessa förändringar i våra rekommendationer i rapporten 2022-03-11⁹, vilka således begränsas till sådana brister som vi bedömde kvarstod efter de förändringar som redan har vidtagits. Utifrån den samlade analysen lämnade vi i rapporten 2022-03-11 ett antal konkreta rekommendationer. Årsredovisningen 2022 och nämndernas verksamhetsberättelser för 2022 ger ett bättre underlag för bedömningen än föregående år. Dock kvarstår brister vad gäller analysen av effekterna av kommunens verksamhet och hur denna utvecklas.

Vi har även lämnat konkreta rekommendationer beträffande genomförandet av investeringar (rapport 2022-03-08). Tidigare lämnade rekommendationer kvarstår, men upprepas inte här.

⁹ Granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar

2 Inledning

2.1 Uppdrag och avgränsning

Professional Management AB har under perioden 22 mars – 11 april 2023 genomfört en granskning av årsredovisningen 2022. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin.

Granskningen begränsas till följande:

- Förvaltningsberättelsen
- Drift- och investeringsredovisningen
- Bilagan *Målbedömning 2022 – samtliga nämnder*

Det innebär att följande inte ingår i granskningen:

- Resultaträkning
- Balansräkning
- Kassaflödesanalys
- Noter
- Sammanställda räkenskaper

Enligt bestämmelser i kommunallagen (KL) ska fullmäktige i budgeten ange finansiella mål och verksamhetsmål som har betydelse för god ekonomisk hushållning. Revisorerna ska bedöma om resultatet i årsredovisningen är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen.

RKR preciserar i RKR R15 vad förvaltningsberättelsen ska innehålla. Nämndernas förvaltningsberättelser regleras inte av LKBR, utan betraktas som underlag till kommunens förvaltningsberättelse. Det ingår inte i uppdraget att granska nämndernas verksamhetsberättelser.

Resultatet av vår granskning utgör underlag för Kommunrevisor Klas Hamrins bedömning utifrån fullmäktiges mål och hans utformning av revisionsberättelsen i denna del.

2.2 Tidigare granskningar av relevans för uppdraget

Vi har i en tidigare rapport 2022-03-11 genomfört en granskning av ändamålsenlighet i kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar, medelst SMART-tester¹⁰ och analys av hur målformuleringarna är förenliga med ekonomisk hushållning. Vi har även tidigare genomfört en granskning av kommunens förmåga att genomföra beslutade investeringar, vilken redovisas i en rapport 2022-03-08. Vi har i granskningen av årsredovisningen 2022 analyserat i vilken utsträckning tidigare lämnade rekommendationer har beaktats.

Vi genomförde också en granskning av årsredovisningen 2021. I föreliggande rapport har vi även analyserat vilka förändringar som har genomförts i årsredovisningen jämfört med förra året.

¹⁰ 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.

2.3 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".

Effekt mål: 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.

2.4 Uppdragets genomförande

Uppdraget har genomförts av Arne Svensson från Professional Management AB. I granskningen har ingått:

- Dokumentstudier av relevanta dokument inklusive årsredovisningen
- Analys av nyckeltal för verksamhet och ekonomi i den omfattning som krävs för att bedöma om resultatet är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen

Rapporten har faktakontrollerats genom kommundirektörens försorg.

2.5 Rapportdisposition

Kapitel 1 är en sammanfattning. Kapitel 2 innehåller en beskrivning av uppdraget. Kapitel 3 beskriver relevanta beslut som påverkar årsredovisningens innehåll. I kapitel 4 analyserar vi årsredovisningen. Detta kapitel innehåller också våra slutsatser och rekommendationer. I bilaga 1 redovisar vi vår granskning av bilagan "Målbedömning 2022 – samtliga nämnder".

3 Beslut som påverkar årsredovisningens innehåll

3.1 Styrmodell och målstruktur

Kommunen styr och följer upp verksamheten årsvis med:

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

Kommunstyrelsen beslutade den 1 juni 2020 att godkänna en ny styrmodell och målstruktur¹¹. 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. 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"¹².

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

¹¹ KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023, Tjänsteutlåtande 2020-05-18, Bilaga 1, Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30

¹² Mål och budget 2021

Kommunfullmäktiges mål samlas i de tre hållbarhetsdimensionerna: ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Målen och måltexterna ska spegla det som uttrycks i den politiska programförklaringen. Till varje mål kopplas ett begränsat antal indikatorer. Syftet med indikatorerna är att underlätta uppföljning och analys.

Varje nämnd ska formulera nämndmål relaterade till båda kommunfullmäktigemålen under God ekonomi och effektiv verksamhet och därefter minst ett mål per målområde social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet.

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

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.

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*.

3.3 Kommunens användning av indikatorer för bedömning av måluppfyllelse

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 2022 framgår att indikatorerna ska:

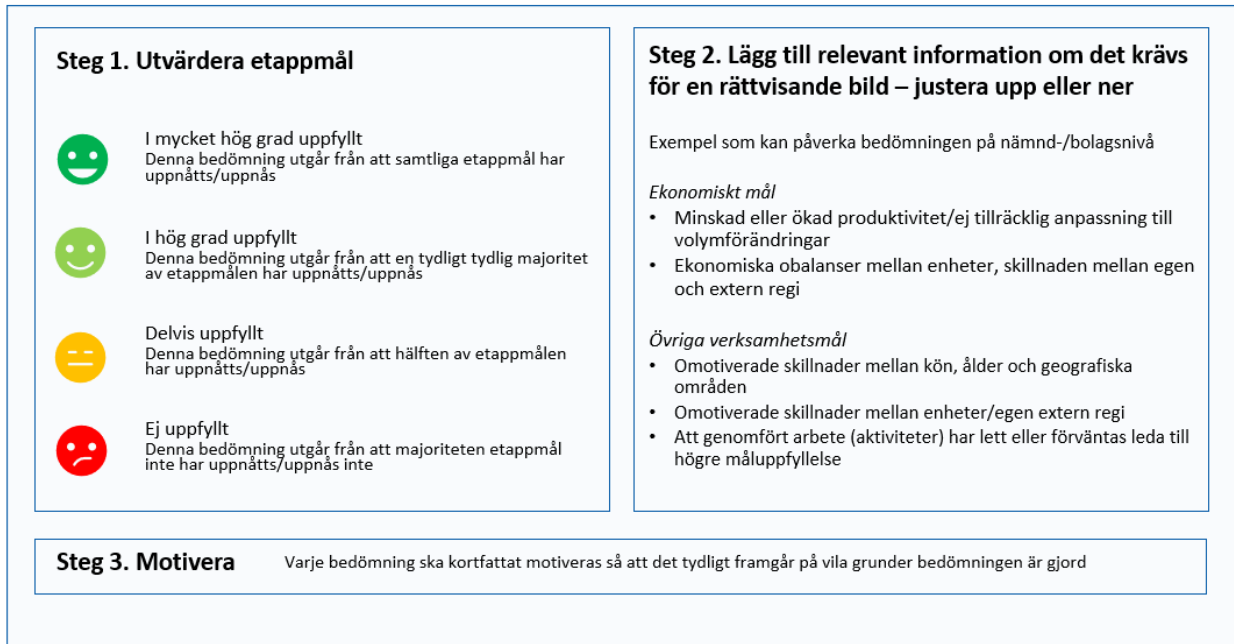
- Kunna hämtas från offentlig statistik och nationella nyckeltal
- Kunna jämföras med andra kommuner
- Spegla resultat ur ett medborgarperspektiv
- Vara möjliga att analysera utifrån ett jämlikhetsperspektiv (geografiska områden, kön, ålder)
- Ha en lång livslängd så att analys av trend kan göras
- Kunna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

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. Kriterier som enligt instruktionen för nämndernas verksamhetsberättelser 2022 ska användas för bedömning av måluppfyllelsen framgår av figur 2¹³.

Bedömningen sker per mål. Bedömningen ska vara rättvisande och transparent. Målbedömningen inleds med att ta ställning till i vilken grad beslutade etappmål har uppnåtts. Därefter ges möjlighet att justera bedömningen upp eller ner om det krävs för att ge en rättvisande bild av måluppfyllelsen. Varje målbedömning ska på ett transparent och sakligt sätt motiveras så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord (figur 2).

Figur 2: Nämndernas och bolagens bedömning av måluppfyllelsen per mål¹⁴

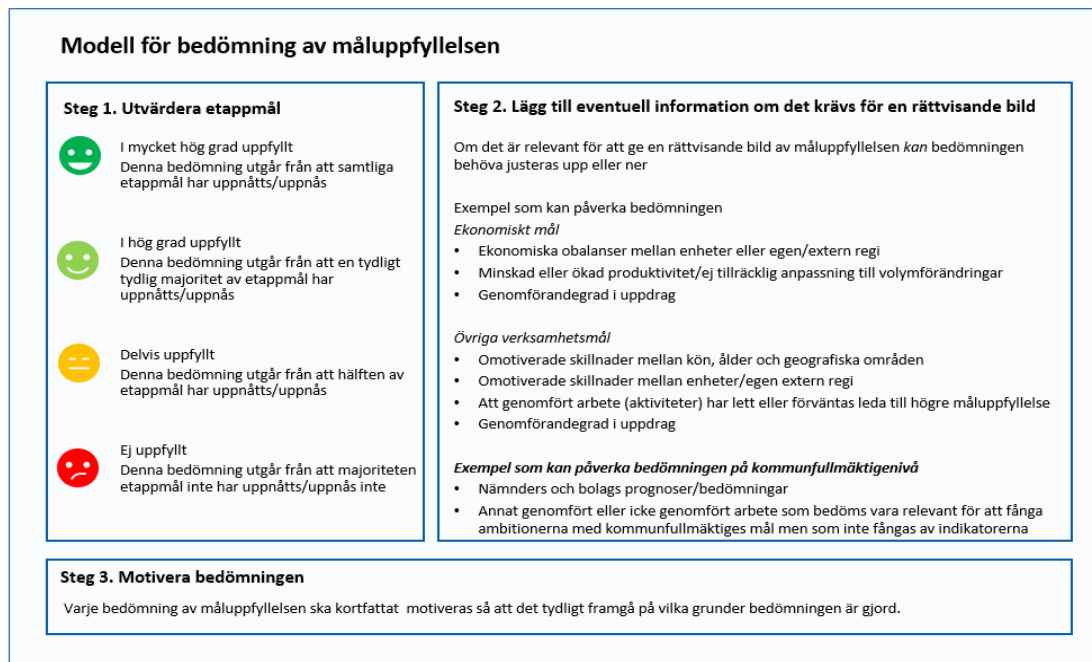


I den samlade bedömningen av respektive kommunfullmäktigemål tillämpas samma utgångspunkter. Kommunfullmäktiges etappmål är utgångspunkten. Nämnder och bolags måluppfyllelse och annat genomfört eller inte genomfört arbete vägs in om det krävs för att ge en rättvisande bild av måluppfyllelsen. Varje målbedömning ska även på kommunfullmäktigenivå sakligt och transparent beskrivas så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord (figur 3).

¹³ Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2022

¹⁴ Instruktion för nämndernas verksamhetsberättelse 2022, 2022-11-16

Figur 3: Samlad bedömning av måluppfyllelsen per kommunfullmäktigemål¹⁵



Enligt instruktionen ska respektive målbedömning kortfattat motiveras i nämndens verksamhetsberättelse så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord. Det framgår också att samma motivering kommer att användas i kommunens årsredovisning.

Vidare framgår att analysen ”ska inkludera en kommentar kring Huddinges resultat i relation till beslutade jämförelsekommuner (Haninge, Järfälla, Stockholm, Nacka, Sollentuna, Österåker). Har era analyser visat att det finns verifierade omotiverade skillnader mellan kön och/eller geografiska områden ska det alltid lyftas i denna inledande analys.”

Nämnderna gör således en bedömning av måluppfyllelse per mål. Nämndernas målbedömning utgår ifrån i vilken grad beslutade etappmål har uppnåtts. Därefter ges nämnden möjlighet att höja eller sänka bedömningen ett steg. Varje målbedömning ska på ett transparent och sakligt sätt motiveras så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord. Under såväl 2021 som 2022 har en del av nämndernas indikatorer saknat beslutade etappmål. I dessa fall har nämnderna i tidigare verksamhetsberättelser medgett att i målbedömningen ersätta saknade etappmål mot den trend som indikatorn visar¹⁶. Detta har tagits bort i skrivningarna 2022. Det anges att relevanta resultat ska lyftas i analysen och att detta kan till exempel handla om utveckling i relation till målvärde och den mer långsiktiga trenden och Huddinges resultat i förhållande till länet.

I den samlade bedömningen av respektive kommunfullmäktigemål tillämpas samma utgångspunkter. Kommunfullmäktiges etappmål är utgångspunkten. Nämnder och bolags måluppfyllelse och annat genomfört eller inte genomfört arbete vägs in om det krävs för att ge en rättvisande bild av måluppfyllelsen. Varje målbedömning ska även på kommunfullmäktigenivå sakligt och transparent beskrivas så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord¹⁷.

¹⁵ Årsredovisningen 2022, sid 12

¹⁶ Årsredovisningen 2021, sid 17

¹⁷ Årsredovisningen 2022, sid 11

4 Granskning av om resultatet i årsredovisningen för 2022 är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen

4.1 Inledning

I detta avsnitt analyseras först resultaten vad gäller finansiella mål för god ekonomisk hushållning (sektion 4.2).

Därefter presenteras kommunfullmäktiges resultatramverk när det gäller verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning (mål, indikatorer, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2022 (sektion 4.3). 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 måluppfyllelse.

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 uppföljningen har även målen på nämnd- och bolagsnivå kompletterats med indikatorer.

I sektion 4.4 återges bedömningen av verksamhetsmålen i årsredovisningen, som vi sedan har gjort en bedömning av i sektion 4.5. Slutligen har vi i sektion 4.6 summerat hur nämndernas mål är kopplade till kommunfullmäktiges mål och i vilken utsträckning vi bedömer att målen är möjliga att följa upp.

4.2 Kommunfullmäktiges verksamhetsmål 2022

Målen för god ekonomisk hushållning består på övergripande nivå av de nio kommunfullmäktigemålen i målstrukturen, som i den praktiska tillämpningen konkretiseras i form av mer nämnd- och bolagsspecifika mål.

I nedanstående tablå presenteras först kommunfullmäktiges resultatramverk (mål, indikatorer, utfall, målvärden 2030 och etappmål) för 2022. Därefter följer vår analys.

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet			
Kommunfullmäktigemål: Skattemedel används effektivt			
Indikatorer	Utfall 2022	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Resultat <i>exkl exploatering</i> (%)	6,4	≥2	≥ 2,0
Skattesats, kommun (%)	19,47	19,47	Genomsnittlig skattesats i länet
Kommunfullmäktigemål: Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare			
Indikatorer	Utfall 2022	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Medarbetarengagemang (HME total nivå) (%)	80	> 80	Topp tre i länet
Sjukfrånvaro (%)	8,5	<7,8	Genomsnitt län

Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet			
Kommunfullmäktigemål: Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden			
Indikatorer	Utfall 2022	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen åk 9 (%) hemkommun	81,1	>81,5	Topp tre i länet
Elever med gymnasieexamen inom 3 år (%) hemkommun	70,9	>66,2	Topp tre i länet
Invånare med bra självskattat hälsotillstånd, andel (%)	72,4	-*	Topp tre i länet
Kommunfullmäktigemål: Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt			
Indikatorer	Utfall 2022	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)	93	Länssnitt (91)	Topp tre i länet
Upplevd trygghet i bostadsområdet (%) (trygg utomhus där du bor när det är mörkt ute)	69	Länssnitt (69)	Topp tre i länet
Kommunfullmäktigemål: Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet			
Indikatorer	Utfall 2022	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Invånare som upplever att kommunens verksamheter sköts bra (%)	82	Länssnitt (80,5)	Topp tre i länet
Kommunfullmäktigemål: Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun			
Indikatorer	Utfall 2021	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd (%)	0,66	<0,68	Topp tre i länet
Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)	74	>77	Topp tre i länet
Kommunfullmäktigemål: Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande			
Indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Antal färdigställda bostäder (Totalt)	334 (2021)	1300 per år	1300 per år
Antal bostäder i antagna detaljplaner	590 (2022)	2 900	
* Inget beslut om etappmål 2022 på grund av osäkerhet kring om Folkhälsomyndigheten skulle genomföra undersökningen.			
Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet			
Mål: Minska klimatpåverkan			
Indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Utsläpp av växthusgaser totalt, ton CO1 ekv/inv	1,19 (2020)	<1,38	1,0
Energianvändning kommunala lokaler (kwh/kvm)	162 (2022)	137	Topp tre i länet
Befolkning i kollektivtrafiknära läge, andel (%)	95,1 (2020)	>94,8	
Mål: Utveckla den cirkulära ekonomin			
Indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2022	Målvärde 2030
Insamlat hushållsavfall totalt, kg/person	395 (2021)	<400	370

4.3 Nämndernas mål kopplat till kommunfullmäktiges mål

Det finns ett resultatramverk för kommunfullmäktige med mål, indikatorer, senaste utfall (baslinje), etappmål för 2022 och målvärden för 2030. Motsvarande resultatramverk finns för varje nämnd. Det finns dock inget 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.

Varje nämnd formulerar själv sin verksamhetsplan utifrån dels de lagar och förordningar som gäller för verksamheten, dels kommunfullmäktiges tre målområden, kommunfullmäktiges mål-och fullmäktiges indikatorer i Mål och budget 2022. 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 verksamheter¹⁸.

Inför 2022 har instruktionerna ändrats något¹⁹. 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*.

Samtliga nämnder uppfyller de ställda kraven. I en tidigare rapport 2022-03-11 har vi granskat om kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål uppfyller kraven på hur dessa ska formuleras för att ha en styrande effekt. Denna analys utmynnar i följande sammanfattande bedömning.

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					
Bygglövs- och tillsynsnämnden					
Klimat- och stadsmiljönämnden					

¹⁸ Reviderad instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2022, daterad 2021-06-28

¹⁹ Reviderad instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2022, 2021-06-28

Vår sammanfattande bedömning i rapporten 2022-03-11 var att målen, med vissa undantag som framgår av analysen i rapporten, uppfyller kraven på hur dessa ska formuleras för att **kunna ha** en styrande effekt. Huruvida de verkligen **har haft** en styrande effekt var då för tidigt att bedöma.

Vi har i samband med granskningen av årsredovisningen 2022 återigen granskat målen utifrån SMART-kriterierna. Den tidigare bedömningen kvarstår i huvudsak. Dock synes vissa av målen för Gymnasie- och arbets-marknadsnämnden och Socialnämnden mindre realistiska idag utifrån utvecklingen det senaste året.

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 rapporten saknas dock i vissa fall mål och resultatindikatorer för väsentliga verksamhetsområden. Denna brist kvarstår.

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 var tillräckligt specifika 2021.

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.

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.

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.

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.

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. 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 2022 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.

Trots att det av instruktionerna tydligt framgår att analysen i nämndernas verksamhetsberättelser ska inkludera en kommentar kring Huddinges resultat i relation till beslutade jämförelsekommuner, så har detta inte skett på ett systematiskt sätt.

Tidigare krav på att alla mål ska analyseras utifrån ett jämlikhetsperspektiv har tagits bort. I tidigare instruktioner har också framhållits att stor vikt ska läggas på att jämföra, analysera och förändra arbetssätt. Även detta krav har tagits bort. Effekten har blivit att dessa aspekter har blivit mindre analyserade. På dessa punkter finns det behov av mera systematiskt fördjupa analysen.

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 2022 är realistiskt och om ambitionen för 2022 är tillräcklig som bidrag till att målvärdet 2030 ska kunna uppnås.

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2022 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.

4.4 Sammanfattande bedömning avseende verksamhetsmålen och de finansiella målen

4.4.1 Årsredovisningens bedömning avseende verksamhetsmålen och de finansiella målen

Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Huddinge kommuns finansiella mål för god ekonomisk hushållning definieras av de mål som finns i *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv*. Verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning består på övergripande nivå av de nio kommunfullmäktigemålen i målstrukturen som i den praktiska tillämpningen konkretiseras i form av mer nämnd- och bolagsspecifika mål.

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.

För att kunna bedöma om nämnderna bedriver sin verksamhet kostnadseffektivt och ändamålsenligt krävs att det finns ett tydligt samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter.

Kommunens bedömning är att de finansiella målen uppfylls i mycket hög grad, med undantag för budgethållning för nämnder och bolag som bara uppfylls i hög grad. Bedömningen grundar sig på att inte samtliga nämnder och bolag uppnått budgethållning. En samlad bedömning av fastställda finansiella mål och verksamhetsmål är att måloppfyllelsen anses vara god och att kommunen och koncernen uppfyller kriterierna för god ekonomisk hushållning. För målområdet *God ekonomi och effektiv verksamhet* (ekonomisk hållbarhet) och *En kommun där människor trivs och växer* (social hållbarhet) bedöms måloppfyllelsen till i hög grad uppfyllt. För målområde *Naturkommun som tar klimatansvar* (ekologisk hållbarhet) görs målbedömningen delvis uppfyllt.

Tabell 1: Kommunens bedömning av måloppfyllnad avseende verksamhetsmålen 2022

Målområde	Bedömning	Kommunfullmäktigemål/verksamhetsmål	Bedömning
God ekonomi och effektiv verksamhet - ekonomisk hållbarhet	😊 I hög grad uppfyllt	Skattemedel används effektivt	😊 I mycket hög grad uppfyllt
		Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare	😞 Delvis uppfyllt
En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet	😊 I hög grad uppfyllt	Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden	😞 Delvis uppfyllt
		Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt	😊 I hög grad uppfyllt
		Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet	😊 I hög grad uppfyllt
		Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun	😊 I hög grad uppfyllt
		Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande	😞 Delvis uppfyllt
Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet	😞 Delvis uppfyllt	Minska klimatpåverkan	😞 Delvis uppfyllt
		Utveckla den cirkulära ekonomin	😊 I hög grad uppfyllt

Jämfört med 2021 har bedömningen av måloppfyllelsen sänkts för följande kommunfullmäktigemål:

- Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden (från "i mycket hög grad uppfyllt" till "delvis uppfyllt")

- Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun (från ”i mycket hög grad uppfyllt” till ”i hög grad uppfyllt”)

Följande bedömningar har höjts jämfört med 2021

- Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt (från delvis uppfyllt till i hög grad uppfyllt)
- Utveckla den cirkulära ekonomin (från delvis uppfyllt till i hög grad uppfyllt)

Tabell 2: Kommunens bedömning av måluppfyllnad avseende finansiella målen

Finansiella mål	Bedömning
Balans mellan intäkter och kostnader i kommunen	😊 I mycket hög grad uppfyllt
Skuldsättning i kommunkoncernen	😊 I mycket hög grad uppfyllt
Självfinansiering av investeringar	😊 I mycket hög grad uppfyllt
Budgethållning för nämnder och bolag	😊 I hög grad uppfyllt

Jämfört med 2021 anses resultatet vara bättre för de tre första av de fyra finansiella målen (”i mycket hög grad uppfyllt” i stället för ”i hög grad uppfyllt”). För det fjärde finansiella målet är det oförändrat (”i hög grad uppfyllt”).

4.4.2 Vår sammanfattande bedömning avseende de finansiella målen för god ekonomisk hushållning

Kommunfullmäktige har fastställt finansiella mål för god ekonomisk hushållning. Huddinge kommuns finansiella mål för god ekonomisk hushållning definieras av de mål som finns i Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv.

Samtliga finansiella mål är enligt kommunens bedömning uppfyllda. Nämndernas resultat visar på ett överskott mot budget, delvis på grund av lägre volymer när befolkningen har ökat mindre jämfört med budget.

Vår sammanfattande bedömning är att resultatet är förenligt med de finansiella målen.

4.4.3 Vår sammanfattande bedömning avseende verksamhetsmålen

I detta avsnitt sammanfattas vår granskning och bedömning avseende verksamhetsmålen på kommunfullmäktigenivå. I bilaga 1 finns motsvarande granskning och bedömning avseende var och en av nämnderna.

Vår bedömning är att resultatramverket inte är tillräckligt specifikt, särskilt när det gäller målet ”Skattemedel används effektivt”. Detta försvårar naturligtvis möjligheterna att bedöma om resultatet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen.

Det görs i årsredovisningen en bedömning av måluppfyllelsen för respektive kommunfullmäktigemål och målområde. Däremot görs ingen samlad bedömning av om resultatet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen. Detta innebär att kommunens bedömning beträffande huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv är oklar och inte underbyggd av erforderlig analys.

I årsredovisningen görs en samlad bedömning av fastställda finansiella mål och verksamhetsmål att måloppfyllelsen anses vara god och att kommunen och koncernen uppfyller kriterierna för god ekonomisk hushållning. Det görs i årsredovisningen en bedömning av måloppfyllelsen för respektive kommunfullmäktigemål och målområde. Vidare anges för målområdet *God ekonomi och effektiv verksamhet* (ekonomisk hållbarhet) och *En kommun där människor trivs och växer* (social hållbarhet) måloppfyllelsen bedöms till i hög grad uppfyllt. För målområde *Naturkommun som tar klimatansvar* (ekologisk hållbarhet) görs målbedömningen delvis uppfyllt. Däremot görs ingen samlad bedömning av om resultatet som helhet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen.

Vår sammanfattande bedömning är att resultatet är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen. Det finns dock brister i preciseringen och uppföljningen av verksamhetsmålen bl a vad avser målet ”*Skattemedel används effektivt*”, vilket försvårar en bedömning av om resultatet svarar upp mot kravet på god ekonomisk hushållning.

Våra bedömningar avseende de nio verksamhetsmålen framgår av 4.6.2 – 4.6.10 nedan.

4.5 Kommunfullmäktigemål ”Skattemedel används effektivt”

4.5.1 Kommunens bedömning av målet Skattemedel används effektivt

Målet bedöms i mycket hög grad uppfyllt. Bedömningen grundar sig dels på att kommunfullmäktiges etappmål för resultatet har överträffats, dels på att nämnder och bolag samlat har nått en hög måloppfyllelse.

Nämnder och bolags måloppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Kommunfullmäktiges Indikatorer				2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030	
Resultat exkl. exploatering (%)				6,1	6,0	6,4	>2	Uppnått	≥ 2,0	
Skattesats, kommun (%)				19,87	19,77	19,47	19,47	Uppnått	Genomsnitt län	

Måloppfyllelse: 😊 I mycket hög grad uppfyllt

4.5.2 Vår bedömning av målet Skattemedel används effektivt

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 2022 anges som procentsats. Även för baslinjen och etappmålet 2022 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 i Huddinge kanske redan är lägre än länsgenomsnittet.

Motsvarande 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 2022 oftast anges som en procentsats för Huddinge. Baslinjen och etappmålet kan då inte jämföras med målvärdet.

4.6 Kommunfullmäktigemål "Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare"

4.6.1 Kommunens bedömning av målet Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare

Målet bedöms *delvis uppfyllt*. Bedömningen grundar sig på att kommunfullmäktiges etappmål för indikatorerna medarbetarengagemang och sjukfrånvaro inte har uppnåtts, men att detta vägs upp av att majoriteten nämnder och bolag har en relativt hög måluppfyllelse.

Nämnder och bolags måluppfyllelse											
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE	
Kommunfullmäktiges Indikatorer				2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030		
Medarbetarengagemang (HME total nivå) *				80	79	80	>80	Ej uppnått	Topp tre i länet		
Sjukfrånvaro (%) *				10,1	8,5	8,5	<7,8	Ej uppnått	Genomsnitt län		

* Huddinge Samhällsfastigheter AB och Huddinge Bostäder AB omfattas inte av kommunfullmäktiges indikatorer.

Måluppfyllelse: 😊 Delvis uppfyllt

4.6.2 Vår bedömning av målet Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare

Kommunens bedömning är att målet delvis uppfyllts. Detta är en tveksam bedömning eftersom inget av etappmålen för 2022 har uppnåtts. Etappmålet för kommunens totala sjukfrånvaro, som redan är hög i jämförelse med många andra kommuner, har inte har uppnåtts. Resultaten för medarbetarengagemang ligger ungefär på samma nivå som 2020 och 2021, vilket innebär att etappmålet inte har uppnåtts. När majoriteten av etappmålen inte har uppnåtts är utgångspunkten att målet ska bedömas som ej uppfyllt. Att kommunen gör en annan sammantagen bedömning motiveras med en relativt hög måluppfyllelse för de mer nämnd- och bolagsspecifika målen. Utifrån vår granskning av årsredovisningen och nämndernas resultat i bilaga 1 är emellertid vår bedömning att målet inte har uppnåtts.

4.7 Kommunfullmäktigemål "Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden"

4.7.1 Kommunens bedömning av målet Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden

Målet bedöms *delvis uppfyllt*. Kommunfullmäktiges indikatorer har endast delvis uppnåtts och i den samlade bedömningen av årets måluppfyllelse för nämnderna väger utbildningsnämndernas bedömningar tyngre än övriga nämnder. Utbildningsnämnderna är medvetna om att det kvarstår mycket för att nå kommunens långsiktiga mål om att vara topp tre i länet.

Nämnder och bolags målluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Kommunfullmäktiges Indikatorer				2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030	
Elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen åk 9 (%) hemkommun				81,5	81,3	81,1	>81,5	Ej uppnått	Topp tre i länet	
Elever med gymnasieexamen inom 3 år (%) hemkommun				66,0	68,9	70,9	>66,2	Uppnått	Topp tre i länet	
Invånare med bra självskattat hälsotillstånd (%)				71	72,0	72,4	-*	-	Topp tre i länet	

* Inget beslut om etappmål 2022 på grund av osäkerhet kring om Folkhälsomyndigheten skulle genomföra undersökningen.

Målluppfyllelse: 😊 Delvis uppfyllt

4.7.2 Vår bedömning av målet Tidiga insatser och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden

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 åk 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.

Information om barns språkutveckling, betygsresultat, frånvaro från skolan, särskilda behov för barn med diagnoser osv finns i organisationen, men det tycks saknas digitaliseringsstöd för informationshantering och erforderlig analys.

Målet bedöms av kommunen vara delvis uppfyllt vilket är en rimligare bedömning än den bedömning som gjordes i årsredovisningen för 2021, då målet bedömdes i mycket hög grad uppfyllt. Andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 9 har minskat trendmässigt de senaste åren. Andelen minskade 2020 till 81,1 % jämfört med 81,3 % 2021 och 81,5 % 2020. De bästa kommunerna i länet ligger på drygt 90 procent, varför det är långt till kommunens långsiktiga mål om att vara topp tre i länet. Detta innebär att resultaten troligen behöver öka med ca tio procentenheter till 2030 för att kommunens långsiktiga mål ska nås.

Motsvarande gäller andelen elever som får gymnasieexamen inom 3 år. Här är andelen i de bästa kommunerna i länet över 80 procent, jämfört med 70,9 % i Huddinge 2022. Detta innebär att resultaten behöver öka med ca tio procentenheter till 2030 för att kommunens långsiktiga mål ska nås. Det bör dock noteras att det finns en positiv trend när det gäller denna indikator, då resultatet var 66,0 % år 2020 och 68,9 % år 2021. Med samma förbättringstakt kan det vara möjligt att uppnå målet 2030, även om detta förstås är beroende av utvecklingen i de bästa kommunerna i länet.

4.8 Kommunfullmäktigemål "Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt"

4.8.1 Kommunens bedömning av målet Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt

Målet bedöms i hög grad uppfyllt. Etappmålen för kommunfullmäktiges indikatorer "Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)" och "Upplevd trygghet i bostadsområdet (%)" har uppnåtts. Att målet inte bedöms i mycket hög grad uppfyllt beror på att skillnaden mellan Huddinges utfall och genomsnittskommunen i länet ligger inom felmarginalen i undersökningen, vilket

gör att definitiva slutsatser är svåra att dra. Kommunen har dock genomfört olika aktiviteter för att öka tryggheten och trivselen i Huddinge kommun och måluppfyllelsen är relativt hög för de nämnder och bolag som arbetar särskilt med målet.

Nämnder och bolags måluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Indikatorer		2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030			
Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)		-	89	93	Länssnitt (91)	Uppnått	Topp tre i länet			
Upplevd trygghet i bostadsområdet (%) (trygg utomhus där du bor när det är mörkt ute)		-	63,3	69	Länssnitt (69)	Uppnått	Topp tre i länet			

Måluppfyllelse: 😊 I hög grad uppfyllt

4.8.2 Vår bedömning av målet Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt

Målet bedöms av kommunen som i hög grad uppfyllt. Etappmålen, att tangera genomsnittet i länet, har uppnåtts för båda indikatorerna. För båda indikatorerna har det skett en påtaglig förbättring jämfört med 2021. Vi delar kommunens bedömning att målet är i hög grad uppfyllt och det skulle t o m kunna vara motiverat med bedömningen ”i mycket hög grad uppfyllt”.

4.9 Kommunfullmäktigemål ”Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet”

4.9.1 Kommunens bedömning av målet Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet

Målet bedöms i hög grad uppfyllt. Etappmålet för kommunfullmäktiges indikator *Invånare som upplever att kommunens verksamheter sköts bra* har uppnåtts. I genomsnittskommunen i länet upplevde 81 procent av invånarna att kommunen skötte sina verksamheter bra och i Huddinge 82 procent. Att målet inte bedöms i mycket hög grad uppfyllt trots att Huddinge nått etappmålet beror på att skillnaden mellan Huddinges utfall och genomsnittskommunen i länet ligger inom felmarginalen i undersökningen, vilket gör att definitiva slutsatser är svåra att dra, samt att de nämnder som arbetat aktivt med målet har en relativt begränsad måluppfyllelse.

Nämndernas måluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Indikatorer		2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030			
Invånare som upplever att kommunens verksamheter sköts bra (%)		-	77	82	Länssnitt (80,5)	Uppnått	Topp tre i länet			

Måluppfyllelse: 😊 I hög grad uppfyllt

4.9.2 Vår bedömning av målet Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet

Målet bedöms av kommunen vara i hög grad uppfyllt. Etappmålet för den enda indikatorn har uppnåtts. Resultatet är en kraftig förbättring jämfört med 2021 (ökning från 77 % till 82 %). Vi delar kommunens bedömning att målet är i hög grad uppfyllt och det skulle t o m kunna vara motiverat med bedömningen ”i mycket hög grad uppfyllt”.

4.10 Kommunfullmäktigemål ”Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun”

4.10.1 Kommunens bedömning av målet Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun

Målet bedöms i hög grad uppfyllt. Bedömningen bygger på att kommunfullmäktiges etappmål för *Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd* har uppnåtts och *Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)* inte riktigt har uppnåtts. Bedömningen vägs upp av att nämnderna som arbetat fokuserat med målet har en hög måluppfyllelse och att den långsiktiga trenden för företagsklimatet är positiv.

Nämndernas måluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Indikatorer		2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030			
<i>Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd (%)</i>		0,68	0,66	-	<0,68		Uppnått	Topp tre i länet		
<i>Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)</i>		77	74	-	>77		Ej uppnått	Topp tre i länet		

* Officiella resultat publiceras med eftersläpning. Etappmålen ställs enligt planering mot 2021 års publicerade resultat.

Måluppfyllelse: 😊 I hög grad uppfyllt

4.10.2 Vår bedömning av målet Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun

Målet bedöms av kommunen vara i hög grad uppfyllt. Bedömningen bygger på att kommunfullmäktiges etappmål för *invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd* har uppnåtts, men också på att de nämnder som arbetat fokuserat med målet har en hög måluppfyllelse.

Det saknas officiellt resultat för båda indikatorerna för 2022 p g a eftersläpning i de undersökningar som används. Bedömningen har därför såvitt kan förstås baserats på den förändring som avlästs för 2021 jämfört med 2020. När det gäller *invånare som är i behov av långvarigt ekonomiskt bistånd* minskade andelen från 0,68 till 0,66, vilket är något lägre än länsgenomsnittet. Kommunfullmäktiges långsiktiga mål är dock att vara topp tre i länet. Andelen i behov av långvarigt bistånd bland de bästa kommunerna i länet är mellan 0,1 och 0,3 procent. Det är således långt kvar till målet.

Den andra indikatorn är *företagarnas betyg på kommunens service (NKI)*. Företagsklimatet har de senaste åren dessförinnan förbättrats. I de senaste publicerade resultaten som avser 2021 uppnåddes 74 i Nöjd-kund-index (NKI), jämfört med 77 året före. Därmed är kommunen tillbaka på nivån 2019, då indexvärdet var 73.

Utifrån vår granskning av årsredovisningen och nämndernas resultat i bilaga 1 instämmer vi i kommunens bedömning att målet har uppnåtts i hög grad.

4.11 Kommunfullmäktigemål "Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande"

4.11.1 Kommunens bedömning av målet Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande

Målet bedöms *delvis uppfyllt*. Bedömningen utgår från att etappmålet för kommunfullmäktiges indikator *Antal färdigställda bostäder* inte har nåtts, men vägs upp av att kommunen har en god planberedskap med 20 000 bostäder i pågående planering.

Nämndernas måluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Indikatorer		2020	2021	2022	Etappmål		Målvärde 2030			
Antal färdigställda bostäder (Totalt)		241	334	-*	1300 per år	Ej uppnått	1 300 per år			
Antal bostäder i antagna detaljplaner		-	330	590	2 900					

* Det officiella resultatet publiceras v 18.

Måluppfyllelse: 😊 Delvis uppfyllt

4.11.2 Vår bedömning av målet Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande

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.

Målet bedöms av kommunen som delvis uppfyllt trots att etappmålen inte har uppnåtts. Detta vägs enligt kommunens motivering upp av att kommunen har en mycket god planberedskap. Ambitioner för antalet färdigställda bostäder har inte uppfyllts de senaste åren. Officiellt publicerade resultat för 2022 saknas fortfarande, men bedömningen är att etappmålen för 2022 inte kommer att uppnås.

Vår bedömning är att målet "Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande" inte har uppnåtts. Det finns en betydande risk att målen inte heller uppnås långsiktigt p g a bristerna vad gäller förmågan att genomföra beslutade investeringar (se vidare kapitel 5 om investeringsredovisningen).

4.12 Kommunfullmäktigemål "Minska klimatpåverkan"

4.12.1 Kommunens bedömning av målet Minska klimatpåverkan

Målet bedöms *delvis uppfyllt*. Bedömningen utgår ifrån att två av tre etappmål för kommunfullmäktiges indikatorer har uppnåtts, men dras ner av att nämnder och bolag har en relativt begränsad måluppfyllelse.

Nämndernas och bolagens målluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Indikatorer				2020	2021	2022	Etappmål 2022		Målvärde 2030	
Utsläpp av växthusgaser totalt, ton CO1 ekv/inv				1,19*	-	-	<1,38	Uppnått	1,0	
Energianvändning kommunala lokaler (kwh/kvm)				163	161	162	137	Ej uppnått	Topp tre i länet	
Befolkning i kollektivtrafiknära läge, andel (%)				95,1*	-	-	>94,8	Uppnått		

* Officiella resultat publiceras med eftersläpning. Etappmålen ställs enligt planering mot 2020 års publicerade resultat.

** Tidsserie har justerats på grund av tidigare fel i graddagskorrigerad förbrukning²⁰

Målluppfyllelse: 😞 Delvis uppfyllt

4.12.2 Vår bedömning av målet Minska klimatpåverkan

Målet bedöms av kommunen som delvis uppfyllt. Bedömningen bygger på att två av tre etappmål för kommunfullmäktiges indikatorer har uppnåtts, även om etappmålen ställs mot 2020 års publicerade resultat och det verkliga utfallet för 2022 inte är känt. Det bör dock noteras att det etappmål som inte har uppnåtts gäller energianvändningen i kommunala lokaler, över vilket kommunen har rådighet. Vår bedömning är att det är tveksamt om målluppfyllelsen kan bedömas för detta mål med nuvarande underlag.

4.13 Kommunfullmäktigemål "Utveckla den cirkulära ekonomin"

4.13.1 Kommunens bedömning av målet Utveckla den cirkulära ekonomin

Målet bedöms i hög grad uppfyllt. Senast kända data är dock för 2021. I motiveringen anges att "Prognosen bygger på att insamlat hushållsavfall har minskat och att etappmålet därmed har uppnåtts. De nämnder och bolag som relaterar till målet i sin planering har en relativt hög målluppfyllelse på helår".

Nämndernas och bolagens målluppfyllelse										
BTN	FSN	GSN	GAN	KLN	KS	KFN	SN	VON	HUSF	HUGE
Indikatorer				2020	2021	2022	Etappmål		Målvärde 2030	
Insamlat hushållsavfall totalt, kg/person)				420	395*		<400	Uppnått	370	

* Officiellt resultat publiceras med eftersläpning. Etappmålet ställs enligt planering mot 2019 års publicerade resultat.²¹

Målluppfyllelse: 😊 I hög grad uppfyllt

4.13.2 Vår bedömning av målet Utveckla den cirkulära ekonomin

Målet bedöms av kommunen som i hög grad uppfyllt. Bedömningen utgår från att etappmålet för den enda indikatorn (att understiga 400 kg insamlat hushållsavfall per person) har uppnåtts. Mängden hushållsavfall ökade med 5 procent från 2019 till 420 kg år 2020 för att sedan minska till 395 kg (uppgift saknas om 2022). Under 2021 skapades förutsättningar för att styra utvecklingen av cirkulär ekonomi bland annat genom en mer medveten upphandling och att andelen upphandlingar där moment av

²⁰ Oklart vad denna fotnot refererar till i tabellen

²¹ Felskrivning i årsredovisningen. Etappmålet har ställts mot 2021.

cirkulär ekonomi applicerats genom detta har ökade. Vi antar att detta bedöms ge effekt 2022 och att detta ligger bakom motiveringen om att "*prognosen bygger på*".

Det kan noteras att endast Kommunstyrelsen och två av nämnderna (Klimat- och stadsmiljönämnden och Kultur- och fritidsnämnden) har bidragit till måluppfyllelsen. När det gäller Klimat- och stadsmiljönämnden är vår bedömning att måluppfyllelsen inte kan bedömas utifrån det presenterade underlaget (se bilaga 1).

Utifrån vår granskning av årsredovisningen och nämndernas resultat i bilaga 1 är vår bedömning att det är tveksamt om måluppfyllelsen kan bedömas för detta mål med nuvarande underlag.

5 Granskning av investeringsredovisningen

Vi har tidigare genomfört en granskning av kommunens förmåga att genomföra beslutade investeringar²². I denna rapport granskades investeringsredovisning för de senaste åren. Vad gäller investeringarna under 2021 sträckte sig granskningen av investeringarna till delårsrapport 2 per 31 augusti och den prognos för helår som lämnades där. I detta avsnitt kompletteras den tidigare rapporten med vad som framkommer i granskningen av årsredovisningen 2021²³ och investeringsredovisningen i årsredovisningen för 2022. Data, analyser, slutsatser och rekommendationer som avrapporterats 2022-03-08 upprepas inte här.

5.1 Investeringsredovisning per nämnd

Kommunens investeringar 2022 uppgick till 324,3 mnkr, vilket är en minskning jämfört med 2021. Utfallet motsvarar endast 48 procent av årets budget. Motsvarande andel förra året var 54 %. Samtliga nämnder visar avvikelser mot budget.

Tabell 3: Investeringsredovisning per nämnd 2022 , mnkr

Nämnd	Utfall 2022			Budget 2022	Avvikelse	Utfall 2021
	Utgift	Inkomst	Netto			
Kommunstyrelse, inkl. samhällsbyggnadsprojekt	-265,3	113,8	-151,4	-415,9	264,5	-216,3
<i>varav Exploateringsprojekt samhällsbyggnad</i>	-131,1	100,4	-30,7	-90,3	59,6	-107,0
<i>varav Investeringsprojekt samhällsbyggnad</i>	-93,4	11,4	-82,0	-217,6	135,6	-84,6
Förskolenämnd	-5,4	0,0	-5,4	-10,5	5,1	-2,2
Grundskolenämnd	-45,8	0,0	-45,8	-66,0	20,2	-10,2
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd	0,0	0,0	0,0	-2,0	2,0	-0,3
Socialnämnd	-0,4	0,0	-0,4	-1,1	0,7	-1,0
Vård- och omsorgsnämnd	-2,3	0,0	-2,3	-7,2	4,9	-6,2
Kultur- och fritidsnämnd	-11,2	0,0	-11,2	-25,4	14,2	-3,9
Bygglövs- och tillsynsnämnd	-1,3	0,0	-1,3	-1,9	0,6	-0,9
Klimat- och stadsmiljönämnd	-106,5	0,1	-106,4	-142,5	36,1	-104,2
Summa	-438,2	113,9	-324,3	-672,5	348,2	-345,2
Leasing	-	-	-6,3	-	-	-
Anläggningar erhållna utan ersättning	-	-	-290,8	-	-	-

Avvikelsen för Kommunstyrelsen förklaras av att avtal kring reservkraft inte blev klart i tid och av att global komponentbrist på hårdvara för IT-infrastruktur har lett till stora leveransförseningar, samt

²² Professional Management: Granskning av kommunens förmåga att genomföra beslutade investeringar, 2022-03-08

²³ Professional Management: Granskning av årsredovisning 2021, 2022-04-11

tidsförskjutning i projekt. Av budgeterade 217,6 miljoner kronor för *Investeringsprojekt samhällsbyggnad* har endast 38 % använts.

Stor del av årets avvikelse för Grundskolenämnden förklaras med att skolorna har återanvänt möbler. Avvikelsen för Kultur- och fritidsnämndens förklaras av att flera projekt skjuts upp och slutförs 2023, samt att Snättringe konstgräs försenats till följd av okända markförhållanden. Klimat- och stadsmiljönämnden har en avvikelse på 36,1 mnkr mot budget vilket delvis beror delvis på försenat tillstånd för vattenvårdsåtgärder och att projektet Vision Björksättra har pausats. För övriga nämnder förklaras avvikelsen främst av att behovet av investeringar i inventarier inte varit så stort som planerat. Flera nämnder kommer att ansöka om att investeringsbudget förs över till 2023 för uppskjutna projekt.

Vi kan konstatera att det är samma mönster som återkommer från tidigare år och som vi analyserat i vår tidigare rapport 2022-03-08, varför slutsatser och rekommendationer i denna kvarstår.

5.2 Jämförelse med prognosen per 31 augusti 2022

Nämnderna redovisade i sina delårsrapporter att en större del av investeringarna planerades genomföras under andra halvåret 2022.

Helårsprognosen per 31 augusti 2022 var att 441,6 mnkr av en budget på 672,5 mnkr förväntas förbrukas. Det skulle innebära att 66 % av investeringsbudgeten för 2022 skulle komma att utnyttjas. Budgeten har då tagit hänsyn till beslutade justeringar. Avvikelserna finns främst inom samhällsbyggnadsinvesteringar och inom klimat och stadsmiljönämnden och förklaras bland annat av tidsförskjutningar i projekt, försenad upphandling av markavtal, samt brist på halvledare.

Så sent som i helårsprognosen per 31 augusti 2022 förväntades således att 66 % av investeringsbudgeten för 2022 skulle komma att utnyttjas. Det kan jämföras med det verkliga utfallet att endast 48 procent av årets budget har förbrukats.

5.3 Träffsäkerheten i prognoserna under sexårsperioden 2017–2022

I nedanstående tabell jämförs träffsäkerheten i prognoserna under sexårsperioden 2017–2022.

Tabell 4: Träffsäkerheten i prognoser 2017–2022

År	Utfall jan – aug (%)	Prognos för helår (%)	Verkligt utfall helår (%)	Diff helår – prognos (procentenheter)	Diff utfall helår och utfall jan-aug (procentenheter)
2022	71 %	66 %	48 %	-18	-23
2021	46 %	68 %	54 %	-14	+8
2020	51 %	66 %	51 %	-15	0
2019	55 %	64 %	59 %	-5	+4
2018	30%	59 %	48 %	-11	+18
2017	58%	66 %	57 %	-9	-1

Av tabellen framgår att den helårsprognos som lämnas för helåret i delårsrapport för januari – augusti genomgående visar ett utfall som ligger ca en tredjedel under budget för helåret. Det prognosticerade utfallet ligger på mellan 59% och 68 % av investeringsbudgeten under sexårsperioden 2017–2022, med ett snitt på 65 % och ett typvärde på 66 %.

Utfallet för januari – augusti var 2022 det högsta under hela den analyserade perioden. Under januari – augusti 2022 var utfallet 77 % av budget, vilket är en kraftig förbättring jämfört med 2021, då utfallet var 46 % för motsvarande period. Detta gav ett intryck av att kommunen var på väg att lösa en del av de tidigare påtalade problemen på investeringsidan. Tyvärr bröts den positiva utvecklingen när det gäller högre prognossäkerhet och årets sista fyra månader 2022 blev istället den sämsta under den analyserade sexårsperioden.

För samtliga sex år 2017 - 2022 ligger helårsprognosen i delårsrapporten för tertial 2 för högt. Differensen ligger på mellan 5 och 18 procentenheter, beräknat utifrån investeringsbudgeten, med ett genomsnitt på 12 procentenheter. För såväl 2020 som 2021 innebar det att närmare en fjärdedel av den investeringsvolym som fortfarande prognosticerades efter årets första åtta månader "försvann" innan året var slut. För 2022 blev det ännu värre. Under årets sista fyra månader investerades 125,6 mnkr, vilket kan jämföras med i delårsrapporten prognosticerade 232,8 mnkr. Utfallet blev således bara drygt hälften.

För att komma upp i det prognosticerade utfallet för helåret 2022 på 66 % hade det räckt med en något lägre investeringstakt under årets sista fyra månader jämfört med de första åtta månaderna. Till skillnad mot tidigare år, 2017 – 2021, var prognosen i delårsrapporten för helåret 2022 realistisk. Det finns i årsredovisningen ingen analys som förklarar varför den positiva tendensen när det gäller investeringsförmågan bröts.

För att komma upp till prognosticerade 68 % i utfall för helåret 2021 skulle investeringsvolymen under årets sista fyra månader behövt ha varit nästan dubbelt så hög som den blev i verkligheten. För 2021 är prognosen efter tertial 2 ett utfall på helåret på 436 mnkr. Detta ska jämföras med att 199 mnkr har utnyttjats under årets första åtta månader. Under årets sista fyra månader skulle således 237 mnkr ha behövt investeras, d v s mer än dubbelt så mycket per månad jämfört med tidigare under året om prognosen skulle hålla. Det verkliga utfallet för årets sista fyra månader blev 146 mnkr, d v s 62 % av vad som prognosticerats så sent som under sista tertialet.

Det finns i årsredovisningen ingen förklaring till varför det 2022 är en negativ differens på utfallet för helår och utfallet för januari - augusti på 23 procentenheter medan det 2021 var en positiv differens mellan utfallet för helår och utfallet för januari - augusti på 8 procentenheter.

För fyra av de sex åren, nämligen 2017, 2019, 2020 och 2021, synes det verkliga utfallet för januari – augusti vara en bättre indikator på utfallet för helåret än den prognos som redovisades i delårsrapporten per tertial 2. Sammanlagt för de fyra åren är avvikelsen mellan prognosticerat och verkligt utfall för helåret totalt 43 procentenheter, medan den sammantagna differensen mellan utfallet för januari – augusti jämfört med helår endast är totalt 13 procentenheter. Undantagen är 2018 där det i delårsrapporten framhålls att "*prognosen för året är i överkant*" och 2022 där utfallet för årets första åtta månader var högre än under motsvarande period 2017-2021, men investeringsvolymen under slutet av året minskade kraftigt. Det är viktigt att utvärdera om differensen beror på en oförmåga att budgetera eller om det är en oförmåga att genomföra nödvändiga investeringar.