



Datum  
2023-04-28

Diarienummer  
KS-2022/1296

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

Kommunstyrelsen

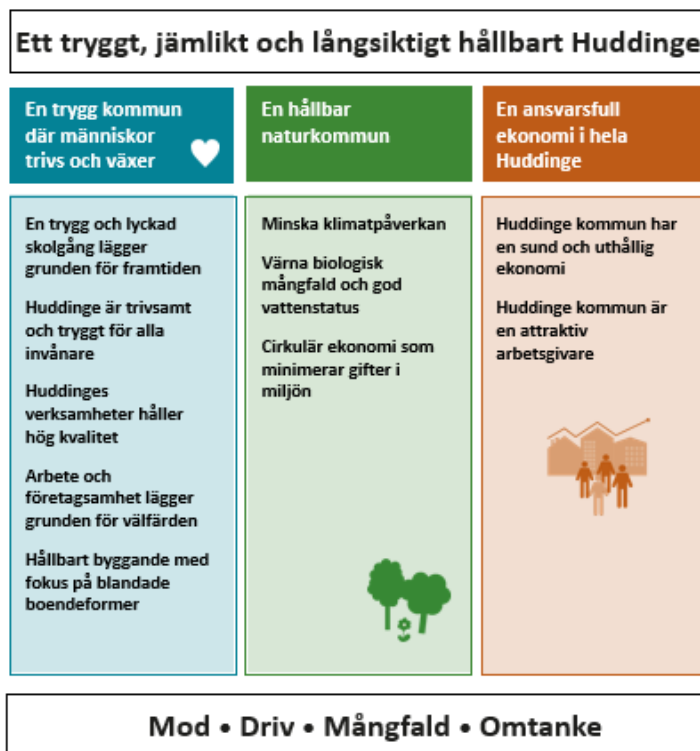
## PM – Avstämningsärende beträffande nämndernas och bolagens verksamhetsplanering för 2023

Kommunfullmäktige fattade i december 2022 beslut om Mål och budget 2023 för Huddinge kommun. Enligt kommunens ekonomistyrningsprinciper ska nämndernas verksamhetsplaner behandlas av kommunstyrelsen i ett avstämningsärende (se *Så styrs Huddinge*).

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*.

*Bild. 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.

Nämndernas arbete med verksamhetsplanering har skett efter de nya nämndernas tillträde och planeringen har färdigställts för beslut i mars 2023. Bolagens affärsplaner har färdigställts för beslut i december 2022.

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 centrala anvisningar 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
- Effektivitetsarbete
- Ekonomisk planering
- Intern kontroll

Granskningen av de helägda bolagens planering har omfattat vilka kommunfullmäktigemål respektive bolag relaterar till, samt vilka indikatorer och etappmål 2023 som bolagen ska sträva mot att uppnå och som kommer att utgöra grunden för bolagens bedömningar av måluppfyllelse. Även bolagens ekonomiska planering har överskådligt studerats.

### **Förvaltningens synpunkter**

Vid genomgången av nämndernas verksamhetsplaner är en övergripande slutsats att nämnderna, med stöd av tjänstepersoner från nämndernas förvaltningar, genomfört en bra verksamhetsplanering.

Vid genomgången av bolagens affärsplaner är en övergripande slutsats att de genomfört en bra verksamhetsplanering. Affärsplanerna är sammanhållna och uttrycker vad som ska uppnås inom de tre hållbarhetsperspektiven.



## Granskning

### *Mål*

Mål och budget är utgångspunkten för verksamhetsplaneringen. Nämnderna ska enligt anvisningarna formulera mer nämndspecifika 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*

Nämnderna har följt minimikraven och formulerat mer nämndnära mål. Samtliga nämnder utom gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden och natur- och stadsmiljönämnden, har ökat antalet mål. Till viss del är detta en naturlig följd av att antalet kommunfullmäktigemål har ökat från nio till tio. Nödvändig styrning och uppföljning av frågor kring det tillkommande kommunfullmäktigemålet *Värna biologisk mångfald och god vattenstatus* har tidigare samlats under annat miljömål. I dessa fall innebär ökningen av antalet mål endast en bättre struktur för både planering och uppföljning än tidigare.

Att formulera relevanta mål som träffar organisationen och leder till långsiktiga resultat är alltid en utmaning. En rekommendation till samtliga nytillsatta nämnder är att i samband med 2024 års verksamhetsplanering, i dialog med förvaltningen, utvärdera om 2023 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 förverkliga politiken på bästa möjliga sätt med de resurser och den kompetens som finns.

### *Resultat av granskning*

Nämndernas måltexter håller övergripande en nivå som tar sikte på vad som ska uppnås.

### 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 räkningskaper 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.

Två indikatorer är obligatoriska för nämnderna att användas inom målområde ekonomisk hållbarhet: Budgethållning (%) och Total sjukfrånvaro (%).

### *Resultat av granskning*

Samtliga nämnder har *Budgethållning (%)* och *Total sjukfrånvaro (%)* som indikatorer i verksamhetsplanen. Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden rekommenderas dock att döpa om indikatorn som rör sjukfrånvaro. Nuvarande döpning *Sjukfrånvaro totalt bland anställda, kommun (%)* signalerar att det rör sig om hela kommunens sjukfrånvaro.

Natur- och stadsmiljönämnden saknar indikator under nämndens mål *Minska klimatpåverkan* och rekommenderas att under året undersöka möjligheten att komplettera med en relevant indikator som kan kopplas till målet.

Socialnämndens strategiska och förebyggande arbete har bland annat formulerats i nämndmålet *Fler barn och vuxna tar del av förebyggande insatser i ett tidigt skede*. På grund av brist på relevanta resultatindikatorer som kan hämtas från nationella databaser har beslutade indikatorer tagits fram av förvaltningen. Kommunstyrelsen instämmer i att socialnämnden har utmaningar i att hitta relevanta nationellt jämförbara resultatindikatorer. De indikatorer som förvaltningen tagit fram och som nämnden har beslutat om ska ligga till grund för uppföljningen av målet är volymbaserade (mäts i antal) vilket innebär att resultatet inte kommer att belysas eller indikeras med hjälp av indikatorerna. Kommunstyrelsen rekommenderar nämnden att i analysen resonera kring resultatet på bästa möjliga sätt för att ge en rättvisande bild av måluppfyllelsen.

Bygglövs- och tillsynsnämnden har fyra indikatorer som är underindex till kommunfullmäktiges indikator *Företagsklimat enligt öppna jämförelser, NKI* (se tabell).



Datum  
2023-04-28

Diarienummer  
KS-2022/1296

nat

Nämnd	Nyckeltal	2020	2021	2022	2023	2030
	Företagsklimat enl. ÖJ Brandskydd - Totalt, NKI	84				
BTN	Företagsklimat enl. ÖJ Bygglov - Totalt, NKI	56	54		62	70
BTN	Företagsklimat enl. ÖJ Livsmedelskontroll - Totalt, NKI	82	82		>75	>75
	Företagsklimat enl. ÖJ Markupplåtelse - Totalt, NKI	65				
BTN	Företagsklimat enl. ÖJ Miljö- och hälsoskydd - Totalt, NKI	81	72		>75	>75
BTN	Företagsklimat enl. ÖJ Serveringstillstånd - Totalt, NKI		83		>75	>75
<b>Mål och budget</b>	<b>Företagsklimat enl. ÖJ (Insikt) - Totalt, NKI</b>	<b>77</b>	<b>74</b>		<b>&gt;75</b>	<b>&gt;80</b>

Kommunstyrelsen noterar att etappmålen 2023 och målvärde 2030 signalerar att bygglovs- och tillsynsnämnden har en mycket återhållsam ambition kring frågorna om livsmedelskontroll, miljö- och hälsoskydd och serveringstillstånd. Förutom signaler om en låg ambitionsnivå så är bygglovs- och tillsynsnämndens etappmål 2023 och målvärde 2030 för lågt satta i relation till etappmål och målvärde 2030 för det övergripande indexet *Företagsklimat enl. ÖJ (Insikt) - Totalt, NKI*. Kommunstyrelsens förvaltning rekommenderar bygglovs- och tillsynsnämnden att synkronisera etappmål 2023 och målvärde 2030 med kommunfullmäktiges ambitioner.

Kommunstyrelsens förvaltning noterar att flera nämnder har förhållandevis många indikatorer och vill påminna samtliga nämnder att begränsa antalet. Minst en indikator ska dock fastställas per nämndmål. Kommunstyrelsens förvaltning rekommenderar därför de nämnder som beslut om fler än fyra indikatorer per nämndmål att överväga att minska ner dessa till 2024 års verksamhetsplanering.

## Uppdrag

Politiska ambitioner ska i första hand hanteras genom att nämnden formulerar mål och 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 verksamhetsplanen. När det gäller uppdrag från Huddinge kommuns lokalresursplan har förvaltningarna getts möjlighet att, i samråd med kommunstyrelsens förvaltning, ytterligare prioritera i



lokalresursplanen under våren 2023 för att komplettera verksamhetsplanen med uppdrag från lokalresursplanen i samband med delårsrapport per april 2023.

### *Resultat av granskning*

Samtliga uppdrag från mål och budget är införda. Uppdrag från lokalresursplanen är delvis införda men möjligheten att komplettera med lokalresursuppdrag kan göras i samband med delårsrapport per april.

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..." vilket inte är tillräckligt avgränsat och konkret och ger ett stort tolkningsutrymme i uppföljningarna. Nämnder som har inslag av liknande uppdragsformuleringar rekommenderas att inför 2024 års verksamhetsplanering formulera uppdragen mer tydligt så att fullmäktige kan värdera vad som i praktiken är tänkt att genomföras.

### Effektivitetsarbete

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. Under året ska alla nämnder kunna beskriva ett tydligt börläge med målnivåer för nyckeltal/indikatorer för *minst* en verksamhet.

### *Resultat av granskning*

Samtliga nämnder presenterar en planering för årets effektivitetsarbete. Ingen nämnd har dock i verksamhetsplanen presenterat ett tydligt **börläge** med målsatta nyckeltal/indikatorer för både ekonomi och verksamhetsresultat under detta avsnitt. Nämnderna påminns om att detta ska göras för *minst* en verksamhet under året.

### Ekonomisk planering

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. Detta är viktigt inte minst utifrån att kommunstyrelsen i samband med årsredovisningen beslutar om nämndernas resultatöverföring.

Det bör påtalas att förutsättningar för volymbeskrivning skiljer sig åt mellan olika nämnderna beroende på verksamheternas karaktär. Grundskolan riktar sig till alla



Datum  
2023-04-28

Diarienummer  
KS-2022/1296

7–15-åringar, medan andra verksamheter har en betydligt snävare målgrupp och snarare ett preventivt perspektiv.

Nämndernas budgetar för 2023 ligger i linje med tilldelad ram från kommunfullmäktige. *Volymantaganden nämns ofta i nämndernas löptext, men skulle med fördel kunna skrivas ut explicit av fler nämnders bilaga för verksamhetsstatistik.* En sådan volymbeskrivning underlättar förståelsen för hur verksamhetens kostnadseffektivitet utvecklas. En annan generell observation för de nämnder som verkar inom konkurrensutsatta verksamheter är *att beskriva hur deras marknadsandelar utvecklas.* Om verksamheten tappar marknadsandelar till andra aktörer kan det vara en indikator med bäring på såväl kvalitet som ekonomi. Nämndens ekonomi kan påverkas negativt av minskad marknadsandel, eftersom intäkterna då kan sjunka mer än kostnaderna.

Den kommunala ekonomin står inför avsevärt svårare läge nu än tidigare. Tydligare prioriteringar kommer att krävas, varför beskrivning och sambandet mellan volym- och kostnadsutvecklingen kommer att vara än viktigare. Flertalet nämnder har ett utvecklingsarbete i dessa frågor.

Nedan nämns kortfattat några observationer om olika nämnders verksamhetsplaner.

Förskolenämnden och grundskolenämnden beskriver i bilagan antalet förskoleelever och prognosticerat antal i egen regi och andra former på ett tydligt sätt. Samtidigt kan kopplingen till kostnadsutvecklingen vidareutvecklas.

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden redogör för nämndens åtgärder mot dess ekonomiska utmaningar på ett tydligt och bra sätt.

Socialnämnden fick ett betydande tillskott i Mål och Budget 2023 – 2025 för att möjliggöra ett utvecklingsarbete för en mer lättillgänglig och kunskapsbaserad socialtjänst. I kommande uppföljningsrapporter förväntas nämnden fortsätta redovisa vilka åtgärder som förväntas vidtas. Socialnämnden beskriver i bilagan på ett tydligt sätt volymprognoserna för olika verksamheterna. Volymerna Barn- och ungdomsvård som utgör 60 procent av nämndens driftbudget förväntas ligga kvar på likartad nivå som 2022 med undantag för genomsnittligt månadsplacerade i jourhem som förväntas sjunka från 52 till 42. Budgeten för barn och ungdomsvård höjs samtidigt med sex procent till 270 miljoner kronor. Det skulle innebära att trenden med kraftigt ökat volymer (sett till antal placeringar och kostnader) bryts. Strategin och sannolikheten för att lyckas med detta skulle kunna beskrivas mer i detalj.

Vård- och omsorgsnämnden beskriver i bilagan budgeterade volymer på ett transparent sätt. Nämnden skriver också att ”För volymbudgeten är bedömningen att hela volymökningen, framför allt för insatserna enligt LSS/SFB, inte kommer kunna finansieras inom ram”, vilket sätter frågetecken för sannolikheten att uppnå det finansiella målet om budgethållning och huruvida budgeten är upprättad på ett realistiskt sätt, särskilt givet 2022 års negativa ekonomiska utfall för nämnden. I kommande åtgärdsplaner 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. De riktade statsbidragen förväntas minska avsevärt, vilket kan komma att ersättningsnivåerna inom nämndens äldreomsorg negativ. Det kommer vara viktigt för nämnden att ha en ändringsflexibilitet för när så sker.

Bygglövs- och tillsynsnämnden och natur- och stadsmiljönämnden 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. Viktigt att följa intäktsutvecklingen.

I avsnittet *Kommunkoncern* i Mål och budget beslutades om ett resultat för kommunkoncernen. Huges resultat förväntas bli 43 mnkr i jämförelse med budgeterade 72 mnkr, vilket bland annat beror på lägre hyresökningar än förväntat. HUSF har ett budgeterat resultat på -64 mnkr och prognosticerar ingen större avvikelse. Bolagens lägre resultat än tidigare år påverkar möjligheten att uppnå kommunens finansiella mål.

Investeringsplanen i Mål och budget redovisas för kommunkoncernen. Nämnderna har beslutat om investeringsbudgetar för 2023 som överensstämmer med beslutade ramar i Mål och budget. Till kommande budgetprocesser ska nämnder som inte redovisat driftkonsekvenser till följd av investeringar komplettera med dessa. Huga Bostäder AB har en investeringsbudget 2023 som överensstämmer med beslut i Mål och budget, medan för 2024 indikerar investeringsplaneringen avsevärt högre investeringar än fullmäktiges budgetbeslut från december 2022. Denna fråga kommer att behöva hanteras i beredningen av 2024 års budget. Huddinge Samhällsfastigheter AB har beslutat om en investeringsplan för 2023 och 2024 som överenskommer med beslut i Mål och budget.

#### Nämnders begäran om överföringar av teknisk karaktär

Kultur- och fritidsnämnden begär om nettoåterföring av budgetmedel om 360 tkr för nämndsekreterarfunktion, kommunikationsmedel och politiskt arvode från kommunstyrelsen. Anledningen är att intäkter, men inte kostnader, har överförts.

Natur- och stadsmiljönämnden föreslår att kommunstyrelsen överför 300 tkr från bygglovs- och tillsynsnämnden till natur- och stadsmiljönämnden till följd av organisatoriska förändringar på miljö- och bygglovsförvaltningen.

Kommunstyrelsens förvaltning anser att förslagen är teknisk karaktär och föreslår att nämndernas begäran bifalls.

#### Nämnders begäran om överföring av investeringsmedel

Natur- och stadsmiljönämnden föreslår att kommunstyrelsen utökar nämndens investeringsbudget med 15,5 mnkr genom en omfördelning från kommunstyrelsens investeringsreserv för lokalförsörjning. Utökningen avser upprustning av naturvårdsfastigheter och arrendegårdar. Investeringsreserven som finns hos kommunstyrelsen är till för att förenkla beslutsprocessen kring tilldelning av budget till brådskande lokalprojekt samt tilldelning av utökad investeringsram till projekt som behöver det, vilket de föreslagna investeringarna uppfyller. De föreslagna investeringarna medför ökade kapitaltjänstkostnader och





Datum  
2023-04-28

Diarienummer  
KS-2022/1296

enligt kommunens ekonomistyrningsprinciper ska nämnden kompenseras för ökade kapitaltjänstkostnader till följd av investeringar i lantegendomar. Kompensationen för kapitaltjänstkostnader beslutas i efterhand och finansieras genom omfördelning från finansförvaltningen.

## 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. 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. Vidare saknar vissa nämnder helt nämndspecifika systematiska kontroller. Kommunstyrelsen rekommenderar därför nämnderna att prioritera och aktivt delta i den kommungemensamma översyn som ska genomföras under året i syfte att skapa samsyn och likrikta arbetet med intern kontroll.