

Till
Huddinge kommun
Kommunstyrelsen
Samtliga nämnder

För kännedom: Kommunfullmäktige

Missiv: Granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar

Professional Management AB har på uppdrag av mig under perioden november 2021 – februari 2022 genomfört en granskning av ändamålsenlighet i kommunens målformuleringar. Från och med 2021 bygger kommunens mål och budget på en ny styrmodell med utgångspunkt från Agenda 2030:s tre hållbarhetsperspektiv (ekonomisk, social och ekologisk). Styrmodellen innehåller en målstruktur med betydligt färre mål på kommunfullmäktigenivå än tidigare och (resultat-)mått har ersatts av 17 resultatindikatorer.

Uppdraget omfattar kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas målformuleringar och genomfördes medelst SMART-tester och analyser av hur målformuleringar och indikatorer är förenliga med god ekonomisk hushållning och kraven på tillräcklig kontroll och ändamålsenlighet.

Av rapportens analys framgår att:

- Det finns osäkerhet i organisationen kring vad som avses med den nya styrmodellen, vad den innehåller och hur den konkret skiljer sig från den tidigare styrmodell.
- KF och KS/nämndernas mål skiljer sig åt avseende:
 - KF har beslutat om jämförelsekommunerna Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker - nämnderna använder i varierande omfattning målen ”i nivå med länsgenomsnittet” eller ”tillhöra topp tre”.
 - KF:s mål för bostadsbyggande under 2021 var 1300 bostäder, medan KS anger målet för 2021 till 600 färdigställda bostäder.
- Resultatindikatorer saknas eller är otillräckliga avseende:
 - Bedömning av målet tidiga insatser inom socialtjänst och skola före årskurs 9.
 - Avseende målområdet ”God ekonomi och effektiv verksamhet” har grundskolenämnden inte mål eller resultatindikatorer som ger en god indikation av effektiviteten.
 - GSN saknar etappmål för 2021 och målvärden 2030 för några indikatorer vilket omöjliggör bedömning om målen är realistiska och accepterade. Flera av GSN:s indikatorer anges som ”öka” eller ”minska” samtidigt som målvärdet 2030 är 100 % vilket enligt granskningrapporten torde vara orealistiskt.
 - Fullmäktigemålet ”Skattemedel används effektivt” saknar adekvata resultatindikatorer som redovisar den samlade effekten av verksamhetsstyrning och ekonomistyrning.
 - KS mål ”Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling” avseende kommunens eget arbete.
 - Måtten för baslinje, etappmål och målvärde för resultatindikatorer förefaller vara anmärkningsvärt disparata. En del anges som procent, en del ”genomsnittligt för länet” och andra i relation till andra kommuner.

- Indikatorer saknas för KS ansvar för kommunikation och digital utveckling.
- För målområdet "God ekonomi och effektiv verksamhet" saknas tydliga mål och resultatindikatorer som ger en god indikation av hur detta mål uppfylles.
- Indikatorer för målet "Huddingeborna är trygga" saknas.
- Indikatorer saknas för KS uppdrag att leda, styra och följa upp de övriga nämnderna så att hela kommunen bedrivs effektivt och ändamålsenligt, uppsikt över övriga nämnders verksamhet samt uppsikt över verksamheten i kommunägda företag.
- Indikatorer saknas för KS strategiska arbete avseende fastigheter, anläggningar och lokaler, översiktlig fysisk planering och exploateringsverksamhet.
- Indikatorer saknas avseende upprättande av detaljplaner och planprogram enligt plan- och bygglagen
- Indikatorer saknas för infrastruktur- och trafikfrågor.

Av rapportens bedömningar framgår att:

- Professional Management bedömer målen som relevanta och rimligt heltäckande, men att mål och resultatindikatorer saknas för väsentliga verksamhetsområden.
- KF/KS mål är färre och bredare än tidigare år och styrmodellen förutsätter att nämnderna formulerar specificerade mål för all verksamhet och att förvaltningarna i sin tur bryter ner nämndmålen till arbetsplaner och aktiviteter. Ett flertal nämndmål har dock inte varit tillräckligt specifika 2021 för att uppfylla SMART-kraven.
- Ett antal indikatorer beskriver vad som produceras och inte verksamhetens resultat.
- En del indikatorer beskriver resurserna (t ex personalens sammansättning eller utbildningsnivå) i stället för vad som åstadkommes med dessa resurser.
- Vissa nämnder saknar nationellt jämförbara resultatindikatorer för delar av sin verksamhet.
- Acceptans finns för att det är förtroendevalda i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder som ska styra den kommunala verksamheten genom att besluta om mål som anger förväntade resultat, men däremot finns inte motsvarande acceptans för innehållet i de mål som beslutas.
- I vissa fall är målvärdena för 2030 uppenbart orealistiska vilket försvagar drivkraften att förbättra verksamheten och riskerar att få motsatt effekt.

Rekommendationerna i rapporten är omfattande.

Styrmodellen behöver förtydligas med avseende på vad den innehåller och hur den integreras med kommunens internkontroll och/eller andra styrmedel och styrverktyg. För att öka transparensen i framtagandet av målen bör använd förändringsteori dokumenteras.

Rekommendationer avseende mål och indikatorer är att skapa stabila mål och resultatindikatorer, använda jämförbara mått för baslinje, etappmål och målvärde 2030 för en resultatindikator, utöka antalet indikatorer för att fånga upp måluppfyllelsen för breda mål och använda Koladas effektivitetsindex som resultatindikator för fullmäktigemålet "Skattemedel används effektivt" vid jämförelse med andra kommuner. Vidare rekommenderas att

- Mål och indikatorer för Kommunstyrelsen bör i högre grad omfatta styrelsens viktigaste uppdrag.
- För varje indikator bör anges vilket år som "senaste utfall" (baslinjen) avser, i de fall som etappmål och målvärden 2030 saknas för indikatorerna, bör preliminära sådana anges och ambitionsnivåer bör uttrycks precist - inte bara att värdet ska "öka" eller "minska".

- Det behöver tydliggöras hur beslutet om jämförelsekommunerna (Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker) ska tillämpas i resultatramverk, uppföljning och rapportering.
- Kommunfullmäktige betonar vikten av tidiga insatser inom socialtjänst och skola – det bör därför finnas resultatindikator som möjliggör uppföljning av att utvecklingen går åt rätt håll långt innan eleverna går ut grundskolan.
- Målet ”Cirkulär ekonomi ska beaktas i all upphandling” bör inkludera kommunens eget arbete eftersom hållbarhetsmål som riktas enbart mot leverantörer och undantar kommunens egen verksamhet inte är förenliga med Kommunfullmäktiges mål.

I bedömningarna av måluppfyllelse bör det tydliggöras **hur** bedömningen görs av huruvida god ekonomisk hushållning uppfylls ur ett verksamhetsperspektiv samt huruvida resultatet är förenligt med de av fullmäktige fastställda finansiella målen.

Bedömning i rapporten är att kommunfullmäktiges mål i huvudsak uppfyller SMART-kraven, men att resultatramverket inte är tillräckligt specifikt särskilt när det gäller målet ”Skattemedel används effektivt”.

Min bedömning

KS och nämnder har inte i tillräcklig omfattning utarbetat specifika mål och inlemmat dessa i sina verksamhetsplaner. Min bedömning är därför att det behövs en omfattande översyn av målformuleringar och resultatindikatorer för att KS och nämnder ska uppnå tillräcklig kvalitet i sin styrning och kontroll av förvaltningarnas genomförande av KF-målen.

De brister och tillkortakommanden som rapporten redovisar utgör en betydande begränsning för KS och nämndernas styrning och kontroll av genomförande av de mål som beslutas av KF.

Mina rekommendationer

Kommunstyrelse och nämnder bör beakta rekommendationerna i denna granskning samt vidta åtgärder för att signifikant förbättra målformuleringar, målstruktur, resultatindikatorer och mätmetoder.

Resultatindikatorer bör finnas på avsevärt fler delmål så de sammantaget fullt ut möter KF-målen samt svarar upp till Agenda 2030-målen.

Resultatindikatorer bör formuleras så att de mäter verksamheternas resultat (invånarnytta) i förhållande till resursförbrukningen.

Klas Hamrin

Kommunrevisor

Revisionsgrupp 2