



Till: Huddinge kommunrevisorer

Revisors PM efter genomförd granskning av kommunens hållbarhetsprocesser

Granskning av kommunens hållbarhetsprocesser med identifierade brister och rekommenderade åtgärder

Innehåll

1	Hållbarhet ur fem perspektiv	5
1.1	Miljö: Är russin plockade ur kakan eller är gjorda prioriteringar strategiska?	5
1.2	Social: Är de mätningarna som görs till hjälp för att få tillstånd förändring?.....	6
1.3	Ekonomi: hur hanteras risker förenade med att inte nå målen?	6
1.4	Styrning: vem ska göra jobbet?	7
1.5	Strategi: hur vet vi att aktiviteterna leder mot målen?	8
2	BDO:s uppdrag	10
3	Granskning av Huddinge kommuns vision	10
3.1	Hållbarhet är integrerat i visionen.....	10
3.2	Visionen är inte SMART utformad	11
3.3	Slutsatser: Visionen förmedlar inte en tydlig riktning	13
4	Granskning av strategiska delmål.....	14
4.1	Relevanta mål men uppföljningen har brister	14
4.2	Skattemedel används effektivt	15
4.3	Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare	17
4.4	Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden	18
4.5	Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt.....	18
4.6	Huddinges verksamheter ska präglas av kvalitet och valfrihet	19
4.7	Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun	20
4.8	Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande	20
4.9	Minska klimatpåverkan	21
4.10	Utveckla den cirkulära ekonomin	22
4.11	SMART-test visar att många mål är vaga.....	23
4.12	Hållbarhetsrapporten granskas översiktligt	24
4.13	Slutsatser: Indikatorerna är den svagaste länken.....	24
5	Balans i relation till triple bottom line.....	26
5.1	Slutsatser: bristande transparens angående prioriteringar	26
6	Kronologisk prioritering.....	27
6.1	Slutsatser: otydligt när betydande förbättringar väntas	27
7	Koppling till de globala målen	28
7.1	Slutsatser: sammanhållen strategi saknas.....	28
8	Intressentanalys	29
8.1	Slutsatser: konternuelig dialog men analys saknas	29
9	Bedömning av måluppfyllelse	29
9.1	Slutsatser: bevis för måluppfyllelse saknas	29
10	Bedömning av internrapportering	30
10.1	Slutsatser: arbete för att säkerställa robust data pågår	30

Sammanfattning

Granskningen av Huddinge kommuns arbete med hållbarhet visar att det finns brister gällande implementering och uppföljning. Det finns brister rörande hur nämnderna omsätter kommunens mål i indikatorer, aktiviteter och målvärden. Det saknas processer för att säkerställa att nödvändiga aktiviteter för att nå samtliga mål genomförs. Granskningen visar också att de indikatorer som nämnderna valt för att följa upp målen i flera fall inte är ändamålsenliga.

Bristande information om hur miljöaspekter prioriterats

En del miljöaspekter är integrerade i Mål och Budget. Därtill finns ett Miljöprogram för 2017–2021 beskrivet i separat. En brist är att det inte finns en transparent redovisning av hur miljörelaterade aspekter som är integrerade i Mål och Budget har valts ut.

Vi rekommenderar att en riskanalys görs tillgänglig där det framgår hur process och prioriteringar ser ut. Analysen bör baseras på nuläge, framtidsscenario samt intressenternas perspektiv. Analysen behöver omfatta de verksamhetsmodeller som finns i kommunen.

Relevant uppföljning av sociala aspekter saknas

Det saknas indikatorer och målvärden som på ett tillfredställande sätt gör det möjligt att följa upp målen för social hållbarhet. Det saknas vidare beskrivningar av vilka aktiviteter som genomförs för att nå målen.

Vi rekommenderar att kommunen säkerställer att alla indikatorer som används av nämnderna är ändamålsenliga. Uppföljningen bör designas så att den blir meningsfull i verksamheterna. Därtill bör en systematisk riskanalys redovisas.

Finansiella risker när hållbarhetsmål inte uppnås

Kommunens skatteintäkter är på sikt beroende av hur väl kommunen lyckas bli hållbar. Att nå de mål som är satta för social hållbarhet blir på sikt särskilt avgörande för om invånare bor kvar. En barnfamilj väljer till exempel i hög utsträckning var de ska bo baserat på var barnen kan få tillgång till en lyckad skolgång. Kommunen har även möjlighet att spara kostnader genom att nå hållbarhetsmål och använda resurser mer effektivt. Hållbarhet kan skapa affärsmöjligheter för kommunens bolag. Att göra en omställning mot hållbarhet är billigare om det sker i förebyggande syfte. När kraven på området skärps kommer fler lagkrav och högre förväntningar från intressenter. Ska Huddinge endast bemöta detta reaktivt så är risken överhängande att det kommer att bli kostsamt. Därför måste kommunen planera för detta i god tid.

Vi rekommenderar att hållbarhetsmål relateras till finansiella resultat. Kostnader för att inte nå hållbarhetsmål måste ställas mot kostnader för aktiviteter som leder till att målen uppnås.

Utan sammanhållen styrning sker dubbelarbete samtidigt som vissa mål faller mellan stolarna

Styrning avser de processer som kommunen använder för att implementera strategin. Processer för intern kontroll, intern rapportering, val av nyckeltal, ledningsstruktur och ledande funktioners verktyg ingår. Det saknas idag en organisatorisk struktur för att samla arbetet med uppföljning av hållbarhetsmål. Det saknas en dedikerad grupp som jobbar med att säkerställa att processerna för att nå hållbarhetsmål är effektiva. Det saknas därmed möjlighet att finna potentiella synergier mellan det arbete som görs inom olika nämnder för att nå hållbarhetsmålen. Det är vidare en risk att vissa hållbarhetsmål inte prioriteras av någon nämnd. Granskningen visar att tjänstemän och chefer,

exempelvis skolläda inte alltid upplever de centralt satta metoderna för uppföljning som hjälpsamma i det dagliga arbetet. Vidare ser vi problem med att data saknas. Flera indikatorer ska följas upp med enkäter. Svarefrekvensen är låg och metoden är därmed inte effektiv.

Vi rekommenderar att en kommunövergripande grupp som i samarbete mellan förvaltningar jobbar fokuserat med hållbarhet. Det händer mycket på området och det ställer höga krav på bred kompetens. En grupp med erfarna individer möter dessa krav bättre än utspridda experter.

Svaga länkar i strategikedjan riskerar göra att kommunen inte når målen

Den långsiktiga planen för att förverkliga visionen har brutits ner i delmål. Huddinge kommun har en strategi men det finns brister i implementeringen. Det saknas processer för att säkerställa kopplingen mellan aktiviteter och mål. Det saknas i verksamhetsplanerna en tillfredställande beskrivning av vad de olika nämnderna ska göra för att nå målen samt hur de ska påvisa aktiviteternas resultat.

- Bristande riskanalys. Det finns inte en analys av vilka risker som finns för att aktiviteter inte ska leda till målen och det finns därmed inte heller en plan för hur risker ska hanteras.
- Indikatorerna skapar inte rätt förutsättningar för uppföljning. I flera fall mäter indikatorerna inte det de ska mäta.
- KF har beslutat om ett antal jämförelsekommuner. Det är dock inte så att nämnderna förhåller sig på samma sätt till dessa jämförelsekommuner.
- Det saknas genomgående resonemang kring hur indikatorerna har tagits fram. Det ger intryck av att indikatorer har valts baserat på vilket data som skulle kunna bli tillgängligt snarare än utifrån en analys av vilka indikatorer som passar mot målen.
- Det saknas en tydlig kronologisk prioritering. Målen i KF:s mål och budget samt målen i nämndernas verksamhetsplaner bör korrelera med tydliga måttal för alla väsentliga delkomponenter och vara relaterade till det år som målen avser. I dagsläget är det inte klart hur måttalen stöttar styrningen mot målen.
- Det saknas en systematisk intressentanalys som sammanställts i relation till målen. Kommunen har intressentdialoger men det saknas information om hur dessa använts för att besluta om mål, indikatorer och metoder för uppföljning.

Vi rekommenderar att ovan punkter åtgärdas systematiskt skyndsamt. En förutsättning för att säkerställa att detta sker är att återinrätta en kommunöverskridande hållbarhetsgrupp. Gruppen bör ha ett samlat ansvar för implementering och uppföljning av kommunens hållbarhetsarbete. Vår bedömning är att återinrättandet av en hållbarhetsgrupp med tydliga ansvar och mandat i högre grad skulle säkerställa att arbetet mot Agenda 2030 fortskrider oberoende av mandatperioderna

1 Hållbarhet ur fem perspektiv

Huddinge kommun har i grunden en lämplig strategisk ansats gällande hållbarhet. Det är möjligt att integrera hållbarhet i alla organisationens delar utifrån den strategi som beslutats. I kommunens Mål och Budget 2021 samt i respektive nämnds verksamhetsplan beskrivs vad vi betecknar som en strategikedja. En strategikedja består av en vision och en beskrivning av hur visionen sedan omsätts i strategiska delmål, vilka aktiviteter som ska genomföras och vilka indikatorer som följs upp mot målvärden.

Det finns brister i implementering och uppföljning av strategin. Det saknas processer för att säkerställa att nödvändiga aktiviteter för att nå samtliga mål genomförs. Vidare används indikatorer som inte bidrar till en effektiv uppföljning av alla mål.

Utifrån de iakttagelser BDO gjort vid granskningen rekommenderar vi att strategikedjan som finns fylls med relevant innehåll i form av planering, genomförande och uppföljning av aktiviteter som leder mot målen. För att arbetet ska bli effektivt behövs även en styrningsfunktion med återrapportering och uppföljning. I detta sammanfattande avsnitt följer vår analys utifrån fem perspektiv: miljö, social, ekonomisk, styrning och strategi.

1.1 Miljö: Är russin plockade ur kakan eller är gjorda prioriteringar strategiska?

En del miljöaspekter är integrerade i Mål och Budget. Därtill finns ett Miljöprogram för 2017–2021 beskrivet i separat. Alla miljöaspekter är inte integrerade i Mål och Budget. Hur de inkluderade aspekterna valts ut framgår dock inte av den dokumentation vi tagit del av. Det är en brist att det inte går att utläsa hur prioriteringar har gjorts när det gäller miljöaspekter. Det är därmed inte möjligt för medborgare att avgöra om de prioriteringar som gjorts vilar på en väl genomförd analys eller om de gjorts godtyckligt. Vid en granskning av endast mål och budget är intrycket att miljöarbetet är mindre heltäckande än när beskrivningen av miljöprogrammet tas i beaktande. Vi har inom ramen för uppdraget inte granskat miljöprogrammet i detalj.

Rekommendationer

Gör en riskanalys. Analysen bör baseras på nuläge, framtidsscenario samt intressenternas perspektiv. Analysen behöver omfatta de verksamhetsmodeller som finns i kommunen såsom skola, vård och omsorg, avfallshantering, energiförsörjning etcetera

Använd riskanalysen för att fylla gap i strategikedjan avseende miljöaspekter

Valda aspekter med tillhörande nyckeltal bör kopplas till visionen. Det bör finnas en grundlig motivering till varje aspekt.

Testa varje delmål på miljöområdet mot SMART-modellen för att säkerställa att det är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsbundet.

1.2 Social: Är de mätningarna som görs till hjälp för att få tillstånd förändring?

Det sociala perspektivet berör de sociala aspekter som kan orsaka negativa eller positiva effekter på alla väsentliga aspekter inom en kommun beroende på hur de hanteras. Kommunen har identifierat sociala delmål och vår bedömning är att det sociala perspektivet är prioriterat. Bedömningen baserar sig på den skriftliga dokumentation där delmålen är beskrivna samt intervjuer där tjänstemän med lätthet uttrycker sig kring de sociala aspekterna. Däremot har vi identifierat gap i strategikedjan. Det saknas indikatorer och målvärden som på ett tillfredställande sätt gör det möjligt att följa upp målen. Det saknas vidare beskrivningar av vilka aktiviteter som genomförs för att nå målen. Det gör det svårt att säga om de mätningar och uppföljningar som genomförs bidrar till en positiv utveckling eller om de endast tar tid och resurser från verksamheterna.

En central del av det sociala perspektivet utgörs av kommunens målsättning att säkerställa en lyckad skolgång. Kommunen gör själv bedömningen att den uppfyller det målet. Bedömningen motiveras av att två av tre etappmål har uppnåtts. Den positiva trenden avseende meritvärde för åk 9 har fortsatt. Flickorna har uppnått det nästa högsta meritvärdesresultat som redovisats och även pojkarna har uppnått sitt näst högsta meritvärdesresultat. Därtill har den negativa trenden avseende indikatorn andel elever behöriga till gymnasieskolan brutits och andelen har ökat något sedan föregående år. Elever som uppnått kunskapskraven i samtliga ämnen har en fortsatt negativ trend i åk. 9. Det rör sig dock om en liten sänkning varje år.

Trots att den negativa trenden är bruten kvarstår det faktum att skolresultaten är sämre i Huddinge än i många andra kommuner. En extern granskning utförd av Professional Management ifrågasätter kommunens egen bedömning av måluppfyllelsen med följande beskrivning:

”När det gäller samtliga indikatorer som hör till målet ”Eleverna når kunskapskraven och utvecklas så långt som möjligt” finns det stora skillnader på gruppnivå, som det kan finnas skäl att förhålla sig till. Ett exempel är att pojkar når sämre resultat än flickor. Eftersom endast flickornas meritvärde ökat (ökning med cirka 2 poäng) medan pojkarnas meritvärde sjunkit (sänkning med cirka 1 poäng) har skillnaden mellan könen blivit ännu större 2021. I åk. 6 har flickornas meritvärde sänkts mycket (från 244,5 till 233,3) medan pojkarnas meritvärde ökat något (från 212,1 till 215,6).”

Rekommendationer

Säkerställ att indikatorerna mäter det kommunen vill uppnå i sin vision.

Genomför riskanalys som beskrivs ovan. Alla hot mot att kommunen når sina sociala mål bör analyseras, beskrivas och hanteras.

1.3 Ekonomi: hur hanteras risker förenade med att inte nå målen?

Berör finansiella aspekter som, beroende på hur de hanteras, både kan leda till att förstöra värde eller bygga värde för kommunen. Det är vår rekommendation att kommunen tar olika scenario i beaktande när man uppdaterar sin strategi för att nå visionen. I en sådan analys tar man till exempel hänsyn till vad kostar att förlora en skatteintäkt till en mer hållbar kommun eller omvänt vinna en skatteintäkt av det motsatta skälet.

Vid analysen har vi funnit fyra faktorer som behöver tas i särskilt beaktande vid riskbedömning och planering.

- 1) Kommunens skatteintäkter är på sikt beroende av hur väl kommunen lyckas bli hållbar. Att nå de mål som är satta för social hållbarhet blir på sikt särskilt avgörande för om invånare bor kvar. En barnfamilj väljer till exempel i hög utsträckning var de ska bo baserat på var barnen kan få tillgång till en lyckad skolgång.
- 2) Kommunen har idag möjlighet att spara kostnader genom att nå hållbarhetsmål. Ett exempel är målet satt för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Kommunen har under pandemin haft extra kostnader för vikarier. Även när effekten av pandemin avtar kan kommunen spara kostnader på att säkerställa en frisk och engagerad medarbetarstyrka inom alla verksamheter. Ett annat exempel är att vissa nämnder har ett arbete för att spara kostnader och samtidigt nå miljömål genom att minska matsvinn. Kommunen har även mål för en cirkulär ekonomi. En cirkulär ekonomi kan minska både miljöpåverkan och kostnader.
- 3) Hållbarhet kan skapa affärsmöjligheter för kommunens bolag. Det gäller både de kommunala bolagen som kan göra bättre affärer om de arbetar hållbart och privata företag i kommunen som kan ställa om mot hållbarhet och på det viset bidra till hållbarhetsmålen samt ökade skatteintäkter.
- 4) Riskhantering. Att göra en omställning mot hållbarhet är billigare om det sker i förebyggande syfte. När kraven på området skärps kommer fler lagkrav och högre förväntningar från intressenter. Ska Huddinge endast bemöta detta reaktivt så är risken överhängande att det kommer att bli kostsamt. Därför måste kommunen planera för detta i god tid.

Rekommendationer

Ett aktivt operativt hållbarhetsarbete ger även effekter i termer av rena kostnadsbesparingar, även detta bör vägas in i analysen. Konkreta exempel på detta kan vara minskat matsvinn i kommunens skolor och vårdanläggningar, minskad energianvändning eller minskade följdproblem kopplat till elever som inte har godkända skolresultat.

1.4 Styrning: vem ska göra jobbet?

Styrning är ett centralt begrepp inom hållbarhet. I sammanhanget avser styrning de processer som kommunen använder för att implementera strategin. Viktiga processer är bland annat processer för intern kontroll, intern rapportering, val av nyckeltal, ledningsstruktur och ledande funktioners verktyg. Inom ramen för uppdraget har vi inte kunnat göra en djupdykning i alla de processer som påverkar kommunens möjligheter att nå hållbarhetsmål. Övergripande har vi dock gjort två iakttagelser:

- 1) Det finns inte en organisatorisk struktur för att samla arbetet med uppföljning av hållbarhetsmål. Det saknas en dedikerad grupp som jobbar med att säkerställa att processerna för att nå hållbarhetsmål är effektiva. Det saknas därmed möjlighet att finna potentiella synergier mellan det arbete som görs inom olika nämnder för att nå hållbarhetsmålen. Det är vidare en risk att vissa hållbarhetsmål inte prioriteras av någon nämnd.
- 2) Granskningen visar att tjänstemän och chefer, exempelvis skolledare inte alltid upplever de centralt satta metoderna för uppföljning som hjälpsamma i det dagliga arbetet. I praktiken kan det innebära att en verksamhet genomför aktiviteter som syftar till att nå hållbarhetsmålen men att det data de rapporterar till kommuner inte beskriver dessa

aktiviteter. Upplevelsen blir då att rapporteringen är en administrativ övning som inte bidrar till effektivare arbetssätt. De som beskriver dessa problem beskriver att de själva inte varit delaktiga i att ta fram processen för uppföljning och rapportering. Vidare ser vi problem med att data saknas. Flera indikatorer ska följas upp med enkäter. Svarsfrekvensen är låg och metoden är därmed inte effektiv.

Rekommendationer

Inför en grupp med samlat ansvar för uppföljning av hållbarhetsmål. Gruppen bör ha ansvar för att analysera rapporterat data och rekommendera åtgärder till nämnderna för att nå målen.

Säkerställ att indikatorerna passar målen

Involvera de som ska rapportera data i designen av uppföljningssystem

Frånga bruket av enkäter till förmån för användandet av moderna verktyg för att samla och förstå Big Data. Se exempel World wellbeing project.

1.5 Strategi: hur vet vi att aktiviteterna leder mot målen?

Den långsiktiga planen för att förverkliga visionen har brutits ner i delmål. Huddinge kommun har en strategi men det finns brister i implementeringen. Bristerna består delvis av:

1. Det saknas processer för att säkerställa kopplingen mellan aktiviteter och mål. Det saknas i verksamhetsplanerna en tillfredställande beskrivning av vad de olika nämnderna ska göra för att nå målen samt hur de ska påvisa aktiviteternas resultat. Ett exempel på detta är att hur Förskoleförvaltningen hanterar målet "tidiga insatser skapar förutsättningar för lärande". I verksamhetsplanen beskrivs hur små barngrupper är en förutsättning för att möta barns behov utifrån läroplanen. De har även en indikator för barngruppernas storlek. Däremot saknas helt mått på vilken effekt de små barngrupperna har på exempelvis barns språkinläring. Att arrangera förskoleverksamheten så att barnen placeras i små grupper är en aktivitet som genomförs för att nå ett socialt hållbarhetsmål. Att endast följa upp att aktiviteten är genomförd och att de små grupperna är implementerade är dock inte tillräckligt för att visa ifall aktiviteten verkligen bidrar till det övergripande målet. Motsvarande glapp finns i flera verksamhetsplaner.
2. Bristande riskanalys. Det finns inte en analys av vilka risker som finns för att aktiviteter inte ska leda till målen och det finns därmed inte heller en plan för hur risker ska hanteras. Ett exempel på bristande riskanalys är att Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan beskriver hur nämnden ska bidra till målet att Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt genom att säkerställa att människor känner sig trygga när de besöker nämndens verksamheter. Det saknas en beskrivning av risker och hot mot denna målsättning. Det finns heller inte en beskrivning plan för vilka åtgärder som ska vidtas ifall människor inte känner sig trygga.
3. Indikatorerna skapar inte rätt förutsättningar för uppföljning. Genomgående visar granskningen att de mätetal och indikatorer som används för att följa upp arbetet med hållbarhet är av varierande kvalitet. I flera fall mäter indikatorerna inte det de ska mäta. Ett exempel är målet att använda skattemedel effektivt. För att konstatera att det målet uppnås behöver invånarnyttan i relation till använda resurser vara hög och i nivå med de bästa kommunerna. Denna typ av jämförelser görs inte konsekvent i verksamhetsplanerna. Det

finns dock ett arbete med att samla in och analysera data som jämförs med utvalda jämförelsekommuner.

4. KF har beslutat om ett antal jämförelsekommuner. Det är dock inte så att nämnderna förhåller sig på samma sätt till dessa jämförelsekommuner.
5. Det saknas genomgående resonemang kring hur indikatorerna har tagits fram. Det ger intryck av att indikatorer har valts baserat på vilket data som skulle kunna bli tillgängligt snarare än utifrån en analys av vilka indikatorer som passar mot målen.
6. Det saknas en tydlig kronologisk prioritering. Målen i KF:s mål och budget samt målen i nämndernas verksamhetsplaner bör korrelera med tydliga mätetal för alla väsentliga delkomponenter och vara relaterade till det år som målen avser. I dagsläget är det inte klart hur mätetalen stöttar styrningen mot målen.
7. Det saknas en systematisk intressentanalys som sammanställts i relation till målen. Kommunen har intressentdialoger men det saknas information om hur dessa använts för att besluta om mål, indikatorer och metoder för uppföljning.

Rekommendationer

Säkerställ att det finns en process för hur nämnderna ska planera, genomföra och följa upp aktiviteter som leder mot de satta målen.

Säkerställ att risker kartläggs och att det finns planer för att hantera dessa. Vid uppföljningen behöver riskhanteringen utvärderas.

Se till att indikatorerna mäter hur aktiviteter leder mot målen. Nämnderna behöver tydliga riktlinjer och stöd i detta arbete.

Säkerställ att resultat samlas in systematiskt och att arbetet med jämförelsekommuner sker på ett enhetligt sätt.

Återinrätta en kommunöverskridande hållbarhetsgrupp. Gruppen bör ha ett samlat ansvar för implementering och uppföljning av kommunens hållbarhetsarbete. I den dokumentation vi tagit del av framgår att den hållbarhetsgrupp som fanns inom kommunen tidigare var väl sammansatt och hade en hög teknisk höjd. Vår bedömning är att återinrättandet av en hållbarhetsgrupp med tydliga ansvar och mandat skulle säkerställa att arbetet mot Agenda 2030 fortskrider oberoende av mandatperioderna.

2 BDO:s uppdrag

Vårt uppdrag är indelat i två delar. Den första delen innebär att granska huruvida Huddinge kommun har en vision samt i vilken grad hållbarhet är en integrerad del av visionen. Denna granskning redovisas i avsnitt 3 nedan i denna PM.

Den andra delen av uppdraget är att granska de strategiska delmålen och hur dessa hanteras. Denna granskning redovisas i avsnitt 3–9 nedan i denna PM.

3 Granskning av Huddinge kommuns vision

3.1 Hållbarhet är integrerat i visionen

Visionen finns beskriven och har fastställts av Kommunfullmäktige ("KF") 2019:

"Huddinges vision är att vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i."

Efter att visionen fastställts kommunicerades den i dokumentet: *Mål och budget 2020 och planeringsramar för 2021–2022 för Huddinge kommun. Fastställd av kommunfullmäktige 10 juni 2019. Bilaga 1: KS-2018/2972.182*

För att uppnå visionen har kommunen satt nio delmål. Delmålen är satta för att skapa ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Att förhålla sig till de tre aspekterna ekonomi, social, och miljö i uppföljning kallas för triple bottom line. Det betyder att finansiella och icke finansiella resultat redovisas. Delmålen representerar alla tre dimensioner av Triple bottom line och enligt vår bedömning är hållbarhet således en väl integrerad del av visionen.

Till varje mål finns det indikatorer samt målvärden. Oavsett funna glapp i denna så är strategikedjan etablerad hela vägen ner till den operativa nyckeltalsnivån.

I mål och budget som lades 2021 beskrivs en ny målstruktur för arbetet mot visionen. KF skriver att syftet med den nya målstrukturen är att minska antalet styrsignaler från KF till nämnderna. Den nya målstrukturen överlåter till nämnderna att utforma och följa upp detaljerade mål inom sina verksamhetsområden. Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över att nämnderna fullföljer sitt uppdrag vilket innebär att den nya målstrukturen inte ändrar styrningen i grunden.

Varje kommunal nämnd har till uppgift att utarbeta konkreta mål kopplade till de av KF beslutade delmålen. Nämnden ska sedan ta fram indikatorer och målvärden för varje mål. Målen ska också omsättas i verksamhetsplaner i förvaltningarna. Nämnderna ska styra och kontrollera att förvaltningarna genomför det som beslutats. De mål som nämnderna sätter ska spegla den politiska inriktningen.

Centralt i arbetet med uppföljning är att kommunen förbinder sig till att jämföra sig med de som når bättre målresultat men till en lägre kostnad. Utifrån dessa jämförelser ska Huddinge kommun lära sig av andra kommuner. Huddinge kommun ska därtill tillämpa en aktiv konkurrensprövning för att utreda om verksamheter ska drivas av andra utförare än av kommunen.

Kommunfullmäktiges måltexter ska fånga de globala målen. Se vidare denna granskning i avsnitt 7.

Kommunen använder beteckningen ekologisk hållbarhet. Tongivande aktörer inom hållbarhet frångår nu begreppet ekologisk för att det anses för snävt. Ekologisk syftar till organismernas samspel med sin fysiska miljö samt är nära förknippat med odling av växter och begränsningar i användningen av pesticider. I Agenda 2030 läggs vikt på klimatet och ekosystemet. Det finns data som påvisar att ekologisk odling inte alltid gör att klimatpåverkan minskar. Därför kan begreppet ekologisk i detta sammanhang vara missledande. Att i stället använda ett vidare begrepp som miljömässig hållbarhet kommunicerar tydligare att det är ett stort kunskapsområde som innefattar en rad olika frågor och faktorer.

3.2 Visionen är inte SMART utformad

SMART är en akronym som står för Specifikt, Mätbart, Accepterat, Relevant och Tidsbundet. Varje del samverkar för att skapa ett mål som är noggrant planerat, tydligt och spårbart. Nedan redovisas vår bedömning av Huddinge kommuns delmål utifrån SMART-modellen.

Visionen: Huddinge ska vara en av de tre populäraste kommunerna i Stockholms län att bo, besöka och verka i.			
Beskriver visionen en önskad framtid?	Specifik	Delvis	Specifik position som den tredje bästa i Stockholms län. Det görs även jämförelser med utvalda jämförelsekommuner som gör det mindre tydligt med hur kommunen ska positioneras. Visionen förmedlar ej en specifik bild av hur Huddinge är när visionen är uppnådd. Det framgår inte populär definieras.
Är hållbarhet en integrerad del av visionen?	Specifik	Ja	Via kopplingen till fokusområden så är hållbarhet del av visionen. Däremot syns ej hållbarhet om vi analyserar visionen separat. Det finns ingen självklar koppling mellan popularitet och hållbarhet. Att bli en populär kommun skulle kunna uppnås på kort sikt med metoder som i sig själva skulle stå i konflikt med hållbarhet. En hållbar kommun blir sannolikt blir en populär plats att bo och verka i för vissa grupper på lång sikt. Det är däremot möjligt att åtgärder som behövs för att få till stånd en hållbar utveckling inte skulle uppskattas av alla på kort sikt.
Är det möjligt att säga när visionen är uppnådd?	Mätbar	Nej	Vilken rankning/index som avses är ej specificerat.
Finns bevis på att ansvariga förhåller sig till visionen i det dagliga arbetet?	Mätbar	Ja	Intervjuade tjänstemän talar om att de vill verka för medborgarnas bästa. Det tyder på att ett medborgarfokus i visionen passar organisationens värderingar. Det är dock inte synonymt med popularitet.
Går visionen att förstå?	Accepterad	Nej	Det går inte att förstå hur kommunen jämförs med andra kommuner för att kunna rankas som topp tre. Det är inte tydligt vilken bedömningsgrund som skall användas (Index, nyckeltal, nivå

			på levnadsstandard eller motsvarande). Vidare bedömer vi att det finns en risk för att visionen uppfattas som vag och subjektiv.
Har visionen kommunicerats?	Accepterad	Delvis	Kommunens anställda känner till visionen och det finns inga indikationer på att den inte är accepterad. Det råder däremot delade meningar kring hur arbetet mot visionen ska utföras. Ett exempel är hur intervjupersonerna ser på arbetet med jämförelsekommuner. Vissa anser Huddinge vara så unikt att det inte är tillämpligt att kopiera arbetssätt från andra kommuner. Andra argumenterar för att använda metoder utprovade i andra kommuner.
Kan tjänstemän och politiker repetera visionen?	Accepterad	Ja	Organisationens anställda kan visionen.

Skapar visionen riktning i arbetet?	Accepterad	Nej	Vi bedömer inte att visionen har stark påverkan på de som ska bidra till dess förverkligande.
Är det rimligt att visionen ska kunna bli uppnådd?	Rimligt	Tveksamt	Visionen inte ger någon vägledning kring när den är uppnådd. Det framgår ej på vilka bedömningsgrunder som kommunens popularitet skall bedömas. Vi bedömer därmed att det inte är möjligt att bedöma rimligheten.
Anges det när visionen ska vara uppnådd?	Tidsbunden	Nej	Ingen tidsangivelse finns. Eftersom visionen inte är tidsbunden är det inte heller möjligt att bedöma rimligheten i hurvida visionen kan bli uppnådd i tid. Det går inte heller att bedöma om visionen är delvis uppnådd redan per 2022.
Finns en plan för att stegvis närma sig visionen?	Tidsbunden	Delvis	Det finns en strategisk målstruktur för att uppnå en vision. I verksamhetsplanerna finns information om vad som ska göras under året. Det är dock inte tydligt hur arbetet kommer att läggas upp över flera år för att nå visionen.
Förmedlar visionen hur kommunen gör ett unikt bidrag till samhället och varför den existerar?	Syfte	Nej	Visionen kommunicerar inte det unika bidrag kommunen gör till samhället i stort eller dess medborgare. Det är inte heller möjligt att avgöra om en kommun som uppnår en vision av att bli den tredje mest populära skapar ett värde som består.
Är visionen unik och tydlig?	Syfte	Nej	Visionen skulle kunna vara en målsättning för alla Stockholmskommuner.
Lever visionen i interaktioner mellan ledare, medarbetare och övriga intressenter?	Syfte	Delvis	Visionen omsätts i beteenden i viss utsträckning.

3.3 Slutsatser: Visionen förmedlar inte en tydlig riktning

Utifrån en analys av visionen där vi fokuserat på dimensionerna från ett SMART-test, det vill säga bedömt om visionen är specifik, mätbar, accepterad, realistisk och tidsatt samt principerna från Integrated thinking har vi dragit följande slutsatser:

1. En vision existerar. Den är vagt stipulerad som en målsättning att bli bäst av tre när det gäller popularitet emellan Länets kommuner.
2. Visionen är brett formulerad och sträcker sig utan tvekan utanför det finansiella begreppet. Det finns inget i formuleringen som säger att den inte också kan kopplas till en miljödimension eller en social dimension av hållbarhet. Genom de nio delmål som kopplar till visionen så blir det tydligt att det finns målsättningar inom alla tre områdena som representeras av Triple bottom line.
3. Visionen är inte specifik. Det är inte tydligt i jämförelse med vilka andra kommuner som Huddinge ska utvärderas eftersom själva visionsformuleringen beskriver länet och övrig dokumentation hänvisar till jämförelsekommuner som är utvalda baserat på andra kriterier. Visionen förmedlar inte heller en specifik bild av hur Huddinge är när visionen är uppnådd. Det är däremot definierat att kommunen ska vara populär både att bo i, verka i och besöka. Att utvärderas på popularitet är specifikt, dock är rådet att utvärdera hur detta kopplar till att vara en hållbar kommun?
4. Aspekterna att Huddinge ska vara en populär kommun för boende, verksamhet och besök skulle kunna kopplas till relevanta indikatorer. Detta görs inte på ett heltäckande sätt i den dokumentation vi tagit del av.
5. Visionen kan inte mätas på ett objektiva och invändningsfritt sätt. Det finns ingenting som säger i vilket index eller på vilka kriterier som kommunen ska rankas som topp tre. Det saknas även information om vilket data som kan användas som bevis på popularitet. Vidare finns det ingen indikation på hur sådan data ska analyseras och viktas för att ge en sammanvägd position på en rankingskala.
6. Visionen är kommunicerad i flertalet nyckeldokument och den är generellt känd i organisationen. Däremot förmedlar visionen inte en tydlig bild av hur Huddinge är när visionen väl är uppnådd. Ingen intervjuad har uttryckt motstånd mot visionen. Ingen intervjuad har heller uttryckt hur visionen motiverar dem i det dagliga arbetet. Slutsatsen är att visionen är så vagt stipulerad att den varken väcker motstånd eller sporrar kommunens medarbetare.
7. Det är utifrån den information vi fått tillgång till inte möjligt att uttala oss om huruvida det är realistiskt att kommunen ska kunna nå visionen eller ej. Visionen är för vagt stipulerad för att det ska gå att göra ett uttalande om att den är uppnådd eller ej.
8. Det saknas helt tidsangivelse i visionen. Det framgår inte när den ska vara uppnådd.
9. Visionen förmedlar inte kommunens syfte och den förmedlar inte vilket unikt bidrag kommunen gör till sina invånare.

Rekommendationer

Formulera om visionen. Visionen bör förmedla en specifik bild av hur Huddinge kommun är när visionen uppnåtts. Visionen bör uttrycka en långsiktighet. Vi rekommenderar att en vision formuleras utifrån kriterier i SMART så att den blir specifik, mätbar, accepterad, realistisk och tidsatt.

4 Granskning av strategiska delmål

4.1 Relevanta mål men uppföljningen har brister

I uppdraget ingår att göra en kartläggning av strategiska delmål som kan kopplas till kommunens vision och mission. I uppdraget ingår även att bedöma om kommunens metod och upplägg för hållbarhetsredovisning är ändamålsenligt i förhållande till nationellt fastlagda krav och mål.

Delmål är formulerade i dokumentet Mål och budget 2021

Delmålen är ordnade under tre fokusområden:

- a. Ekonomisk
- b. Social
- c. Miljömässig hållbarhet.

Att dela in delmål i dessa tre kategorier ger de bästa förutsättningarna för att skapa balans i strategin och få till stånd en fungerande triple bottom line (se punkt 3 i PM för en analys av triple bottom line).

Huddinges kommuns strategiska delmål delas upp i nio mål:

1. Skattemedel används effektivt
2. Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare
3. Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden
4. Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt
5. Huddinges verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet
6. Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun
7. Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande
8. Minska klimatpåverkan
9. Utveckla den cirkulära ekonomin.

Till varje delmål har indikatorer och målvärden definierats. I verksamhetsplanerna från respektive nämnd har verksamhetsspecifika indikatorer med tillhörande målvärden specificerats. Vi har inte i detalj granskat processen med att ta fram de nio delmålen. Det finns ett antal aspekter av hållbarhet som inte täcks av delmålen. Ett sådant exempel är ansvar för vatten. Detta trots att det är ett område som kommunens verksamhet och invånare har en påverkan och blir påverkade av. Vidare finns det aspekter av hållbarhet som exempelvis hälsa och välmående som inte uttrycks i de nio delmålen men som finns framskrivna i verksamhetsplanerna från nämnderna.

Delmålen granskas utifrån fem frågeställningar:

1. Är målen och indikatorerna relevanta?
2. Är målen kopplade till visionen?
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?

4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?

Resultatet av analysen presenteras för varje mål på följande sidor.

Dessutom genomförs ett SMART-test där vi bedömer om varje strategiskt delmål är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Resultatet av detta finns sammanställt under punkt 3 i PM.

4.2 Skattemedel används effektivt

1. Är målet relevant?

Ja. Det råder konsensus om att målet är en förutsättning för hållbarhet. Indikatorerna fångar inte hur nöjda medborgare är med tjänster i relation till kostnad. Begreppet effektivt är subjektivt och bör definieras i samband med att målet uttrycks.

2. Är målen kopplade till visionen?

Ja. En attraktiv kommun erbjuder stort värde per skattekrona. Det betyder bland annat att en sådan kommun håller en hög kvalitet i verksamheterna och erbjuder ett attraktivt utbud. Ett arbete för att sänka kommunalskatten pågår. En lägre skatt beskrivs som ett sätt att göra kommunen mer attraktiv. Kommunalskatten i Huddinge år 2021-2023 är beräknad till 19,77 öre per skattekrona. Skattesatsen motsvarar ett minskat uttag med 10 öre (-27,6 mnkr) jämfört med 2020.

3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?

Kommunens uppdrag är att bedriva verksamhet på ett effektivt sätt. I kommunens Mål och budget anges att kommunen löpande ska arbeta med att jämföra, analysera och förändra (JAF) verksamheten. Kommunens vision är utformad med jämförelse mot hela Stockholms län. När det gäller delmål har Huddinge definierat specifika jämförelsekommuner. Huddinge jämför sig med Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm, Österåker. Alla förvaltningar ska analysera sina resultat i förhållande till kostnad och jämföra med jämförelsekommunerna. Det är dock inte helt klart för alla nämnder att det är mot dessa kommuner Huddinge ska jämföras. Det är inte heller tydligt för alla exakt hur jämförelserna ska göras. Det har i flera fall tolkats som att det endast är resultat som ska jämföras dock är det inom ramen för JAF-arbetet beslutat att verktyg, metoder och processer ska studeras för att finna effektiviseringsmöjligheter.

4. Gällande indikatorn resultat exkl. exploatering ser BDO att andra indikatorer skulle kunna ge en tydligare bild av effektiviteten. Ett annat mått skulle exempelvis kunna vara gjorda investeringar (nya skolor, idrottsanläggningar, avfallsanläggningar etcetera) i förhållande till insamlad skattekrona. Ett annat exempel är att kommunen skulle kunna mäta storleken på den kommunala organisationen i förhållande till antalet skattebetalande invånare eller uppnådda effektiviseringar av processer som genererar kostnader (till exempel minskat resande).

5. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?

Redovisningsrevision/Bokslutsrevision utförs av den auktoriserade revisorn som har i uppgift att biträda kommunens förtroendevalda revisorer med översiktlig granskning av budgetuppföljningsrapporteringen. Detta innebär att översiktligt granska kommunens delårs-

och årsredovisningar. Skulle större brister i rapporteringen upptäckas kan de förtroendevalda revisorerna ge uppdrag åt det sakkunniga biträdet att genomföra en speciell granskning.

För att granskningen ska kunna göras behöver kommunen tydligt definiera kriterier för vad som anses vara effektiv användning av skattepengar.

Auktoriserade revisorns uppgift är att:

- Att biträda kommunens förtroendevalda revisorer med granskning av delårsbokslut, årsbokslut, årsredovisning och koncernbokslut.
- Att biträda kommunens förtroendevalda revisorer i granskningen av kommunens beräkning av skatt och moms.
- Att biträda kommunens förtroendevalda revisorer vid granskningen av internkontroll.

I detta uppdrag ingår att utföra bokslutsrevision för det gångna räkenskapsåret 2020 respektive 2021, vilket sker under första hälften av 2021 respektive 2022, och om förlängningsoptionen nyttjas ingår det att utföra bokslutsrevision för det gångna räkenskapsåret 2022 respektive 2023, vilket sker under första hälften av 2023 respektive 2024.

För att kunna bedöma relevansen i de uppgifter som erhålles genom bitrådets bokslutsrevision så krävs information om hur stor andel av respektive resultat- och balanspost som granskats med fördelning på de största kontogrupperna och på de inom dessa kontogrupper väsentligaste verksamheterna. Vidare krävs uppgifter om vilka granskningsmetoder som använts på de största kontogrupperna.

Som ett led i koncerngranskningen skall en redovisning av koncernens konsolidering tas fram där de mest väsentliga koncernelimineringar specificeras.

I denna del ska det ingå tid för normalt samråd och normala kontakter med de förtroendevalda revisorerna och kommunens ekonomifunktion kring de aktuella frågorna. Genom att upprätthålla en löpande dialog ska de förtroendevalda revisorerna ha möjlighet att ge tidiga signaler till förbättringar. Detta har dock ej genomförts. De förtroendevalda revisorerna har inte heller möjlighet att ta del av räkenskaperna genom behörighet att själva göra rapportuttag från ekonomisystemet.

Det görs ej granskningar av IT-system i samband med finansiell revision.

Information om det arbete som görs för att förhindra mutor och korruption bör spridas i organisationen.

6. *Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?*

I verksamhetsplanerna från nämnderna får förvaltningarna instruktioner utifrån delmålen. Det är även kommunicerat att aktiv konkurrensprövning ska genomföras i alla förvaltningar i syfte att använda skattemedel effektivt.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
-------------	--------	----------	---------------

Resultat exkl. exploatering (%)	2,7	≥2 ≥	2,0
Skattesats, kommun (%)	19,87	19,77	Genomsnittlig länet

4.3 Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare

1. Är målet relevant?

Ja. För att leverera kvalitet behöver Huddinge kommun vara en konkurrenskraftig arbetsgivare som attraherar kompetent personal. Detta mål kopplas dock inte bredare till arbetstillfällena som skapas av företag i kommunen. Det vore relevant att ägna uppmärksamhet åt den totala volymen av arbetstillfällena i kommunen bidrar till att visionen uppnås.
2. Är målen kopplade till visionen?

Ja. Attraktiva arbetstillfällena inom kommunen samt hög kvalitet på kommunala tjänster gör kommunen populär. Målvärde i linje med vision.
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?

Personalkostnaden är en stor budgetpost. Att uppmärksamma hur kompetent personalstyrkan kan vara genom att vara en attraktiv arbetsgivare är rimligt. Indikatorerna motiveras i relation till målet i texten. Kombinationen av självskattat engagemang och sjukskrivningstal ger en bred bild av situationen. Det är dock inte givet hur tungt dessa faktorer väger för potentiella anställda. Löneläget skulle exempelvis kunna vara en indikator.
4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?

Självskattning. Ledningssystem. Vi ser vidare att personalomsättning, utbildningstimmar per anställd och år är relevanta indikatorer. Vidare bör sjukskrivning delas in i lång- och korttidssjukskrivning. Dessa parametrar mäter dock ej kommunens arbetsgivarvarumärke. Därför bör indikatorer som fångar omgivningens uppfattning inkluderas.
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?

Ja. I verksamhetsplanerna finns målet med.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Medarbetarengagemang (HME totalnivå) %	80	>80	Topp tre i länet
Sjukfrånvaro (%)	7,9	<7,9	Genomsnittlig länet

4.4 Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden

1. Är målet relevant?
Ja. Lyckad skolgång är centralt.
2. Är målen kopplade till visionen?
Ja. En kommun där elever lyckas i skolan bör vara mer attraktiv.
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?
Statistik förs över skolresultat och jämförelser mellan kommuner är tillgängliga. Det är dock inte klart hur det har konstaterats att tidiga insatser är avgörande. Det finns inga indikatorer avseende elevernas resultat innan de går ut grundskolan. Det görs inte heller någon mätning av vilka språkkunskaper barnen har när de lämnar förskolan trots att språkkunskaper påverkar elevernas förmåga att ta till sig kunskaperna i grundskolan. Det är inte heller uppenbart hur kopplingen mellan skola och upplevd hälsa har gjorts.
4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
Information samlas in både via de betyg som rapporteras till Skolverket, myndigheters enkäter samt kommunens egna mätningar. Denna information omfattar tidigare år och ej innevarande år. Det betyder att det alltid finns en eftersläpning i statistiken och kan krävas kompletterande uppföljning för att ha en aktuell bild av situationen.
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?
Grundskoleförvaltning och Arbets- och gymnasieförvaltning

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen åk 9 (%) hemkommunen	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 (%)	72		Topp tre

4.5 Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt

1. Är målet relevant?
Ja. En målsättning tillvärd medborgare.
2. Är målen kopplade till visionen?
Ja. Förutsättning för att bli en populär plats att bosätta sig på
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?
Målet är att den subjektiva upplevelsen ska vara trygghet. En upplevelse av trygghet påverkas av såväl den faktiska situationen som av hur läget beskrivs i media och i andra

sammanhang. Hur valet att fokusera på det subjektiva i målsättningen har gjorts skulle behöva motiveras. (Vi genomför intervju med säkerhetschefen). Indikatorerna skulle kunna ha delats upp i subjektiv trygghet och objektiv säkerhet. Det skulle även kunna vara tydligare vad som menas med "bra plats" och trivsel. En NPS (Net Promoter Score) är ett verktyg som skulle kunna användas. Även viktigt att arbeta utifrån de olika bostadsområdena i statistiken.

4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
Målet följs upp med enkäter till medborgare. Här finns möjlighet för nämnderna att beskriva arbetet med datainsamling i verksamhetsplanerna för att öka transparensen.
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?
Ja. De förhåller sig till målet i verksamhetsplanerna.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Invånare upplever att kommunen är en bra plats att bo på	Saknas	I linje med länet	Topp tre i länet
Upplevd trygghet i bostadsområdet	Saknas	I linje med länet	Topp tre i länet

4.6 Huddinges verksamheter ska präglas av kvalitet och valfrihet

1. Är målet relevant?
Ja. Målet är relevant för den politiska styrningen. Däremot är kvalitet och valfrihet inte definierade på ett sätt som gör det möjligt att bedöma verksamheten ur dessa aspekter. Vi ser vidare att indikatorn inte fångar målet väl. Indikatorn mäter kvalitet men ej valfrihet.
2. Är målen kopplade till visionen?
Ja. Verksamhet med hög kvalitet gör kommunen attraktiv. Det är möjligt att många invånare i Stockholms län och riket i övrigt värderar valfrihet högt och därför skulle kunna söka sig till kommunen.
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?
Politiskt motiverad tyngdpunkt på valfrihet. Betoning på transparens.
4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
Indikatorn är andel invånare som tycker att kommunens verksamhet sköts bra. Här skulle verksamhetsplanerna kunna innehålla information om datainsamling.
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?
Ja. Konkurrensprövning och kvalitetsuppföljning görs.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
-------------	--------	----------	---------------

Invånare upplever att kommunens verksamheter sköts bra	Saknas	I linje med länet	Topp tre i länet
--	--------	-------------------	------------------

4.7 Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun

1. Är målet relevant?
Ja. Målet är centralt för hållbarhet. Indikatorn utgörs dock av företagarnas subjektiva bedömning av kommunal service. Företagarnas subjektiva upplevelse av kommunal service är inte ett relevant mått på hur väl företagen lyckas med sina målsättningar. Det säger till exempel inget om företagens lönsamhet eller hur goda arbetstillfällen de skapar. Nöjdhet med kommunal service är därmed inte ett heltäckande mått på hur väl företagen lyckas lägga grunden för en framgångsrik kommun.
2. Är målen kopplade till visionen?
Ja. Det behöver finnas arbetstillfällen för att säkerställa ekonomisk och social hållbarhet.
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?
En övergripande analys av vikten av sysselsättning och tillväxt. Valet av indikatorer motiveras ej. Antalet registrerade företag per invånare samt nivå på arbetslöshet är två absolut nödvändiga nyckeltal jämte omsättningen för kommunens företag (bidrag till BNP).
4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
Företagarnas nöjdhet följs upp i enkäter.
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?
Ja, ingår i verksamhetsplaner.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Invånare med långvarigt ekonomiskt bistånd (%)	0,69	<0,69	Topp tre i länet
Företagarnas betyg på kommunens service (NKI)	0,73	>0,73	Topp tre i länet

4.8 Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande

1. Är målet relevant?
Det egna ägandet av bostäder skulle behöva en förklaring hur det är relevant. Att däremot ha tillgång på bostäder är en central del av att fungera som kommun och säkerställa både ekonomisk och social hållbarhet. Det bör betonas att det inte är tillväxten i sig som är i fokus när det gäller hållbarhet för en kommun utan den uppmätta bostadsbristen. Själva byggandet är den aktivitet som förbättrar nyckeltalet bostadsbrist. KF:s mål för 2021 var 1

300 nya bostäder samtidigt var KS mål 600 bostäder. Enligt SCB var sedan det faktiska utfallet 360 färdigställda bostäder för 2021. Vi frågar oss om det indikerar bristande kommunikation mellan KF och KS.

2. Är målen kopplade till visionen?
Det egna ägandet saknar koppling till visionen.
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?
Valet av indikatorer motiveras ej. Det framgår ej om det gjorts en analys av vilken nivå av tillväxt som kan anses hållbar. De bör kompletteras med nyckeltal som kopplar till bostadsbrist och ålder på de som står i bostadskö, eller på annat sätt söker en bostad.
4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
Skulle kunna förtydligas i verksamhetsplanerna.
5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?
Målet omsätts i verksamhetsplanerna.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Antal färdigställda bostäder	360	1300 per år	1300 per år

4.9 Minska klimatpåverkan

1. Är målet relevant?
Centralt för hållbarhet.
2. Är målen kopplade till visionen?
En kommun skulle kunna vara attraktiv trots att klimatpåverkan är stor.
3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?
En samtidsanalys där den negativa utvecklingen på klimatområdet ligger i fokus. Indikatorn är att människor ska bo nära stationer. Det är dock inte känt om de som bor nära stationer avstår från att använda bil. Korrelationen mellan avstånd till station och att avstå från bilresor behöver visas. Vi har inte fått tillgång till något data som visar på ett sådant samband.
4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?
Klimatdata i Stratsys. I dagsläget används inte alla funktioner i Stratsys.

5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?

Ja. Kommunicerat i hela verksamheten.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Utsläpp av växthusgaser totalt, ton CO2 ekv/inv	1,45	<145	1
Energianvändning kommunala lokaler (kWh/kvm)	164	137	Topp tre i länet
Befolkning som bor i stationsnära läge	71	72	78

4.10 Utveckla den cirkulära ekonomin

1. Är målet relevant?

Centralt för hållbarhet. Beskrivs dock i termer av sophantering i dokumentet. Indikatorn mäter inte hur cirkulär en ekonomi är. Den cirkulära ekonomin kopplar till all kommunal verksamhet men även till kommunens företag och invånares möjligheter att agera cirkulärt. Frågan kopplar till hur man undviker avfall, till exempel måltidsplanering för skolor och inom äldreården. Frågan kollar även till hur man finner en avsättning för det avfall som kommunen och kommunens företag och invånare genererar.

2. Är målen kopplade till visionen?

Ja.

3. Vilken typ av analys har framtagandet av målen föregåtts av?

Det saknas flera aspekter av cirkulär ekonomi.

4. Vilka verktyg finns för att sammanställa statistik?

Mängden hushållsavfall mäts. Uppgift om hur statistik för byggavfall samlas in efterfrågas.

5. Har respektive förvaltning fått instruktioner utifrån delmålen?

Ja. Kommunicerat i hela verksamheten. Dock ett glapp mellan vad som mäts och vad som sägs om cirkulär ekonomi. Den valda indikatorn är hushållsavfall. Hushållsavfall är inte en rättvisande indikator eftersom det är många fler faktorer som tillsammans utgör en cirkulär ekonomi.

Indikatorer	Utfall	Etappmål	Målvärde 2030
Insamlat hushållsavfall totalt, kg/person	400	>400	370

4.11 SMART-test visar att många mål är vaga

Vårt uppdrag är att göra en lämplighetsbedömning av de strategiska delmål som har kopplats till kommunens vision utifrån ett så kallat SMART-test för att på så vis göra en bedömning om huruvida kommunen har rätt verktyg till att nå de av KF och omvärlden beslutade miljö- och hållbarhetsmål.

Målsättning	Specifik	Mätbart	Accepterat	Rimligt	Tidsbundet
Skattemedel används effektivt	Delvis	Ja	Ja	Ja	2030
Huddinge kommun är en attraktiv arbetsgivare	Delvis	Delvis	Ja	Ja	2030
Lyckad skolgång och tidiga insatser lägger grunden för framtiden	Delvis	Nej	Ja	Ja	2030
Huddinge upplevs som trivsamt och tryggt	Ja	Delvis	Ja	Ja	2030
Huddingens verksamheter präglas av kvalitet och valfrihet	Nej	Delvis	Ja	Ja	2030
Arbete och företagsamhet lägger grunden för en framgångsrik kommun	Nej	Nej	Ja	Ja	2030
Hållbar tillväxt med fokus på eget ägande	Ja	Ja	Delvis	Ja	2030
Minska klimatpåverkan	Delvis	Delvis	Ja	Ja	2030
Utveckla den cirkulära ekonomin.	Nej	Nej	Nej	Ja	2030

4.12 Hållbarhetsrapporten granskas översiktligt

BDO:s uppdrag omfattar att granska Huddinge kommuns hållbarhetsrapport översiktligt. Det finns inget sammanhållet lagkrav på kommuners hållbarhetsrapportering. Det här dock möjligt att utgå från riktlinjer och regler för företags rapportering för att granska en hållbarhetsrapport från kommunen.

Utifrån en genomlysning av rapporten rekommenderar vi:

- Organisationsschema eller förklaring till vilka resultatenheter som omfattas av rapporten. Visa hur styrningen fungerar för att läsaren skall kunna bedöma att det är rimligt att kommunen kommer kunna infria strategin.
- En beskrivning av hur kommunen skapar värde. Denna tas fram inspirerat av hur en affärsmodell beskrivs i ett företags hållbarhetsrapport. Där logiken input, förädling, output beskrivs.
- Beskrivning av hur strategin är upplagd. Beskrivningen bör inkludera ett utförligt resonemang bakom de beslut som fattats angående upplägget av strategin. Beskrivning de strategikedjan från vision ner till aktiviteter.
- Hänvisning till relevanta policy. Särskilt viktigt är att kommunen kopplar ett perspektiv av mänskliga rättigheter till rapporten. Det kan göras via att hänvisa till en policy för hur MR-frågor hanteras.
- Riskanalys. En riskanalys där riskers konsekvenser kvantifieras. Kommunen har identifierat det låga valdeltagandet som en svaghet. Lågt valdeltagande skulle kunna beskrivas i termer av risk.
- Rapporten innehåller nyckeltal. Dessa kopplas via den nya målstrukturen till strategin i nästa rapport.

4.13 Slutsatser: Indikatorerna är den svagaste länken

Delmålen är i stort relevanta och kopplade till visionen. Varje nämnd har i respektive bilaga definierat mål för varje delmål. Detta syftar till att ge en tydlig struktur och är ett sätt att säkerställa att nämnderna känner till målen och integrerar dem i sin verksamhet.

Det saknas tillfredställande indikatorer för flera områden. En brist är att det inte framgår hur processen för att besluta indikatorer är utformad. Det gör det svårt att bedöma om den data som samlas in mot indikatorerna verkligen visar måluppfyllelse.

Det saknas utfallsdata i flera fall. Målvärde är i flera fall satt som topp tre i länet. Det kan förstås i relation till visionen som tar sikte mot att Huddinge ska vara bland de topp tre populäraste kommunerna i länet. I verksamhetsplanerna finns flera mål uttryckta i vaga termer.

Det SMART-test vi genomfört visar att alla mål inte är specifika, mätbara och accepterade.

Övergripande finns tre huvudsakliga brister i sättet nämnderna formulerat målen.

- 1) Flera mål har inte specificerats på ett för nämnden unikt sätt. Målen har flyttats från den övergripande strukturen ner i verksamhetsplanen eller bara omformulerats. Detta står i kontrast till några goda exempel där nämnderna tydligt gjort målen till sina egna. Exempelvis byggnads- och tillståndsnämnden har satt specifika mål inom ekonomi. De har målsättningen att självfinansieringsgraden ska öka.
- 2) Likt de övergripande indikatorerna för delmålen finns det flera fall där nämndernas indikatorer inte är väl matchade mot målen. I de fall där kopplingen mellan mål och indikator är otydlig skulle nämnden kunna klargöra varför indikatorn är relevant. Detta skulle öka engagemanget för datainsamlingen som nu riskerar att upplevas som en process skild från målen.
- 3) Det saknas data för ett stort antal mål. Datainsamling är inte strukturerad, processerna för datainsamling följs inte upp och i flera fall saknas väsentligt data. Många mål handlar om medborgarnas subjektiva upplevelse. Att samla in robust data via enkäter är sannolikt inte realistiskt.

Rekommendationer

- Sätt mer specifika mål för att få till stånd en effektiv styrning.
- Specificera aktiviteter och åtgärder för att nå målen.
- Genomför särskilda insatser där glappet mellan mål och nuläge är stort. När det exempelvis gäller behörighet till gymnasiet befinner sig kommunen i dagsläget långt från målet.
- Implementera ett centralt insamlingssystem (mjukvara) för insamling och lagring av hållbarhetsdata.
- Genomför granskning av IT-system i samband med finansiell revision. En sådan bör göras och det bör ingå rutiner kring byte av lösenord, tillgänglighet utanför kontor användarbegränsningar/ uppdateringar etcetera.

5 Balans i relation till triple bottom line

Triple bottom line är ett begrepp som används för att beskriva hur miljömässiga, sociala och finansiella resultat följs upp. Ett effektivt sätt att bedöma balansen mellan miljömässiga, sociala och finansiella mål är att utreda vilka resurser som dedikerats till mål inom de olika perspektiven. Förutsatt att det finns en ekonomistyrning mot triple bottom line går det att bedöma balansen mellan perspektiven utifrån kostnadsmassan. I den dokumentation vi tagit del av framgår inte att Huddinge kommun har en ekonomistyrning mot triple bottom line. Det är därför mer komplext att bedöma balansen.

5.1 Slutsatser: bristande transparens angående prioriteringar

Kommunen lägger resurser på aktiviteter som bidrar till ekonomiska, miljömässiga och sociala målsättningar. I många fall bidrar ett och samma mål till flera aspekter av hållbarhet. Det finns ingenting som tyder på att mål som bidrar till en av aspekterna på bekostnad av en annan aspekt. Däremot pekar insamlat material på att frågor inom området social hållbarhet prioriteras utifrån att det är ett område där det föreligger stora risker.

Det finns totalt sett 9 mål. Fem av dessa ligger inom fokusområdet social hållbarhet. Antalet mål är dock inte avgörande för balansen eftersom målen kan vara olika omfattande. Analysen av balansen i delmålen visar att:

- Social hållbarhet är prioriterat i dokumentationen. Det finns dock stora risker inom detta område där kommunen riskerar att inte nå målen. Skolresultat är ett tydligt exempel på detta.
- Analysen visar också att de indikatorer som är satta för att mäta klimatmässig hållbarhet inte svarar väl mot målen. Detta riskerar att skapa en obalans där resurser inom klimat satsas på ett sätt som inte skapar effekt.
- God styrning mot triple-bottom line handlar om att balansera intressenternas prioriteringar och samtidigt hantera miljömässiga, sociala och ekonomiska risker effektivt.
- För ett stort antal mål saknas utfall. Det gör det svårt att bedöma hur goda resultat kommunen har inom miljömässig, social och finansiell hållbarhet. Det saknas data som beskriver en stor del av de mål som satts i relation till medborgares subjektiva upplevelser av att bo i kommunen.
- Det saknas en beskrivning av hur risker relaterade till miljö, sociala frågor och ekonomi analyserats och hanterats.

Sammanfattningsvis finns det finns en balans mellan Ekonomi, Socialt och Miljö. Samtidigt framgår det inte hur kommunen kommit fram till sina nio delmål. Det saknas ett resonemang kring hur målen täcker in hela kommunens verksamhet, dess invånare samt dess företag och dess geografiska områden (biotoper, skogar, sjöar och jordbruksmark). Det saknas därmed transparens angående hur kommunen prioriterat bland möjliga målsättningar.



Rekommendationer

Beskriv hur intressenternas prioriteringar har beaktats när målen sattes. Detta skulle kunna göras i verksamhetsplanerna.

Förtydliga vilka processer som genererat de valda indikatorerna och hur målvärden definierats.

Beskriv den analys som ligger till grund för målen. Inkludera en beskrivning av hur Huddinge jämfört sina mål med andra kommuners mål. En medborgare bör kunna förstå varför de satta målen prioriterats framför andra möjliga mål.

Beskriv hur data som beskriver utfall på samtliga mål ska samlas in. Om det är så att det inte är möjligt att få fram data på ett mål så betyder det att målet är att betrakta som icke mätbart och bör därmed bytas ut.

6 Kronologisk prioritering

BDO:s konsulter har gjort en bedömning av huruvida det finns en kronologisk prioritering av de strategiska delmålen. Vi har bedömt om målen är ordnade efter risk och väsentlighet. De strategiska delmålen finns formulerade i Mål och budget samt omsatta i verksamhetsplaner. De strategiska delmålen beskrivs även i hållbarhetsrapporten.

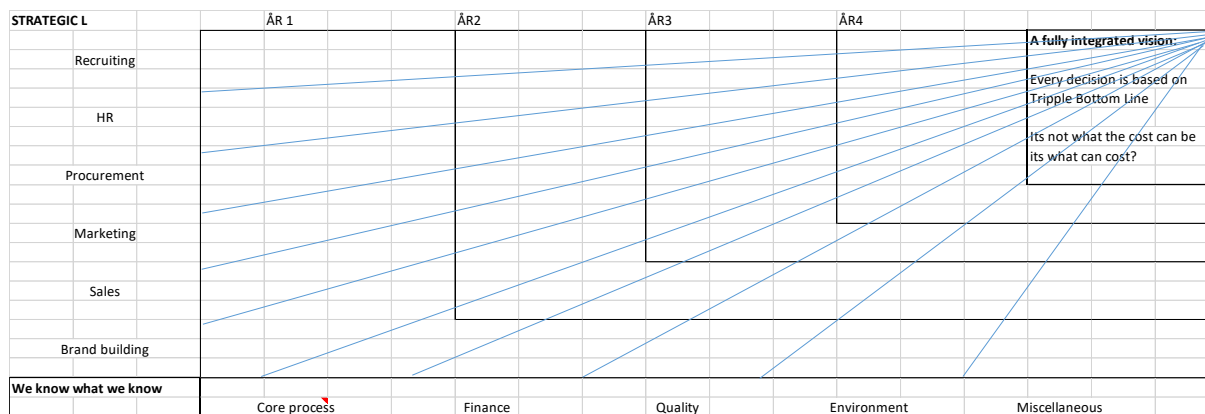
Arbetet mot målen beskrivs som något som ska fortgå till 2030. Under tiden arbetet fortgår ska resultaten förbättras succesivt. Det saknas beskrivningar av vilka resultat som behöver nås för att skapa förutsättningar för nästa steg i arbetet. Det saknas kronologisk prioritering av delmål.

6.1 Slutsatser: otydligt när betydande förbättringar väntas

Den kronologiska prioriteringen av delmål framgår inte av den dokumentation vi tagit del av. Att beskriva att förbättring ska ske succesivt indikerar att förbättring ska kunna ske linjärt i jämn takt. En planering som tar hänsyn till att utveckling kan ske i steg och i ojämna takt är mer motståndskraftig mot förändringar i kontexten.

Rekommendationer

Gör en kronologisk prioritering. En strategisk modell kallad strategiskt L skulle göra kronologin mer tydlig. Den går ut på att aktiviteter planeras i relation till befintliga processer och ansvariga i organisationen så att de stegvis leder mot en helt integrerad vision.



Figur 1: Strategiskt L

7 Koppling till de globala målen

Huddinge kommun har en bra grund i arbetet med de globala målen. I hållbarhetsrapporten, i Mål och budget samt i verksamhetsplanerna görs kopplingen till målen. Däremot saknas numera en enhet med ett sammanhängande ansvar för att säkerställa arbetet med hållbarhet. Det har tidigare funnits en grupp som arbetet med hållbarhet men medarbetarna i den är nu uppdelade på olika avdelningar inom kommunen. Hållbarhet och de globala målen är komplexa och kräver dedikerade resurser. Det framgår ur intervjuer och dokumentation att den djupa sammanhållna förståelsen för målen saknas i många fall.

Det saknas ett tydligt arbete med nyckeltal. Det framgår inte vilka processer som föregått valet av nyckeltal och vad som gjorts för att säkerställa att nyckeltalen svarar väl mot de globala målen.

Det saknas vidare en analys av dubbel materialitet i den dokumentation vi tagit del av. Det är ett ensidigt fokus på hur kommunen påverkar i relation till de globala målen. Det saknas en analys av hur kommunen i sin tur påverkas av hur väl målen nås.

7.1 Slutsatser: sammanhållen strategi saknas

Huddinge kommun har en grund och ett väl genomfört arbete med den senaste hållbarhetsrapporten där de globala målen tagits i beaktan på ett sofistikerat sätt. De globala målen finns dock ej som en levande del i den nuvarande målstyrningen. Det saknas en sammanhållen strategi för att säkerställa kunskap om de globala målen och ett system som gör det möjligt att utvärdera beslut i relation till dessa.

Rekommendationer

Återinrätta en kommunövergripande grupp som i samarbete mellan förvaltningar jobbar fokuserat med hållbarhet. Det händer mycket på området och det ställer höga krav på bred kompetens. En grupp med erfarna individer möter dessa krav bättre än utspridda experter.

8 Intressentanalys

BDO har analyserat de strategiska delmålen koppling till kommunens intressenter. En genomlysning av intressentdialoger visar att dessa pågår som naturliga delar av kommunens verksamhet. Däremot har det öppnats få nya dialoger för att lyfta frågor relaterade till hållbarhet. Det framgår inte i dokumentationen hur intressenterna gjorts delaktiga i att ta fram målen.

Det distribueras ett stort antal enkäter till medborgare. Svartfrekvensen är dock låg. Alternativa vägar för effektiv dialog bör utredas vidare. De intressenter som inte röstar kan påverka beslut om de engageras via alternativa dialogmetoder. I denna grupp finns både röstberättigade som avstår från att rösta samt de invånare som saknar rösträtt. Att kartlägga deras prioriterade frågor bidrar till en stärkt demokrati och kan bidra till ett ökat valdeltagande i och med att de lär sig att deras åsikter efterfrågas och beaktas.

Dessutom bör extra ansträngning göras för att systematiskt fånga ungas röster, säkerställa att människor med intellektuell funktionsnedsättning blir hörda samt ge äldre goda möjligheter att uttrycka sina åsikter och prioriteringar. En intressentdialog som speglar kommunens sammansättning väl blir ett effektivt verktyg i det strategiska arbetet.

8.1 Slutsatser: kontinuerlig dialog men analys saknas

Det pågår en kontinuerlig dialog med intressenter men saknas en systematisk analys. Intressenterna som ska rapportera data och utföra det arbete som leder mot målen är inte involverade i alla led. Vi har till exempel inte kunnat se hur intressenterna gjorts delaktiga i att identifiera mål och göra prioriteringar.

Rekommendationer

Använd intressentanalysen som ett sätt att definiera indikatorer och relevanta sätt att följa upp måluppfyllelse.

9 Bedömning av måluppfyllelse

Kommunen bedömer sin måluppfyllelse som över lag god. Det saknas dock data som ger belägg för flera viktiga områden. Det är även som tidigare nämnt i PM tydligt att indikatorerna inte alltid är väl matchade mot målen. Det ger intrycket av att bedömningen av måluppfyllelse i vissa fall är godtycklig.

9.1 Slutsatser: bevis för måluppfyllelse saknas

Hur väl kommunen når målen behöver vara baserat på data och systematisk uppföljning av rätt nyckeltal. Så länge det saknas data och råder tveksamheter kring om rätt indikatorer används för att följa upp måluppfyllelse är det inte trovärdigt att tala om en god måluppfyllelse.

Däremot är det tydligt att kommunen genomför förbättringar på flera områden. Där det finns data och där indikatorerna är accepterade syns en utveckling.

Rekommendationer

Säkerställ att data som beskriver måluppfyllelse finns tillgängligt. Tydliggör vilket underlag som ligger till grund för bedömningen av måluppfyllelse genom att utgå från kriterier och mätbart data. Där tillfredställande data saknas behövs ett resonemang om anledningen till detta samt en plan på vad som ska göras för att åtgärda problemet.

Kvalitetssäkra indikatorerna och processen för att fram dessa. Indikatorerna behöver definieras väl för att fylla en funktion i strategikedjan.

10 Bedömning av internrapportering

Internrapporteringen är under ständig utveckling. Kommunen har identifierat att det saknas tillräckligt med data på flera områden. I vissa fall saknas data för att det är första gången ett mål följs upp. Det pågår dock ett aktivt arbete med att förtydliga processer och rutiner inom kommunen.

10.1 Slutsatser: arbete för att säkerställa robust data pågår

Det är en brist att det saknas data för målvärden. Det sker ett utvecklingsarbete där det i dagsläget saknas data för flera av de nya nyckeltalen. Det beror i flera fall på att målvärden är nya och att data inte samlats in ännu. Det är dock svårt att utläsa hur robust data ska samlas in. I flera fall skrivs det om att data ska samlas in med hjälp av enkäter. Det saknas beskrivningar av hur respondenter ska motiveras och vad som ska göras för att säkerställa svarsfrekvensen.

Rekommendationer

Tydliggör vems ansvar det är att koppla internrapportering till hållbarhetsmål.

Använd modern teknik för effektiv datainsamling. Var noga med att inte samla in information som sedan inte används eftersom datainsamling kräver resurser. Datainsamlingen måste ske nära de som är ansvariga för att dra slutsatser om verksamheten. Det krävs dialog och samverkan men också en sammanhängande kontroll.

Ta fram en struktur där det framgår vilka som ska fatta beslut baserat på den data som samlas in. Redan innan data samlas in bör det göras en analys av vad som ska göras i olika scenarier. Det behöver finnas en plan för vilka åtgärder som ska vidtas ifall målvärden ej uppnås.

Tolka målvärden tillsammans för att göra en total analys av situationen. Rapporteringen bör läggas upp på ett sätt som möjliggör det.

Flera jämförelseår bör finnas både i den externa och den interna rapporteringen. Rapporteringen bör även innehålla förklaringar till eventuella avvikelser eller brist på data.



Dokument som legat till grund för granskningen

Förstudie – Attraktiv arbetsgivare, 2021, Huddinge kommun

Handlingsplan Gifter i miljön – Åtgärder för att uppnå målen under temaområdet Gifter i miljön i Miljöprogram 2017–2021

Huddinge kommun: Förstudie och framtagande av förslag till fördjupade granskningsinsatser avseende måluppfyllnad inom området användning av digitaliseringens möjligheter för att effektivisera och förbättra verksamheter kombinerat med minskade kostnader 08 november 2021

Huddinge kommun: Hållbarhetsrapport 2020

Huddinge kommun: Årsredovisning 2020

Mål- och budget 2020 och planeringsramar för 2021–2022 för Huddinge kommun Fastställd av kommunfullmäktige 10 juni 2019 Mål och budget 2021 och planeringsramar för 2022–2023 för Huddinge kommun Fastställd av kommunfullmäktige 2 november 2020

Uppföljning av Hållbart Huddinge 2030 – hållbarhetsrapport 2020 På väg mot ett hållbart Huddinge i en hållbar värld

Verksamhetsplaner 2021

FSN Verksamhetsplan 2021

GAF Verksamhetsplan 2021

GSN Verksamhetsplan 2021

KS Verksamhetsplan för kommunstyrelsen 2021

Verksamhetsplan 2021 för kultur- och fritidsnämnden

Verksamhetsplan 2021 Bygglövs- och tillsynsnämnden

Verksamhetsplan 2021 för Klimat- och stadsmiljönämnden

Verksamhetsplaner 2022

FSN Verksamhetsplan 2022

GAF Verksamhetsplan 2022

GSN Verksamhetsplan 2022

KS Verksamhetsplan för kommunstyrelsen 2022

Verksamhetsplan 2022 för kultur- och fritidsnämnden

Verksamhetsplan 2022 Bygglövs- och tillsynsnämnden

Verksamhetsplan 2022 för Klimat- och stadsmiljönämnden



Om BDO

BDO erbjuder tjänster inom revision, redovisning, rådgivning, lön och skatt. BDO är del i ett världsomspännande nätverk – en av världens största revisions- och konsultorganisationer med över 97 000 medarbetare i fler än 160 länder. BDO har 700 medarbetare på ett tjugotal platser runt om i Sverige.

Företaget grundades 1963 men den ursprungliga internationella organisationen var känd som Binder Seidman International Group, bildad av företag som redan var etablerade i Kanada, Tyskland, Nederländerna, Storbritannien och USA. År 1973 antog organisationen namnet BDO, som består av initialerna för de tre grundande europeiska företagen: Binder (Storbritannien), Dijker (Nederländerna) och Otte (Tyskland).

Om rapportförfattarna

Evelina Fredriksson, Senior Manager, Sustainability Audit and Advisory Services

Evelina är certifierad SA-8000 revisor och därmed kvalificerad att genomföra social granskning enligt internationellt vedertagen standard. Hennes bakgrund är i psykologi och hon har lång erfarenhet av arbete med strategisk rådgivning. En stor del av hennes uppdrag innebär att stötta ledningsgrupper som vill få till stånd beteendeförändringar. Hon har expertis inom kvantitativ metod, intressentdialog, mänskliga rättigheter och barnrättsfrågor. Evelina har lång erfarenhet av strategiskt arbete i en global kontext. Hon har även arbetat som universitetslärare på University of Pennsylvania och Paragon University Cambodia.

Evelina är Master of Applied Positive Psychology från University of Pennsylvania, Kandidat i vetenskapsjournalistik, Umeå Universitet

Maria Loghmani, Senior Manager, Sustainability Audit and Advisory Services

Maria är auktoriserad revisor och ingår i BDO:s hållbarhetsgrupp som ingår i avdelningen för Advisory. Marias roll i gruppen är främst riktad mot granskning och rapportering.

Maria har varit aktiv i yrket sedan september 2006 och har arbetat med revision i små och medelstora företag. Maria tillhör sedan 2017 affärsområdet Advisory och har under denna period arbetat med granskning av hållbarhetsrapporter, konkursutredningar, projektgranskningar och utredningar åt statliga och offentliga organisationer. Maria har även medverkat som lärare i BDO:s interna kurser i hållbarhetsrapportering.

Maria har en magisterexamen i företagsekonomi, Linköpings universitet.