

Datum  
2021-02-17Diarienummer  
KS-2020/1362.182Handläggare  
Ralph Strandqvist  
08 - 535 302 59  
Ralph.Strandqvist@huddinge.se

Kommunstyrelsen

## PM - Avstämning av nämndernas verksamhetsplaner för 2021

Kommunfullmäktige fattade i november 2020 beslut om Mål och budget 2021 för Huddinge kommun. Från och med 2021 tillämpar Huddinge kommun en ny målstruktur. Målstrukturen är gemensam för kommunkoncernen. Från och med 2021 implementeras den nya målstrukturen i de kommunala nämndernas verksamhetsplaner. Bolagen påbörjar implementering under 2021 och ska från och med 2022 planera sin verksamhet med utgångspunkt i den nya målstrukturen.

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

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

*Bild. Ny målstruktur*



Den nya målstrukturen förväntas ge större genomslagskraft i politiska beslut genom att visa tydlig riktning och sätta fokus på kärnuppdraget. Invånarens behov ska vara i centrum. Målstrukturen ska leda till fokus på resultat, bättre analysmöjligheter och bedömningar av om kommunen är på rätt väg i förhållande

HUDDINGE KOMMUN

Postadress  
Huddinge kommun  
Kommunstyrelsens förvaltning  
141 85 HuddingeBesök  
Kommunalvägen 28Tfn 08-535 300 00  
Tfn vxl 08-535 300 00huddinge@huddinge.se  
www.huddinge.se

Datum  
2021-02-17Diarienummer  
KS-2020/1362.182

till visionen. Den ska skapa förutsättningar för förändrade arbetssätt med mera tillit och dialog.

Nämnderna formulerar i dialog med förvaltningarna sina verksamhetsplaner med nämndmål, måltexter, indikatorer och önskade resultat som beskriver vad som ska uppnås, som svar på Mål och budget. Nämndernas arbete med verksamhetsplanering har skett under hösten 2020 och planerna har färdigställts för beslut i december 2020.

Som ett led i kommunstyrelsens uppsiktsplikt har kommunstyrelsens förvaltning granskat nämndernas verksamhetsplaner. Granskningen, som har skett inom ramen för den lagstadgade uppsiktsplikten, innefattar hur pass väl nämnderna har förhållit sig den nya målstrukturen och om anvisningarna har följts. Granskningen utgör ett underlag för fortsatt dialog med nämnder och förvaltning. En sammanställning av nämndernas mål, indikatorer och uppdrag biläggs ärendet. Granskningen av verksamhetsplanerna har avgränsats till följande:

- Nämndernas mål
- Måltexter
- Indikatorer
- Etappmål och målvärden
- Uppdrag
- Ekonomisk planering

### **Förvaltningens synpunkter**

Nämndernas verksamhetsplaner ansluter i huvudsak väl till den nya målstrukturen. En övergripande slutsats är att nämnderna generellt har visat stort engagemang och lagt ner arbete med att både förstå den nya målstrukturen och genomföra verksamhetsplaneringen på bästa sätt med stöd av tjänstepersoner från nämndernas förvaltningar. Nämnderna har haft begränsat med tid för att arbeta fram bra målformuleringar. Bedömningen är att det har varit svårast att formulera konkreta mål till kommunfullmäktiges mål *Skattemedel används effektivt* där majoriteten av nämnder valt att använda kommunfullmäktiges målformulering eller en snarlik formulering vilket är vagt i förhållande till de varierande utmaningar nämnderna har. En rekommendation till samtliga nämnder är att, utöver det ekonomiska målet, se över och utvärdera samtliga nämndmål i samband med 2022-års verksamhetsplanering. Tydligt formulerade mål påverkar både styrningen och uppföljningen positivt och när det gäller nämndernas formulering av mål ser kommunstyrelsens förvaltning möjligheter till förbättringar.

Kommunstyrelsens förvaltning har för avsikt att fortsätta utveckla och anpassa planerings- och uppföljningsprocessen utifrån den nya målstrukturen. Under implementeringsprojektet framkom behov av att fortsätta arbeta tillsammans för att skapa goda förutsättningar för att kommunens styrning hanteras och tolkas så likvärdigt som möjligt av alla nämnder samt för att byta erfarenheter, kompetens och stötta varandra. En tidsbegränsad grupp med deltagare från alla förvaltningar kommer att skapas för att göra detta.



## Granskning av mål och måltexter

För att få en effektiv styrning krävs begränsning. Nämnderna ska enligt anvisningar formulera mer nämnds specifika mål till de kommunfullmäktigemål som ligger närmast respektive nämnds grunduppdrag (reglemente, eventuell speciallagstiftning och nämndernas primära målgrupper). Nämndmålet förtydligas med en beskrivande text som i möjligaste mån ska 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. Förvaltningen ska när verksamhetsplanen är klar ta fram en arbetsplan som beskriver *hur* målen med befintliga resurser på bästa sätt ska uppnås.

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 anvisningarna ska minst ett mål per målområde formuleras.

Varje nämnd bör ha ett fåtal övergripande tydliga mål som alla berörda känner till. Att formulera relevanta och kommunicerbara mål kan vara en utmaning. Det är viktigt att påpeka att nämnderna har haft begränsat med tid för att arbeta fram bra målformuleringar och att mer tid behöver frigöras till målformuleringarna inför 2022.

Bedömningen är att det för samtliga nämnder har varit svårast att formulera konkreta och engagerande mål till kommunfullmäktiges mål *Skattemedel används effektivt*. Här har de flesta nämnder valt att använda kommunfullmäktiges målformulering eller en snarlik formulering. Ett undantag är bygglovs- och tillsynsnämnden som tydligt har formulerat att *Självfinansieringsgraden ska öka*, vilket är en målformulering som explicit talar om vad som ska uppnås och som är lätt att kommunicera i organisationen.

Det har också noterats att ambitionen med att avgränsa och att prioritera mellan kommunfullmäktiges beslutade mål under social hållbarhet har varit mer eller mindre svårt. Detta beror delvis på att nämnderna kan hitta beröringspunkter till flera av kommunfullmäktiges mål. När verksamheterna träffas av många mål riskerar att styrningen tappar fart.

Nämnderna har generellt haft svårt att förhålla sig till kommunfullmäktiges mål *Utveckla den cirkulära ekonomin*. För att nämnderna ska kunna formulera mål som verkligen kan leda till konkreta förändringar på den cirkulära ekonomin behöver stödet för nämndernas arbete kring målet utvecklas. Då klimat- och stadsmiljönämnden har ansvaret för leda, samordna och följa upp arbetet med utformning och framtagande av övergripande och strategiska mål och riktlinjer för bland annat miljö, klimat och energifrågor ser kommunstyrelsens förvaltning att klimat- och stadsmiljönämndens ansvar och kompetens behöver tillvaratas i arbetet med att utveckla strukturerna kring målområde *Naturkommun som tar klimatansvar*.

### *Måltexter*

Enligt anvisningarna ska texterna ta sikte på vad som ska uppnås vilket är ett led i en tydligare ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning.

Vid uppföljning ska analysen ha fokus på i vilken mån vi är på väg att nå målen och i vilken utsträckning resultat har nåtts. Som underlag till uppföljningen finns dels de politiskt beslutade indikatorerna och uppdragen men också annan relevant och väsentlig information som har relevans för måluppfyllelsen men som inte har fångats i indikatorer och uppdrag.

I vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplan finns målet *Fler äldre kan bo hemma längre* vilket är ett högst relevant mål som har bäring på den enskildes självständighet och en långsiktigt socialt hållbar äldreomsorg. Utöver detta kan en god måluppfyllelse ge positiva ekonomiska effekter på verksamhetsområde äldreomsorg. Utmaningen när det gäller vård- och omsorgsnämndens mål och måltext när det gäller målet *Fler äldre kan bo kvar hemma längre* är att måltexten även omfattar verksamheten funktionsnedsättning. I detta fall finns det inte en röd tråd mellan mål och måltext och otydligheter kring vad som ska följas upp kan uppstå. Vård- och omsorgsnämnden rekommenderas att till 2021 överväga att omformulera målet så att även verksamheten för funktionsnedsättning omfattas i formuleringen (ett exempel på hur detta kan formuleras är *Självständigheten ska öka*) och att i måltexten beskriva vad som ska uppnås för respektive verksamhet (till exempel att i måltexten beskriva att för de äldre menas att fler kan bo kvar hemma längre och för funktionsnedsättning att fler kommer ut på den reguljära arbetsmarknaden). Ett annat alternativ är att vård – och omsorgsnämnden kompletterar med ett motsvarande mål för verksamheten för funktionsnedsättning.

### Indikatorer

För att underlätta uppföljning och analys ska målen kompletteras med ett begränsat antal indikatorer. Strävan är att varje indikator ska kunna hämtas ur nationella databaser (t ex Kolada<sup>1</sup>) för att underlätta jämförelser och analys över tid och med andra kommuner. 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 räkenskaper till Statistiska centralbyrån, verksamhetsstatistik till Skolverket, Socialstyrelsen och motsvarande. Ambitionen är att varje indikator ska spegla verksamhetsresultat och kunna målsättas på ett relevant sätt.

Nämnderna har i huvudsak förhållit sig till kriterierna kring indikatorer. För vissa nämnder är det dock brist på nationellt jämförbara resultatindikatorer. Detta gäller till exempel kultur- och fritidsnämnden och förskolenämnden. För dessa verksamheter speglar nationella mått oftare prestationer och produktion än resultat och effekter. Kultur- och fritidsnämnden liksom förskolenämnden har därför haft en utmaning att hitta bra nationellt jämförbara resultatindikatorer. Kultur- och fritidsnämnden har kompenserat bristen på nationella resultatindikatorer med att

---

<sup>1</sup> Kolada – databas med nyckeltal för kommuner och regioner ([www.kolada.se](http://www.kolada.se))

från och med 2021 delta i luppen<sup>2</sup>. Genom att delta i undersökningen ges nämnden flera möjligheter att hitta resultatindikatorer. Eftersom det är frivilligt att delta i luppen, och 2021 är första året nämnden deltar, begränsas jämförelsemöjligheterna och trender kommer inte att kunna bedömas.

Nämnderna har haft begränsat med tid och har därmed i olika utsträckning hunnit fatta beslut om etappmål och målvärde 2030. Kommunstyrelsens förvaltning rekommenderar nämnderna att fullfölja detta arbete under 2021 så att samtliga indikatorer är målsatta i 2022 års verksamhetsplanering.

### Uppdrag

Utifrån måltexterna i Mål och budget kan nämnden identifiera styrsignaler som i vissa fall bäst hanteras i form av politiska uppdrag till förvaltningen. Uppdragen ska alltid ha bäring på ett beslutat mål. Enligt anvisningarna ska uppdragen vara tydliga och väl avgränsade och kunna genomföras med befintliga resurser under ett budgetår. Kommunstyrelsens förvaltning bedömer att formulering och avgränsning av uppdrag överlag har gjorts på ett adekvat sätt och noterar samtidigt att de flesta nämnder har begränsat med uppdrag vilket ligger i linje med den tydligare rollfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstemän. Positivt är att nämnderna i vissa fall har formulerat gemensamma uppdrag vilket kommer att leda till bästa möjliga resursanvändning. Exempel på detta är uppdraget att *I samverkan med gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden ta fram en digital plattform för kontakt med elevhälsan*. Detta uppdrag återfinns i grundskolenämndens verksamhetsplan och motsvarande uppdrag i gymnasie- och arbetsmarknadsnämndens verksamhetsplan.

### Ekonomisk planering

Kommunens budget är upprättad i balans och finansierad och nämnd ska rymma sina verksamheter inom den budget som kommunfullmäktige har fastställt. Planerade och möjliga effektiviseringar ska redovisas i nämndens verksamhetsplan.

Nämnderna redovisar budgetar för 2021 som är i balans med tilldelad ram från kommunfullmäktige. I nämndernas verksamhetsplaner lyfts olika utmaningar för att klara finansiering 2021 och kommande år. Utmaningarna som lyfts är både generella för kommunsektorn och dels specifika utmaningar inom några nämnders verksamheter. Därutöver lyfts utmaningar som kan komma att uppstå till följd av den pågående pandemin. Samtliga nämnder beskriver att de kommer att prioritera ett strukturerat arbete med att effektivisera genom lärande av andra, genom aktiv konkurrensprövning och genom att utveckla smartare arbetssätt, bland annat med stöd av digitalisering.

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden redovisar stora osäkerheter kopplat till nivån på bidrag från Migrationsverket och till elevintäkter i gymnasieskolan. Sjödalsgymnasiets ekonomiska situation beskrivs som särskilt prioriterad och en handlingsplan ska tas fram och genomföras under 2021.

---

<sup>2</sup> Ungdomsenkäten Lupp (lokal uppföljning av ungdomspolitik) är ett verktyg för att ta reda på hur ungas livssituation ser ut lokalt.



Datum  
2021-02-17

Diarienummer  
KS-2020/1362.182

Socialnämnden redovisar att arbetet med åtgärder som vidtogs 2020, och som innebär att öka andelen som får rätt insats från början och i rätt tid, fortsätter. Därutöver redovisas ytterligare åtgärder i verksamhetsplanen för 2021 för att klara sin budget.

Vård- och omsorgsnämnden lyfter fram äldreomsorg i egen regi som under flera år redovisat underskott. Verksamheten ska fortsatt se över sina arbetssätt för att hitta områden där det går att arbeta smartare.

Klimat- och stadsmiljönämnden har redovisat underskott mot budget under flera år och har fått tillskott för drift och bättre underhåll av anläggningar i budgeten. Nämnden redovisar att flera verksamhetsområden har konkurrensutsatts, men att en genomlysning genomförs för att identifiera om ytterligare verksamhetsområden är lämpliga för konkurrensutsättning.

Nämnderna ska söka extern finansiering för att utveckla sina verksamheter. I verksamhetsplanerna redovisas ett antal riktade statsbidrag som nämnderna kommer att söka och ett antal som bevakas för att eventuellt söka.

Verksamhetsvolymerna som är väsentliga för nämndens ekonomi ska redovisas i verksamhetsplanen med analys av utvecklingen relaterat till kostnadsutvecklingen. Socialnämnden redovisar volym- och kostnadsutveckling 2018-2020 för några av sina verksamheter. I övrigt redovisar nämnderna verksamhetsstatistik som visar på utveckling av volymer, men utan att relatera till kostnadsutvecklingen. Sammantaget saknas det underlag och analyser för att bedöma resurseffektiviteten i verksamheterna. Samtliga nämnder behöver utveckla dessa beskrivningar och analyser. Analyser av resurseffektivitet, och även resultat effektivitet, kommer att efterfrågas i delårsrapporter och verksamhetsberättelser.