



Datum
2025-02-19

Diarienummer
KS-2024/2264

Handläggare
Frida Hägglund
08 - 535 302 05
frida.hagglund@huddinge.se

Kommunstyrelsen

PM – Avstämningsärendet beträffande nämndernas och bolagens verksamhetsplanering för 2025

Kommunfullmäktige fattade i november 2024 beslut om Mål och budget 2025 för Huddinge kommun.

Kommunstyrelsens förvaltning har granskat nämndernas och bolagens verksamhetsplanering i enlighet med kommunens ekonomistyrningsprinciper.

Granskningen, som har skett inom ramen för den lagstadgade uppsiktsplikten, innefattar hur pass väl nämnderna och bolagen har förhållit sig till mål och budget och om instruktioner 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. En sammanställning av nämndernas mål, indikatorer och uppdrag biläggs ärendet.

Granskningen av de helägda bolagens planering har omfattat vilka kommunfullmäktigemål respektive bolag relaterar till, samt vilka indikatorer och etappmål 2025 som bolagen ska sträva mot att uppnå och som kommer att utgöra grunden för bolagens bedömningar av måluppfyllelse i kommunens delårsrapport och årsredovisning 2025. Även bolagens ekonomiska planering har överskådligt studerats.

Granskning

Mål och måltexter

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

Till varje nämndmål lämnas utrymme att mer konkret beskriva *vad* som ska uppnås. Att mål och måltexter ska vara inriktade på att beskriva vad som ska uppnås är en del i processen mot en tydligare ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning där förvaltningens ansvar är att nå målen på bästa möjliga sätt med de resurser och den kompetens som finns.

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



Datum
2025-02-19

Diarienummer
KS-2024/2264

Resultat av granskning

Samtliga nämnder har förhållit sig till minst ett mål inom social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet och båda målen inom ekonomisk hållbarhet.

Tabell 1 Antal nedbrutna kommunfullmäktigemål

Målområde	Kommunfullmäktiges mål	Nämnd som förhåller sig till KF-målet	Bolag (helägd) som förhåller sig till KF-målet
En trygg kommun där människor trivs och växer	En trygg och lyckad skolgång lägger grunden för framtiden	3	
	Huddinge ska vara trivsamt och tryggt för alla invånare	6	2
	Huddinges välfärd ska hålla en hög kvalitet	2	
	Arbete och företagsamhet lägger grunden för välfärden	3	
	Hållbart samhällsbyggande med fokus på blandade boendeformer	3	
En hållbar naturkommun	Minska klimatpåverkan	9	2
	Värna biologisk mångfald och god vattenstatus	3	
	Cirkulär ekonomi och minimera gifter i miljön	3	1
En ansvarsfull ekonomi i hela Huddinge	Huddinge kommun ska ha en sund och uthållig ekonomi	9	2
	Huddinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare	9	2

Nämndernas måltexter håller i huvudsak en nivå som tar sikte på vad som ska uppnås. När det gäller mål och måltexter får planeringen anses vara tillräckligt god och bedömningen är att signaler från mål och budget tagits om hand i verksamhetsplaneringen.

Indikatorer, etappmål och målvärde 2030

För att underlätta uppföljning och analys ska målen kompletteras med ett begränsat antal indikatorer, med minimikravet att *minst* en nämndspecifik indikator fastställs per nämndmål. Att begränsa antalet indikatorer och målsätta dessa ger dels politiken verktyg att peka på det som är mest politiskt prioriterat, dels ges möjlighet till analys om vad som orsakat resultatet.

Indikatorerna ska i första hand kunna hämtas ur nationella databaser för att förbättra utrymme för analys och jämförelser med andra kommuner. Strävan är att indikatorerna ska kunna brytas ner så att fördjupade analyser kan göras bland annat när det gäller jämlikhetsfrågor (kön, ålder och område).



Datum
2025-02-19

Diarienummer
KS-2024/2264

Ambitionen är också att indikatorerna inom målområde social hållbarhet ska spegla verksamhetsresultat ur ett invånarperspektiv. Tillgången till nationellt jämförbara indikatorer som speglar verksamhetsresultat varierar dock mellan nämnderna och nämnderna måste i *begränsad* utsträckning tillåtas att ta fram egna indikatorer som speglar verksamhetsresultat eller i vissa fall prestationer.

För varje indikator ska nämnden fastställa både etappmål för budgetåret och ett långsiktigt målvärde 2030. Etappmålen ska vara realistiska att uppnå men samtidigt utmanande. För att kunna fastställa realistiska men samtidigt utmanande etappmål krävs att verksamheten har genomfört analyser och att det för varje beslutat etappmål måste finnas en idé om vad som ska genomföras för att lyckas med en förflyttning mot etappmålet.

Resultat av granskning

Samtliga nämnder har fastställt minst en indikator per nämndmål. Liksom föregående år noteras dock att flera nämnder har förhållandevis många indikatorer under målen.

Socialnämnden använder flera egna framtagna indikatorer som är rena antalsmått (volymer) under social hållbarhet. Antalsmått gör det både svårt att sätta träffsäkra etappmål och att värdera eventuella resultat i uppföljningen. Dessa antalsmått har tagits fram för att fånga socialnämndens strategiska och förebyggande arbete som i dagsläget är svårt att fånga i termer av verksamhetsresultat. Antalsmått ställer dock höga krav på uppföljning och analys.

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden saknar indikatorn *Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan (%)* som övriga berörda nämnder har tagit med.

Förskolenämnden, grundskolenämnden, gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden har beslutat om en eller flera indikatorer utan att fastställa etappmål 2025 och/eller målvärde 2030 (se tabell 2)

Tabell 1 beslutade indikatorer som saknar etappmål 2025 och/eller målvärde 2030

Nämnd	Indikator
FSN	Genomförande av handlingsplanen Gifter i miljön, andel (%)
GSN	Genomförande av handlingsplanen Gifter i miljön, andel (%)
GAN	Gymnasieelever med examen inom 4 år, hemkommun, andel (%)
	Resultat vid avslut i kommunens arbetsmarknadsverksamhet, deltagare som börjat arbeta eller studera (%)
	Vuxna biståndstagare med långvarigt ekonomiskt bistånd (antal)
SN	Antal barn och unga som verksamheten tagit kontakt med i sitt uppsökande arbete mot kriminalitet
VON	Antal som flyttar från gruppboende till servicelägenhet
	Antal som flyttar från serviceboende till egen boendeform
	Antal på daglig verksamhet som når arbetsmarknaden
	Antal personer som deltar på informationstillfällen



Kommunstyrelsen rekommenderar de nämnder som har fler än tre-fyra indikatorer per nämndmål överväga att minska ner dessa till 2026 års verksamhetsplanering.

Kommunstyrelsen rekommenderar socialnämnden att i årets uppföljningar av målen, där indikatorerna består av volymmått, utveckla analyserna och resonera kring det förväntade långsiktiga resultatet för att ge en mer nyanserad bild av måluppfyllelsen.

Kommunstyrelsen rekommenderar gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden att senast till den förstärkta månadsrapporten per april 2025 komplettera nämndmålet ”Verksamheten bidrar till att minska klimatpåverkan” med indikatorn Fordon med förnyelsebara drivmedel i fordonsflottan (%).

*Kommunstyrelsen rekommenderar förskolenämnden, grundskolenämnden, gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden att senast till förstärkt månadsrapport per april besluta om etappmål 2025 och målvärde 2030 där det saknas *alternativt* besluta att dessa indikatorer ska utgå ur verksamhetsplaneringen 2025.*

Kommunstyrelsen vill också påminna nämnderna om att i kommande verksamhetsplaneringar i första hand använda indikatorer från nationella databaser. I de fall det är nödvändigt att använda egna framtagna indikatorer behöver nämnderna säkerställa att dessa är kvalitetssäkrade och att metoder för framtagande är dokumenterade i ledningssystemet, innan de beslutas ingå i verksamhetsplanen.

Uppdrag

Om det finns politiska initiativ som är viktiga att genomföra men som inte kan fångas med hjälp av mål, måltexter eller indikatorer kan dessa formuleras som uppdrag från kommunfullmäktige till nämnd eller från nämnd till förvaltning. Ett uppdrag ska formuleras avgränsat och konkret så att det är tydligt vad som förväntas genomföras under budgetåret.

Uppdrag kan ges av kommunfullmäktige via mål och budget och genom Huddinge kommuns lokalresursplan. Uppdrag kan också formuleras av nämnd till förvaltning.

Uppdrag från mål och budget samt uppdrag från Huddinge kommuns lokalresursplan ska tas om hand i nämndens verksamhetsplaner. Förstudier i Huddinges kommuns lokalresursplan planeras och följs upp av kommunstyrelsens förvaltning.

Resultat av granskning

Samtliga 16 uppdrag från mål och budget 2025–2027 har tagits om hand i aktuella nämnders verksamhetsplaner.

Huddinge kommuns lokalresursplan är ett omfattande dokument som innehåller både kommunstyrelsens förstudier, uppdrag till nämnderna och ekonomisk planering. Kommunstyrelsens förvaltning noterar att gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden inte har fört in de lokaluppdrag som nämnden ansvarar



för att genomföra 2025. Kommunstyrelsen noterar också att kultur- och fritidsnämnden inte har samtliga lokaluppdrag 2025 införda i verksamhetsplanen. Orsaken till detta omnämns dock i verksamhetsplanens tjänsteutlåtande och har hanterats i dialog med kommunstyrelsens förvaltning. Uppdrag från lokalresursplanen är i övrigt införda i nämndernas verksamhetsplaner.

När det gäller uppdrag som tagits fram på initiativ av nämnden är dessa i huvudsak beskrivna på ett adekvat och avgränsat sätt. Några uppdrag beskrivs dock liksom tidigare i termer som ”*Utveckla organiseringen...*”, ”*Stärka övergången...*” vilket inte är tillräckligt avgränsat och konkret och ger ett stort tolkningsutrymme i uppföljningarna.

Kommunstyrelsens förvaltning noterar att några nämnder har formulerat uppdrag kopplade till målet *Huddinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare*. Kommunstyrelsen har det samlade ansvaret både gällande arbetsmiljö och personalpolitik och uppdrag under detta mål koordineras av kommunstyrelsens förvaltning så att arbetet sker på ett effektivt och samordnat sätt i hela kommunen.

Kommunstyrelsen rekommenderar gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden att senast till den förstärkta månadsrapporten per april 2025 komplettera sin verksamhetsplan med uppdrag från Huddinge kommuns lokalresursplan.

Kommunstyrelsen rekommenderar de nämnder som har beskriver uppdrag i vaga termer som ”*Stärka övergången...*” och liknande uppdragsformuleringar att inför 2026 års verksamhetsplanering formulera uppdragen mer tydligt och konkret så att fullmäktige kan värdera vad som i praktiken är tänkt att genomföras.

Kommunstyrelsen rekommenderar samtliga nämnder att uppdrag kopplade till arbetsgivarmålet sker samordnat med kommunstyrelsens förvaltning så att kommunövergripande prioriteringar och arbete sker på ett effektivt och samordnat sätt.

Ekonomisk planering och särskilda utmaningar under 2025

Nämndernas verksamhetsplaner ska 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.

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden redogör i verksamhetsplanen på ett tydligt sätt för gjorda antaganden samt volym- och prisutveckling, men volymbilagan som behövs för att bedöma rimligheten i antagandena saknas. Kostnaderna för ekonomiskt bistånd budgeteras öka markant (19 procent jämfört med 2024). Utvecklingen är viktig att följa under året.

Förskolenämnden

Antalet 1–5-åringar förväntas minska med 5,6 procent under 2025 (jämfört med 2024), vilket nämnden beskriver på ett pedagogiskt sätt. Förskolenämnden bedriver ett systematiskt arbete utifrån strukturprogrammet och åtgärder i syfte att



anpassa verksamheten till de lägre barnkullarna i enlighet med inriktning i Mål och budget. Nämndens ekonomiska utmaning kan dock förväntas bestå och ökar betydelsen av ett framgångsrikt genomförande av nämndens åtgärdsplan.

Grundskolenämnden

Även grundskolenämnden har utmaningar med lägre elevvolym. En viktig del för att möta detta är det nyligen antagna strukturprogrammet, vars genomförande kommunstyrelsen emotser närmare beskrivning av i kommande uppföljningsrapporter.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsnämndens fördelning av budget är tydlig och nämnden har beskrivit relevanta förändringarna från föregående års budget på ett tydligt sätt.

Bygglovs- och tillsynsnämnden

Bygglovs- och tillsynsnämndens fördelning av budget är tydlig och både resultaträkningen och drift per verksamhet beskrivs på pedagogiskt sätt. Nämnden är till hälften finansierad av avgifter. Målen kring självfinansieringsgraden kommer vara utmanande, om konjunkturen fortsätter att vara svag, givet att 2025 års avgifter inte har indexuppräknats.

Natur- och stadsmiljönämnden

Natur- och stadsmiljönämnden redovisar en tydlig fördelning av sin budget. Några av de budgettillskott, exempelvis kompensation för indexuppräknningar, är inte inkluderade bland de särskilda satsningarna, men nämns i beskrivningen av ramförändringar. Vinterväghållningskostnader utgör drygt 20 procent av nämndens budget. Kommunstyrelsen emotser i kommande uppföljningsrapporter en redovisning av relevant statistik för vinterväghållningen.

Socialnämnden

Socialnämndens verksamheter är svårbudgeterad, eftersom den är känslig för händelser i omvärlden. Därtill fanns det vid framtagande av verksamhetsplanen osäkerhet kring statsbidragen för ny socialtjänstlag som träder i kraft vid halvårsskiftet. Transparensen i nämndens budget hade ökat med en tydligare beskrivning av budgeterade volymer och tillhörande volymbilaga. Kommunstyrelsen emotser detta i kommande uppföljningsrapporter från nämnden.

Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsnämnden (VON) har dragits med underskott av strukturella karaktär. Nämnden har sedan hösten 2024 en långsiktig åtgärdsplan för att komma tillrätta med detta, vilken har följts upp i verksamhetsberättelsen. Genomförandet av åtgärdsplanen kommer att vara en central faktor för att uppnå budgetbalans 2025, inte minst inom hemtjänsten krävs ett fortsatt arbete för att budgeterade personalkostnaderna inte ska överskridas.

Nämndens budget skulle behöva en mer detaljerad uppdelning i verksamhetsområden. Till exempel bör verksamheten äldreomsorg fördelas på



åtminstone särskilt boende och hemtjänst. Det skulle förenkla bedömningen av volym- respektive kostnadsutveckling för respektive verksamhet. Kommunstyrelsen emotser detta i kommande uppföljningsrapporter från nämnden.

Budgetering av riktade statsbidrag

De riktade statsbidragen ökar både i antal och omfång och är en viktig, men i vissa fall osäker, finansieringskälla för flera kommunala verksamheter. Tidigare år har flera nämnder fått avsevärt högre intäkter från riktade statsbidrag än budgeterat. Även för 2025 förefaller flera nämnder budgetera dessa alltför försiktigt, både vad gäller antalet statsbidrag som kommer att sökas och dess belopp.

Grundskolenämnden budgeterar med 133 mnkr i intäkter från riktade statsbidrag 2025. Vissa statsbidrag förefaller vara något lågt budgeterade. Därutöver nämns några riktade statsbidrag som nämnden förväntas söka, men inte har budgeterat för. Under 2024 erhöll nämnden 143 mnkr i riktade statsbidrag (29 mnkr mer än budgeterat).

Vård- och omsorgsnämnden budgeterar med 26 mnkr i intäkter från riktade statsbidrag 2025. Därutöver nämns tre potentiella riktade statsbidrag som kan komma nämnden till del under året. Under 2024 erhöll nämnden 53 mnkr i riktade statsbidrag (27 mnkr mer än budgeterat).

Kommunstyrelsen påminner även om vikten att nämnderna använder riktade statsbidrag som finansieringskälla och planerar dessa utifrån det mest sannolika utfallet. Berörda nämnder rekommenderas att åtgärda detta i kommande uppföljningsrapporter.

Huddinge Samhällsfastigheter AB

Huddinge Samhällsfastigheter AB redovisar budget och investeringar i sin strategiska plan för 2025. Bolagets budget för investeringar uppgår till 687 mnkr, i enlighet med Mål och budget. Bolagets budgeterade resultat understiger kommunfullmäktiges beslut om Mål och budget med 93 mnkr, efter extraordinära poster. Avvikelsen förklaras i huvudsak av kostnader för iordningsställande av lokaler för vårdcentralen, något som inte beaktades i Mål och budget. Arbetena kan kopplas till kommunhusprojektet. I ägardirektiv åläggs bolaget ett resultatkrav på 2,5 procent av omsättningen, efter finansiella poster. Den sammanvägda prognosen för den kommande treårsperioden (2025–2027) uppgår till 0,2 procent, vilket är avsevärt lägre än det budgeterade på 2,8 procent. Avvikelsen förklaras i huvudsak av det omställningsarbete som bolaget befinner sig i. Implementering av det beslutade ramavtalet är avgörande för den framtida måluppfyllnaden, och omställningsarbetet förväntas förbättra lönsamheten när implementeringen är genomförd. Kommunstyrelsen emotser en utvecklad beskrivning av omställningsarbetet i den förstärkta månadsrapporten per april månad.

Bolaget omfattas av kommunkoncernens övergripande målstruktur, vilket beskrivs och planeras för i årets strategiska plan. Utöver den övergripande strukturen innehåller bolagets ägardirektiv två finansiella mål. Det ena, som har



Datum
2025-02-19

Diarienummer
KS-2024/2264

nämnts ovan, avser resultatmarginal, och det andra avser bolagets soliditet. Soliditetsmålet är väl uppfyllt och nuvarande nivå kan möjligen anses vara högre än nödvändigt. De kommande årens stora byggprojekt kommer dock resultera i sjunkande soliditet till följd av ökad lånefinansiering.

I sin sammanfattning av mål och aktiviteter för 2025 ger bolaget en översiktlig beskrivning av hanteringen av 2025 års uppdrag.

Huge Bostäder AB

Huge Bostäder AB redovisar budget och investeringar för 2025 i styrelsens budgetbeslut i november. Bolagets budget för investeringar uppgår till 1 183 mnkr, i enlighet med Mål och budget. Bolagets budgeterade resultat ligger något över kommunfullmäktiges beslut om Mål och budget, dock med en förväntan om god överensstämmelse.

Bolaget omfattas av kommunkoncernens övergripande målstruktur, och hur den appliceras i bolagets verksamhet beskrivs i affärsplanen. Utöver den övergripande strukturen innehåller bolagets ägardirektiv tre finansiella mål. Affärsplanen för Huge Bostäder förhåller sig bara till det ena målet, det om justerad soliditet, vilket nämns som ett långsiktigt mål till 2030.

Målen om direktavkastningskravet på 3,5 procent och att bolaget ska generera en totalavkastning i paritet med jämförbara bolag nämns inte. Kommunstyrelsen rekommenderar att informationen hanteras i framtida affärsplaner.

Gemensamt för båda bolagen är att de från och med 2025 förväntas rapportera enligt CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Åtagandet förefaller vara väl hanterat i båda bolagen.

Internkontroll

Kommunallagen och kommunens reglemente för intern kontroll ställer krav på styrelse och nämnder att upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll inom sina verksamheter. Samtliga nämnders internkontrollplaner har granskats utifrån hur väl de följt kommunens process för internkontroll, om de åtgärder som styrelsen rekommenderat vid delårsuppföljningen 2024 har omhändertagits i planeringen samt om omfattningen av planen kan anses vara betryggande.

Kommunstyrelsens förvaltning noterar att nämndernas internkontrollplaner varierar i nivå och detaljeringsgrad. Flera nämnder skulle framåt kunna utveckla sina internkontrollplaner kring relevanta risker, systematiska kontroller och åtgärder för att arbeta med att minska eller eliminera risker. Värt att nämna är att flera nämnder har identifierat risker kopplade till statsbidrag och välfärds kriminalitet vilket är positivt.

Som ett led i att öka kvaliteten i nämndernas internkontrollplaner behöver kommunstyrelsens förvaltning, i samband med den pågående översynen av internkontrollprocessen, se över och utveckla instruktionen till nämnderna för att lägga grunden för en ökad enhetlighet.

När det gäller frågan om de åtgärder som kommunstyrelsen rekommenderat vid delårsuppföljningen 2024 har omhändertagits, noterar kommunstyrelsens



förvaltning att samtliga nämnder utom gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden och kultur- och fritidsnämnden, på något sätt har omhändertagit rekommendationen om att upprätta åtgärder för att komma till rätta med bristerna inom redovisningskontrollen kontrollen ”Stickprov via manuell granskning (konton och underlag)”.

Kommunstyrelsen rekommenderar gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden och kultur- och fritidsnämnden att under året komplettera med åtgärder kopplade till den kommungemensamma kontrollen ”Stickprov via manuell granskning (konton och underlag)”.