

2022-04-11

Granskning av årsredovisning 2021

Huddinge kommun

Lina Lenefors
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	3
1.1 Uppdraget	3
1.2 Underlag för revisorernas bedömning utifrån fullmäktiges mål	3
1.3 Sammanfattning av granskningen avseende god ekonomisk hushållning	3
1.4 Granskningen av investeringsredovisningen	6
1.5 Rekommendationer	6
2 Inledning	7
2.1 Bakgrund	7
2.2 Uppdrag och avgränsning	7
2.3 Definitioner	7
2.4 Uppdragets genomförande.....	8
2.5 Rapportdisposition.....	8
3 Beslut som påverkar årsredovisningens innehåll	9
3.1 Styrmodell och målstruktur	9
3.2 Planering och uppföljning	10
3.3 Kommunens användning av indikatorer för bedömning av målluppfyllelse	10
4 Granskning av om resultatet i årsredovisningen för 2021 är förenligt med de av fullmäktige beslutade målen	13
4.1 Inledning.....	13
4.2 Kommunfullmäktiges verksamhetsmål 2021.....	13
4.3 Nämndernas mål kopplat till kommunfullmäktiges mål.....	14
Årsredovisningens bedömning avseende verksamhetsmålen och de finansiella målen.....	23
4.4 23	
4.5 Vår bedömning avseende de finansiella målen för god ekonomisk hushållning.....	23
4.6 Våra bedömningar avseende verksamhetsmålen.....	23
5 Granskning av investeringsredovisningen	27
5.1 Investeringsredovisning per nämnd.....	27
5.2 Jämförelse med prognosen per 31 augusti 2021.....	28
5.3 Träffsäkerheten i prognoserna under femårsperioden 2017–2021	29

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 23 mars – 6 april 2022 genomfört en granskning av årsredovisningen 2021. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin.

Vi har i en tidigare rapport 2022-03-11 genomfört en granskning av ändamålsenlighet i kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar, och en 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.

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 endast delvis är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen.

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

För flera av verksamhetsmålen är vidare vår bedömning något mindre positiv än kommunens¹.

1.3 Sammanfattning av granskningen avseende god ekonomisk hushållning

I årsredovisningen görs en samlad bedömning av fastställda finansiella mål och verksamhetsmål att måluppfyllelsen anses vara god och att kommunen och koncernen uppfyller kriterierna för god ekonomisk hushållning. I årsredovisningen görs bedömningen att resultatet är förenligt med de fyra finansiella målen. Däremot är kommunens bedömning beträffande huruvida god ekonomisk hushållning

¹ För att vår bedömning ska vara transparent och jämförbar med kommunens har vi använt samma utgångspunkter för bedömningen av måluppfyllelse som beskrivs i kommunens Instruktion för nämndernas uppföljningar av verksamhetsplaneringen 2021, 2021-11-26

uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv oklar. 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.

För 2021 bygger kommunens mål och budget på en ny styrmodell², 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 används finns det vissa "barnsjukdomar" i tillämpningen. En del av målen och indikatorerna har redan förändrats i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022.

För verksamhetsåret 2021 uppfyller samtliga nämnder kravet på att det ska finnas minst ett mål för varje målområde. Samtliga nämnder utom Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden uppfyller även kravet på att som minst förhålla sig till båda målen inom målområde *God ekonomi och effektiv verksamhet*.

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.

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 rapport 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, vilket de inte alltid har gjort.

Avgörande för om målen ska få en styrande effekt är att måluppfyllelsen 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 resursmått (t ex personaltäthet, utbildningsnivå) och prestationer (d v s vad som görs istället för det värde som skapas genom prestationen).

Målvärden och baslinjedata saknades i relativt stor utsträckning i Mål och Budget för 2021. Det var också ganska vanligt förekommande för indikatorerna att det inte framgick vilket år som "*senaste utfall*" (baslinjen) gällde. Detta försvårade möjligheten att bedöma om etappmålet för 2021 var realistiskt. I årsredovisningen har "*senaste utfall*" ersatts av kolumnrubriker för respektive år (2019, 2020, 2021). Det kan också noteras att det saknades etappmål för 2021 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 för 2021 är tillräckligt för att målvärdet 2030 ska vara realistiskt. I vissa fall är målvärdena för 2030 uppenbart orealistiska. Detta gäller exempelvis grundskolenämndens målvärden på 100% för flertalet indikatorer.

² Huddinge kommun: Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30, Bilaga 1 till Tjänsteutlåtande 2020-05-18, fastställd enligt KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023

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 2021. 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 för 2021 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 måluppfyllelsen. Underlag för bedömningarna utgörs förutom av årsredovisningen och Målbilagan till årsredovisningen även av nämndernas verksamhetsberättelser för 2021.

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 en diagrambilaga över nämndens beslutade indikatorer där Huddinge, Haninge, Järfälla, Stockholm, Nacka, Sollentuna, Österåker ingår. Men i verksamhetsplanerna har nämnderna inte i etappmål 2021 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 läns-genomsnittet eller *"tillhöra topp tre"*. Uppföljningar mot flera olika jämförelsegrupper för en 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.

Det finns vissa exempel på bristande samstämmighet mellan olika nivåer. Exempelvis anges att Kommunfullmäktiges mål är att det under 2021 ska färdigställas 1300 bostäder, medan Kommunstyrelsen anger målet för 2021 till 600 färdigställda bostäder.

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 (varav en visserligen används för fel mål)³. 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

³ *"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 kunskaps- och utvärderade hur förskolan tillgodoser barnens möjligheter att utvecklas och lära i enlighet med läroplanens mål"*

indikator på de effektivitetsindex som finns tillgängliga via sammanställningar av nationell statistik såsom Kolada⁴. 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 uppgick 2021 till 345,2 mnkr. Det motsvarar endast 54 procent av årets investeringsbudget. 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 rapport 2022-03-08, varför slutsatser och rekommendationer i denna kvarstår.

Så sent som i helårsprognosen per 31 augusti 2021 förväntades att 68 procent av investeringsbudgeten för 2021 skulle komma att utnyttjas. Det kan jämföras med det verkliga utfallet att 54 procent av årets budget har förbrukats. Det verkliga utfallet under femårsperioden 2017–2021 ligger på mellan 48 och 59 procent. Resultatet för 2021 ligger således på femårsnittet och det finns ingen tydlig tendens till förbättring.

Vi har i rapporten även jämfört träffsäkerheten i prognoserna under femårsperioden 2017–2021. För samtliga fem år 2017 - 2021 ligger prognosen i delårsrapporten för tertial 2 för högt. Differensen ligger på mellan 5 och 15 procentenheter, beräknat utifrån investeringsbudgeten, med ett genomsnitt på 11 procentenheter.

För fyra av de fem 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 avvikelserna mellan prognostiserat 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.

1.5 Rekommendationer

Många av bristerna i tillämpningen av den nya målstrukturen under 2021 har redan rättats till i Mål och budget för 2022 och nämndernas verksamhetsplaner för 2022. Vi har beaktat dessa förändringar i våra rekommendationer i rapporten 2022-03-11⁵, vilka således begränsas till sådana brister som vi bedömer kvarstår efter de förändringar som redan har vidtagits. Utifrån den samlade analysen lämnade vi i rapporten 2022-03-11 ett antal konkreta rekommendationer. Vi har även lämnat konkreta rekommendationer beträffande genomförandet av investeringar (rapport 2022-03-08). Tidigare lämnade rekommendationer kvarstår men upprepas inte här.

⁴ 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

⁵ Granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Vi har i en tidigare rapport 2022-03-11 genomfört en granskning av ändamålsenlighet i kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar, medelst SMART-tester⁶ 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.

2.2 Uppdrag och avgränsning

Professional Management AB har under perioden 23 mars – 6 april 2022 genomfört en granskning av årsredovisningen 2021. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunrevisor Klas Hamrin.

Granskningen begränsas till följande:

- Förvaltningsberättelsen
- Drift- och investeringsredovisningen
- Bilagan Målbedömning 2021 – 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.

2.3 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".

Effektmål: Uttrycker vilka effekter verksamheten avses leda till (kallas också resultatmål).

⁶ Kommunen har beslutat att använda sig av SMART-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.

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 måloppfyllelsen. 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 och Lina Lenefors 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 2021 – 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 målstruktur⁷. 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"⁸.

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

⁷ KS-2020.148.182, p 9, Inriktning budget 2021-2023, Tjänsteutlåtande 2020-05-18, Bilaga 1, Ny styrmodell och målstruktur, daterad 2020-04-30

⁸ Mål och budget 2021

Till kommunfullmäktiges målområden kopplas kommunövergripande indikatorer/smarta mål. Dessa ska spegla det som uttrycks i den politiska programförklaringen och kommunfullmäktiges målområden. Syftet med indikatorerna/smarta målen är att mäta om kommunen är på väg i rätt riktning, samt att tydliggöra för nämnderna vad som är särskilt prioriterat inom respektive målområde.

Varje nämnd ska formulera nämndmål relaterade till båda målen under målområde ekonomisk hållbarhet och minst ett nämndmål 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*⁹. Enligt anvisningarna för arbetet med verksamhetsplanering inför 2022 gäller dessa instruktioner fortfarande.

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 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)

⁹ PM - Avstämning av nämndernas verksamhetsplaner för 2021





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. Följande kriterier ska enligt instruktionen för nämndernas verksamhetsplaner 2021 användas för bedömning av måluppfyllelsen (figur 2)¹⁰:

Figur 2: Kriterier för bedömning av måluppfyllelsen

Kriterier för bedömning av måluppfyllelse	
Dessa kriterier används för att bedöma måluppfyllelsen	
Måluppfyllelsen bedöms genom omdömen	Som grund för bedömning används
<ul style="list-style-type: none"> • Mycket god  – över den nivå som är planerad • God  – i nivå med vad som är planerat • Godtagbar  – under den nivå som är planerad, annat kan ha skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån • Ej godtagbar  – under den nivå som är planerad 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultat <ul style="list-style-type: none"> ○ Jämfört med etappmål ○ Förändring över tid ○ Jämfört med andra ○ Jämlighetsperspektiv <ul style="list-style-type: none"> ○ Kön, ålder, geografiska områden • Analyser i verksamhetsberättelsen, inkluderar att ta hänsyn till annat som har skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån • Annat som nämnden väljer som viktigt för bedömning av måluppfyllelsen

Dessa kriterier har sedermera ändrats och ersatts av följande beskrivning (figur 3)¹¹:

Figur 3: Utgångspunkt för målbedömning

Utgångspunkt för målbedömning	Exempel på vad som kan påverka bedömningen uppåt eller neråt
 I mycket hög grad uppfyllt Denna bedömning utgår från att samtliga etappmålen har uppnåtts	Ekonomi - t ex ekonomiska obalanser mellan enheter, skillnader mellan egen och extern regi, minskad eller ökad produktivitet. Ej tillräcklig anpassning till volymförändringar osv.
 I hög grad uppfyllt Denna bedömning utgår från att en tydligt tydlig majoritet av etappmålen har uppnåtts	Övriga nämndmål
 Delvis uppfyllt Denna bedömning utgår från att hälften av etappmålen har uppnåtts	Omotiverade skillnader mellan kön, ålder och geografiska områden Skillnader mellan enheter Att genomfört och redovisat arbete (aktiviteter) har lett eller förväntas leda till högre måluppfyllelse
 Ej uppfyllt Denna bedömning utgår från att majoriteten etappmål inte har uppnåtts	

¹⁰ Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2021

¹¹ För att vår bedömning ska vara transparent och jämförbar med kommunens har vi använt samma utgångspunkter för bedömningen av måluppfyllelse som beskrivs i kommunens Instruktion för nämndernas uppföljningar av verksamhetsplaneringen 2021, 2021-11-26

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”*.

Nämnderna gör 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 2021 har en del av nämndernas indikatorer saknat beslutade etappmål. I dessa fall har nämnderna medgetts att i målbedömningen ersätta saknade etappmål mot den trend som indikatorn visar¹².

I bedömningen av respektive kommunfullmäktigemål ska samma utgångspunkter tillämpas men bedömningen görs ur ett helhetsperspektiv och nämnder och bolags måluppfyllelse vägs in när det är relevant. Bedömning av måluppfyllelse per kommunfullmäktigemål utgår från redovisade resultat för de mått som fastställts i Mål och budget. Vissa av kommunfullmäktiges indikatorer är relativt trögrörliga och kommunens direkta påverkan på resultatförändringar liten. Därför väger nämnder och bolags måluppfyllelse tyngre för vissa kommunfullmäktigemål. Varje målbedömning ska även på kommunfullmäktigenivå sakligt och transparent motiveras¹³.

¹² Årsredovisningen 2021, sid 17

¹³ Årsredovisningen 2021, sid 17

4 Granskning av om resultatet i årsredovisningen för 2021 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 2021 (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 2021

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, baslinjen, målvärden 2030 och etappmål) för 2021. Därefter följer vår analys.

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
Mål: Skattemedel används effektivt			
Resultat exkl exploatering (%)	2,7	≥2	≥ 2,0
Skattesats, kommun (%)	19,87	19,77	Genomsnittlig skattesats i länet
Mål: Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare			
Medarbetarengagemang (HME total nivå) (%)	80	> 80	Topp tre i länet
Sjukfrånvaro (%)	7,9	<7,9	I linje med genomsnitt i länet

Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
Mål: Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden			
Elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen åk 9 (%) hemkommun	80,9	>80,9	Topp tre i länet
Elever med gymnasieexamen inom 3 år (%) hemkommun	66,2	>66,2	Topp tre i länet
Invånare med bra självskattat hälsotillstånd, andel (%)	722	-3	Topp tre i länet
Mål: Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt			
Invånare som upplever att kommunen är en bra plats att leva och bo på (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnitt i länet	Topp tre i länet
Upplevd trygghet i bostadsområdet (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnitt i länet	Topp tre i länet
Mål: Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet			
Invånare som upplever att kommunens verksamheter sköts bra (%)	Utfall saknas	I linje med genomsnitt i länet	Topp tre i länet
Mål: Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun			
Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd (%)	0,69	<0,69	Topp tre i länet
Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)	73	>73	Topp tre i länet
Mål: Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande			
Antal färdigställda bostäder	360	1300 per år	1300 per år
Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet			
Mål och indikatorer	Senaste utfall	Etappmål 2021	Målvärde 2030
Mål: Minska klimatpåverkan			
Utsläpp av växthusgaser totalt, ton CO2 ekv/inv	1,459	<1,45	1,0
Energianvändning kommunala lokaler (kwh/kvm)	164	137	Topp tre i länet
Befolkning som bor i stationsnära läge (<1200 meter från spårstation) (%)	71	72	78
Mål: Utveckla den cirkulära ekonomin			
Insamlat hushållsavfall totalt, kg/person	400	<400	370

4.3 Nämndernas mål kopplat till kommunfullmäktiges mål

Det finns ett resultatramverk för kommunfullmäktige med mål, indikatorer, senaste utfall (baslinje), etappmål för 2021 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 2021. 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 nio mål i Mål och budget. Varje nämnd ska analysera vad kommunfullmäktiges mål betyder för den egna nämndens verksamheter¹⁴.

Enligt anvisningarna ska varje nämnd formulera nämndmål relaterade till båda målen under målområde ekonomisk hållbarhet och minst ett nämndmål per målområde social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet. Nämnder ska ta fram minst en nämndspecifik indikator per nämndmål.

Indikatorn/indikatorerna ska ha en koppling till nämndmålet. I de tre tablåerna nedan har vi för varje målområde sammanställt vilka mål respektive nämnd har formulerat. Som framgår av tablåen nedan uppfyller samtliga nämnder kravet på att det ska finnas minst ett mål för varje målområde.

Det framgår vidare av anvisningarna att samtliga nämnder ska som minst förhålla sig till båda målen inom målområde *God ekonomi och effektiv verksamhet*. Som framgår av tablåen nedan uppfyller samtliga nämnder utom Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden detta krav 2021. För 2022 uppfyller även Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden kravet då målet *Verksamheterna har tillgång till rätt kompetens för uppdraget* lagts till.

Inför 2022 har instruktionerna ändrats något¹⁵. 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*.

¹⁴ Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2021, Daterat 2020-06-29, Reviderade 2020-09-15, Reviderade 2020-10-09

¹⁵ Instruktion för nämndernas verksamhetsplaner 2022, 2021-06-28

Målområde: God ekonomi och effektiv verksamhet - Ekonomisk hållbarhet		
Kommunfullmäktiges mål	<i>Skattemedel används effektivt</i>	<i>Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare</i>
Kommunstyrelsen	<i>Skattemedel används effektivt</i>	<i>Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare</i>
Förskolenämnden	<i>Förskolenämnden ska ha en budget i balans</i>	<i>Legitimerade förskollärare ansvarar för förskolans undervisning</i>
		<i>Sjukfrånvaron ska minska</i>
Grundskolenämnden	<i>Grundskolenämnden ska ha en budget i balans</i>	<i>Elevernas undervisning leds av legitimerade lärare</i>
		<i>Sjukfrånvaron ska minska</i>
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	<i>Skattemedel används effektivt</i>	*
Klimat- och stadsmiljönämnden	<i>Skattemedel används på ett effektivt sätt genom upphandlingar av hög kvalitet</i>	<i>Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten</i>
Kultur- och fritidsnämnden	<i>Kultur- och fritidsnämnden ska ha en ekonomi i balans</i>	<i>Kultur- och fritidsnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare med aktivt medarbetarskap och aktivt ledarskap</i>
Socialnämnden	<i>Huddinges individ- och familjeomsorg är effektiv</i>	<i>Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg</i>
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Huddinges äldreomsorg och funktionshinderområde är effektiv</i>	<i>Sjukfrånvaron hos medarbetare är låg</i>
Bygglovs- och tillsynsnämnden	<i>Självfinansieringsgraden ska öka</i>	<i>Medarbetare bidrar till ständig utveckling av verksamheten</i>

*Tillagt i VP 2022: Verksamheterna har tillgång till rätt kompetens för uppdraget

Målområde: En kommun där människor trivs och växer - social hållbarhet					
Kommunfullmäktiges mål	<i>Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden</i>	<i>Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt</i>	<i>Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet</i>	<i>Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun</i>	<i>Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande</i>
Kommunstyrelsen		<i>Huddingeborna trivs i sitt bostadsområde</i> <i>Huddingeborna är trygga</i> <i>Huddingeborna är delaktiga</i>	<i>Huddinge kommuns service är tillgänglig för Huddingeborna</i>	<i>God tillgång till arbetstillfällena och ett attraktivt företagsklimat</i>	<i>Hög takt i bostadsbyggandet</i>
Förskolenämnden	<i>Barn utmanas och utvecklar förmågor och kunskaper i en förskola av hög kvalitet</i>		<i>Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i</i>		
Grundskolenämnden	<i>Eleverna når kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt</i>		<i>Huddinge ska vara en bra utbildningskommun att verka i</i>		
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	<i>Eleverna når högt ställda kunskapskrav</i> <i>Unga etablerar sig i arbets- och samhällsliv</i>			<i>Huddingebor är i egen försörjning</i>	
Klimat- och stadsmiljönämnden	<i>Barnen i Huddinge kommun får möjlighet till upplevelse i naturen som lägger grunden för framtiden</i>	<i>Huddingebor trivs och känner sig trygga i sitt närområde</i>		<i>God möjlighet för Huddingebor som står långt ifrån arbetsmarknaden att komma in i arbetslivet</i>	

Kultur- och fritidsnämnden	<i>Huddingeborna erbjuds en meningsfull fritid som främjar lärande, hälsa och livskvalitet</i>	<i>Huddingeborna erbjuds ett attraktivt och mångfacetterat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter</i>	<i>Kultur- och fritidsnämnden har en god samverkan med föreningsliv, studieförbund och civilsamhället i övrigt</i>		<i>Kultur- och fritidsnämndens lokaler och anläggningar ska vara flexibla, samtida och ändamålsenliga, kunna användas effektivt genom samnyttjande</i>
			<i>Kultur- och fritidsnämnden ska verka för ökad jämlikhet</i>		
Socialnämnden	<i>Barn och vuxna får det stöd de behöver i ett tidigt skede vilket leder till självständighet</i>		<i>Barn och vuxna beviljas insatser som leder till en varaktig positiv förändring</i>		
			<i>Barn och vuxna upplever en förbättrad situation efter beviljat stöd från socialtjänsten</i>		
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Fler äldre kan bo hemma längre</i>		<i>Kvaliteten i omsorgen är hög då Huddinges äldre får det stöd och den hjälp de behöver</i>		
			<i>Kvaliteten i omsorgen är hög då Huddinges funktionshindrade får det stöd och den hjälp de behöver</i>		
Bygglövs- och tillsynsnämnden		<i>Huddinge upplevs som en trivsamt och trygg kommun</i>		<i>Huddinges företagare får en god service</i>	<i>Effektiv handläggning i myndighetsärenden</i>

Målområde: Naturkommun som tar klimatansvar - ekologisk hållbarhet		
Kommunfullmäktiges mål	<i>Minska klimatpåverkan</i>	<i>Utveckla den cirkulära ekonomin</i>
Kommunstyrelsen	<i>Kommunens verksamheter har låg klimatpåverkan</i>	<i>Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling</i>
	<i>Huddingeborna har goda förutsättningar för klimatsmarta val</i>	
Förskolenämnden	<i>Barn utvecklar förståelse och kunskaper om hur olika val kan bidra till en hållbar utveckling</i>	
Grundskolenämnden	<i>Eleverna har kunskaper om och förståelse för den egna livsstilens betydelse för hälsan, miljön och samhället</i>	
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	<i>Verksamheten har låg klimatpåverkan</i>	
Klimat- och stadsmiljönämnden	<i>Genom professionellt stöd i klimatarbetet minskar utsläppen inom kommunens verksamheter</i>	<i>Kommunens sjöar uppnår god ekologisk och kemisk status</i>
Kultur- och fritidsnämnden	<i>Kultur- och fritidsnämndens miljöpåverkan på klimatet ska minska</i>	<i>Kultur- och fritidsnämnden ska utveckla den cirkulära ekonomin</i>
Socialnämnden	<i>Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor</i>	
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Utsläpp av koldioxid och matsvinn i storköken är på en låg nivå</i>	
Bygglövs- och tillsynsnämnden	<i>Minskade utsläpp från fordon och tjänsteresor</i>	

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	Gul	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
Kommunstyrelsen	Gul	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
Förskolenämnden	Gul	Gul	Gul	Gul	Gul
Grundskolenämnden	Grönt	Gul	Gul	Rött	Grönt
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
Socialnämnden	Grönt	Gul	Gul	Grönt	Grönt
Vård- och omsorgsnämnden	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
Kultur- och fritidsnämnden	Grönt	Grönt	Gul	Grönt	Grönt
Bygglovs- och tillsynsnämnden	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
Klimat- och stadsmiljönämnden	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt

Vår sammanfattande bedömning är att kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål, 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 är för tidigt att bedöma.

Målen är rikligt 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.

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 har varit tillräckligt specifika 2021.

Vår bedömning är att kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål generellt sett är mätbara/uppfoljningsbara. 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 uppfoljningsinstrument 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 uppfoljningar ska visa att verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål, är kostnadseffektiv och rymms inom beslutad budget. Uppfoljningarna ska ge kommunfullmäktige en rättvisande bild av nämndernas verksamheter.

Uppfoljningen 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 2021 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.

Det framhålls i instruktionerna att alla mål ska analyseras utifrån ett jämlikhetsperspektiv, det vill säga en analys ska göras vad gäller eventuella skillnader mellan områden, kön och ålder. Barn och unga står särskilt i fokus. Stor vikt ska läggas på att jämföra, analysera och förändra arbetssätt. 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 2021 är realistiskt och om ambitionen för 2021 är tillräcklig som bidrag till att målvärdet 2030 ska kunna uppnås.

Det kan noteras att det saknas etappmål för 2021 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 Årsredovisningens bedömning avseende verksamhetsmålen och de finansiella målen

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	😊😊 I mycket hög grad uppfyllt
		Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt	😞 Delvis uppfyllt
		Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet	😊 I hög grad uppfyllt
		Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun	😊😊 I mycket 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	😞 Delvis uppfyllt

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

4.5 Vår 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.

4.6 Våra bedömningar avseende verksamhetsmålen

4.6.1 Sammanfattande bedömning

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 det saknas en samlad bedömning beträffande huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv. Därmed saknas det också ett tydligt underlag för vår granskning.

Vår sammanfattande bedömning är att resultatet endast delvis är förenligt med de övergripande verksamhetsmålen. Denna bedömning baseras på att ca hälften av etappmålen för 2021 har uppnåtts, vilket enligt den bedömningsskala som kommunen har fastställt motsvarar det tredje skalsteget "delvis uppnått". Till detta kommer att vissa indikatorer inte på ett adekvat sätt speglar målet.

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

4.6.2 Verksamhetsmålet "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 2021 anges som procentsats. Även för baslinjen och etappmålet 2021 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 kanske redan är lägre än länsgenomsnittet.

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 för 2021 oftast anges som en procentsats för Huddinge. Baslinjen och etappmålet kan då inte jämföras med målvärdet.

4.6.3 Verksamhetsmålet "Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare"

Kommunens bedömning är att målet delvis uppfyllts. Detta är en tveksam bedömning eftersom inget av etappmålen för 2021 har uppnåtts. Etappmålet för kommunens totala sjukfrånvaro, som redan är hög i jämförelse med många andra kommuner, har inte har uppnåtts och resultaten för medarbetarengagemang sjunkit något på övergripande nivå. 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. En nämnd redovisar inget bidrag till måluppfyllelsen trots att det är obligatoriskt

(Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden). Utifrån vår granskning av årsredovisningen och nämndernas resultat i bilaga 1 är vår bedömning att målet inte har uppnåtts.

4.6.4 Verksamhetsmålet "Lyckad skolgång och tidiga insatser 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 år 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.

Målet bedöms av kommunen vara i mycket hög grad uppfyllt. Denna bedömning kan ifrågasättas. Andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 9 har förändrats marginellt de senaste åren och trenden är i det stora hela oförändrad. Andelen minskade 2021 till 81,3 % jämfört med 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 68,8 % i Huddinge 2021. Detta innebär att resultaten behöver öka med över tio procentenheter till 2030 för att kommunens långsiktiga mål ska nås.

Visserligen visar indikatorn "Invånare med bra självskattat hälsotillstånd" en viss förbättring, men sammantaget är vår bedömning att målet endast är delvis uppnått.

4.6.5 Verksamhetsmålet "Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt"

Målet bedöms av kommunen som delvis uppfyllt. Etappmålen, att tangera genomsnittet i länet, har inte uppnåtts för de två indikatorerna, men detta anses vägas upp något av att kommunen har genomfört många olika aktiviteter för att öka tryggheten och trivseln i Huddinge kommun och att måluppfyllelsen är relativt hög för de nämnder och bolag som arbetar särskilt med målet.

När majoriteten av etappmålen inte har uppnåtts är utgångspunkten att målet ska bedömas som ej uppfyllt. Trots detta delar vi kommunens bedömning att målet är delvis uppfyllt mot bakgrund av resultatet av arbetet mot målen på nämndnivå.

4.6.6 Verksamhetsmålet "Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet"

Målet bedöms av kommunen vara i hög grad uppfyllt, trots att etappmålet för den enda indikatorn inte har uppnåtts. Av de 21 stockholmskommuner som deltog i den nya undersökningen upplevde i genomsnitt 79 procent av invånarna att kommunen skötte sina verksamheter bra, jämfört med 77 procent för Huddinge.

När majoriteten av etappmålen inte har uppnåtts är utgångspunkten att målet ska bedömas som ej uppfyllt. Kommunens bedömning baseras på att nämnderna anses ha en relativt hög måluppfyllelse. Exempelvis infördes i april nytt kundval för särskilt boende för äldre för att öka invånarnas möjligheter att välja utförare. Idag finns totalt 45 utförare inom särskilt boende för äldre att välja på. Som invånare ska det vara enkelt att hitta information och att kunna jämföra kvaliteten och därmed kunna välja mellan olika utförare när det blir aktuellt. På kommunens hemsida har invånarna under lång tid kunnat jämföra förskolor, grundskolor, vård- och omsorg, hemtjänst, boendestöd, ledsagar- och avlösarservice, familjerådgivning, korttidsvistelse, daglig verksamhet och insatser pågår för att för att förbättra

möjligheterna till jämförelser ytterligare. Utifrån vår granskning av årsredovisningen och nämndernas resultat i bilaga 1 är vår bedömning att målet har uppnåtts delvis.

4.6.7 Verksamhetsmålet "Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun"

Målet bedöms av kommunen vara i mycket hög grad uppfyllt. Bedömningen bygger på att kommunfullmäktiges etappmål för invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd och företagarnas upplevelser i mötet med kommunen 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 2021 p g a eftersläpning i de undersökningar som används. Bedömningen har därför såvitt kan förstås baserats på den förändring som avlästs för 2020 jämfört med 2019. När det gäller invånare som är i behov av långvarigt ekonomiskt bistånd var andelen 0,68 både 2019 och 2020, vilket är något lägre än länsgenomsnittet. Kommunfullmäktiges långsiktiga mål är dock att vara topp tre i länet. År 2020 var andelen i behov av långvarigt bistånd bland de bästa kommunerna i länet 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 förbättras. I de senaste publicerade resultaten som avser 2020 uppnåddes 77 i Nöjd-kund-index (NKI), jämfört med 73 året före.

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

4.6.8 Verksamhetsmålet "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 etappmålet för kommunfullmäktiges enda indikator, antal färdigställda bostäder, inte uppnås. Motiveringen är att målen är högt satta och hela regionen redovisar ett lägre bostadsbyggande än tidigare år. Detta vägs enligt kommunens motivering upp av att kommunen har en mycket god planberedskap och att framdriften i de stora infrastrukturprojekten är hög. Det senare motsägs av den bristande förmågan att genomföra beslutade investeringar (se vidare avsnitt 5 i denna granskningsrapport). Ambitioner för antalet färdigställda bostäder har inte uppfyllts de senaste åren. Officiellt publicerade resultat för 2021 saknas fortfarande, men bedömningen är att etappmålen för 2021 inte kommer att uppnås vare sig för det totala antalet nya bostäder eller för bostäder inom spårvägens influensområde.

Vår bedömning är att målet inte har uppnåtts.

4.6.9 Verksamhetsmålet "Minska klimatpåverkan"

Målet bedöms av kommunen som delvis uppfyllt. Bedömningen bygger på att två av tre etappmål för kommunfullmäktiges indikatorer inte har uppnåtts, vilket delvis anses vägas upp av att nämnder och bolag har en relativt hög måluppfyllelse.

När majoriteten av etappmålen inte har uppnåtts är utgångspunkten att målet ska bedömas som ej uppfyllt. Trots detta delar vi kommunens bedömning att målet är delvis uppfyllt mot bakgrund av resultatet av arbetet mot målen på nämndnivå.

4.6.10 Verksamhetsmålet "Utveckla den cirkulära ekonomin"

Målet bedöms av kommunen som delvis uppfyllt. Bedömningen utgår från att etappmålet för den enda indikatorn (att understiga 400 kg insamlat hushållsavfall per person) inte har uppnåtts. Mängden hushållsavfall ökade med 5 procent från 2019 till 2020 (uppgift saknas om 2021). Detta vägs upp enligt kommunens bedömning upp av att det under året har skapats förutsättningar för att styra utvecklingen av cirkulär ekonomi bland annat genom en mer medveten upphandling och att andelen upphandlingar där moment av cirkulär ekonomi applicerats genom detta har ökat under året.

Det kan noteras att endast Kommunstyrelsen och två av nämnderna (Klimat- och stadsmiljönämnden och Kultur- och fritidsnämnden) har bidragit till måluppfyllelsen.

När majoriteten av etappmålen inte har uppnåtts är utgångspunkten att målet ska bedömas som ej uppfyllt. Utifrån vår granskning av årsredovisningen och nämndernas resultat i bilaga 1 är vår bedömning att målet inte har uppnåtts.

5 Granskning av investeringsredovisningen

Vi har tidigare genomfört en granskning av kommunens förmåga att genomföra beslutade investeringar, vilken redovisas i en rapport 2022-03-08. I denna granskades investeringsredovisning för de senaste åren. Vad gäller investeringarna under 2021 sträckte sig granskningen 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 investeringsredovisningen i årsredovisningen för 2021. Data, analyser, slutsatser och rekommendationer som avrapporterats 2022-03-08 upprepas inte här.

5.1 Investeringsredovisning per nämnd

Kommunens investeringar uppgick till 345,2 mnkr. Det motsvarar endast 54 procent av årets budget. Samtliga nämnder visar avvikelser mot budget.

Tabell 1: Investeringsredovigning per nämnd

Investeringsredovisning, mnkr	Utfall 2021			Budget 2021	Avvikelse	Utfall 2020
	Nämnd	Utgift	Inkomst			
Kommunstyrelse, inkl. samhällsbyggn proj.	-261,5	45,2	-216,3	-366,2	149,9	-180,7
varav Exploateringsprojekt samh.bygg	-145,6	38,6	-107,0	-91,7	-15,3	-64,6
varav Investeringsprojekt samh.bygg	-91,2	6,6	-84,6	-213,3	128,7	-71,1
Förskolenämnd	-2,2	0,0	-2,2	-12,1	9,9	-1,9
Grundskolenämnd	-10,2	0,0	-10,2	-63,0	52,8	-12,8
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnd	-0,3	0,0	-0,3	-7,7	7,4	-2,1
Socialnämnd	-1,0	0,0	-1,0	-1,5	0,5	0,0
Vård- och omsorgsnämnd	-6,2	0,0	-6,2	-10,7	4,4	-3,2
Kultur- och fritidsnämnd	-3,9	0,0	-3,9	-24,9	21,0	-5,6
Bygglövs- och tillsynsnämnd	-0,9	0,0	-0,9	-6,0	5,1	0,0
Klimat- och stadsmiljönämnd	-104,2	0,0	-104,2	-149,3	45,1	-77,9
Summa	-390,4	45,2	-345,2	-641,3	296,1	-284,1

I årsredovisningen anges för Kommunstyrelsen att "Avvikelsen förklaras av ändrade förutsättningar, brist på IT komponenter till följd av Covid-19 samt av att inga aktiverbara kostnader för utredningar kring lokalförsörjning har uppstått". Vidare noteras att investeringar i exploateringsprojekt överskrider budget till följd av bland annat negativa avvikelser i projekten Gladö kvarn och Brandstegen som delvis beror på förekomsten av sulfidberg och markföroreningar. För investeringsprojekten inom samhällsbyggnad avviker utfallet kraftigt mot budget vilket förklaras av tidsförskjutning i projekt. Det gäller inte minst projektet Trafikplats Högsolan som förskjuts på grund av ökad omfattning av projektering och revidering av Trafikverkets arbete med vägplanen.

Stor del av årets avvikelse för Grundskolenämnden avser en skola där 22,0 mnkr var budgeterat för utrustning till den nya skolbyggnaden men där "kostnaderna har inte fakturerats ännu". Det framgår dock inte varför. Ytterligare 10 mnkr var budgeterat för inventarier till denna skola varav endast 0,2 mnkr har förbrukats. Avvikelsen för Kultur- och fritidsnämndens förklaras av att flera projekt skjutits upp. Det framgår dock inte varför. Klimat- och stadsmiljönämnden har en avvikelse på 45,1 mnkr mot budget vilket delvis beror på en försenad upphandling av markavtal. Det framgår inte varför den är försenad. För övriga nämnder förklaras avvikelsen främst av att behovet av investeringar i inventarier med mera inte varit så stort som planerat. Flera nämnder kommer att ansöka om att investeringsbudget förs över till 2022 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 2021

Nämnderna redovisade i sina delårsrapporter att en större del av investeringarna planerades genomföras under andra halvåret 2021. Till exempel avsåg klimat- och stadsmiljönämndens investeringsbudget främst reinvesteringar i gator, parker, broar och naturreservat, som genomförs under årets varmare månader.

Helårsprognosen per 31 augusti 2021 var att 436 mnkr av en budget på 641 mnkr förväntas förbrukas. Det skulle innebära att 68 % av investeringsbudgeten för 2021 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 att bristen på halvledare inneburit minskade investeringar i gatubelysning.

Så sent som i helårsprognosen per 31 augusti 2021 förväntades således att 68 % av investeringsbudgeten för 2021 skulle komma att utnyttjas. Det kan jämföras med det verkliga utfallet att endast 54 procent av årets budget har förbrukats.

5.3 Träffsäkerheten i prognoserna under femårsperioden 2017–2021

I nedanstående tabell jämförs träffsäkerheten i prognoserna under femårsperioden 2017–2021.

Tabell 2: Träffsäkerheten i prognoser 2017–2021

År	Utfall jan – aug (%)	Prognos för helår (%)	Verkligt utfall helår (%)	Diff helår – prognos (procentenheter)	Diff utfall helår och utfall jan-aug (procentenheter)
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 femårsperioden 2017–2021, med ett snitt på 65 %. Pandemin synes inte ha haft någon betydelse för möjligheten att upprätta en hållbar investeringsbudget och/eller ta fram en tillförlitlig prognos för helår.

För samtliga fem år 2017 - 2021 ligger prognosen i delårsrapporten för tertial 2 för högt. Differensen ligger på mellan 5 och 15 procentenheter, beräknat utifrån investeringsbudgeten, med ett genomsnitt på 11 procentenheter. För såväl 2020 som 2021 innebär det att närmare en fjärdedel av den investeringsvolym som fortfarande prognosticerades efter årets första åtta månader "försvann" innan året var slut. 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.

För fyra av de fem 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. Undantaget är 2018 där det i delårsrapporten framhålles att "prognosen för året är i överkant".