

Förvaltningens verksamhetsplan 2025

Stadsledningsförvaltningen

Innehåll

Biträdande stadsdirektören inleder	4
Nämndens uppdrag	6
Sammanfattning av nuläget	7
Prioriterade områden	10
Stadens inriktning	13
Nämndens inriktning och mål	14
Målbild	19





Biträdande stadsdirektören inleder

Utvecklingskraften finns i vår
förmåga att anpassa och förändra
våra arbetssätt.

På stadsledningsförvaltningen har vi ett brett och spännande uppdrag. Vi leder, utvecklar och samordnar många olika frågor och processer. Med fokus på helhet och överblick behöver vi både förståelse och förmåga att se hur det egna uppdraget bidrar till stadens bästa. Vårt mål är att skapa riktigt bra förutsättningar för förvaltningarna så att de kan leverera högkvalitativ service till invånarna och företagen i Helsingborg.

Men vårt arbete handlar om mer än att stötta förvaltningarna – vi samlar också aktörer både inom och utanför staden för att ta viktiga steg mot en hållbar tillväxt och en tryggare stad. Tillsammans arbetar vi för att stärka stadens fyra huvudområden: **trygghet, sysselsättning, innovation och livskvalitet med klimatneutralitet** som en viktig del.

Vi är oljan i maskineriet. Vår förmåga att samordna och samarbeta är avgörande för att vi ska kunna göra verklig skillnad. Om vi arbetar i våra deluppdrag samtidigt, men inte tillsammans riskerar vi att missa viktiga effekter av vårt arbete. Om vi inte lyssnar till behoven och funderar på vilka människor som behöver involveras i arbetet, finns risken att frågor faller mellan stolarna eller att vi inte får med tillräckligt många perspektiv.

Vår framgång bygger på vårt arbetssätt. För att möta den snabba förändringstakten i omvärlden måste vi inom offentlig sektor ständigt utveckla våra arbetssätt. Det innebär att vi behöver våga sluta göra sådant som inte ger önskade resultat. Vi måste också vara öppna för nya, digitala eller innovativa lösningar som skapar mer värde. Vi ska kontinuerligt följa upp vårt arbete och ha en aktiv dialog om hur det går och vilka effekter det ger. Det är genom förändring vi skapar utvecklingskraft.

Tydliga prioriteringar ger oss kraft. I stadsledningsförvaltningens verksamhetsplan har vi satt fokus på våra arbetssätt. Prioriteringarna ska ge oss mer kraft att genomföra vårt uppdrag ännu bättre, skapa större effekter och hjälpa oss nå våra mål. Effekterna ska leda oss framåt, mot stadens övergripande mål och övergripande inriktningar.

När du och dina kollegor ska planera för er verksamhet, så använder ni förvaltningens verksamhetsplan tillsammans med er egen nulägesanalys. Under 2025 kommer vi i förvaltningens ledningsgrupp tillsammans med alla chefer, att regelbundet följa upp och ha dialog om hur vi lyckas förflytta oss med hjälp av våra prioriterade områden. På samma sätt gör ni – följer upp och analyserar och försöker förstå vad vårt arbete har gett för resultat. Och hur vi kan justera för att skapa ännu bättre resultat.

2025 kraftsamlar vi tillsammans genom att utveckla våra arbetssätt så att vi skapar en ännu bättre välfärd för våra 150 000 invånare i Helsingborgs stad.

Maria Norrby
Biträdande stadsdirektör



Nämndens uppdrag

Kommunstyrelsens uppdrag är att utifrån ett helhetsansvar leda och samordna stadens verksamheter, utveckling och ekonomi.

Sammanfattning av nuläget

Stadsledningsförvaltningens uppdrag består av många olika delar. Därför är det i bland komplext och ställer höga krav på oss. Samtidigt är vårt arbete en förutsättning för att staden ska fungera väl. Så vi kan leverera riktigt bra tjänster till helsingborgarna – invånare, företag och civilsamhälle – och som gör Helsingborg till en ännu bättre stad att bo och verka i.

Samarbete för framgång

Vi ska utifrån dialog med förvaltningarna erbjuda proaktivt och utvecklingsdrivet stöd, samordning och kunskap som ger dem och staden bra förutsättningar att lyckas. Vi ska möta näringslivet med så enkel och bra service som möjligt men också tillsammans med dem, i partnerskap, få mer kraft i vårt utvecklingsarbete. Samarbete med företag, myndigheter och organisationer, alltså deras perspektiv, kunskap och uppdrag, är en förutsättning för att vi ska lyckas med våra stadsövergripande stadsutvecklingsprocesser. Arbetet ska leda till tillväxt som är hållbar, och med det ökad sysselsättning, klimatneutralitet och ökad trygghet.

Behov av förflyttning

Vårt arbete påverkas, utmanas och inspireras av den omvärld vi lever i och som präglas av stora förändringar. Demografiska utmaningar med en åldrande befolkning. Kriminalitet och upplevd otrygghet. Klimatkris, inflation och ekonomisk oro och hög arbetslöshet. Krig i Europa med ökande behov av säkerhetsarbete är alla omvärldsfaktorer som leder till ett tydligt behov av omställning. I takt med att omvärlden förändras ställs allt högre krav på offentlig sektor. Trenderna i omvärlden ser vi också tydliga

I takt med att omvärlden förändras ställs allt högre krav på offentlig sektor.

effekter av i Helsingborg. Även om vi ser positiv utveckling inom flera områden så är vi inte nöjda. Arbetslösheten i Helsingborg behöver minska. Den upplevda tryggheten behöver fortsätta att öka. Vi behöver gemensamt ta ett större ansvar för klimatet. Utbildningsnivån behöver höjas liksom företagets upplevelse av vår servicenivå.

Fokus på tre transformationer

För att klara att möta de utmaningarna, och använda det handlingsutrymme vi har, behöver vi ta nya roller och ställa om vår verksamhet. Samtidigt går den teknologiska utvecklingen snabbare än någonsin. Ny teknik ger oss möjlighet att genomföra vårt uppdrag på nya sätt. Nya sätt att arbeta kommer att krävas och det är vi som kan hitta dem och använda dem. De stora förändringarna sammanfattar vi i tre avgörande transformationer. Den gröna, den teknologiska och den sociala. Ska vi lyckas behöver vi försöka förstå dem, förhålla oss till dem och använda dem i omvärlden för att



lyckas ännu bättre med vårt uppdrag. Med transformationerna i fokus får vi mer kraft att göra de förflyttningar som krävs av oss.

Förflyttningar under 2024

Under 2024 har vi tagit steg inom en mängd områden. I ett så brett uppdrag som vårt, är det ibland svårt att se alla förflyttningar vi gör. Några viktiga exempel är uppbyggnadsarbetet kopplat till civilt försvar. Trygghetsarbetet bl a med fokus på samarbetet med andra myndigheter. Våra stora strategiska samhällsbyggnadsprojekt på Drottninghög, H+ och Östra Ramlösa löper på bl a med tydliga

förbättringar kopplat till den upplevda tryggheten. Vi har invigt ett center för innovation på Parken. Med mötesplatsen vill vi möjliggöra för en ökad samverkan mellan staden, akademien och näringslivet som kopplas till vårt nya innovationsdistrikt. Tillsammans med berörda förvaltningar arbetar vi med att höja kvaliteten i vårt myndighetsutövande. Vi tar också fram ett nytt näringslivsprogram. Vi håller på att se över hur vi kan stärka vår verksamhetsstyrningsmodell, förbereder för ny e-handelslösning och testar nya upphandlingsmodeller för att driva social och grön transformation. Vi arbetar systematiskt med vår omställningsplan för digi-

talisering för att säkra stabil digital infrastruktur. Samtidigt fortsätter vi att skapa förutsättningar för digitalisering, automatiserade processer och nya arbetssätt. Vi arbetar för smarta och effektiva processer, en säker molndrift samt arbetssätt med användaren i fokus. I denna process förbereder vi oss för ett optimerat lönesystem med bland annat en helt digitaliserad anställningsprocess. Samt vi har bl a lanserat ett program för ledningsgruppsutveckling.

Vi jobbar samtidigt, men inte alltid tillsammans

Samtidigt kan vi i våra analyser av vad vi åstadkommit konstatera att vi ofta är för aktivitetsstyrda med för lite fokus på effekt, användarupplevelse, sammanhang och samordning. Vi ska bli bättre på att fånga flera perspektiv och dela helhetsbilder. Vi behöver i större utsträckning gemensamt prioritera hur vi använder våra resurser. Vi behöver säkra ansvarsfördelningen och helheten. Vi behöver förebygga arbete i våra "stuprör". Vi jobbar samtidigt men inte alltid tillsammans. Förvaltningarna beskriver behov av ett mer samlat stöd, tydlighet kring vilket stöd som erbjuds och lättillgängligt stödmaterial. Vi ser behovet av stabila och effektiva processer men har kanske ibland glömt bort det behovet i vår ambition att testa nya arbetssätt. Vi behöver balansera båda perspektiven

Vi ska få ut så stort värde som möjligt av vårt arbete. Värde för invånarna, förvaltningarna, företagen och andra samarbetspartners som vi är till för. Ju fler förändringar i omvärlden desto viktigare blir SLF:s uppdrag. Vi kan inte möta allt det som är en effekt av transformationerna ensamma. Inte ensamma i staden, inte ensamma i en förvaltning och absolut inte ensamma på en avdelning på SLF. Vi behöver helt enkelt stärka både vår struktur och vår förmåga att samordna, samverka och se helheter för att kunna vara oljan i maskineriet i stadens utveckling.

På uppdrag av stadsdirektören har vi under 2024 haft fokus på hur vi skulle kunna bli

bättre på just samordning. Det handlar om hur mötet mellan våra stadsgemensamma processer och förvaltningarnas arbete ska kunna stärkas och om vi kan justera organisatoriska eller strukturella förutsättningar på stadsledningsförvaltningen för att ge bättre möjligheter för samordning – inom förvaltningen, mellan förvaltningar och omvärlden. Målet för arbetet har varit att ge bättre förutsättningar för att kärnverksamheten ska utvecklas så bra som möjligt och att prioritera gemensamt arbete för tillväxt och hållbarhet i Helsingborg.

Nu ska vi samordna oss ännu bättre för att ta nästa steg mot en stad som är riktigt bra att leva och verka i.

Under senare delen av 2024 genomförs därför en del organisatoriska justeringar, framförallt genom att stärka samordningen med två biträdande stadsdirektörer och genom att identifiera vilka viktiga frågor på tvärs som vi måste säkerställa samordning kring. De beskrivs i det vi kallar ett ledningssystem. Arbetet i ledningssystemet – mellan stadsledningsförvaltningen och andra aktörer, inom och utom staden – ska bygga på ett arbetssätt som stärker samordning och samverkan. Arbetssättet beskrivs i de vägledande principerna. De principerna ska vara vägledande i allt arbete där linje möter process. Vi blir inte bättre på samordning för att vi skapar strukturella förutsättningar för det – vi måste alla ta ansvar för att vårt arbetssätt.

Vi har så mycket kompetens och erfarenhet i vår förvaltning. Vi har under flera år visat på stark genomförandekraft. Nu ska vi samordna oss ännu bättre för att ta nästa steg mot en stad som är riktigt bra att leva och verka i.

Prioriterade områden

Utifrån nuläget, förvaltningens uppdrag, mål och stadens inriktningar behöver vi göra tydliga förflyttningar. Vi ska på bästa sätt erbjuda ett så utvecklingsinriktat och behovsanpassat stöd som möjligt med stabila processer för att kärnverksamheten ska ha bra förutsättningar att lyckas. Vi ska arbeta för tillväxt som kännetecknas av hållbarhet, trygghet, klimatneutralitet och ett blomstrande näringsliv. För att lyckas med det behöver vi under 2025 förflytta oss inom tre prioriterade områden. Det är prioriteringarna kopplade till vårt sätt att arbeta som ska ge större effekter och bidra till att vi når våra mål och klarar vårt uppdrag så bra som möjligt.

Implementering av nytt ledningssystem

Under 2024 utvecklas ett ledningssystem som klargör hur vi ska samarbeta med olika aktörer, både inom och utanför staden. Systemet syftar till att hantera viktiga frågor där flera perspektiv och olika kunskaper är nödvändiga för att driva arbetet framåt. Arbetet ska präglas av de värden och den kvalitet som vi tagit fram i våra vägledande principer för samarbete. Vi

på SLF som ansvarar för eller deltar i arbete som rör samspelet linje/process eller som kräver samverkan med andra parter för att lyckas ska ansvara för att arbetet präglas av de vägledande principerna. När vi gör det kommer vi att få mer kraft i genomförandet både av det stadsgemensamma arbetet och i det arbete som krävs för mer hållbar tillväxt. När principerna vägleder vårt arbete säkerställer vi att rätt kompetenser involveras i arbetet.

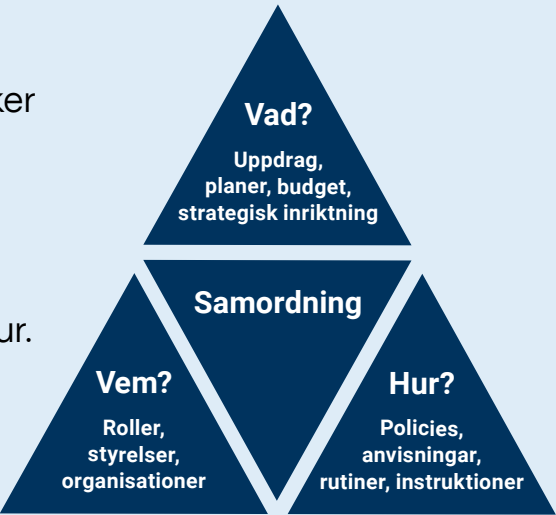
För att arbetet ska ge effekter behöver vi under 2025 följa och utvärdera hur vårt arbetssätt förändras och om det ger effekter. Implementering av ledningssystemet handlar om att vi ska etablera de forum som krävs, bygga partnerskap med de vi ska samarbeta med men också att vi under året löpande ska utvärdera arbetet för att kunna justera eller ändra om något inte fungerar som vi önskar.

Stabila processer

Vi behöver säkerställa stabila och resurs-effektiva processer både för att förhindra dubbelarbete och att frågorna hamnar mellan stolarna men också för att det ska vara tydligt

Ett tydligt ledningssystem syftar till att säkerställa att rätt beredning och beslut sker med rätt roller utifrån rätt information.

Som modellen visar, för att utveckla samordningen behöver ledningssystemet försöka besvara frågor om vad, vem och hur.



Vi ska arbeta för tillväxt som kännetecknas av hållbarhet, trygghet, klimatneutralitet och ett blomstrande näringsliv.





för dem vi är till för hur de kan ta del av vårt stöd. När processer utvecklas ska det ta sin utgångspunkt i syfte och ansvarsfördelning men också i att uppnå goda effekter genom att använda ny teknik och utveckla arbetssätt.

De processer som krävs för att vi ska kunna vara en datadriven stad ska prioriteras under 2025. Vi behöver använda data som en strategisk resurs för att styra utvecklingen, förbättra verksamheter och tjänster. Då krävs kvalitets-säkrad data som är tillförlitlig och tillgänglig. Det ger oss möjlighet att göra bättre och snabbare analyser och förstärka och utveckla automatiserade och AI-baserade processer och tjänster. Det handlar också om att i samarbete med förvaltningar, näringslivet, de kommunala bolagen och akademien skapa förutsättningar för en ännu smartare och mer hållbar stad. En smart och uppkopplad stad ska förbättra livskvaliteten genom att göra människors och företags vardag smidigare och på sikt öka hållbarheten.

Förbättrad överblick

I ett komplext och diversifierat uppdrag som både kommunens och SLFs är, kan det vara svårt att få överblick. Våra olika uppdrag kräver oftast samarbete. En förutsättning för att det ska bli effektivt är att vi delar samma bilder av utmaningarna och verktygen. Vi behöver stärka vår förmåga att få överblick.

Ett av de viktigaste verktygen för det är stadens interna kommunikationssystem. Under 2025 ska vi prioritera ett utvecklingsarbete tillsammans med förvaltningarna med det innehållet. Men vi ska också ha fokus på att dela med oss av vad vi gör och vilka utmaningar vi har. Vi måste alltid tänka igenom hur det vi vill göra påverkar andra. Om vi inte vet vad våra kollegor måste prioritera är det svårt att förstå hur vi kan bli bättre tillsammans.



Stadens inriktningar

Med stadens inriktningar för mandatperioden 2023-2026 visar kommunfullmäktige på de viktigaste tvärssektoriella frågorna som nämnder och bolag ska arbeta gemensamt med. De är:

**Helsingborg ska upplevas
som tryggt och säkert**

**Helsingborg ska vara en stad
med hög livskvalitet som siktar
på klimatneutralitet 2030**

**Helsingborg ska ha
en hög sysselsättning där
fler kommer i arbete**

**Helsingborg ska öka
innovationskraften för att
säkra en effektiv välfärd**

Inriktningarna behöver alltid vara i fokus när vi planerar och genomför vårt uppdrag. Det gäller både om vi ska ha en samordnande roll eller om vi driver och genomför processer själv eller tillsammans med andra.



Nämndens inriktning och mål

Nämndens inriktning

Helsingborg ska ha det bästa klimatet för företagsamma människor

Vi ska förenkla för invånare, företag och organisationer att vara involverade i stadens utveckling. Staden ska arbeta för att Campus Helsingborg utvecklas och att antalet kunskapsintensiva företag och antalet anställda inom kunskapsintensiva företag i Helsingborg ökar. Helsingborg ska upplevas tryggt och vara säkert med en stärkt civil beredskap.

Nämndens mål

Tryggheten i Helsingborg enligt stadens index för trygghet och säkerhet ska 2025 öka till minst 62

Motivering: Mätningar visar att tryggheten i Helsingborg är lägre än i jämförbara städer. Vi kan också se skillnader mellan stadsdelar. Stadens index för trygghet och säkerhet mäter förändringen mellan åren baserat på ett antal nyckeltal som är relevanta för stadens systematiska brottsförebyggande- och trygghetsskapande arbete. Nyckeltalen utgår från hur invånare och företag upplever säkerheten och tryggheten kopplat till brott och ordningsstörningar. Helsingborgs ska vara en säker plats där människor kan känna sig trygga. Förflyttningen till 2025 är ett delmål på vägen.

Företagens bedömning av stadens myndighetsutövning och service ska 2025 uppgå till ett nöjd-kund-index på minst 76 i SKR:s företagsklimatmätning Insikt

Motivering: Ett bra företagsklimat är en förutsättning för hållbar tillväxt och Helsingborgs långsiktiga konkurrenskraft. Det bidrar till att företag kan bli framgångsrika och skapa fler jobb. Arbetet för ett bättre företagsklimat är en viktig pusselbit om staden ska ha växande och konkurrenskraftiga företag framåt. Nöjd-kund-index i servicemätningen Insikt visar vad företagare som varit i kontakt med stadens myndigheter anser om stadens tjänster till företagare, vilket är en viktig komponent i ett gott företagsklimat. Ett bättre resultat bidrar positivt till bilden av platsen Helsingborg och stärker attraktiviteten för investeringar, etableringar och expansioner över tid både för nuvarande och potentiella företag.

Staden ska möjliggöra utveckling av befintliga näringslivsområden samt ta fram ny säljbar mark för näringslivet för att skapa företagstillväxt och fler arbetstillfällen i Helsingborg

Motivering: Helsingborg ska ha en stark tillväxt och staden ska skapa förutsättningar och möjliggöra för näringslivet i Helsingborg att kunna utvecklas, nyetablera och expandera. Nyetableringar och utveckling av befintliga företag genererar fler jobb och fler människor i arbete. För att möta näringslivets och stadens behov behöver staden säkerställa att det över tid finns tillräckligt med mark för näringslivet för att möjliggöra för företag som vill utvecklas eller etablera sig i staden. I detta ligger både fokus på ny mark för näringslivsetableringar och att utveckla befintliga näringslivsområden.

Antalet startbesked för småhus ska under en mätperiod av fem år (2022-2026) uppgå till ett genomsnittsvärde om minst 250 småhus per år

Motivering: Helsingborg är en stad dit många människor vill flytta och vi behöver kunna erbjuda attraktiva boendemöjligheter som är anpassade efter de behov som finns i olika stadier i livet. Barnfamiljer som ofta efterfrågar småhus har haft svårt att hitta en bostad i staden, vilket har lett till att en del valt att flytta från Helsingborg. Utifrån demografiska förändringar är det sannolikt att efterfrågan på småhus kommer att öka över hela staden under de kommande åren. Fram till år 2026 väntas mellan 1200-1300 fler hushåll efterfråga ett småhus jämfört med idag. Detta motsvarar ungefär en årlig efterfrågan på mellan 240-260 småhus. Vi prioriterar därför att det byggs fler småhus i Helsingborg. Det är även vår ambition att en tredjedel av målet ska bestå av fribyggartomter.



Stadens resultat ska uppgå till minst två procent av skatteintäkter, statsbidrag och utjämning i genomsnitt under mandatperioden. För 2025 är målet 316 mnkr, motsvarande tre procent

Motivering: Målet beskriver överskottet i relation till skatteintäkter, statsbidrag och utjämning. Redovisas exklusive exploatering, jämförelsestörande poster och extraordinära poster för att fånga den underliggande balansen mellan de återkommande löpande intäkterna och kostnaderna för att kunna beskriva den finansiella utvecklingen. Överskott från verksamheten behövs för att finansiera investeringarna. Ju högre investeringsbehov och ambitioner staden har, desto större överskott behövs. Ett budgeterat resultat på två procent i genomsnitt under mandatperioden bedöms som tillräckligt för att finansiera den nuvarande liggande 7-åriga investeringsplanen.

Den höga soliditeten ska bibehållas och uppgå till minst 63 procent

Motivering: Soliditeten visar hur stor andel av kommunens tillgångar som har finansierats med egna medel eller hur stor del som är lånefinansierade. Det egna kapitalet sätts i relation till totalt kapital. Måttet vi använder inkluderar samtliga pensionsförpliktelser men exkluderar internbankens lån till bolag i koncernen för att visa på stadens (inte koncernens) egna soliditet. Syftet med soliditetsmålet är att beskriva en kommuns långsiktiga betalningsförmåga. Helsingborgs stad ligger i topp bland landets kommuner när det gäller stark soliditet. Soliditeten har stärkts från 50 procent till 64 procent mellan 2018 och 2023. Helsingborg ska fortsätta ha en stark finansiell kapacitet vilket innebär en större handlingsförmåga inför de utmaningar som kommer.

Självfinansieringsgraden av totala investeringar ska vara minst 75 procent

Motivering: Syftet med självfinansieringsgraden är att beskriva hur de anläggningstillgångar som anskaffas under ett (1) år har finansierats. Självfinansieringsgraden mäts genom att kassaflödet från den löpande verksamheten sätts i relation till årets investeringar. Ett kassaflöde är inbetalningar minus utbetalningar. Kassaflödet består i huvudsak av årets resultat (överskott) plus avskrivningar (avskrivningar är ingen utbetalning och påverkar inte kassaflödet) men även andra likvidpåverkande poster tas med. Det kallas "Kassaflöde från den löpande verksamheten". Ett värde under 100 procent innebär att kommunen måste finansiera en del av investeringarna genom att ta i anspråk tidigare intjänade likvida medel eller via en ökning av skulderna.



Målbild

Stadens målbild är:

”Tillsammans gör vi Helsingborg till en av de bästa städerna att leva och verka i år 2027. Vi når målbilden med hjälp av samspel och innovation.”

Stadens målbild handlar om att skapa engagemang för förändring och förflyttning tillsammans. Målbild är en hållplats på väg mot vision 2035 och tillsammans ger de en gemensam riktning för alla nämnder och bolag.

Kopplat till detta finns de tre transformationer som staden står inför; den gröna, den sociala och den teknologiska transformationen.

