



# Verksamhetsplan 2018-2021

---

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Revisorskollegiet .....</b>	<b>6</b>
1.1	Mål inom respektive perspektiv .....	6
1.2	Politiska uppdrag .....	6
1.3	Investeringsverksamhet .....	11
1.4	Utvecklingsområde .....	11
1.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	12
1.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	12
<b>2</b>	<b>Utbildningsnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND .....</b>	<b>13</b>
2.1	Mål inom respektive perspektiv .....	13
2.2	Politiska uppdrag .....	19
2.3	Investeringsverksamhet .....	27
2.4	Utvecklingsområde .....	28
2.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	28
2.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	30
<b>3</b>	<b>Samhällsbyggnadsnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND .....</b>	<b>31</b>
3.1	Mål inom respektive perspektiv .....	31
3.2	Politiska uppdrag .....	39
3.3	Investeringsverksamhet .....	47
3.4	Utvecklingsområde .....	47
3.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	48
3.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	48
3.7	Bilagor .....	48
<b>4</b>	<b>Kultur- och fritidsnämnden .....</b>	<b>50</b>
4.1	Mål inom respektive perspektiv .....	50
4.2	Politiska uppdrag .....	58
4.3	Investeringsverksamhet .....	65
4.4	Utvecklingsområde .....	65
4.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	65
4.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	67
<b>5</b>	<b>Omvårdnadsnämnd .....</b>	<b>68</b>
5.1	Mål inom respektive perspektiv .....	68
5.2	Politiska uppdrag .....	73

5.3	Investeringsverksamhet .....	81
5.4	Utvecklingsområde .....	81
5.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	82
5.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	82
<b>6</b>	<b>Socialnämnden .....</b>	<b>84</b>
6.1	Mål inom respektive perspektiv .....	84
6.2	Politiska uppdrag .....	92
6.3	Investeringsverksamhet .....	97
6.4	Utvecklingsområde .....	98
6.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	98
6.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	99
<b>7</b>	<b>Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND .....</b>	<b>100</b>
7.1	Mål inom respektive perspektiv .....	100
7.2	Politiska uppdrag .....	109
7.3	Investeringsverksamhet .....	116
7.4	Utvecklingsområde .....	116
7.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	117
7.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	118
<b>8</b>	<b>Valnämnden .....</b>	<b>119</b>
8.1	Mål inom respektive perspektiv .....	119
8.2	Politiska uppdrag .....	120
8.3	Investeringsverksamhet .....	125
8.4	Utvecklingsområde .....	125
8.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	125
8.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	125
<b>9</b>	<b>Överförmyndarnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND .....</b>	<b>127</b>
9.1	Mål inom respektive perspektiv .....	127
9.2	Politiska uppdrag .....	129
9.3	Investeringsverksamhet .....	133
9.4	Utvecklingsområde .....	133
9.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	133
9.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	133
<b>10</b>	<b>Gävle Stadshus AB .....</b>	<b>135</b>

10.1	Mål inom respektive perspektiv .....	135
10.2	Politiska uppdrag .....	136
10.3	Investeringsverksamhet .....	140
10.4	Utvecklingsområde .....	140
10.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	141
10.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	141
<b>11</b>	<b>Gävle Energi AB .....</b>	<b>143</b>
11.1	Mål inom respektive perspektiv .....	143
11.2	Politiska uppdrag .....	148
11.3	Investeringsverksamhet .....	155
11.4	Utvecklingsområde .....	155
11.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	155
11.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	156
<b>12AB</b>	<b>Gavlegårdarna .....</b>	<b>158</b>
12.1	Mål inom respektive perspektiv .....	158
12.2	Politiska uppdrag .....	161
12.3	Investeringsverksamhet .....	168
12.4	Utvecklingsområde .....	169
12.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	169
12.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	170
<b>13</b>	<b>Gavlia-koncernen .....</b>	<b>173</b>
13.1	Mål inom respektive perspektiv .....	173
13.2	Politiska uppdrag .....	177
13.3	Investeringsverksamhet .....	184
13.4	Utvecklingsområde .....	184
13.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	185
13.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	185
<b>14</b>	<b>Gävle Hamn .....</b>	<b>187</b>
14.1	Mål inom respektive perspektiv .....	187
14.2	Politiska uppdrag .....	190
14.3	Investeringsverksamhet .....	195
14.4	Utvecklingsområde .....	195
14.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	196
14.6	Intäkts- och kostnadsutveckling .....	196

<b>15</b>	<b>Gävle Vatten AB</b> .....	<b>199</b>
15.1	Mål inom respektive perspektiv .....	199
15.2	Ägardirektiv.....	201
15.3	Investeringsverksamhet .....	202
15.4	Utvecklingsområde .....	202
15.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	203
15.6	Intäkts- och kostnadsutveckling.....	203
<b>16</b>	<b>Gemensam nämnd för verksamhetsstöd EJ BESLUTAD AV</b>	
	<b>NÄMND</b> .....	<b>205</b>
16.1	Mål inom respektive perspektiv .....	205
16.2	Politiska uppdrag .....	207
16.3	Investeringsverksamhet .....	210
16.4	Utvecklingsområde .....	210
16.5	För verksamheten viktiga nyckeltal .....	210
16.6	Intäkts- och kostnadsutveckling.....	210

## **1 Revisorskollegiet**

### **1.1 Mål inom respektive perspektiv**

#### **1.1.1 Invånare och kunder**

##### **Revisorernas granskning och rapportering**

###### **Beskrivning**

Kommunal revision är en nödvändig del av den kommunala självstyrelsen. Att styra sig själv, till skillnad från att styras av andra/staten, förutsätter att kommunen organiserar sig så att det finns ett organ som har fullmäktiges förtroende att oberoende och självständigt granska den kommunala förvaltningen.

Revisorerna granskar, bedömer och uttalar sig i den årliga revisionsberättelsen om kommunens:

1. räkenskaper och medelsförvaltning
2. redovisning och verksamhetens resultat
3. styrelsens och nämndernas förvaltning så att fullmäktige kan bedöma om styrelsen och nämnderna kan ges fortsatt förtroende.

Information om revisionens arbete och revisionsrapporterna finns tillgängliga för medborgarna via kommunens hemsida.

#### **1.1.2 Medarbetare**

##### **Revisorernas stöd i revisionsarbetet**

###### **Beskrivning**

Kommunrevisionen har ett revisionskontor med fem anställda yrkesrevisorer varav en är deltidspensionär. Revisionskontoret svarar för delar av granskningsarbetet, därutöver upphandlas specialister inom olika områden samt konsulter ifrån revisionsbyråer.

#### **1.1.3 Hållbar tillväxt**

#### **1.1.4 Ekonomi**

##### **Finansiering**

###### **Beskrivning**

Kommunrevisionen finansieras genom kommunbidrag, och bolagen faktureras kostnaden för lekmanrevisionen.

## **1.2 Politiska uppdrag**

### **1.2.1 Uppdragen 2018**

Revisorernas uppgift enligt kommunallagen är att granska om

- verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt,
- räkenskaperna är rättvisande,
- den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig.

I sin roll som lekmannarevisor i kommunens bolag granskar revisorerna på motsvarande sätt att

- bolagens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt,
- bolagens interna kontroll är tillräcklig,
- den auktoriserade revisorn i bolaget granskar räkenskaperna och delar ansvaret för granskningen av den interna kontrollen med lekmannarevisorerna.
- även stiftelser, fonder och vissa delägda bolag granskas av kommunens revisorer.

Ett stående uppdrag från Kommunfullmäktige är att upphandla auktoriserad revision av de hel och majoritetsägda bolagen samt stiftelser och donationsfonder. Nuvarande avtal med KPMG gäller för räkenskapsåren 2017-2020.

### **Granskningsinsatser som avrapporteras till fullmäktige under 2018:**

#### **Grundläggande granskning**

Alla enheter granskas för att ge revisorerna och fullmäktige ett underlag för ansvarsprövning. I denna granskning ingår

- att följa kallelser, handlingar och protokoll
- att granska grundläggande styrdokument
- att granska att fullmäktiges mål för verksamhet och ekonomi uppfylls
- att revisorerna har dialogmöten med alla nämnder och bolag

#### **Verksamhetsrevision**

- Styrkedjan: Kommunfullmäktiges vision, mål och ägardirektiv/uppdrag och vidare till nämnders och styrelserns mål samt KS uppföljning.
- Bidrag och sponsring av föreningar i kommunkoncernen.
- Skatteintäkter: Specialdestinerade statsbidrag
- Brandskydd Socialtjänstens boenden
- Utbildningsnämnden, förutsättningarna för rektors pedagogiska ledarskap
- Gränsdragning Samhällsbyggnadsnämnden - Jävsnämnden

#### **Internkontroll**

- Värna verksamhetssystem, Överförmyndarnämnden
- Troman verksamhetssystem, Kommunstyrelsen
- Intern kontroll - granskning bolag

#### **Redovisningsrevision**

- Granskning delårsrapport 2
- Granskning årsredovisning
- Skatteintäkter: Specialdestinerade statsbidrag
- Intäkter kopplade till projekt: EU-bidrag eller andra bidrag

#### **Övriga aktiviteter**

- Dialogmöten genomförda med Kommunfullmäktiges presidium, fullmäktiges granskare av revisionen, fullmäktiges gruppledare, kommunstyrelsens ordförande och kommundirektör samt nämnder och bolagsledningar.
- Verksamhetsbesök
- Samverkan med de auktoriserade revisorerna.
- Samverkan i granskningen av gemensamma nämnder, delägda bolag och finansiella samordningsförbund.

Genomförd granskning för 2017 avrapporteras i samband med revisionsberättelsen som behandlas i KF i slutet av maj 2018. Revisorskollegiet fastställer granskningsplanen för 2018 i december 2017.

**Hela koncernkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

**Plan för genomförande**

Revisorskollegiet berörs inte av detta uppdrag.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

**Plan för genomförande**

Revisorskollegiet berörs inte av detta uppdrag.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för koncernkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

**Plan för genomförande**

Revisorskollegiet kommer att följa den koncernövergripande policy som ska tas fram.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

**Plan för genomförande**

Revisorskollegiet följer kommunens direktiv.



**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet har enbart verksamhetsnära personal. Tillgång till Office 365 och Skype finns och dessa verktyg används.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet nyttjar kommunens kontorslokaler och samutnyttjar sammanträdesrummen i koncernen.

**Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmannas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet nyttjar kommunens IT-avdelning och koncernens bilpool.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet följer direktiven för upphandlingar och avtal.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet följer tillämpliga ramavtal. Vid direktupphandlingar följs kommunens direktiv samt LOU. Vid upphandlingar av auktoriserade revisorer följs LOU.

### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet följer tillämpliga strategiska program.

### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet har samverkan med andra kommuners och regioners revisorer för att fullgöra sitt uppdrag.

#### **Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet berörs inte av detta uppdrag.

#### **Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

#### **Plan för genomförande**

Revisionskontorets systematiska arbetsmiljöarbete kommer att utvecklas under 2018.

#### **Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemaläggningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiets berörs inte av detta uppdrag.

#### **Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

#### **Plan för genomförande**

Revisorskollegiet har inga egna taxor.

### **1.3 Investeringsverksamhet**

### **1.4 Utvecklingsområde**

Gemensamma nämnder och samverkan med andra kommuners och regionens revisorer är den senaste organisatoriska förändringen. Den innebär att kommunens verksamhet splittras upp i relativt små enheter som enligt Kommunallagen ska granskas av alla ingående kommuners

revisorer. Samtliga kommuners revisorer ska uttala sig i ansvarsfrihetsfrågan för dessa gemensamma nämnder, i vissa fall innebärande 10 kommuner och en region. Gävles revisorer har så långt möjligt försökt göra granskningsarbetet rationellt genom att Revisionskontoret även bistått de mindre kommunernas revisorer i bolag och gemensamma nämnder som sakkunnigt biträde.

Andelen verksamheter som bedrivs i olika samverkansformer ökar. Administrativt och granskningsmässigt innebär det ökade kostnader för revisionen. Revisionskontoret ska samordna revisionen för flera grupper av förtroendevalda revisorer i hela processen från planering till genomförande och avrapportering.

## 1.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021

## 1.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga intäkter	1,5	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4
<b>Summa intäkter</b>	1,5	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4
Personalkostnader	-3,3	-3,8	-4,1	-4,2	-4,3	-4,4
Köp av verksamhet	-1,1	-1,1	-1,2	-1,2	-1,3	-1,3
Övriga kostnader	-0,9	-1,0	-0,7	-0,8	-0,7	-0,7
Avskrivning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Summa kostnader</b>	-5,3	-5,9	-6,0	-6,2	-6,3	-6,4
<b>Verksamhetens resultat</b>	-3,8	-4,6	-4,7	-4,8	-4,9	-5,0
Intern ränta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultat före kommunbidrag</b>	-3,8	-4,6	-4,7	-4,8	-4,9	-5,0
Kommunbidrag	4,6	4,6	4,7	4,8	4,9	5,0
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	0,8	0	0	0	0	0
Resultatfond 31/12	2,2					

### INVESTERINGSBUDGET

Summa nettoinvestering	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## 2 Utbildningsnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND

### 2.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 2.1.1 Invånare och kunder

##### Invånare har förtroende för våra verksamheter

###### Beskrivning

Våra verksamheter ska hålla en hög kvalitet och utgöra ett attraktivt val. Invånare, barn, elever och vårdnadshavare får kunskap om och förtroende för våra verksamheter genom systematiska informationsinsatser, god service, gott bemötande och hög tillgänglighet. Föräldrar och vårdnadshavare ska ha möjlighet till delaktighet och dialog kring verksamheterna, särskilt vid förändringsprocesser. Informations- och kommunikationsteknologi (IKT) ska användas som en av flera vägar för information och dialog med elever och vårdnadshavare.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nöjdhetsindex föräldrar	87	89	91	91	92	92
Nöjdhetsindex elever	88	86	80	81	82	83
Delaktighetsindex föräldrar	73	79	80	80	81	81
Andelen skolor som använder Skola24 eller Fronter för information och dialog med vårdnadshavare och elever	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

*Indikatorerna "Nöjdhetsindex föräldrar", "Nöjdhetsindex elever", "Delaktighetsindex föräldrar" består från 2018 av frågor som finns i Skolinspektionens enkäter. Målvärdena för 2018 och framåt baseras på rikssnittet, eftersom indexfrågorna är nya. Efter 2018 finns utfall för Gävle, målvärdena för följande år justeras då utifrån utfallet.*

##### Alla barn och elever utmanas och klarar sin utbildning

###### Beskrivning

Elevernas måluppfyllelse ska öka. Fokus i hela verksamheten på barns och elevers utveckling och måluppfyllelse. Medarbetare ska ha höga förväntningar på alla barns och elevers utveckling med utgångspunkten att alla kan och ska klara sin utbildning. Föräldrars och vårdnadshavares engagemang i barnens utbildning är viktig för barns och elevers utveckling och måluppfyllelse. I våra verksamheter har vi höga förväntningar även på föräldrar och vårdnadshavare och vi samlas kring att skolan är viktigast. Genom att utbilda och utmana Gävles barn och ungdomar i ett stimulerande och stödjande sammanhang får de förutsättningar att nå sin fulla utveckling och göra väl underbyggda framtida studie- och yrkesval. De pedagogiska möjligheterna som digitalt lärande ger ska utnyttjas för ökad måluppfyllelse.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andelen föräldrar i förskolan som anser att barnen stimuleras till utveckling och lärande	94 %	95 %	94 %	94 %	95 %	95 %
Elever som utmanas i sitt skolarbete (index)	78	80	82	83	84	84
Andel elever med behörighet till gymnasiet i åk 9	83 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel elever som uppnår kravnivåerna i alla ämnen i åk 9	67 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel elever på högskoleförberedande program med högskoleförberedande examen	89 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel elever på yrkesprogram med yrkesexamen	85 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Indikatorn "Elever som utmanas i sitt skolarbete (index)" består från 2018 av frågor som finns i Skolinspektionens enkäter. Målvärdena för 2018 och framåt baseras på rikssnittet, eftersom indexfrågorna är nya. Efter 2018 finns utfall för Gävle, målvärdena för följande år justeras då utifrån utfallet.

## Utbildning Gävles verksamheter ger likvärdiga förutsättningar

### Beskrivning

En likvärdig förskola och skola är en förutsättning för att alla barn och ungdomar ska få möjlighet att klara sin utbildning. Resurser, arbetsmetoder och organisation ska fördelas och utformas på ett sådant sätt att likvärdiga förutsättningar ges. Detta ska vara ett ständigt och aktivt pågående arbete på alla nivåer av organisationen.

En kompetent och resursstark ledningsfunktion ska finnas för att stödja lärandet i förskola och skola.

Förskola och skola utgår från ett inkluderande förhållningssätt för att kunna möta alla barn och elever. Undervisningen och verksamheten ska anpassas till barns och elevers behov och förutsättningar. Stödinsatser för barn och elever ska ske tidigt.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel föräldrar i förskolan som anser att barnen får det stöd de behöver	94 %	97 %	90 %	91 %	92 %	93 %
Andel föräldrar i grundskolan som anser att eleverna får det stöd de behöver	84 %	93 %	87 %	88 %	89 %	90 %
Andel elever i gymnasieskolan som anser att	79 %	88 %	80 %	81 %	82 %	83 %

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
de får det stöd de behöver (index)						
Elever som upplever sig motiverade i skolan (index)	91	93	69	70	71	72
Alla grundskolor ska ligga på eller över Salsavärdet	71%	100%	100%	100%	100%	100%
Elevhälsa (index)			61	62	63	64

Alla indikatorer utom "Alla grundskolor ska ligga på eller över Salsavärdet" består från 2018 av frågor som finns i Skolinspektionens enkäter. Målvärdena för 2018 och framåt baseras på rikssnittet, eftersom indexfrågorna är nya. Indikatorn "Elevhälsa (index)" är ny och baseras på ett antal frågor i Skolinspektionens elevenkäter grund- och gymnasieskola. Målvärdena för 2018 och framåt baseras på rikssnittet, efter 2018 finns utfall för Gävle, målvärdena för följande år justeras då utifrån utfallet.

## Utbildning Gävles verksamheter har en god lärandemiljö

### Beskrivning

En god lärandemiljö är viktig för att barn och elever ska kunna tillägna sig kunskaper. Alla barn och elever ska vara trygga i våra verksamheter. Den fysiska inne- och utemiljön i verksamheterna ska stimulera lärandet. Elever ska vara delaktiga, ha inflytande och ansvar över sitt eget lärande. Barns och elevers närvaro är en viktig faktor för deras utveckling och måluppfyllelse.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Trygghetsindex föräldrar	92	93	90	91	92	93
Trygghetsindex elever	93	95	88	89	90	91
Delaktighetsindex elever	71,3	82	55	56	57	58
Lärandemiljö förskolan	90	90	92	92	93	93
Lärandemiljö i grundskolan	76	82	74	75	76	77
Lärandemiljö i gymnasieskolan	75	84	72	73	74	75
Närvaro grundskolan	91,9 %	94 %	94,5 %	95 %	95 %	95 %
Närvaro gymnasieskola	87,6 %	90,5 %	91 %	91,5 %	92 %	92,5 %
Socialt hållbarhetsindex elever			59	60	61	62

Alla indikatorer utom de två om närvaro består från 2018 av frågor som finns i Skolinspektionens enkäter. Målvärdena för 2018 och framåt baseras på rikssnittet, eftersom indexfrågorna är nya. Indikatorn "Socialt

*hållbarhetsindex elever" är ny och baseras på frågor i skolinspektionens elevenkäter i grund- och gymnasieskola. Målvärdena baseras på rikssnittet, efter 2018 finns utfall för Gävle, målvärdena för följande år justeras då utifrån utfallet.*

## 2.1.2 Medarbetare

### Utbildning Gävles medarbetare utmanar och leder barn och elever mot högre måluppfyllelse

#### Beskrivning

Medarbetarnas kompetens och prestation är avgörande för att alla barn och elever ska utmanas och klara sin utbildning. Alla medarbetare har gemensamt ansvar för verksamhetens resultat. Innehållet i lärares arbetstid behöver belysas ytterligare, så att fokus för lärare är undervisningen i barngrupp och klassrum. Lärare med karriärtjänster stöder skol- och ämnesutveckling, kopplat till elevernas resultat. Kollegialt lärande och formativ bedömning är en naturlig del i att anpassa undervisning och verksamheten utifrån barn och elever. Detta sker utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

För att vara en attraktiv arbetsgivare är det viktigt att följa upp chefers och medarbetares arbetsbelastning och arbetsförhållanden. Ett aktivt och strategiskt rekryteringsarbete ska finnas för att säkerställa kompetensbehov.

Jämställda arbetsvillkor råder och goda prestationer värdesätts vilket avspeglar sig i en individuell och differentierad lönesättning.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel årsarbetare med förskolläraryrket	53 %	66 %	52 %	52 %	52 %	52 %
Andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning (fritidshem)	76 %	85 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Andel lärare med legitimation i skolan	75,7 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Jämställda villkor	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,9
Lärande i arbete (MAU)	78	79	79	80	80	80
Medarbetarskap (MAU)	81	82	82	83	83	84

*SCB förändrade 2015 mätmetod för bedömning av förskolläraryrket, vilket medförde att värdena för andel förskollärare sjönk i riket och i Gävle. Målvärdena är justerade utifrån den nya mätmetoden och tillgången på förskollärare.*

*MAU - Gävle kommuns medarbetarundersökning*

### Utbildning Gävles chefer leder medarbetare mot goda resultat

#### Beskrivning

Ledare inom Utbildning Gävle ska vara kompetenta, agera utifrån sitt handlingsutrymme och driva utvecklingsarbete som leder till högre måluppfyllelse. Det ska finnas en tydlig och sammanhållen styrkedja från huvudmannen, via cheferna till undervisningen och tillbaka. Ledning och mötesstrukturer ska hålla ihop och stödja styrkedjan. Varje förskola och skola ska ha en tydlig struktur för den pedagogiska ledningen.



Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Styrning (MAU-HME)	84	85	85	86	86	87
Delaktighet (MAU)	83	84	84	85	85	86
Ledarskap (MAU)	79	80	82	82	82	83

MAU - Gävle kommuns medarbetarundersökning  
HME - Hållbart medarbetarengagemang

### 2.1.3 Hållbar tillväxt

#### Utbildning Gävles verksamheter är attraktiva och håller hög kvalitet

##### Beskrivning

Gävle ska vara attraktiv kommun och en plats där fler vill leva, verka och bo vilket kräver en ökad utveckling. Genom att tillhandahålla attraktiva och kvalitativt goda förskolor och skolor bidrar Utbildningsnämnden till att Gävle kommun kan locka nya invånare.

Det innebär att i samverkan med andra förvaltningar och bolag strategiskt planera för att klara lokal- och personalförsörjning inom förskola och skola. Framför allt innebär det ständigt utvecklingsarbete för en hög kvalitet i förskola och skola, där alla barn och elever ska utmanas och klarar sin utbildning.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
NMI (nöjd medborgarindex) förskola	57	59	60	61	62	64
NMI (nöjd medborgarindex) grundskola	52	53	54	55	56	57
NMI (nöjd medborgarindex) gymnasieskola	62	62	62	63	63	64

NMI (nöjd medborgarindex), en del av SCB:s medborgarundersökning som erbjuds alla kommuner årligen.

#### Alla elever ska ha kunskap och handlingskompetens, i förhållande till sin ålder, för att kunna agera hållbart

##### Beskrivning

Det är viktigt att alla barn och elever i förhållande till sin ålder har kunskap och handlingskompetens för att kunna agera hållbart. En viktig del är att arbeta med lärande om hållbar utveckling inom förskolan och skolan.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel verksamheter som hissat Grön Flagg eller fått utmärkelsen Skola för hållbar utveckling	6 %	15 %	20 %	30 %	50 %	50 %
Andel förskoleområden, rektorsområden och gymnasieskolor som har tagit fram en handlingsplan för lärande för hållbar utveckling		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel elever i grundskolan med handlingskompetens för en hållbar samhällsutveckling			100 %	100 %	100 %	100 %
Andel elever i gymnasieskolan med handlingskompetens för en hållbar samhällsutveckling			100 %	100 %	100 %	100 %

Alla indikatorerna är nya och ersätter det tidigare index som använts för att följa upp målet. De två översta indikatorerna har ingått i det tidigare indexet.

## Utbildning Gävle utvecklar ständigt sina verksamheter

### Beskrivning

Ett systematiskt kvalitetsarbete är centralt för att förskolan och skolan ska utvecklas. Uppföljningen ska förbättras för att ge ökad möjlighet att följa barns och elevers kunskapsutveckling.

Utbildning Gävles verksamheter samverkar med varandra och andra. Samarbetspartners är exempelvis andra kommunala förvaltningar och bolag, näringsliv, arbetsliv, högskola, föreningsliv. Samverkan med fristående skolor ska utvecklas. Internationella kontakter sker, utifrån ett tydligt syfte, i linje med uppdraget.

Förskola och skola ger insikt i arbetslivets förutsättningar och möjligheter. Yrkesprogrammen på gymnasieskolan ska utvecklas och profileras, alla nationella program ska ge högskolebehörighet. Elever på gymnasiet ska ha möjlighet att driva UF-företag.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Lärande i arbete (MAU)	78	79	79	80	80	81
Andel verksamheter som har handlingsplaner i Stratsys	88 %	85 %	90 %	92 %	95 %	98 %

## 2.1.4 Ekonomi

### Utbildning Gävles organisation är resurseffektiv

#### Beskrivning

Varje budgetansvarig och verksamhet ska inom given totalram använda organisation, medarbetares arbetsinsatser och övriga resurser effektivt för att optimera barns och elevers måluppfyllelse

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Inskrivna barn per personal i pedagogisk omsorg	4,7	>= 4,6	>= 4,9	>= 4,9	>= 4,9	>= 4,9
Antal inskrivna barn/årsarbetare i förskolan	5,3	>= 5,3	>= 5,2	>= 5,2	>= 5,2	>= 5,1
Antal elever per lärare i förskoleklass	20	>= 18	>= 18	>= 17	>= 17	>= 16,5
Antal inskrivna elever/årsarbetare i fritidshem	19,7	>= 21	>= 21	>= 21	>= 21	>= 21
Antal elever per lärare i grundskolan	4,5	>= 3,9	>= 3,9	>= 3,9	>= 3,9	>= 3,8
Antal elever per lärare i grundskolan	12,3	>= 12,1	>= 12,1	>= 12	>= 11,9	>= 11,8
Antal elever per lärare i gymnasieskolan	12,7	>= 11,9	>= 11,8	>= 11,6	>= 11,5	>= 11,4
Antal elever per lärare i gymnasieskolan	5,2	>= 3,9	>= 3,9	>= 3,9	>= 3,8	>= 3,8

## 2.2 Politiska uppdrag

### 2.2.1 Uppdragen 2018

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden samarbetar redan med näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden och Arbetsförmedlingen t ex genom att medverka till praktikplatser, lärlingsplatser samt extraarbeten.

En särskild åtgärdsplan ska tas fram i samarbetet med näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden.

### **Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

### **Plan för genomförande**

I utbildningsnämndens uppdrag ligger att arbeta för elevernas trygghet i förskola och skola. Utbildning Gävle deltar aktivt i pågående och kommande stadsdelsarbeten och samverkar då med andra nämnder, bolag och externa aktörer. Inom utbildningsnämndens verksamheter tar vi redan emot praktikanter, lärlingar, extraarbeten - samarbetet med Arbetsförmedlingen och arbetsmarknadsenheten är väl etablerat och kommer att utvecklas ytterligare.

### **En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningkrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden kommer att följa den koncernövergripande policy som ska tas fram.

### **Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden följer kommunens direktiv. Lönesättningen av förvaltningschef görs inte inom nämndens ansvarsområde.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

En ny organisation för verksamhetsstöd träder i kraft inom Utbildning Gävle 2018. Syftet med den är bland annat att stärka det verksamhetsnära stödet och att se till att utvecklingsinsatser utgår från behov i verksamheten. Det innebär också att verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. Resfria möten ska användas i första hand, alla verksamheter har tillgång till Office 365 och Skype, vilket underlättar möten/utbildningar över nätet. Webinarier är numera ett vedertaget sätt för kompetensutveckling. Utbildning Gävle har också tillgång till egen portabel videokonferensanläggning. För att ytterligare öka möjligheten till videolösningar köps nödvändig utrustning in vid behov.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden samverkar med kommunledningskontoret och GFAB i hög utsträckning för att få en så effektiv lokalanvändning som möjligt. Inför 2018 sägs externa lokaler upp och verksamhetsstöd samlas på Skolkontoret. Utbildningsnämnden välkomnar ytterligare utveckling inom fastighetsområdet och kommer att medverka till samnyttjande av lokaler.

**Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten.*

*Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden har varit piloter när det gäller samlad kundtjänst. Ett arbete med att samordna resurser vad gäller registratorsfunktion och nämndadministration är initierat av Utbildning Gävle och kommunledningskontoret. Diskussion sker med GFAB om att samordna vissa tjänster. Utifrån bland annat behovet att stärka det verksamhetsnära stödet till skolformerna har en ny organisation för verksamhetsstödet inom Utbildning Gävle beslutats och ska genomföras från 2018.

Utbildningsnämnden är positiv till och deltar aktivt för ytterligare insatser för att samla resurser inom exempelvis ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd. Utbildningsnämndens verksamheter nyttjar kommunens IT-avdelning och kommunens bilpool. Utbildningsnämndens verksamheter fortsätter utveckla digitalisering tillsammans med IT-avdelningen, bland annat genom utökat antal e-tjänster.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Arbete i uppdragets riktning sker redan inom utbildningsnämndens verksamheter. Utbildningsnämnden kommer även fortsättningsvis följa direktiven för upphandlingar och avtal.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

### **Plan för genomförande**

Delar av uppdraget ligger inte inom utbildningsnämndens ansvarsområde. Effektivisering av inköp och köptrohet är viktiga frågor för utbildningsnämnden och följs regelbundet upp i internkontrollarbetet. Ytterligare informations- och utbildningsinsatser behöver genomföras för att få genomslag i alla delar av organisationen.

**Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

**Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden fullgör sina ansvar i genomförandet av de strategiska programmen, arbetet är ständigt pågående. Utgångspunkten i verksamheterna är de statliga styrdokumenterna som skollag och läroplaner. Målsättningarna i dessa är höga och sammanfaller med kommunens styrning när det gäller trygghet, värdegrundsfrågor, inflytande och delaktighet, jämställdhet samt hållbarhet inom miljöperspektivet. Insatser inom områdena sker bland annat genom Gävlemodellen och Lärande för hållbar utveckling.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

**Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden är drivande i de nätverk som finns inom Gävleborg och Gästrikland. Samarbete pågår inom kommunerna t ex vad gäller gymnasieskolans utbud, college inom teknik och omvårdnad. I samarbete med Hofors och Sandviken har gymnasieantagningen upphandlats och övergår från 1 oktober 2017 till Region Dalarna. Syftet är både att öka rättssäkerheten och minska sårbarheten.

**Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

**Plan för genomförande**

Skolinspektionen beslutar om fristående grund- och gymnasieskolor. Utbildningsnämnden följer skollagen vad gäller beslut om tillstånd att bedriva exempelvis pedagogisk omsorg och förskola.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämndens arbete med kollegialt lärande innebär kompetensutveckling och ökat medarbetarinflytande, det vill säga ökad förmåga att samarbeta, planera och fatta beslut. Användning av kommande digitala mötesplatser kommer också att göra det möjligt för fler att på ett enkelt sätt ges utrymme för inflytande och påverkan. Digitala mötesformer kommer att kompletteras utifrån ett mer uppstyrt format för att säkra att alla medarbetare uppmuntras till delaktighet. Utbildningsnämnden ska se över möjligheterna att ytterligare öka medarbetarinflytandet genom deltagande i lämpliga utvecklingsarbeten.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet har utvecklats inom nämndens verksamheter. I samarbete med kommunledningskontorets HR-avdelning har en systematiserad planering och uppföljning av arbetsmiljöarbetet tagits fram i Stratsys. Under 2017 har några verksamheter varit piloter. Under 2018 kommer en uppföljning att göras för att sedan fasa in resterande verksamheter i systemet.

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemaläggningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden berörs inte av detta uppdrag.

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglövstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden har inga egna taxor. Taxorna inom utbildningsnämndens område följer maxtaxan.

**Utbildningsnämnden har ett uppdrag att alla elever ska utmanas och klara sin utbildning. För att klara detta mål ska elever och skolor med lägre resultat prioriteras. För detta tillförs nämnden 10 miljoner kronor ytterligare.**

#### **Plan för genomförande**

För att fördela de av kommunfullmäktige tilldelade medlen samt tidigare avsatta medel för skolor med låg måluppfyllelse kommer utbildningsnämnden ta fram en modell som bygger på skolornas socioekonomiska förutsättningar samt kunskaps- och värdegrundsresultaten, modellen gäller lika för kommunala och fristående skolor. Medlen kommer att fördelas till ett



mindre antal skolor för att säkerställa tillräckligt med medel för att få effekter på måluppfyllelsen. Utbildningsnämnden ställer krav på skolor som tilldelas medel att redovisa en plan för åtgärder och att följa upp effekterna av åtgärderna. Plan och uppföljning dokumenteras på samma sätt som övrigt systematiskt kvalitetsarbete i Stratsys. Fristående skolor redovisar plan och uppföljning till Skolkontoret.

**Utbildningsnämnden ges i uppdrag att vidareutveckla resursfördelningssystemet så att det ger barn och elever mer likvärdiga förutsättningar att lyckas och som gynnar förskolor och skolor med större utmaningar.**

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden har ett resursfördelningssystem som enligt Skolinspektionen och extern granskare tar hänsyn till skolors olika förutsättningar. En större andel av elevpengen avsätts i grundskola än i förskola utifrån strukturella förutsättningar. Utbildningsnämndens resursfördelningsgrupp utvärderar tillsammans med Utbildning Gävle årligen resursfördelningsmodellen och förändringar görs utifrån de behov som uppstår, beslut fattas i nämnden. Under 2018 ska utbildningsnämnden ytterligare genomlysna resursfördelningsmodellen för att se om större ändringar behöver göras för att ge likvärdiga förutsättningar.

**Utbildningsnämnden ges i uppdrag att säkerställa rätten till läxhjälp i skolan, både under och efter skoltid. Skolor ska uppmuntras att servera frukost till självkostnadspris, där det bedöms viktigt för elevernas måluppfyllelse. Att gymnasieskolan ska servera gratis lunch är en självklarhet.**

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden ansöker årligen om medel från Skolverket för att anordna läxhjälp, för 2017 har nästan alla skolor ansökt och beviljats medel. Läxhjälp under skoltid anordnas på alla skolor. Det sker i egen regi, men också genom samverkan med exempelvis föreningar. I de lägre åldrarna har eleverna oftast möjlighet att få läxhjälp på fritidshemstid.

För att nå de elever som står längst ifrån måluppfyllelse/godkända betyg är det viktigt att läxhjälpen utgår från en bedömning av elevernas behov och inte utifrån vilka resurser som finns tillgängliga (Skolverket "Mer än bara läxor"). För att nå dessa elever, behöver skolorna i högre utsträckning differentiera läxhjälpen, vilket är målsättningen framöver. Uppföljning av läxhjälpen görs i samband med redovisning till Skolverket. Då följs även målsättningen om differentierad läxhjälp upp.

En inventering beträffande frukostservering, utifrån om det bedöms viktigt för elevernas måluppfyllelse, genomförs under 2018.

**Utbildningsnämnden ges i uppdrag att återkomma till budgetberedning år 2018 med att presentera tre scenarier för i vilken takt byggandet av nya förskolor måste öka, antal pedagoger som måste anställas så att inte antal barn/pedagog påverkas och vilken effekt på barngruppernas storlek respektive scenario ger.**

### **Plan för genomförande**

En utredning kommer att tillsättas för att inför budgetberedningen 2018 presentera tre scenarier som belyser olika effekter enligt uppdraget. Samverkan kommer att ske med GFAB och kommunledningskontoret.

### **Utbildningsnämnden ska vid all omplanering och nybyggnation av skolor beakta inkludering och möten mellan elever från olika stadsdelar och socioekonomiska områden för att minska segregationen, öka likvärdighet och måluppfyllelsen.**

*Den bostadssegregation som finns i Gävle ska om möjligt inte avspeglas i skolan. Detta uppdrag inkluderar en utredning om var en ny skola för barn i Södra Hemlingby och Andersberg kan placeras för att bidra till denna målsättning.*

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden arbetar aktivt för att öka inkludering och motverka den bostadssegregation som finns i Gävle. Tydliga exempel på det är arbetet med Likvärdig skola som startade 2011 och som fortsatt med arbetet med Solängsskolan och Nynässkolan. Arbetet pågår bland annat i nämndens lokalutvecklingsgrupp. Utbildningsnämnden har fortsatt samma inriktning i arbete kring Södra Hemlingby och Andersberg och samverkar i det arbetet aktivt med GFAB, kommunledningskontoret och övriga aktörer.

### **Utbildningsnämnden och Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utforma ett uppföljningssystem av elevers måluppfyllelse som ger rätt information på rätt nivå i styrkedjan för att nå bättre resultat.**

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden har under de senaste åren arbetat med att utveckla uppföljningen av elevernas måluppfyllelse. Bland annat görs avstämningar av elevernas måluppfyllelse i alla ämnen och i alla årskurser i grundskola två gånger per år förutom uppföljning av nationella prov och betygsresultat. Arbetet med att utveckla uppföljningen pågår ständigt. Utbildning Gävle har under senhösten 2017 påbörjat ett arbete med att samla underlag för analys i ett nytt verktyg, Power BI. Verktöget ger stora möjligheter att samla data som underlättar analys på alla nivåer i verksamheten och för nämnd och kommunfullmäktige. Verktöget kommer att utvecklas vidare tillsammans med förskolans och skolans chefer. Fokus för utvecklingen är att kunna följa elevernas utveckling över tid, i stället för att jämföra olika årskullar med varandra.

### **Utbildningsnämnden och Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att utforma en aktivitetsplan hur fler vuxenresurser och resurser för att avlasta förskollärare och lärare i uppgifter som inte är kopplade till själva undervisningen ska kunna tillskapas.**

### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden kommer i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden utforma en aktivitetsplan för fler vuxenresurser i förskola och skola. Aktivitetsplanen kommer att tas fram in nära samverkan med verksamheterna och de fackliga organisationerna. Utbildningsnämndens skolutvecklingsgrupp för redan diskussionen utifrån perspektivet att säkra kompetensförsörjningen när det gäller legitimerade förskollärare och lärare. Andra

vuxenresurser kan också behövas för att upprätthålla undervisning, som legitimerade förskollärare och lärare planerar och ansvarar för. Samarbete sker idag med Arbetsförmedlingen och arbetsmarknadsenheten kring praktikanter, lärlingar, extratjänster och nystartsjobb. Samarbetet bör intensifieras och utvidgas.

**Utbildningsnämnden ges i uppdrag att värdera om nuvarande organisation med fokus på antal chefsled på bästa sätt främjar kommunikation, ledning och ansvarstagande från politik till medarbetare, barn och elever.**

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämndens verksamheter får höga värden i medarbetarundersökningens Hållbart Medarbetarindex både 2016 och 2017. Index ligger över snittet i Gävle kommun för all ingående delar, till exempel Ledarskap.

Utbildningsnämnden kommer under 2018 att följa upp nuvarande organisation med utgångspunkt en fungerande styrkedja. Utbildning Gävle har under 2017 och med fortsättning 2018 fokuserat på chefsutveckling i de olika leden. Det har bland annat inneburit en förändrad struktur/innehåll för möten inom förvaltningen. Utgångspunkten är ledarskap på alla nivåer som ska leda till förändringar i barngrupp och klassrum och som i sin tur ska ge effekt på måluppfyllelsen.

**Utbildningsnämnden ges i uppdrag att utreda hur medarbetares initiativkraft bättre kan tas tillvara. Vi vill se chefsskap byggt på tillit där arbetslag och personalgrupper får agera utifrån sin profession med stort ansvar och fler befogenheter.**

*Hur verksamheterna bäst utformas till gagn för barn och elever, vet personalen bäst.*

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämndens verksamheter får höga värden i medarbetarundersökningens Hållbart Medarbetarindex både 2016 och 2017. Index ligger över snittet i Gävle kommun för all ingående delar, motivation, ledarskap och styrning.

Utbildningsnämndens fokus är det som sker i barngrupp och klassrum. Det ställer krav på ett medarbetarskap och ledarskap med fokus på barns och elevers måluppfyllelse. För att nå dit är kollegialt lärande på alla nivåer väsentligt, vilket innebär aktiva och väl fungerande arbetslag/ämneslag i förskola/skola och ett nära pedagogiskt ledarskap. En partssammansatt arbetsgrupp har i uppdrag att se över förstelärarnas uppdrag inför hösten 2018. Syftet är bland annat att styra kompetens och resurser dit de behövs bäst och att stärka det kollegiala lärandet och det pedagogiska ledarskapet. Inom förskolan utvecklas arbetet på samma sätt genom särskilda pedagogiska utvecklingsledare och genom att tydliggöra förskollärarens ansvar utifrån det pedagogiska ledarskapet.

### **2.3 Investeringsverksamhet**

Utbildningsnämndens investeringsbudget omfattar inventarier i samband med tillskapandet av nya förskoleplatser, om- och nybyggnation av skolor samt förnyelseinventarier i samband med ombyggnation, slitage eller verksamhetsförändringar. Ett större investeringsprojekt under 2018 är Stigslundsskolan. Flera större investeringsprojekt sker under 2019 då flera skolor rustas och byggs om.

## 2.4 Utvecklingsområde

### Nationell IT-strategi

Regeringen fattade i oktober 2017 beslut om en nationell digitaliseringsstrategi för skolväsendet. I strategin lägger regeringen grunden för det fortsatta arbetet att med hjälp av digitaliseringens potential höja såväl måluppfyllelsen som att öka likvärdigheten i skolväsendet. Syftet är att alla barn och elever ska få de kunskaper de behöver för livet och arbetslivet. Strategin innehåller tre fokusområden för åtgärder:

- Digital kompetens för alla i skolväsendet
- Likvärdig tillgång och användning
- Forskning och uppföljning kring digitaliseringens möjligheter

Kopplat till strategin har beslut fattats om förändringar i styrdokumentet, digital kompetens och programmering har tydligare skrivits fram i kurs- och ämnesplaner.

Strategin och förändringar i styrdokumentet kommer att påverka utbildningsnämndens verksamheter och ligga till grund för nämndens IT-strategi. De utvecklingsarbeten som idag pågår tillsammans med IT- och utvecklingsavdelningen behöver prioriteras och intensifieras, exempelvis

- IT i skolan, inklusive 1:1-satsning för alla elever i grundskolan
- Digitala resurser för att stödja den pedagogiska verksamheten
- Digital förnyelse, som utvecklande av nya e-tjänster för förskolans och skolans område

Även övriga IT-satsningar som görs, exempelvis ny klientplattform; masterdata och rätt information i rätt tid på rätt plats; medborgarportal, påverkar utbildningsnämndens verksamheter och kan komma att kräva resurser.

### Dataskyddsförordningen

Från och med 25/5 2018 kommer Dataskyddsförordningen att gälla som lag i Sverige och ersätta personuppgiftslagen. Den personuppgiftsansvariges (myndigheten) ansvar och skyldigheter förtydligas och utökas och de registrerades rättigheter förstärks. De nya kraven medför stora förändringar i utbildningsnämndens verksamheter och får stor påverkan i frågor om budget, IT-system, personal, styrning och kommunikation. Arbetet har nu gått in i en mer aktiv fas och personella resurser har tillsatt och krävs fortsatt under 2018. Omfattande utbildningsinsatser kommer att behöva genomföras och dessa samordnas över kommunen.

### Upphandlingar; kost- och städ samt nytt elevregistersystem

En ny upphandling av kost- och städtjänster startade hösten 2016. Referensgrupper från nämndens verksamheter har lämnat underlag. Upphandlingen sker under 2018, delaktighet från referensgrupperna kommer att fortsatt behövas.

En projektledare har anställts för att ta fram kravspecifikation för nytt elevregistersystem. Ett antal arbetsgrupper har formerats. Under 2018 kommer upphandling att genomföras i samarbete med kommunledningskontoret, Inköp Gävleborg och Ockelbo kommun.

## 2.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Progno s 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
1 -5 år	5 745	5 731	5 789	5 840	5 883	5 974	6 044	6 112
Antal elever 6-15 år	10 393	10 734	11 094	11 758	12 043	12 218	12 411	12 677
Antal elever 16-19 år	4 437	4 313	4 284	4 372	4 472	4 723	4 917	5 019

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Kostnad/barn förskola	130 700	134 400						
Kostnad/barn ped omsorg	112 400	120 700						
Kostnad/elev förskoleklass	34 000	38 500						
Kostnad/elev fritidshem	36 100	39 600						
Kostnad/elev grundskola	92 900	95 100						
Kostnad/elev grundsärskola	266 500	285 600						
Kostnad/elev gymnasieskola	104 900	107 500						
Kostnad/elev gymnasiesärskola	254 200	296 300						
Andel åk 9, fullständiga betyg	71,3	66,2	67	67,3	100	100	100	100
Andel åk 9, gymnasiebehörighet	84,1	78,7	82,6	78,7	100	100	100	100
Andel elever som fullföljt gymn.utb inom 4 år	*	70	72	75	75	75	75	75
Barn/årsarbetare förskola	5,7'	5,4	5,4	5,3	5,3	5,2	5,2	5,1
Barn/årsarbetare ped omsorg	4,6	4,3	4,7	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Inskrivna elever per årsarbetare (fritidshem)	21,5	20,8	21	21	21	21	21	21
Antal elever per lärare (förskoleklass)	23,1	18,8	20	19	18	17	17	16,5
Antal elever per lärare (grundskola)	12,4	12,5	12,3	12,2	12,1	12	11,9	11,8
Antal elever per lärare (gymnasieskola)	13	12,1	12,7	12,2	11,8	11,6	11,5	11,4
Antal elever per lärare (grundsärskola)	4,4	5,2	4,5	4,3	3,9	3,9	3,9	3,8
Antal elever per lärare (gymnasiesärskola)	4,3	3,6	5,2	4,3	3,9	3,9	3,8	3,8

Antalet barn och elever baseras på alla elever. Prognoser från KLK:s befolkningsprognoser och resultat från avläsningar i Procapita.

Kostnader från Skolverkets kommunblad för den egna kommunen.

*Eleveresultat samt personaltätthet från Skolverkets kommunblad samt Siris (för den egna kommunen).*

*Andel elever som fullföljt gymnasieutbildningen inom 4 år avser kommunala skolor inkl IM (publicering påbörjades 2015).*

*Värdet för barn/årsarbetare förskola stämmer inte överens med egen statistik, orsaken är förändrade redovisningsmetoder hos SCB. Inför 2015 säkrades redovisningen inom UG och värdet för 2015 stämmer överens med egen statistik.*

## 2.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag	182,0	189,2	194,1	197,3	200,6	203,9
Övriga intäkter	142,6	139,9	153,0	159,4	165,4	171,6
<b>Summa intäkter</b>	<b>324,6</b>	<b>329,1</b>	<b>347,1</b>	<b>356,7</b>	<b>366,0</b>	<b>375,5</b>
Personalkostnader	-1 462,2	-1 520,2	-1 621,6	-1 685,6	-1 747,1	-1 810,5
Köp av verksamhet	-386,3	-395,7	-410,1	-422,8	-435,6	-448,8
Övriga kostnader	-634,8	-628,7	-631,1	-605,1	-600,2	-590,2
Avskrivning	-23,6	-22,7	-21,1	-18,8	-16,6	-16,2
<b>Summa kostnader</b>	<b>-2 506,9</b>	<b>-2 567,3</b>	<b>-2 683,9</b>	<b>-2 732,3</b>	<b>-2 799,5</b>	<b>-2 865,7</b>
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-2 182,3</b>	<b>-2 238,2</b>	<b>-2 336,8</b>	<b>-2 375,6</b>	<b>-2 433,5</b>	<b>-2 490,2</b>
Intern ränta	-1,7	-1,2	-1,3	-1,5	-1,6	-1,8
<b>Resultat före kommunbidrag</b>	<b>-2 184,0</b>	<b>-2 239,4</b>	<b>-2 338,1</b>	<b>-2 377,1</b>	<b>-2 435,1</b>	<b>-2 492,0</b>
Kommunbidrag	2 200,6	2 289,4	2 338,1	2 377,1	2 435,1	2 492,0
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>16,6</b>	<b>50,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Resultatfond 31/12	-	-	-	-	-	-

### INVESTERINGSBUDGET

Summa nettoinvestering	-20,3	-23,3	-24,3	-33,2	-16,6	-33,4
------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

### 3 Samhällsbyggnadsnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND

#### 3.1 Mål inom respektive perspektiv

##### 3.1.1 Invånare och kunder

**Invånare och kunder har stort förtroende för Samhällsbyggnad Gävle och kan lätt ta del av och engagera sig i vår verksamhet**

##### Beskrivning

Gävlebor, besökare och näringsliv har stort förtroende för Samhällsbyggnad Gävle och det visas i bland annat Stockholm Business Alliances Nöjd-Kund-Index. Förvaltningen arbetar öppet och kommunikativt och ger löpande återkoppling. Genom det arbetssättet ökar möjligheten till dialog och delaktighet. Mötet med Samhällsbyggnad Gävle via kundtjänst eller förvaltningens hemsidor är informativt, kunnigt och enkelt.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Markupplåtelse, bygglov, miljö-, och hälsoskydd samt livsmedelskontroll enligt Nöjd-Kund-Index, Stockholm Business Alliance.* (Indikatorn finns även under perspektivet Hållbar tillväxt och näringslivsmålet)	74	70	71	71	72	72
Besök på Gävle kommuns webbkartor internt från kommunens nätverk.		83 600	92 000	100 000	112 000	123 000
Besök på Gävle kommuns webbkartor, externt.		92 400	102 000	112 000	124 000	136 000

\*100 är maxbetyg där 70-75 anses vara ett högt betyg.

**Invånare och besökare uppfattar Gävle som en trygg, tillgänglig och välskött kommun**

##### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle arbetar för att trygghets- och tillgänglighetsfrågorna beaktas i den fysiska planeringen och särskilt genom bygglovgranskning och i utformning av allmän plats. Samhällsbyggnad Gävle utvecklar och förbättrar också drift och skötsel av offentliga miljöer genom samverkan, dialog och beställningsrutiner. För insamling av information samt dialog med medborgare om brister i drift och underhåll /till exempel gatubelysning, håll i gatan och snöröjning används den webbaserade e-tjänsten "Felanmälan" på gavle.se.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Trygghet enligt Nöjd-Region-Index, SCB*	5,1	5,3	5,5	5,8	6	6
Renhållning av parker och allmänna platser enligt Nöjd-Medborgar-Index, SCB**	6,4	6,5	6,7	6,8	7	7
Nöjdhet på kommunens gång- och cykelvägar. (belysning, underhåll, skötsel, snöröjning och trafiksäkerhet), Nöjd-Medborgar-Index, SCB***	56	55	57	58	60	60
Nöjdhet på kommunens gator och vägar (belysning, underhåll, skötsel, snöröjning och trafiksäkerhet), Nöjd-Medborgar-Index, SCB***	51	53	55	57	58	58
Fysisk tillgänglighet enligt kommunuppföljning, Myndigheten för delaktighet.	79 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %

\*Trygghet: Hur tryggt och säkert kan du vistas ute på kvällar och nätter? 10-gradig skala, 5 inte godkänt, 6 nöjd, >8 mycket nöjd.

\*\*Hur upplever du renhållningen av parker och allmänna platser i din kommun? 10-gradig skala, 5 inte godkänt, 6 nöjd, >8 mycket nöjd.

\*\*\*100-gradig skala, 40 inte godkänt, 55 nöjd, >75 mycket nöjd.

### 3.1.2 Medarbetare

#### Medarbetare upplever Samhällsbyggnad Gävle som en attraktiv och utvecklande arbetsplats

##### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävles alla medarbetare och ledare samarbetar som ett team. Förvaltningens engagerade och kompetenta medarbetare arbetar för ökad kvalitet och utvecklar effektiva processer som gör att vi når framgång i vårt arbete. I vår verksamhet stödjer vi varandra i vårt uppdrag att ge förutsättningar för att bygga och underhålla vårt framtida hållbara Gävle.

Samhällsbyggnad Gävle är en accepterande och jämställd arbetsplats. Av över 208 offentliga arbetsplatser i Sverige placerar förvaltningen sig på plats sex, när det gäller jämställdhet enligt Jämox undersökning. Detta innebär att medarbetare, genom sin ambition och prestation, påverkar sin karriär- och individuella löneutveckling på ett rättvist och jämställt sätt. Det innebär också att medarbetare erbjuds flexibla arbetsformer som möjliggör för livspusslet att gå ihop.



Såväl medarbetare som ledare tar eget ansvar för att minska den negativa arbetsrelaterade stressen.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Jämix index (jämförda arbetsvillkor)*	131	135	135	135	135	135
Antal sommarjobbare och praktikanter.	18	15	15	15	15	15
Inga besvär av stress enligt MAU		62	64	67	70	70

\*Maxresultat för Jämix är 180 poäng. Resultatet släpar efter ett år då statistik för 2017 blir tillgänglig under 2018.

## Ledarskapet på Samhällsbyggnad Gävle är tydligt och kommunikativt

### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle har ett inspirerande och ett utvecklande ledarskap. Återkoppling och feedback är viktiga ledstjärnor för våra ledare. Medarbetare ska känna sig motiverade och utvecklas i arbetet. Medarbetare ska uppleva arbetsglädje genom "samarbetshälsa" vilket är ett resultat av att känna delaktighet, bli rättvist behandlad och att arbetet upplevs som meningsfullt.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Hållbart medarbetarengagemang, MAU.*	80	82	83	84	85	85
Återkoppling enligt index i Medarbetarundersökning, MAU.*	70	70	70	70	70	70

\*Maxresultat är 100 och 70 anses vara ett bra resultat. Indexet HME är ett mått på organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Mätning av HME sker i samband med genomförandet av medarbetarundersökningen. Målvärdena på indikatorerna följer siffrorna i Gävle kommuns kommunplan.

### 3.1.3 Hållbar tillväxt

## Samhällsbyggnad Gävle gör Gävle till en attraktiv och levande kommun som når 120 000 invånare år 2030 genom hållbart byggande, god kvalitet och hög arkitektonisk nivå

### Beskrivning

I en tid när Gävle växer fokuserar Samhällsbyggnad Gävle på att plan- och byggprocesserna håller hög kvalitet och är tidseffektiva. En ökad digitalisering är en viktig del av det. Att bygga med en hög kvalitet innebär också att skapa goda livsmiljöer för Gävleborna där den ekologiska och sociala hållbarheten beaktas. Den ekologiska hållbarheten innebär att vi bygger ett samhälle ur ett miljömässigt långsiktigt perspektiv och den sociala hållbarheten kan t.ex. omfatta integrationsfrågor, trygghet och välfärd.

Samhällsbyggnad Gävle arbetar samordnat med kommunledningskontoret. Projekt, uppdrag och linjeverksamhet har tydliga processer och beskrivningar. Roller och ansvar är tydliga för medarbetare och kunder. Samhällsbyggnad Gävle arbetar för att nå målen i kommunens inriktningsprogram för bostadsförsörjning och möjliggöra fler bostäder via bygglov, sälja tomter via tomt- och småhusköen samt skapa planberedskap via detaljplaner och översiktsplaner.

För att skapa en attraktiv centrumkärna fortsätter arbetet med prioriterade delar inom Centrumplanen.

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Antal bostäder som det finns planberedskap för.	1 200	1 400	1 200	1 200	1 200	1 200
Antal nya bostäder i detaljplan.	601	700	800	800	800	800
Antal detaljplaner som säkerställer kulturmiljövärden utöver utpekade kulturmiljöområden.	4	1	1	1	1	1
Byggklara småhustomter som finns för förmedling från Gävle kommun. (Ansvar KLK)	13	35	30	30	30	30
Andelen bostäder som fått bygglov som har en miljö- eller hållbarhetscertifiering.*	25 %	30 %	35 %	40 %	40 %	40 %
Byggklar mark som finns för näringslivets behov.(Ansvar KLK)	51	60	40	40	40	40
Placering i årets arkitekturkommun. **			10	5	5	5
Antal färdigställda bostäder per år. ***	544		800	800	800	800
Antal byggklara småhustomter som har förmedlats från Gävle kommun. (Ansvar KLK)			30	30	30	30
Antal ha byggklar mark för näringslivet som har sålts. (Ansvar KLK)			10	10	10	10

\* Vi har väldigt få byggnader att jämföra på.

\*\* Utmärkelsen Årets Arkitekturkommun bygger på två olika komponenter. Ett index som bygger på enkätsvar från Sveriges arkitektkår där de bedömt hur bra kommunen arbetar med arkitektur. Och en del där offentlig statistik värderar kommunerna utifrån förmågan att planera byggande i relation till bostadsbehovet.

\*\*\* Indikatorn mäter antal bostäder som fått slutbevis och därmed är färdigbyggda och kan tas i bruk. Den ersätter tidigare indikator om antal bostäder som beviljats bygglov.

## Samhällsbyggnad Gävle har en samordnad ärendehantering som underlättar för företagare, ger en god plan- och markberedskap och skapar tillväxt

### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle har många kontakter med näringslivet. Det gäller till exempel företagare inom restaurang- och livsmedelsbranschen som behöver tillstånd för sin verksamhet, byggherrar som vill bygga bostäder, fastighetsägare som vill utveckla sina bestånd genom ombyggnation eller upphandlade konsulter. Det är därför viktigt att förvaltningen anstränger sig särskilt för att ge god service och samordnade svar till företagare.

Förvaltningen arbetar med aktiviteter utifrån Näringslivsprogrammet i samarbete med näringslivsenheten.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Markupplåtelse, bygglov, miljö- och hälsoskydd samt livsmedelskontroll enligt Nöjd-Kund-Index, Stockholm Business Alliance.* (Indikatorn finns även under perspektivet Hållbar tillväxt och näringslivsmålet)	74	70	71	71	72	72
Byggklar mark som finns för näringslivets behov. (Ansvar KLK)	51	60	40	40	40	40

## Samhällsbyggnad Gävle säkrar hållbar miljö med renare mark, luft och vatten

### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle arbetar aktivt efter alla mål och indikatorer i miljöstrategiska programmet men även efter samhällsbyggnadsnämndens tillsynsplan inom miljöbalken och livsmedelslagstiftningens område. Miljö- och hållbarhetsfrågor genomsyrar alla projekt och merparten av verksamheten på Samhällsbyggnad Gävle.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Antal avvecklande deponier åtgärdade enligt plan.	0	1 av 3	2 av 3	3 av 3	3 av 3	3 av 3

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Luftkvalitet S:a Kungsgatan beräknat som årsmedelvärde, Kvävedioxid.*	0	NO <sub>2</sub> < 32µg/m <sup>3</sup>	NO <sub>2</sub> < 26µg/m <sup>3</sup>	NO <sub>2</sub> < 20µg/m <sup>3</sup>	NO <sub>2</sub> < 20µg/m <sup>3</sup>	NO <sub>2</sub> < 20µg/m <sup>3</sup>
Luftkvalitet S:a Kungsgatan beräknat som årsmedelvärde; Partiklar.*	20	PM <sub>10</sub> < 28µg/m <sup>3</sup>	PM <sub>10</sub> < 20µg/m <sup>3</sup>	PM <sub>10</sub> < 15µg/m <sup>3</sup>	PM <sub>10</sub> < 15µg/m <sup>3</sup>	PM <sub>10</sub> < 15µg/m <sup>3</sup>
Vattenkvalitet i Gavleån. En bottenfaunaundersökning genomförs en gång per år i fastslagen provpunkt. Analyssvaret utgör en indikator för ekologisk status kopplat till Miljö kvalitetsnormen för ytvatten (MKN).	2	2	2	2	2	2

\*Totalt tilläts 7 överskridanden per år för NO<sub>2</sub> och 35 överskridande för PM<sub>10</sub>. Förvaltningen vill säkra att miljö kvalitetsnormen uppfylls men strävar att nå de nationella miljö kvalitetsmålen till 2020.

## Samhällsbyggnad Gävle gör hållbart resande enkelt och attraktivt

### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle arbetar efter kommunens trafikstrategi och planerar och utvecklar trafiklösningar i kommunen som ska leda till mindre bilkörning och ett mer hållbart resande. Satsningar görs på säkra och smidiga cykelbanor, trivsamma och trygga gångstråk samt upplevelserika allmänna platser. Förvaltningen deltar även aktivt i dialogen med andra aktörer i arbetet avseende den framtida kollektivtrafikförsörjningen.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Körsträcka med bil, antal körda mil med bil i genomsnitt per invånare och år, en minskning med 2 % per år.*	611	590	580	570	560	550
Andel av resor med motorburen trafik som sker med kollektivtrafik.	18,3 %	22 %	24 %	25 %	25 %	25 %
Antal cyklister vid fasta mätpunkter; teatern, Kvarnparken,	6 004	6 900	7 200	7 600	7 900	8 300

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Centralbron, en ökning med 10 % per år.						
Antal (miljoner) gående i stadskärnan vid 8 mätpunkter, en ökning med 4 % per månad.	1,63	1,67	1,7	1,74	1,78	1,81

\*Siffrorna släpar efter ett år i utfall, vilket beror på att statistiken inte finns tillgänglig vid årsskiftet.

## Samhällsbyggnad Gävle utvecklar och skyddar grönstruktur och biologisk mångfald

### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle planerar för utveckling och skydd av stadens parker, kommunens grönområden och naturreservat. Förvaltningen skapar gröna och blå oaser där biologisk mångfald främjas och där människor trivs. Tillgången till gröna miljöer är god.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Antal hektar (ha) naturreservat som totalt har bildats mellan åren 2011- 2020. Målet är 1000 ha år 2020.*	617,5	900	990	990	1 000	1 000
Upplevelse av tillgång till parker, grönområden och natur enligt Nöjd- Region-Index, SCB.**	7,8	7,8	7,9	8	8	8
Antal besökare i grönområden. Målet är att öka 5 % per år.***		105 000	110 000	115 000	120 000	125 000

\*Följer strategin för bildandet av naturreservat.

\*\*10-gradig skala, 5 inte godkänt, 6 nöjd, >8 mycket nöjd.

\*\*\*Mätningen gör på antal passeringar, du både in- och utpasseringar och görs i Sätmaskogen, Valls hage och på T-udden.

## Samhällsbyggnad Gävles verksamheter ska ha effektiva processer och ett högt kvalitetsmedvetande

### Beskrivning

På Samhällsbyggnad Gävle finns servicedeklarationer som tydliggör handläggningstider och serviceåtaganden som tydliggör vilken förväntan kunden kan ha på bland annat återkoppling och service, målet är att kunderna ska få ett gott bemötande med inriktning på en enkel, snabb och samordnad handläggning. Förvaltningen är professionell och håller lovade handläggningstider.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel handläggningstider som klarar servicedeklarationen.	85 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %

## 3.1.4 Ekonomi

### Samhällsbyggnad Gävles verksamhet är kostnadseffektiv och möjliggör utveckling

#### Beskrivning

Samhällsbyggnad Gävle arbetar för att ekonomin är i balans vilket ger ökat handlingsutrymme och förutsättningar för en långsiktig planering. Samhällsbyggnad Gävle följer en 3-årig planeringscykel för investeringar med förstudie, projektering och byggande, där varje steg kostnadsbedöms. Driftsfrågorna vägs in i förstudieskedet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel projekt i investeringsplanen som har mindre avvikelse än 10 % av investeringsram.	0 %	70 %	75 %	80 %	80 %	80 %
Självfinansieringsgrad SBN.	30,1 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Gävle kommuns gator och cykelbanor har hållbara asfaltsbeläggningar där statustalen förbättras varje år.	-2	41	44	46	48	50
Gävle kommuns gatubelysning minskar sin elförbrukning varje år med minst 1 %.	0,25	792 000	784 000	776 000	768 500	761 000

## **3.2 Politiska uppdrag**

### **3.2.1 Uppdragen 2018**

#### **Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### **Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle arbetar på uppdrag av KS i strategiska planeringsfrågor såsom till exempel översiktlig planering och exploatering. Samhällsbyggnad Gävle utgår även ifrån investeringsbudgeten i sitt arbete med att utveckla Gävles offentliga miljöer. Prioriteringar och satsningar i investeringsbudgeten beslutas av kommunfullmäktige. Översiktsplan Gävle 2030 ger en långsiktig målsättning hur Gävle kommun ska utvecklas och är ett viktigt styrdokument för Samhällsbyggnadsnämnden.

I översiktsplanen uttrycks att målet är, att det år 2030 finns en mångfald av attraktiva livsmiljöer för människor att besöka, leva och verka i, både i staden och på landsbygden. Bebyggelseutvecklingen har koncentrerats till platser med närhet till god kollektivtrafik och service i den täta staden, i stationsnära lägen, i serviceorter samt längs kollektivtrafikstråken. En stor del av bebyggelsen sker i staden och dess närområde. Ny bebyggelse sker även på landsbygden där kvaliteter som närhet till sjö och hav, utblickar över odlingslandskap, bruksmiljöer med mera, skapar stora attraktionsvärden. Översiktsplanen strävar även mot trygga och tillgängliga boendemiljöer med närhet till bra skolor och tätortsnära grönska. Här finns möjlighet till ett aktivt liv och en stimulerande fritid med varierande aktiviteter och upplevelser inom kultur, idrott och friluftsliv. Samhällsbyggnadsnämnden anser sammanfattningsvis att översiktsplaner och investeringssatsningar motsvarar åtgärdsplaner som bidrar till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.

#### **Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle.**

#### **Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle har tagit fram en belyningsstrategi som beslutats i Samhällsbyggnadsnämnden i september 2017. Strategin har tagits fram i syfte att skapa en helhetssyn och en långsiktighet kring belyningsfrågorna i Gävle, främja upplevelsen av trygghet och skapa attraktiva miljöer att vistas i. Syftet är vidare att skapa en sammanhållen grund för det framtida arbetet med belysning i staden, utifrån ledorden trygghet, säkerhet, inkluderande och estetik.

Med en säkrad driftsbudget kan skötsel av gator, cykelbanor, grönytor och parker följa upprättade underhållsplaner i syfte hålla en långsiktig och fortlöpande god standard. Det är

också ett kostnadseffektivt sätt som ger ett minskat behov av dyra reinvesteringar till följd av eftersatt underhåll. Det är därför viktigt att inte göra dolda besparingar på driftmedel. Samhällsbyggnadsnämnden vill därför säkra att driftmedel som omdisponerades i samband med övertagandet av driften av farleder kvarstår även efter det att farleder överlämnats till Gävle Hamn AB – detta eftersom det aldrig medföljde finansiering vid övertagande av uppdraget från Kultur & Fritid Gävle.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Förvaltningen bedriver arbetet inom ramen för det löpande arbetet med analys av lönestruktur och lönesamtal, i nära samverkan med KLK:s HR-avdelning. Samhällsbyggnadsnämnden har jämställda löner för sina medarbetare. Samhällsbyggnad Gävle har ett flertal kompetenser som är mycket eftertraktade på arbetsmarknaden. I ett växande Gävle är därför lönebildningen av stor vikt för att kunna rekrytera och behålla rätt kompetens för att kunna hålla god kvalitet och nå effektivitet i samhällsbyggnadsprocessen. Lönenivåerna måste ligga i linje med övriga kommuner i regionen samt kommuner med motsvarande storlek som Gävle, de så kallade justadskommunerna (Uppsala, Västerås, Örebro, Eskilstuna, Linköping och Norrköping).

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Ansvar för uppdraget bedöms ligga på kommunledningen.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*



### **Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle har sett över hur medlen för kompetensutveckling fördelas mellan avdelningarna och ledningsgruppen har lyft frågan om representationkostnader och bland annat diskuterat representationskostnader utifrån alkoholpolicyn.

Respektive chef säkerställer löpande att medarbetarnas kompetensutveckling relateras till verksamhetsplan och de individuella utvecklingsplaner som upprättas i samband med de årliga medarbetarsamtalen. Kompetensutvecklingsbehoven ska förhålla sig till det långsiktiga kompetensförsörjningsbehovet som behövs inom förvaltningen.

För att klara uppdragen i ett växande Gävle kommer det krävas fler tillvidareanställda medarbetare. Samtidigt kommer det att krävas riktade konsultinsatser när den ordinarie verksamheten har svårt att hantera arbetstoppar och till exempel tillfälliga utredningar. Vid köp av konsulttjänster görs en bedömning av vad som är totalekonomiskt fördelaktigast för verksamheten, egen personal eller konsulttjänster.

Samhällsbyggnad Gävle har bland annat utrustat konferensrum på ett sätt som ger en möjlighet genomföra resfria möten och kompetensutvecklingsinsatser.

### **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

### **Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle har all verksamhet i kommunens egna lokaler. Möten och nämndssammanträden hålls i huvudsak i kommunens egna lokaler.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

I huvudsak kommer den administrativa avdelningen att beröras av uppdraget att samordna resurser. Vid årsskiftet 2017/2018 ska kundtjänst vara samordnat med organisatorisk

tillhörighet under Kommunledningskontoret. Medarbetarna i kundtjänst kommer dock tillsvidare vara fysiskt placerade i Förvaltningshuset.

Uppdraget att samordna kommunikatörerna pågår och strategiska dokument som förtydligar roller och ansvar är under framtagande i dialog med förvaltningarnas kommunikatörer.

Kommunledningskontoret har i uppdrag att utarbeta en plan för hur övrig samordning ska ske och i vilken takt. Samhällsbyggnad Gävle inväntar Kommunledningskontorets plan för att genomföra uppdraget. Lämpligen utförs, i samband med planeringen av uppdraget, en konsekvensanalys samt löpande kommunikation kring uppdragets genomförande. Detta i syfte att bibehålla en god arbetsmiljö för chefer och berörda medarbetare i samband med förändringsarbetet. Erfarenheter av tidigare centralisering av stödresurser bör tas tillvara i analysarbetet. Det är viktigt att säkerställa att framtida stödresurser ger ett verksamhetsnära stöd och att den breda kompetensen som finns i förvaltningarnas verksamhetsstöd ej förloras.

Samhällsbyggnad Gävle arbetar med ett flertal aktiviteter inom ramen för programmet digital förnyelse.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

#### **Plan för genomförande**

För ett bra genomslag kring sociala- miljö- och arbetsmarknadskrav i upphandlingarna behöver medarbetare som har i uppdrag att genomföra dessa utbildas och informeras.

Samhällsbyggnad Gävle följer anvisningar från Kommunledningskontoret vad gäller upphandlingar. Avrop görs mot gällande ramavtal och vid direktupphandlingar följs kommunens direktiv samt LOU. I Samhällsbyggnad Gävles internkontroll sker stickprovskontroller av genomförda inköp.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

#### **Plan för genomförande**

Gävle kommun ska lämna Inköp Gävleborg för att bilda Inköp Gävle enligt beslut i kommunfullmäktige.

Samhällsbyggnad Gävle följer anvisningar från Kommunledningskontoret vad gäller upphandlingar. Avrop görs mot gällande ramavtal och vid direktupphandlingar följs kommunens direktiv samt LOU. I Samhällsbyggnad Gävles internkontroll sker stickprovskontroller av genomförda inköp.

Samhällsbyggnadsnämnden kommer att följa från kommunledningen angivna anvisningar vad gäller upphandlingar.

På grund av hög arbetsbelastning och minskade antalet resurser har Inköp Gävleborg idag en ansträngd situation och upphandlingar måste därför placeras i kö. De upphandlingar som funnits med i plan sedan länge genomförs i första hand. Prioritering sker utifrån känslighet för verksamheten, affärsvolym och riskexponering. I nuläget krävs utökade resurser och kompetensutveckling inom Samhällsbyggnad Gävle för att kompensera ett minskat stöd från Inköp Gävleborg.

**Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

**Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle har inarbetat målen och aktiviteterna för Näringslivsprogrammet och Miljöstrategiska programmet i verksamhetsplanen. Det sociala hållbarhetsprogrammet är ännu inte framtaget.

Samhällsbyggnad Gävle är den 6:e mest jämställda arbetsplatsen enligt JÄMIX.

Samhällsbyggnad Gävle är en cykelvänlig arbetsplats och har mycket hög följsamhet gentemot resepolicy. Inom förvaltningen finns också kompetens kring hållbart resande vilket bidrar till en stor medvetenhet i dessa frågor.

Genom att analysera nöjd-kund-index, NKI, utifrån kvinnor och mäns upplevelser av vår myndighetsutövning kan vi få vägledning om riktade insatser behöver vidtas mot våra kundgrupper.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

**Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävles förvaltningschef och nämndens ordförande deltar i Trafiksamråden med regionen och dialog förs löpande på tjänstemannanivå med X-trafik och Stadsbussarna.

Samhällsbyggnad Gävle deltar också i Kommunledningskontorets uppdrag med att ta fram en Infrastrukturstrategi.

Samarbete kommer fortlöpande att ske med kommunerna inom Västra Gästriklands Samhällsbyggnadsnämnd samt Älvkarleby och Tierp inom digital utveckling av det gemensamma verksamhetsstödet.

**Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

**Plan för genomförande**

Uppdraget bedöms inte beröra Samhällsbyggnadsnämnden.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

**Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle arbetar enligt "Samverkansavtalet" och avdelningarna genomför sina arbetsplatsträffar enligt detta. Lokala samverkansmöten hålls varje/varannan månad där arbetsplatsens fackliga representanter deltar. Resultatet från de årligt genomförda Medarbetarundersökningarna, MAU, analyseras avdelningsvis av medarbetare och chefer och en handlingsplan utarbetas i syfte att uppnå en bättre arbetsmiljö. Handlingsplanen följs upp löpande vid respektive avdelning. Vid framarbetandet av handlingsplaner har i ett flertal fall professionellt stöd erhållits från Regionhälsan.

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

**Plan för genomförande**

Uppdraget bedöms inte beröra Samhällsbyggnadsnämnden.

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

**Plan för genomförande**

KF beslutade 2016 om ny bygglovstaxa och justerad plantaxa.

Den nya utformningen av bygglovstaxan följer SKLs rekommendationer och den har fått ett positivt ekonomiskt utfall med högre kostnadstäckningsgrad. I samband med att ärendet kring den nya bygglovstaxan bereddes så fördes dialog med företagarföreningarna vilka såg positivt på den nya utformningen av taxan. Taxan ger nu bygglovsverksamheten ökade intäkter eftersom taxan bygger på nedlagt tid i ärenden (istället för bygggrätt) och har möjliggjort att avdelningen kan förstärkas med fler bygglovsinspektörer.

Gävle växer och har nu passerat 100 000 invånare. Det innebär att den så kallade n-faktorn (justeringsfaktorn) i plantaxan har anpassats enligt SKLs rekommendationer och ligger nu i nivå med övriga 7-stadskommuner (Västerås, Uppsala, Örebro, Eskilstuna, Linköping och Norrköping).

Samhällsbyggnad Gävle avser därför inte att revidera taxorna.

**Samhällsbyggnadsnämnden ges 5 miljoner kr i förstärkt ram för att öka byggtakten, förstärka inköpen av mark samt som kompensation för förlorade arrendeavgifter, driftskostnader för byggande av sista etappen i det centrala stadsbadet samt ökade ramar för driften av förbättringar i Gävles cykel- och gångvägnät.**

#### **Plan för genomförande**

I syfte att förstärka inom de områden i samhällsbyggnadsprocessen där det i nuläget är högst belastning kommer Samhällsbyggnad Gävle att anställa två medarbetare; en jurist och en bygglovhandläggare till Bygglovsavdelningen. Tjänsterna finansieras till del av bygglovstaxan. Vid avdelningen för Mark- och exploatering möjliggörs också en förstärkning med två medarbetare.

Förstärkningen av medel möjliggör kompensation för förlorade intäkter från tidigare arrenden med 1,6 mnkr och till drift för förbättringar i Gävles cykel- och gångvägnät överförs 1,1 mnkr.

Del av dessa medel går också till att täcka ökade lönekostnader till följd av lönerörelsen.

**Nämnden uppdras öka sitt åtagande gällande säkra cykelöverfarter och bättre luftkvalité i centrum, samt att prioritera investeringar i säkra skolvägar för gång och cykel. 8 miljoner kr tillförs investeringsanslagen år 2018 samt 7 miljoner kr för år 2019 för att få bort alla orange och röda cykelvägar enligt renoveringsbehovplan.**

#### **Plan för genomförande**

Samhällsbyggnad Gävle kommer att tillföra ökade investeringsmedel för beläggning av gång- och cykelvägar enligt upprättad plan.

**Nämnden ges investeringsanslag motsvarande 10 miljoner kronor för år 2018 för att färdigställa gång- och cykelväg från södra Hemlingby som idag ligger utom ram.**

#### **Plan för genomförande**

För att bygga en ny gång- och cykelväg från södra Hemlingby krävs först en förstudie enligt den nyligen framtagna investeringsprocessen på Samhällsbyggnad Gävle. Att ta fram en förstudie för ny gång- och cykelväg till Hemlingby läggs in verksamhetsplanen för år 2018. Följdaktligen kan inte gång- och cykelvägen byggas under år 2018.

**Samhällsbyggnadsnämnden uppdras att genomföra förstudie för hur kustcykelvägen som föreslås i ÖP 2030 kan bli verklighet som ett led i att öka besöksnäringen. Förstudien ska belysa ägarförhållanden, investerings- och driftskostnader.**

#### **Plan för genomförande**

Skylltning och marknadsföring av en vandrings- och cykelled längs kommunens kuststräcka skulle bidra till att förbättra tillgängligheten till kustområdet. Ett förslag till möjlig sträckning för en led har inkommit under Översiktsplanens samrådsskede och kommunen ställer sig positiv till detta. Till största delen följer leden befintliga skogsvägsträckningar, endast en komplettering behövs mellan Norrsundet/Häckelsängsbodarna och Hari.

Resurser saknas för att under år 2018 upprätta en förstudie för att utreda möjlighet att genomföra sträckning, ägarförhållanden, utformning, investerings- och driftkostnader samt tidplan för genomförande. Förstudien avses genomföras under år 2019.

Samhällsbyggnad Gävle kommer däremot prioritera att upprätta en förstudie för Magasinsområdet.

**Samhällsbyggnadsnämnden uppdras att före utgången av år 2019 upprätta minst två nya s.k. "pocket parks", det vill säga små högkvalitativa parker i stadsmiljö.**

#### **Plan för genomförande**

I pågående befintliga projekt kan detta möjliggöras såsom t.ex. Almvägen, kv. Runstenen, Terrassen vid Norra Slottstorget (Najadens tidigare placering), Godisfabriken och Kungsbäck. Detta kräver reglering antingen i plan, exploateringsprojekt eller markanvisningsavtal.

**Samhällsbyggnadsnämnden uppdras öka takten i arbetet med genomförandet av centrumplanen. Under år 2018 ska nämnden påbörja projekteringen för omvandlingen av Rådhusområdet och Drottninggatan i enlighet med upprättade förslag.**

#### **Plan för genomförande**

Under 2018 kommer Samhällsbyggnad Gävle göra en förstudie och projektera Drottninggatan samt göra förstudie för norra å-rummets västra del enligt prioritering beslutad av Samhällsbyggnadsnämnden.

För arbetet kommer en kommunikationsplan att upprättas i syfte att uppnå en god dialog med invånare och företagare. I investeringsprojekten bör frågan om kompensationsåtgärder lyftas för att mildra konsekvenserna som kan uppstå i ett byggskede.

**Samhällsbyggnadsnämnden ges i uppdrag att tillsammans med regionen utreda förutsättningar med ambition att erbjuda avgiftsfri kollektivtrafik inom kommunen för unga.**

*Utredningen bör belysa ekonomiska för- och nackdelar för individ och kommun, förväntade miljöeffekter, jämställdhetspåverkan samt utreda konsekvenserna för tillgänglighet/kvalitet/turtäthet och liknande konsekvenser.*

### **Plan för genomförande**

En utredning har tidigare genomförts som påvisar kostnaderna för att genomföra avgiftsfri kollektivtrafik. Utredningen kommer att kompletteras med uppdaterat kostnadsförslag från Region Gävleborg.

### **3.3 Investeringsverksamhet**

Samhällsbyggnad Gävles investeringsverksamhet har som syfte att bidra till att stärka Gävles attraktion och tillväxt. Varje tillägg ska göra Gävle till en ännu bättre stad och kommun att leva och verka i.

Investeringsåtgärderna ska stärka stadslivet på torg och i parker. Vid planering ska alla trafikslags behov tillgodoses.

Investeringsbudgeten omfattar totalt 160 mnkr år 2018. Investeringsmedlen fördelas inom kategorierna; stadsliv och city, gång- och cykel, trafik, kollektivtrafik, offentliga miljöer utanför city samt reinvesteringar av till exempel kajer och broar.

Några investeringsprojekt som kommer att genomföras är Gavlehov – infart Travet, Å-rummet (om projektet får tillstånd från Mark- och miljödomstolen), Gång- och cykelvägar efter Gustavsgatan, vid Tallbackens skola (Gamla Bönavägen) samt vid Strömsbro skola inklusive hållplatser. Grundvattenskydd kommer fortsatt anläggas, Avabron renoveras och i Sätmaskogen anläggs en tillgänglighetsanpassad slinga.

Reinvesteringar kommer att göras av kajerna kring Gavleån då de på vissa sträckor uppnått sin livslängd. En stegvis upprustning av kajerna genomförs utifrån gjorda inventeringar och avsatta medel om 10 mnkr/år.

År 2018 fortsätter förstudiearbetet enligt Centrumplanen; norra å-rummets västra del längs Norra strandgatan och Östra Drottninggatan ska utvecklas för att stärka handeln i centrum. Rådhusorget ska utvecklas som mötesplats med höga krav på gestaltning.

De cykelstråk som byggs kommer att vara lättframkomliga utan fartgupp. Om ändå nytt fartgupp planeras ska placering och utformning samrådas med representanter för yrkesförare samt med räddningstjänst, polis och ambulans. Befintliga fartgupp där det har framförts önskemål om ändringar ska byggas om enligt beslut i samhällsbyggnadsnämnden.

Befintliga gång- och cykelbanor som enligt underhållsplan är markerade med orange eller rött kommer under 2018 att få ny beläggning. Totalt kommer gator och cykelvägar att få ny beläggning utifrån en budget på 33 miljoner kronor. Av dessa medel har Samhällsbyggnadsnämnden tillförts särskilda investeringsmedel för att renovera cykelvägar med 8 miljoner för 2018 och 7 miljoner för 2019.

Ställplatser för husbilar ska fortsatt utredas enligt upprättat program med målsättning att byggas från och med år 2019.

Under 2018 införs ett analogt parkeringsledningssystem. Det ska sedan utvärderas inför en eventuell övergång till ett digitalt system.

Risker med investeringsprojekten: I nuläget är vissa projekt inte resurssatta eftersom Samhällsbyggnad Gävle håller för närvarande på att rekrytera trafikplanerare samt investeringsprojektledare, exploateringsprojektledare. Utöver detta nyttjas konsulter för att hantera arbetstoppar.

### **3.4 Utvecklingsområde**

Investeringsprocessen kommer att implementeras. En digital projektportfölj upprättas i programstödet Canea One. Erfarenheter från uppdraget med investeringsprocessen kommer överföras i Exploateringsprocessen.

Arbetet med digital förnyelse fortlöper.

Ny förvaltningslag och införande av GDPR, dataskyddsdirektivet kommer vara resurskrävande.

Upphandling av Limöbåtstrafik kommer genomföras.

### 3.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021

Statistik/nyckeltal lämnas som bilaga. Verksamhetsstatistik för flera områden följs upp månatligen sedan flera år tillbaka. På grund av att verksamheterna är konjunkturberoende är det svårt att göra säkra analyser för framtiden.

### 3.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

#### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag	0	0	0	0	0	0
Övriga intäkter	95,0	94,0	95,2	97,1	99,0	101,0
<b>Summa intäkter</b>	<b>95,0</b>	<b>94,0</b>	<b>95,2</b>	<b>97,1</b>	<b>99,0</b>	<b>101,0</b>
Personalkostnader	-91,7	-96,0	-99,2	-101,4	-103,4	-105,5
Köp av verksamhet	-110,5	-107,0	-108,1	-111,0	-113,9	-116,9
Övriga kostnader	-66,9	-68,0	-63,6	-59,4	-57,4	-54,6
Avskrivning	-36,8	-39,0	-44,2	-49,9	-55,8	-60,9
<b>Summa kostnader</b>	<b>-305,9</b>	<b>-310,0</b>	<b>-315,1</b>	<b>-321,7</b>	<b>-330,6</b>	<b>-337,8</b>
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-210,9</b>	<b>-216,0</b>	<b>-220,0</b>	<b>-224,6</b>	<b>-231,6</b>	<b>-236,9</b>
Intern ränta	-34,0	-23,0	-26,0	-30,2	-34,3	-37,4
<b>Resultat före kommunbidrag</b>	<b>-244,9</b>	<b>-239,0</b>	<b>-246,0</b>	<b>-254,8</b>	<b>-265,8</b>	<b>-274,3</b>
Kommunbidrag	255,5	243,5	246,0	254,8	265,8	274,3
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>10,6</b>	<b>4,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Resultatfond 31/12						

#### INVESTERINGSBUDGET

Summa nettoinvestering	76,4	119,4	160,2	108,5	120,5	96,0
------------------------	------	-------	-------	-------	-------	------

### 3.7 Bilagor

*Bilaga 1: Verksamhetsstatistik januari-september 2016-2017 SBN*

*Bilaga 2: Internbudget 2018 SBN*





*Bilaga 3: Investeringsbudget 2018 SBN*

## 4 Kultur- och fritidsnämnden

### 4.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 4.1.1 Invånare och kunder

#### **Invånarna och kunder har högt förtroende för Kultur & fritids verksamheter och ges möjlighet till delaktighet och engagemang.**

##### **Beskrivning**

Invånarna ska ha ett högt förtroende för Kultur & fritid och ges reella möjligheter att komma till tals, hitta relevant information och snabbt komma i kontakt med respektive verksamhet. Därför ska verksamheterna ha hög kvalitet, god service och skapa möjligheter till dialog och delaktighet i såväl enkla som långsiktiga strategiska frågor.

Förtroende byggs också genom att Kultur & fritids verksamheter anpassar sin kommunikation efter invånarnas behov och förutsättningar. Att hitta nya sätt för att kommunicera och interagera med invånarna är avgörande för att tillvarata deras engagemang och önskan att påverka och vara delaktiga.

Förtroendet för Kultur & fritids verksamheter påverkas även av invånarnas kännedom om det goda arbetet och de tillgångar som finns i förvaltningen. Kultur & fritid behöver utveckla förmågan att berätta om den höga kvaliteten på det egna arbetet men också genom att engagera invånare och kunder att berätta om sina erfarenheter och upplevelser av förvaltningens verksamheter. Att kommunicera direkt med Gävleborna är en självklarhet.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Att det finns en plan för information och dialog mellan politiker och invånare genom delaktighet inför beslutsfattande.
- Att det finns en plan för information och samråd mellan förvaltningens verksamheter och invånare/besökare, och då även till både tillgänglighet och trygghet.
- Att det vid varje tillfälle är tydligt hur återkoppling av dialoger ska ske och till vilka.

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Medborgardialoger 1)	0	2	2	2	2	2
Antal samråd mellan verksamhet/besökare 2)	16	27	27	27	27	27

1) Kultur & fritid mäter hur många medborgardialoger som har genomförts i olika verksamheter. Dialogerna ska genomföras med mångfald i fokus, ske som planerad aktivitet där medborgare, politiker och tjänstemän träffas. Dialogen kan också ske genom brukarenkäter där Kultur & fritid får skriftliga svar från medborgare.

2) Kultur & fritid mäter hur många samråd, dialoger mellan föreningar, tjänstemän och/eller allmänhet med syfte att inhämta synpunkter kring specifika och aktuella frågor i verksamheten, som har ägt rum under året.

#### **Kompetensnivån hos kommunens befolkning höjs och anpassas till arbetsmarknadens behov och samhällets utveckling**

##### **Beskrivning**

Kultur & fritid bidrar genom samarbeten från förskola till högskola till höjd kompetens hos befolkningen bland annat genom läsförmedlande verksamhet, simundervisning, kulturtrappan, öppen förskola, läxhjälp, företagservice på bibliotek och stöd till föreningslivet. Kultur & fritids verksamhet bidrar inte bara till invånarnas välbefinnande och livslånga lärande utan

också till besöksnäringen. Kulturellt kapital som används utifrån både kulturella och ekonomiska perspektiv leder till tillväxt. Den kulturella och kreativa sektorn växer snabbt inte minst i digital miljö och nya tjänster och verksamheter tillkommer både i offentlig och privat verksamhet. Den gröna sektorn med friluftsliv och idrottsturism är en framtidsbransch.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Att samarbetet utvecklas mellan civilsamhällets företrädare och verksamheterna för att öka kompetens och utveckla verksamheter.
- Att kompetens för att nå digital delaktighet utvecklas hos medarbetare och chefer med nära medborgarkontakt.
- Att verksamheterna har tillgänglig digital infrastruktur och information.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Genomförda utbildningstillfällen inom föreningslivet per år 1)	3	2	2	2	2	2
Planerade tillfällen i grupp eller för enskilda, som stöd för ökad digital delaktighet per bibliotek 2)	247	310	264	264	264	264
Nya bibliotekskort till barn och unga 0- 18 år/antal inv 0-18 år 3)		15 %	15 %	15 %	15 %	15 %

1) Antal utbildningsområden som erbjuds till föreningar från Kultur & fritid gällande utbildningar kopplade till aktuella frågor såsom jämlikhet och likabehandling, brandskyddsutbildningar, utbildningar inom det nya stödsystemet APN (aktiviteter på nätet) och övriga stöd mm.

2) Minst 1 tillfälle (planerad handledning för grupper eller enskilda, alltså inte spontanhandledning) per bibliotek (5 bibliotek) och vecka under perioden september-maj (ca 36 veckor) gäller ej ensambemannade bibliotek (4 bibliotek) som istället kommer att ha ett tillfälle per månad.

3) Antal nya bibliotekskort till barn och unga i åldern 0-18 år i förhållande till antal invånare i samma åldersgrupp. Nya bibliotekskort till barn och unga 0-18 år ska årligen öka med 15 %.

## Kultur & fritids verksamheter ska uppfattas som attraktiva, trygga och tillgängliga.

### Beskrivning

I ett socialt hållbart Gävle är trygghet ett av de mest grundläggande behoven. Kultur & fritids verksamheter är öppna och frivilliga för alla att ta del av. Verksamheterna fokuserar på att nå nya besökare och då särskilt barn och unga. Olika människor har olika förutsättningar att delta beroende på en rad olika faktorer. För att verksamheterna inom Kultur & fritid ska uppfattas som trygga är det viktigt att det upplevs som säkert att ta del av verksamheterna, vistas i anläggningarna, att ta sig till och från anläggningarna samt att alla kan delta på lika villkor.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Att de grundläggande mänskliga rättigheterna respekteras.
- Att det ges möjligheter för medborgarna att lämna synpunkter på hur Kultur & fritids verksamheter upplevs.

- Att genomföra trygghetsronder i anläggningar tillsammans med besökare och utövare.
- Att följa upp de sju diskrimineringsgrunderna i all verksamhet för att undanröja eventuella hinder för deltagande.
- Att utveckla verksamheten för att vara intressant och attraktiv för alla medborgare.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Att genomföra trygghetsronder på anläggningar med besökare och utövare utifrån upprättad handlingsplan 1)	0	100%	100%	100%	100%	100%

1) Trygghetsrond är att gå igenom anläggningen och se hur man upplever den utifrån säkerhet, trygghet och tillgänglighet. Målvärdet anger antal utförda ronder i förhållande till upprättade handlingsplan som ska göras inför varje år

## 4.1.2 Medarbetare

### Framgångsrika medarbetare som bidrar till Kultur & fritids mål

#### Beskrivning

För att nå det kommunövergripande målet erbjuder Kultur & fritid intressanta arbetsuppgifter och säkerställer att det finns rätt kompetens genom kompetensutveckling och proaktiv rekrytering. Förståelsen för sin del i helheten är viktig när vi tillsammans tar ansvar för verksamheten. Eftersom kultur- och fritidssektorn är en viktig del i samhällets utveckling, där verksamheten utgörs till stor del av möten med medborgare, kunder och kollegor, är kommunens värdegrund basen för arbetet med kvalitet, service och bemötande. Allt verksamheten gör, görs för att skapa nytta för kunder och medborgare. Varje år har Kultur & fritid en medarbetardag med information och utbildning inom olika ämnen. För ett framgångsrikt medarbetarskap är det betydelsefullt att främja ett hållbart arbetsliv, med arbetsförhållanden där krav och resurser är i balans.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Ett framgångsrikt medarbetarskap som bygger på att allas kunskap och kompetens tas tillvara och utvecklas utifrån verksamhetens behov.
- Genom delaktighet, inflytande och handlingsutrymme skapas förutsättningarna för ansvarstagande, medskapande och utveckling av den egna kunskapen såväl som verksamhetens kompetens.
- Ett aktivt arbete med att finna nya rekryteringsvägar görs, för att nå målgrupper som idag inte finns representerade bland medarbetarna. Detta syftar till att nå en personalsammansättning som speglar samhället utifrån mångfald och olikheter.
- Verksamheterna har en god och utvecklande arbetsmiljö som är hälsofrämjande och fri från diskriminering.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Sammanvägt Index 1)	77	78	80	82	83	83
Hållbart medarbetarindex (HME) 2)	79	83	84	85	85	85
Jämställda villkor 3)	3,4	3,9	4,1	4,3	4,5	4,5
Jämlika villkor 4)		88	89	90	91	91
Tillräckligt med tid 5)			75	75	75	75
Inga besvär av stress eller oro orsakade av arbetet 6)			62	62	62	62
Inga fysiska besvär orsakade av arbetet 7)			72	72	72	72

1) Det sammanvägda indexet för Medarbetarundersökningen (MAU) ger ett mått på hur väl Gävle kommun som organisation är rustad för att anta framtida utmaningar och nå uppsatta mål. Skalan går från 0-100 där 100 motsvarar 100 %.

2) Indexet HME är ett mått på organisationens och dess chefers förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang. Skalan går från 0-100 där 100 motsvarar 100 %.

3) Jämställda villkor mäts genom nyckeltalen anställningsvillkor, chefsstruktur, ledningsgrupper, föräldraledighet/VAB samt sjukfrånvaro. Skalan går från 1-10 där 10 är högst värde. Mätningen används även i samarbete med andra kommuner.

4) Faktorn "Alla medarbetare är lika viktiga" på gruppnivå i medarbetarundersökningen (På min arbetsplats är alla medarbetare lika viktiga oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder). Skalan går från 0-100 där 100 motsvarar 100 %.

5-7) Indikatorer som mäter arbetsmiljö, mäts i medarbetarundersökningen.

Indikatorn "Jämlika villkor" började mätas i medarbetarundersökningen 2017, därav inget utfall för 2016.

Indikatorerna "Tillräckligt med tid", "Inga besvär av stress eller oro orsakade av arbetet" samt "Inga fysiska besvär orsakade av arbetet" kommer att mätas i medarbetarundersökningen from 2018.

## Ett inspirerande, utvecklande och kommunikativt ledarskap

### Beskrivning

För att skapa en gemensam, framgångsrik verksamhet ska chefen vara en ledare. Ledarskapet innebär att bygga upp och utveckla relationer. Chefer och medarbetare omsätter politiska mål till effektiv verksamhet. Chefen sätter i dialog med medarbetarna mål, följer upp och utvärderar verksamheten. En framgångsfaktor för ett inspirerande och utvecklande ledarskap är att det finns goda förutsättningar för chefs- och ledarskapet. Två gånger om året är det chefsdag då förvaltningens alla chefer utbildas inom något aktuellt område.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Chefer och medarbetare för regelbundet en dialog om nämndens mål och konkretiserar dessa i den egna verksamheten.

- Genom att följa och utvärdera verksamheten skapas förutsättningar för medarbetarna att förstå och utföra sitt uppdrag.

- Ett aktivt arbete bedrivs från ledningen på alla nivåer för att uppnå jämställda löner och

jämställda och jämlika arbetsvillkor.

- Kultur & fritid säkerställer det goda ledarskapet genom kontinuerlig kompetensutveckling och möjlighet till chefsstöd för chefer på alla nivåer.

- Genom en tydlig organisationsstruktur är ansvar och befogenheter tydligt på alla chefsnivåer.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ledarskap MAU (index) 1)	78	79	80	80	81	81
Delindex HME 2)	80	82	84	86	88	88

1) Indexet för ledarskap i Medarbetarundersökningen (MAU) ger ett mått på medarbetarnas uppfattning om ledarskapet inom Gävle kommun.

2) Delindex Ledarskap i HME tar sikte på att utvärdera de närmaste chefernas förmåga att såväl ge förutsättningar för att öka medarbetarengagemanget som deras förmåga att ta tillvara engagemanget i verksamheten. Skalan går från 0-100 där 100 motsvarar 100 %.

## Uppnä jämställda och jämlika arbetsvillkor och jämställda löner

### Beskrivning

Jämställda och jämlika arbetsvillkor innebär att lika möjligheter och rättigheter skapas för alla medarbetare hos Kultur & fritid.

Synliggörande och utjämnande av löneskillnaderna är ett viktigt steg för en positiv förändring för en jämställd arbetsmarknad, likväl som det aktiva arbetet utifrån diskrimineringslagstiftning och kommunens värdegrund.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Chefer och medarbetare för regelbundet en dialog om värdegrunden, likabehandling och jämställdhet och integrerar detta i den dagliga verksamheten.

- Ett aktivt arbete bedrivs från ledningen på alla nivåer för att uppnå jämställda löner och jämställda och jämlika arbetsvillkor.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Jämställda villkor 1)	3,4	3,9	4,1	4,3	4,5	4,5
Jämställda löner 2)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Jämlika villkor 3)		88	89	90	91	91

1) Jämställda villkor mäts genom nyckeltalen anställningsvillkor, chefsstruktur, ledningsgrupper, föräldradeltid/VAB samt sjukfrånvaro. Skalan går från 1-10 där 10 är högst värde. Mätningen används även i samarbete med andra kommuner.

2) Kvinnors andel av mäns lön. Det är den ovägda löneskillnaden mellan kvinnor och män som mäts.

3) Faktorn "Alla medarbetare är lika viktiga" på gruppnivå i medarbetarundersökningen ("På min arbetsplats är alla medarbetare lika viktiga oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder"). Skalan går från 0-100 där 100 motsvarar 100 %.

### 4.1.3 Hållbar tillväxt

## Kultur & fritid bidrar till att skapa förutsättningar för ett aktivt liv och en stimulerande fritid för alla invånare

### Beskrivning

Kommunfullmäktiges strategiska program Kulturell allemansrätt, Hållbar idrott och Biblioteksplan 2025 definierar prioriteringar och beskriver hur målet nås inom Kultur- och fritidsnämndens ansvarsområde. För samtliga program är målgruppen barn och unga prioriterad. Särskilda insatser ska göras för att nå barn och unga som inte deltar i kultur- och fritidsverksamheter.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Att utveckla verksamheten utifrån barn och ungas intresse och behov.
- Att fortsätta följa upp barn och ungas deltagande och intresse i kultur- och fritidsverksamheter med könsuppdelad statistik på kommunalsnivå.
- Att följa upp de sju diskrimineringsgrunderna i all verksamhet för att undanröja eventuella hinder för deltagande.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Medverkande i simskolor, ökning/år jmf 2014 1)		5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Nya deltagare i Kulturskolan/totalt antal deltagare 2)		2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Andel publika arrangemang för barn och unga 3)		60 %	60 %	60 %	60 %	60 %

1) Sommarsimskolan är ett samarbete mellan Kultur & fritid, Utbildning Gävle, Lillhagsbadet och Svenska livräddningssällskapet. Syftet med sommarsimskolan är att få fler elever i Gävle kommuns grundskolor att klara läroplanens mål för simkunnskap i årkurs 6.

2) Nya deltagare i ett specifikt ämne.

3) Andelen arrangemang för barn och unga i förhållande till totalt antal arrangemang som sker inom bibliotek.

## Kultur & fritid bidrar till att Gävle kommun är en av Sveriges bästa miljökommuner

### Beskrivning

Kultur & fritid arbetar med att energieffektivisera alla anläggningar såväl genom investeringar som kompetenshöjande insatser. Alla anläggningar ska sopsortera. Gävle kommun har infört en resepolicy som Kultur & fritid ska följa. Det innebär större utmaningar inom en del verksamheter såsom Kulturskolan och Gävle Konserthus & Symfoniorkester.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Att energieffektivisering fortsätter att genomföras i alla anläggningar.
- Att en plan för resepolycyns genomförande tas fram.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Energieffektivisering av idrottsanläggningar (jfr 2013) 1)	14,8 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Energieffektivisering av kulturanläggningar (jfr 2015) 2)	0 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
Åtgärder enligt plan för resepolycyn 3)	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel fordon som drivs med förnybara drivmedel 4)		49 %	66 %	75 %	100 %	100 %

1) Effekt av uppdrag tillsammans med Gavlefastigheter AB och Gävle energi för idrottsanläggningar (kWh). De anläggningar som ingick i uppdraget 2013 mäts.

2) Effekt av uppdrag tillsammans med Gavlefastigheter AB och Gävle energi för kulturanläggningar (kWh).

3) En plan ska upprättas inför varje år med aktiviteter som görs för att underlätta att följa resepolycyn. Målvärdet anger hur många av de aktiviteter som anges i planen som är genomförda.

4) Andel av totala andelen bilar inom förvaltningen som drivs med förnybara drivmedel (kommunövergripande mål).

Indikatorn "Andel fordon som drivs med förnybara drivmedel" mäts from 2017, därav inget utfall 2016.

## Kultur & fritids verksamheter har effektiva processer och ett högt kvalitetsmedvetande

### Beskrivning

Effektiva processer kräver tydliga uppdrag till verksamheterna för att kärnverksamhet och stödverksamhet ska vara möjliga att följa upp. Kultur & fritids verksamhet planeras, genomförs och följs upp i kommunkoncernens årshjul. Kommunens övergripande processer påverkar i hög grad Kultur & fritids processer. Effektiva stödprocesser leder till bra stöd till kärnverksamheten och bidrar till att frigöra resurser till kärnverksamhet.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Tydliga och uppföljningsbara mål och uppdrag enligt reglemente, strategiska program och balanserad styrning.
- Uppföljningen inom Kultur & fritids avdelningar, enheter och olika verksamheter utvecklas och förenklas så att samma uppföljning kan användas till flera instanser.
- Att löpande arbeta med att utveckla och effektivisera processer för att bibehålla och uppnå resurseffektiva verksamheter.
- Beslutade rutiner följs upp i internkontrollplanen



Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel uppnådda målvärden på underliggande indikatorer 1)	50 %	80 %	82 %	85 %	90 %	90 %

1) Mätning görs på alla indikatorer som har ett faktiskt mätbart utfall och mäter kvalitet och/eller effektivitet i verksamheternas processer.

#### 4.1.4 Ekonomi

### Kultur och fritids verksamheter bedrivs kostnadseffektivt och inom tilldelade ramar.

#### Beskrivning

Kostnadskontroll är en viktig parameter för att ha en budget i balans. För att bidra till att det kommunövergripande målet nås ska Kultur & fritid regelbundet följa utvecklingen av intäkter och kostnader inom alla verksamheter samt analysera och jämföra utfall med föregående år. Kultur & fritid ska också samverka med andra aktörer såsom kommuner, myndigheter, högskolor, föreningar och företag. Genom att samverka med andra aktörer skapas möjligheter att kostnadseffektivisera samt att nyttja resurser inom förvaltningen på bästa sätt.

Framgångsfaktorer för att nå målet är:

- Kultur & fritid ska samverka inom och utom förvaltningen samt arbeta för kostnadsmedvetna och resurseffektiva lösningar
- Den ekonomiska uppföljningen ska ge chefer, medarbetare och politiker stöd och förutsättningar i sitt arbete för att ha en ekonomi i balans

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Kostnadsbesparing energieffektivisering av idrottsanläggningar (jfr 2013) 1)	14,8 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Nyttjandegrad på verksamhetens idrottsanläggningar (jfr 2015) 2)	3,37 %	10 %	10 %	12 %	12 %	12 %
Intäkter i förhållande till föregående år 3)		0,2 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %
Kostnader i förhållande till föregående år 4)		-2 %	-2 %	-2 %	-2 %	-2 %
Personalkostnader i förhållande till föregående år 5)		4,2 %	4,2 %	4,2 %	4,2 %	4,2 %

1) Minskade kostnader p.g.a. åtgärder för effektivisering.

2) Mätmetoden är beräknad på uthyrda tider efter skoltid, förutom ishallar och Nynäs konstgräs som skolorna bokar hos Kultur & fritid när det gäller dagtid. Anläggningar som räknats in är de som Kultur & fritid själva bokar. Nyttjanderättsanläggningar och lokaler med specialkontrakt ingår inte i uträkningen.

- 3) Externa intäkter ska minst öka med angiven procent jmf föregående år (gäller ej kommunbidrag).
- 4) Kostnaderna ska inte öka med mer än angiven procent jmf föregående år.
- 5) Personalkostnaderna ska inte öka med mer än angiven procent jmf föregående år.

Energieffektiviseringen mäts i kronor. Tillsammans med Gavlefastigheter AB och Gävle Energi AB kartlades energiförbrukningen och förslag togs fram på vilka kostnadseffektiviseringar som kunde genomföras. Undersökningen gjordes 2013 som då står som jämförelseår. I kommande uppföljning behöver hänsyn tas till eventuella förändringar i antalet idrottsanläggningar samt förändringar av energipris.

## 4.2 Politiska uppdrag

### 4.2.1 Uppdragen 2018

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle bidrar inom sina verksamheter till att öka inkludering och minska segregation genom öppna mötesplatser och inkluderande arbetssätt. Första steget mot en åtgärdsplan blir att göra en nulägesbild för att kunna identifiera insatser och genomföra åtgärder. Exempel på verksamheter inom nämnden ansvarsområde är Hemlingby, Gasklockorna, sommarprojekt, digital delaktighet mm.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle bedriver egen eller stöttar föreningars kultur- och fritidsverksamhet under årets alla dagar och med en god spridning över Gävle kommun. En utmaning för framtiden är att med en växande befolkning minska kostnaderna för verksamheten, inte minst för lokaler. I kommundelar med socioekonomiska utmaningar har behovet av kultur- och fritidsverksamheter både förändrats och ökat. Bibliotek, fritidsgårdar och idrottsverksamhet får i många fall möta behov som uppstår då övriga samhället dragit sig tillbaka. Samarbete med socialförvaltning, bostadsbolag och skola är nödvändig för att kultur- och fritidsverksamheterna ska kunna verka utifrån sitt uppdrag.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle ansvarar för en liten men bred verksamhet som spänner över flera politikområden, inte minst på nationell nivå. Det är en rad myndigheter och forskningsaktörer som årligen bidrar till kunskapsutvecklingen inom området med bland annat konferenser: Sveriges kommuner och landsting, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällefrågor, Centrum för idrottsforskning, Riksidrottsförbundet, Kulturrådet, Konstrådet, Myndigheten för kulturanalys, Sveriges fritids- och kulturchefförening. Dessutom finns ett antal nätverkskonferenser/mötesplatser bland annat ICORN, Svensk scenkonst, Träffpunkt idrott, Bok & bibliotek, Biblioteksdagarna, Samtidskonstdagarna m.fl. Flera av myndigheterna har börjat webbsända konferenser och seminarier vilket ökat tillgången och minskat kostnader för deltagande. De flesta konferenserna och seminarier är dock verksamhetsspecifika och där deltar både chefer och medarbetare från verksamheterna. Att delta på konferenser och seminarier är dessutom ett sätt att bygga relationer för att kunna rekrytera. Kultur & fritid har många olika yrken men få stora yrkesgrupper. Detta är särskilt utmanande då Högskolan i Gävle inte bedriver utbildning inom sektorns område med något undantag. Nämnden behöver ta

ställning till i vilken mån Kultur & fritid Gävle ska förändra sitt arbetssätt.

### **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget. För närvarande genomförs ett arbete med framtagande av en lokalstrategi för att få en nulägesbild av nämndens lokaler i relation till uppdraget och verksamheten.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget. Kultur- och fritidsnämnden menar att för att kunna uppnå intentionen i uppdraget måste en arbetsmiljökonsekvensanalys göras för att säkerställa en god arbetsmiljö för chefer på alla nivåer och berörda medarbetare inför ett förändringsarbete. Erfarenheter av tidigare centralisering av stödresurser behöver integreras i analysen för en bra process. Det är viktigt att säkerställa att framtida stödresurser är verksamhetsnära och att den breda kompetensen som finns i förvaltningarnas verksamhetsstöd ej förloras. Kultur & fritid Gävle bedriver verksamhet som riktar sig till hela allmänheten vilken kräver en god och medveten kommunikation. Hur det framtida kommunikationsarbetet kommer att organiseras är därför helt avgörande för möjligheten att nå verksamhetsmålen.

Kultur & fritid Gävle genomför digital förnyelse i alla verksamheter och följer upp detta i årsredovisningen.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska*

*program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget.

#### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget.

#### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle följer upp beslutade policys och program i Stratsys. Det är viktigt att påpeka att Kulturell allemansrätt, Hållbar idrott och Biblioteksplan 2025 är antagna i kommunfullmäktige och styrande för Kultur & fritid Gävle. I dessa program finns de tre hållbarhetsperspektiven integrerade. Kultur & fritid Gävle vill påpeka att uppföljningsarbetet med programmen är både viktigt och tidskrävande. Att övergripande stödprocesser bättre hjälper chefer och medarbetare att göra rätt skulle innebära en effektivisering i sig. Kultur & fritid Gävle könsuppdelad statistik för att kunna följa upp att kommunens resurser går till både pojkars, flickors, kvinnors och mäns kultur- och fritidsutövande.

#### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle deltar regelbundet i Region Gävleborgs arbete kring regional samverkan då stora delar av den statliga kulturpolitiken förts över till den regionala nivån. En ny regional kulturplan arbetas fram i dialog med kommunerna. Samverkan sker idag främst inom musik- och biblioteksområdet. Inom fritid- och idrottsområdet är utmaningen större då det regionala ansvaret för medelstillelning mm ligger på Riksidrottsförbundets regionala organisation i myndighets ställe.

### **Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle har utrett frågan om kulturcheckar och redovisat till nämnden. Inget fortsatt arbete genomförs.

### **Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget. Systematiskt arbetsmiljöarbete genomförs med undersökningar, förbättringsarbete och avstämningar med medarbetare enligt samverkansavtalet.

### **Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle berörs inte av uppdraget.

### **Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle bedriver verksamhet där taxor och avgifter är en viktig del i helheten. Kultur & fritid Gävle behöver kartlägga vilka taxor som kan vara intressanta att jämföra. Kultur & fritidsverksamhet är till största del ej lagstadgad vilket gör att taxorna är en del i en lokal politik. Lokalsubventioner utgör den största delen.

**Kultur och fritidsnämnden uppdras att söka möjliga samfinansieringsprojekt kopplade till Symfoniorkestern tillsammans med regionala eller nationella aktörer samt att om möjligt öka antalet inkomstbringande turnéer och verksamhetsinnehåll.**

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle genomförde en omfattande utredning om framtida finansiering av Gävle konserthus och symfoniorkester som redovisades för nämnden 2015. Utredningen visade bland annat att verksamheten bedrivs ytterst resurseffektivt. Verksamheten behöver ha sin grundfinansiering tryggad för att kunna söka samarbeten som förmerar finansieringen av ett hus (konserthuset) och dess medarbetare (orkestern). Det finns i sammanhanget inga inkomstbringande turnéer däremot kan en produktion genomföras till en betydligt lägre kostnad vid tillfälle 2, 3, 4. Idag genomför orkestern enligt regional överenskommelse konserter i alla länets tio kommuner särskilt i Hudiksvall och Bollnäs som kan ta emot hela orkestern. För att öka intäkterna krävs ett utvecklat samarbete främst med angränsande län. Ett utökat inkomstbringande verksamhetsinnehåll innebär att den icke-kommersiella verksamheten för barn och unga, inom folk-, världsmusik, oetablerad popmusik och jazz får stå tillbaka för kommersiella uthyrningar av konserthuset.

**Kultur- och fritidsnämnden uppdras att genomföra en stadsdelsbaserad integrationssatsning på kultur och bibliotek inkluderande ökade resurser till stadsdelsbiblioteken, längre öppettider i Sättra och Andersberg samt ett spridande av El Sistema i stadsdelarna.**

*Denna finansieras via en avsättning på 3 miljoner kr från de bosociala medlen under kommunstyrelsen och avser åren 2018-2020.*

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle kommer under 2018 att delta i ett metodutvecklingsarbete som Sveriges kommuner och landsting leder som heter "Mer kultur till fler". I vilken omfattning verksamheten kan utvecklas är helt och hållet avhängigt på nya tilldelade medel. Beslut kommer att fattas i Kommunstyrelsen under hösten. Behovet av att utöka verksamheten i vissa kommundelar är stort. Att rekrytera medarbetare för detta kan ta tid.

**Kultur- och fritidsnämnden uppdras att vidareutveckla verksamheterna på Silvanum för att säkerställa att de når fler individer. Särskilt fokus ska vara på barn och unga och att möten mellan olika socioekonomiska grupper ökar.**

### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle bedriver verksamhet inom bildkonstområdet i Silvanum. Sedan ett par år ligger även Gävle konstskola (Region Gävleborg) i samma byggnad. Under 2018 kommer den

konstpedagogiska verksamheten att utvecklas liksom omfattningen av Kulturtrappan. Ett särskilt projekt under 2018 med muralmålningar i det offentliga rummet (Artscape) riktar sig särskilt till unga.

**Kultur-och fritidsnämnden uppdras säkra Kulturhusets fortsatta verksamhet i Gävle samt att göra ansträngningar för att få in fler verksamheter i lokalerna med ökat fokus på barn och unga.**

#### **Plan för genomförande**

Både verksamheten och lokalen för Kulturhuset kommer att genomlysas i samband med den lokalstrategi som Kultur & fritid genomför under 2017. Under 2018 kommer en dialog med nuvarande verksamheter att föras angående den framtida verksamheten. Nämnden ska därefter fatta beslut.

**Kultur och fritidsnämnden får i uppdrag, att i samarbete med Gavlefastigheter och Kommunstyrelsen, genomföra de mest nödvändiga investeringarna för att säkerställa fortsatt drift av verksamheterna i Fyren i Norrsundet, Smörnäs, Engesbergs Camping, Folkets hus i Hedesunda och Jonny Mattson-gården i Gävle.**

*Inget av ovan nämnda objekt skall säljas till privat marknad utan att säkra fastigheternas verksamhetsinnehåll men kan överlåtas till lokala verksamheter om fullgod lösning för fortsatt drift finns. Nya hyresförhandlingar kan vara nödvändiga.*

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle äger endast Fyren i Norrsundet av ovanstående fastigheter. Smörnäs, Engesberg och Jonny Mattsson-gården ägs av Samhällsbyggnad Gävle. Folkets hus i Hedesunda av föreningen. Om investeringar ska göras i ovan angivna objekt behöver investeringsmedel även allokeras hos Samhällsbyggnad. En dialog mellan nämnderna bör snarast påbörjas. Lokalernas status och omfattning av investeringar måste tydliggöras i samband med Synpunkter på mål och ramar 2019.

**Kultur-och fritidsnämnden uppdras avbryta arbetet med införandet av Kulturcheckar och därmed undvika kvalitetsförsämringar på Kulturskolan och höga tillkommande kostnader.**

#### **Plan för genomförande**

Kultur & fritid Gävle har utrett frågan om kulturcheckar och redovisat till nämnden. Inget fortsatt arbete genomförs.

**Kultur-och fritidsnämnden uppdras att i samarbete med andra aktörer genomföra en analys av vilka verksamheter som skulle kunna inrymmas i ett nytt Stadsbibliotek vid Slottstorget.**

*Med tanke på de höga investerings- och driftskostnaderna för ett framtida bibliotek behöver kommunen få en samlad bild över rationaliseringsmöjligheter och samlokaliseringmöjligheter.*



### Plan för genomförande

En uppdatering av tidigare utredningar och underlag genomförs under 2018 för att leda fram till en övergripande analys av samlokalisering och rationalisering i ett nytt Stadsbibliotek. Arbetet kommer att involvera en utökad beredningsgrupp där alla partier erbjuds att delta. Arbetet kräver ett nära samarbete med GFAB.

### 4.3 Investeringsverksamhet

Under 2017 slutfördes att antal stora investeringar (Sport- och friidrottsarena på Gavlehov, Valbo sporthall inklusive bad, scengolv på konserthuset).

För kommande period finns en stor föreslagen rust av Träffen vid Sättra centrum (2020). Utöver Träffen finns inom perioden reinvesteringar planerade i form av ny kylmaskin, konstgräsmattor och utbyggnad av omklädningsrum på tre anläggningar samt ny entré och nya allvädersbanor vid Gunder Hägg-stadion.

För den tillkommande planeringsperioden finns beslutade medel för reinvesteringar i verksamhetspecifika behov, 5 925 tkr för 2018, samt för investeringar kopplade till verksamhetsbehov i fastigheter för både egenägda och de fastigheter som hyrs av Gavlefastigheter på totalt 4 300 tkr.

### 4.4 Utvecklingsområde

Kultur & fritid Gävle fortsätter arbetet med digital förnyelse för att öka tillgängligheten och utveckla arbetssätten i verksamheterna. Under 2018 införs ”meröppet” på ett par bibliotek vilket innebär att biblioteket är tillgängligt vissa tider utan att personal finns på plats, arbetet med trådlös kommunikation i lokalerna fortsätter samt e-tjänster för att förenkla bokning av lokaler och ansökan om föreningsstöd förbereds genom en större upphandling som SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) genomför.

### 4.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Progno s 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Biblioteksbesök 1)	712 361	693 041	686 394	715 000	720 000	720 000	720 000	720 000
Biblioteksbesök/i nv 2)	7,2	7,0	6,8	6,9	6,9	7,0	7,1	7,1
Bibliotekslån 3)	601 454	552 508	603 104	680 000	680 000	680 000	680 000	680 000
Bibliotekslån 0-17 år 4)	111 537	185 000	81 954	185 000	185 000	190 000	190 000	190 000
Registrerade föreningar Kultur & fritid	515	512	532	530	530	530	530	530
Antal besök på Gasklockorna 5)	53 752	61 227	43 752	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Offentliga arrangemang Gasklockorna 6)	71 %	73 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Antal besök Gävle Konserthus & Symfoniorkester	76 442	89 914	90 650	91 659	92 000	92 000	92 000	92 000

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
(exkl. restaurangbesök 7)								
Självfinansieringsgrad Gävle Konserthus & Symfoniorkester 8)	12,6 %	12,6 %	13,9 %	13,4 %	13,8 %	14,0 %	14,2 %	14,4 %
Antal aktiva flickor 7-20 år i föreningsvht/invånare 9)					82,13 %	83,37 %	83,37 %	83,37 %
Antal aktiva pojka 7-20 år i föreningsvht/invånare 9)					67,97 %	68,99 %	68,99 %	68,99 %
Totalt antal aktiva barn och ungdomar 7-20 år i Gävle/ invånare 9)					52,95 %	53,75 %	53,75 %	53,75 %

1) Sammanslaget värde alla nio bibliotek. Målvärdet 2020 ligger i nivå med nationell statistik.

2) Antalet besök/ antalet invånare i kommunen.

3) Sammanslaget värde alla nio bibliotek. Virtuella lån, e-medier inräknade. Innebär en utmaning att behålla totala nivån. Därför ingen ökning över tid.

4) Sammanlagt värde alla nio bibliotek. Avser antal lånade medier för åldersgruppen. Målvärde 2020 i nivå med nationell statistik.

5) Antal besök i Gasklockorna inkluderar det totala antalet besökare i Gasklockorna vid alla former av arrangemang. Det kan handla om konserter, konferenser, teaterföreställningar, mässor, privata tillställningar, festivaler o.d.

6) Uppdraget för Gasklockorna är att minst 70 % av de totala antalet arrangemang på området ska vara offentliga. Högst 30 % får vara slutna, exempelvis konferenser och privata inhyrningar.

7) Inklusiva arrangemang arrangerade av Gävle Konserthus & Gävle Symfoniorkester på annan arena och inklusive Gävle Symfoniorkesters engagemang/uppdrag på andra arenor.

8) Mellanskillnaden mellan bidragsdelar (Kommun & Region) och det totala utfallet för avdelningen.

9) Nyckeltalet visar antalet aktiva medlemmar i föreningsverksamhet i förhållande till befolkningens mängden uppdelat på kön och ålder. Aktiv medlem innebär barn och ungdomar som är stödberättigade och deltar i ledarledd fritidsverksamhet under minst 5 tillfällen per halvår.

Nyckeltalet "Aktiva barn och ungdomar i Gävle" är nytt från 2018 eftersom bidragen till idrottsföreningar har förändrats. Det tidigare nyckeltalet deltagartillfällen mätte antalet deltagartillfällen i samband med föreningars ansökan av aktivitetsbidrag. Nyckeltalet ändras från 2018 och är numera ett medlemsstöd som mäter antalet aktiva medlemmar i föreningsverksamhet i förhållande till befolkningens mängden. Ett barn/ungdom kan vara aktiv medlem i flera föreningar och räknas då som en aktiv medlem för respektive förening i statistiken som nyckeltalen baseras på. Nyckeltalet redovisas i delårsbokslut ett varje år och visar statistik från föregående år. Basåret är 2017 och första redovisningstillfälle blir delårsbokslut ett år 2018. 2017 blir basår då det är det första året som medlemsstödet, som beräknas på antalet aktiva medlemmar, söks och därav första året som denna statistik finns tillgänglig. Då nyckeltalet är framtaget innan slutliga uppgifter finns för 2017 är målvärden för 2018 och framåt baserade på befolkning 2016 samt medlemmar 2016/2017 och kommer därför att justeras när 2017 är slut.

## 4.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag	18,6	22,7	15,8	15,8	15,8	15,8
Övriga intäkter	67,8	52,5	67,9	69,3	70,7	72,1
<b>Summa intäkter</b>	86,4	75,2	83,7	85,1	86,5	87,9
Personalkostnader	-145,4	-151,1	-159,3	-162,1	-165,5	-168,8
Köp av verksamhet	0	-0,7	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Övriga kostnader	-215,4	-228,6	-245,7	-247,9	-239,2	-239,8
Avskrivning	-15,0	-17,3	-15,5	-15,1	-14,7	-15,0
<b>Summa kostnader</b>	-375,9	-397,7	-420,5	-425,3	-419,4	-423,7
<b>Verksamhetens resultat</b>	-289,5	-322,5	-336,8	-340,2	-332,9	-335,8
Intern ränta	-4,9	-3,2	-3,3	-3,2	-3,1	-3,1
<b>Resultat före kommunbidrag</b>	-294,0	-325,7	-340,1	-343,4	-336,1	-338,9
Kommunbidrag	307,7	331,5	340,1	343,4	336,1	338,9
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	13,7	5,8	0	0	0	0
Resultatfond 31/12	18,5					

### INVESTERINGSBUDGET

Summa nettoinvestering	-13,6	-21,2	-11,7	-8,0	-15,3	-12,0
------------------------	-------	-------	-------	------	-------	-------

## 5 Omvårdnadsnämnd

Den beslutade versionen innehåller även information om vilka kommunövergripande mål som nämndsmålen är kopplade till, samt en inledning till balanserad styrning.

### 5.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 5.1.1 Invånare och kunder

#### Omvårdnadsnämnden har nöjda kunder med tanke på delaktighet och engagemang

##### Beskrivning

Ett av omvårdnadsnämndens grundläggande uppdrag är att de personer som är i behov av insatser från nämnden är nöjda med dessa. För nämnden är det viktigt att samtliga verksamheter utformar och erbjuder aktiviteter som utmanar, berikar och utvecklar. I dialog med kunder och närstående utvecklas verksamheten och förtroendet för nämndens tjänster ökar. Ett salutogent förhållningssätt ska prägla verksamheten för att kunderna ska ges möjlighet att uppleva känslan av sammanhang. Insatserna från nämnden ska därför utformas så att de stödjer ett meningsfullt innehåll i vardagen.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel äldre som uppger att personalen alltid eller oftast tar hänsyn till åsikter och önskemål. Hemtjänst (2017=88%).	88 %		90 %	90 %	90 %	90 %
Andel äldre som uppger att personalen alltid eller oftast tar hänsyn till åsikter och önskemål. Vård- och omsorgsboende (2017=77%).	80 %		>82 %	>82 %	>82 %	>82 %
Andel äldre som uppger att de alltid eller oftast kan påverka vilka tider de får hjälp av personalen. Hemtjänst (2017=58%).	60 %		>62 %	>62 %	>62 %	>62 %
Andel äldre som anger att de alltid eller oftast kan påverka vilka tider de får hjälp av personalen. Vård- och omsorgsboende (2017=62%).	61 %		>63 %	>63 %	>63 %	>63 %

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel äldre på vård- och omsorgsboende som är mycket eller ganska nöjda med de aktiviteter som erbjuds (2017=64%).	61 %		>66 %	>66 %	>66 %	>66 %
Andel verksamheter inom området funktionsnedsättning som under året genomfört minst en delaktighetsslinga (2016=54%). 1)	54 %		>54 %	>54 %	>54 %	>54 %
Andelen kunder inom boendestöd som tycker att de tillsammans med närstående kan påverka innehållet i det stöd och den hjälp de får. 2)			>66 %	>66 %	>66 %	>66 %

1) Målvärde för planeringsperioden är ett bättre utfall än 2017 års resultat mätt per den 31/12 2017.

2) Målvärdena bygger på utfallet i en urvalsundersökning i samband med att enkätinstrumentet testades i projektform under 2015.

## Omvårdnadsnämnden har nöjda kunder med tanke på trygghet och tillgänglighet

### Beskrivning

Ett av omvårdnadsnämndens grundläggande uppdrag är att de personer som är i behov av insatser från nämnden är nöjda med dessa. I dialog med kunder och närstående utvecklas verksamheten och förtroendet för nämndens tjänster ökar. Insatserna från nämnden ska utformas med kontinuitet för att öka förutsägbarheten och tryggheten för kund. Välfärdsteknik skall användas för att öka den enskildes möjlighet att leva ett självständigt liv. Ett annat av omvårdnadsnämndens grundläggande uppdrag är att de personer som är i behov av insatser från nämnden behandlas rättssäkert. Rättssäkerhet innebär att det finns en rättsordning som skyddar individen mot kränkningar av dennes demokratiska rättigheter. Konkret handlar det om att rättsreglerna tillämpas förutsägbart, effektivt och rättvist.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel äldre som uppger att det känns mycket eller ganska tryggt på vård- och omsorgsboendet (2017=87%).	86 %		>88 %	>88 %	>88 %	>88 %
Uppföljningar av beslut som görs inom utsatt tid gällande hemtjänst, boendestöd och personligt stöd. 1)						

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel äldre som uppger att det känns mycket eller ganska tryggt att bo hemma med stöd från hemtjänsten (2017=87%).	87 %		>89 %	>89 %	>89 %	>89 %
Personkontinuitet inom hemtjänsten. 2)(2017=14)			<14	<14	<14	<14

1) Mätning påbörjas 2018 och uppföljning av målvärden görs 2019, 2020 och 2021

2) Indikatorn mäts som det genomsnittliga antalet hemtjänstpersonal (äldreomsorg) som hjälper kunden dagtid (07.00-22.00) under en 14-dagarsperiod

## 5.1.2 Medarbetare

### Omvårdnad Gävle är en attraktiv arbetsgivare med motiverade och framgångsrika medarbetare

#### Beskrivning

Omvårdnad Gävle har engagerade medarbetare som tar ansvar och är medskapande. Att ta tillvara på medarbetarnas engagemang, kompetens och yrkesetik är viktiga beståndsdelar i ett tillitsbaserat förhållningssätt. Delaktighet är viktigt för det gemensamma ansvaret för verksamheten. Inom Omvårdnad Gävle har chefer och ledare ökad fokusering på medarbetarnas förutsättningar för att kunna utföra uppdraget på ett professionellt och framgångsrikt sätt genom att inspirera och utveckla sina medarbetare. Adekvat kompetens för uppdraget och en god arbetsmiljö är viktiga förutsättningar för motiverade och framgångsrika medarbetare.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Sammanvägt värde MAU (2017=80%).	80	>80 %		>80 %	>80 %	>80 %
Hållbart medarbetarengagemang (HME) (2017=81%).	81	>81 %		>81 %	>81 %	>81 %
Attraktiv arbetsgivare. 2)						

1) Under 2018 kommer ingen medarbetarundersökning att genomföras.

2) Mätning påbörjas 2018 och uppföljning av målvärden görs 2019, 2020 och 2021

### Omvårdnad Gävles chefer har ett inspirerande och utvecklande ledarskap.

#### Beskrivning

Inom Omvårdnad Gävle har chefer och ledare en hög fokusering på medarbetarnas förutsättningar för att kunna utföra uppdraget på ett professionellt och framgångsrikt sätt genom att inspirera och utveckla sina medarbetare.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ledarskap MAU (2017=79%).	79 %	>79 %		>79 %	>79 %	>79 %
Inspirerande och utvecklande ledarskap. 2)						

1) Under 2018 kommer ingen medarbetarundersökning att genomföras.

2) Mätning påbörjas 2018 och uppföljning av målvärden görs 2019, 2020 och 2021

### 5.1.3 Hållbar tillväxt

#### Attraktiva verksamheter för kunder och medarbetare

##### Beskrivning

Gävle ska vara en attraktiv plats och ta ytterligare steg till att vara den plats där fler vill leva, verka och bo vilket kräver en balanserad utveckling. Genom att tillhandahålla attraktiva verksamheter bidrar omvårdnadsnämnden till att Gävle kommun kan locka nya invånare i olika faser av livet.

För att lyckas med detta måste Omvårdnad Gävle arbeta systematiskt med förbättringar, såväl ur ett medarbetar- som ur ett kundperspektiv.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Attraktiv arbetsgivare. 1)						

1) Mätning påbörjas 2018 och uppföljning av målvärden görs 2019, 2020 och 2021

#### Omvårdnadsnämnden bidrar till en bättre miljö genom minskade utsläpp i mark, luft och vatten.

##### Beskrivning

För att uppnå målen i det miljöstrategiska programmet krävs teknisk utveckling, effektiviseringar, fysiska åtgärder samt attityd- och beteendeförändringar. Det behövs också en förståelse och kunskap om hur arbetsplatsen och individen kan agera.

Viktiga mål är att minska koldioxidutsläppen och mängden matsvinn (det som kastas men hade kunnat ätas upp). Under 2017 har implementeringen av matsvinnmätningar startat på samtliga vård- och omsorgsboenden inom egen regi. För att följa upp och se utvecklingen av mängden matsvinn har Omvårdnadsnämnden valt att utgå ifrån ett målvärdesintervall på 30-50 gram per ätande och måltid gällande svinn från huvudkomponent och bikomponent.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Mängden matsvinn per kund och måltid på vård och omsorgsboende inom egen regi (2017= 54)			30 gram per ätande och måltid	30 gram per ätande och måltid	30 gram per ätande och måltid	30 gram per ätande och måltid

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
gram per ätande och måltid).						
Andel miljöbilar inom förvaltningen (2017=58%).	88 %		58 %	100 %	100 %	100 %

## Omvårdnadsnämndens verksamheter är effektiva och drivs av ett högt kvalitetsmedvetande

### Beskrivning

För att möta framtidens utmaningar och dagens krav är det av största vikt att Omvårdnad Gävles verksamheter bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete i vardagen. Konkret innebär det att Omvårdnad Gävles medarbetare har ett kunskapsbaserat arbetssätt med utgångspunkt i vetenskap och beprövad erfarenhet. Ett effektivt systematiskt kvalitetsarbete förutsätter både ett aktivt förebyggande arbete och uppföljning av den verksamhet som bedrivs. I en organisation med ett tillitsbaserat förhållningssätt måste en stor del av den uppföljning som sker vara i form av egenkontroll, det vill säga verksamhetens uppföljning av det egna arbetet. Egenkontroll kan exempelvis genomföras med hjälp av olika checklistor, men det kan också handla om att innehållsgranska social dokumentation eller om att följa upp att hanteringen av kundernas egna pengar går rätt till.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andelen ”ja”-svar i den förvaltningsövergripande egenkontrollen (2017=84%).			86 %	88 %	90 %	92 %

## 5.1.4 Ekonomi

### Omvårdnadsnämnden har en hållbar ekonomi

#### Beskrivning

Omvårdnadsnämndens uppdrag är att bedriva verksamheten med hög kvalitet inom given budgetram.

En grundförutsättning för att respektive verksamhet bedrivs på ett effektivt sätt med rätt kvalitet, är att chefer och medarbetare har kunskap om vad i verksamheten som påverkar ekonomi och kvalitet. Samtliga chefer behöver därför få återkommande utbildning och stöd om hur deras verksamhet på olika sätt påverkar ekonomin och hur den kan utvecklas och bedrivas effektivt.

En systematisk uppföljning och återkoppling till alla medarbetare när det gäller verksamhetens kvalitet och ekonomiska resultat är viktig för en positiv utveckling. Denna uppföljning inklusive återkoppling måste ske till alla som utför verksamhet inom omvårdnadsnämndens ansvarsområde. Det är även viktigt för en hållbar ekonomi att denna utveckling inkluderar en effektiv och medveten användning av både beprövade och nya välfärdstekniska möjligheter. Under 2018 kommer flera större satsningar att ske med stöd av välfärdsteknologi inom både ordinarie boende och inom särskilda boenden.

På övergripande nivå behöver pågående samarbeten med andra utvecklas och nya områden för



samarbete identifieras för att klara en hållbar ekonomi framöver. Detta gäller både samarbeten inom Gävle kommunkoncern och med andra externa organisationer.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Kostnader och intäkter i balans, mnkr.	3,6	5	2	0	2	5

## 5.2 Politiska uppdrag

### 5.2.1 Uppdragen 2018

För att klara av att redovisa det stora antalet uppdrag samtidigt som organisationen har att hantera ett effektiviseringskrav på 1,5% där administrationen är särskilt utpekad som ett område för besparing, kommer uppdragen främst infogas i årsplaneringen och redovisas i samband med de ordinarie rapporteringstillfällena.

#### **Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### **Plan för genomförande**

Arbetet med att ta fram en åtgärdsplan samordnas av näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden.

#### **Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle.**

#### **Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Omvårdnadsnämnden har egna målformuleringar och indikatorer kopplat till trygghet för kund. Verksamhetens aktiviteter och utfallet på indikatorerna kopplat till detta redovisas i tertialrapporterna.

För att skapa möjlighet till studier, praktik och arbete inom Omvårdnadsnämndens ansvarsområde ingår Omvårdnad Gävle i vård- och omsorgscollege, KIVO samt erbjuder extratjänster. Detta avrapporteras i samband med den utökade personalredovisningen i delår två.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Förutsätter en samordning mellan samtliga nämnder och bolag.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Inte en fråga för Omvårdnadsnämnden

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Att utöka användandet av tekniska lösningar för möten och kompetensutveckling ligger i linje med målen i det miljöstrategiska programmet. Aktiviteter kopplat till Omvårdnad Gävles handlingsplan för det miljöstrategiska programmet redovisas löpande i Omvårdnadsnämndens tertialrapportering.

Hur en redovisning av andelen externa kurser, konferenser och vad som kan definieras som verksamhetsnära personal kräver särskild utredning och samordning i kommunen.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen*

*som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

### **Plan för genomförande**

Den största delen av Omvårdnadsnämndens lokaler består av särskilda boenden. Beståndet och det förväntade behovet beskrivs årligen i nämndens långsiktiga boendeplan. Boendeplanen kommer att hanteras under tertial ett. Omvårdnad Gävle kommer även att ta fram en särskild lokalförsörjningsplan för övriga verksamhetslokaler. Detta kommer att avrapporteras löpande i tertialrapporten.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Arbetet med centralisering av stödresurser sker i samverkan med alla förvaltningar och bolag. Samordnas av kommunledningen.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Omvårdnad Gävle har varit pilot under 2017 i införandet av e-handel i Gävle kommun. Införandet av e-handel underlättar för beställaren av varor att göra rätt. Aktiviteter och eventuella effekter redovisas i tertialrapporteringen.

När omvårdnadsnämnden är upphandlande myndighet regleras sociala kraven i förfrågningsunderlaget, hur regleringen ser ut redovisas i en utredning som kommer att genomföras under året.

**Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

**Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

**Plan för genomförande**

Aktiviteter kopplat till handlingsplanen för det miljöstrategiska programmet redovisas löpande i tertialrapporten. När övriga program är antagna kommer handlingsplanerna kopplat till dessa att redovisas.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

**Plan för genomförande**

Inom välfärdssektorn finns ett väl fungerande samarbete i regionen där Omvårdnad Gävle har en ledande roll. Aktiviteter kopplat till detta redovisas i den ordinarie tertialrapporteringen.

**Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

#### **Plan för genomförande**

I dag är detta inte en aktuell fråga för omvårdnadsnämnden.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

#### **Plan för genomförande**

Omvårdnad Gävle har sedan tidigare en tillitsbaserad styrmodell som bygger på en tillit till att medarbetarna utifrån sin yrkesroll har kompetens att bedöma *hur* uppgiften bäst kan lösas. *Vad* som ska göras regleras bland annat i lagstiftning, föreskrift, riktlinjer och rutiner. Hur medarbetarna upplever sitt inflytande samt hur man trivs på jobbet redovisas i samband med uppföljning av medarbetarundersökningen.

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

#### **Plan för genomförande**

Omvårdnad Gävles arbete med flexibla schemalägningsmodeller, redovisas i den utökade personalredovisningen i delår två.

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

#### **Plan för genomförande**

Är en kommungemensam fråga som utreds och samordnas inom kommunen.

**Omvårdnadsnämnden uppdras att fortsätta arbeta med flexibla arbetstidsmodeller och stärkt grundbemanning för att successivt minska på de ofrivilliga delade turerna i kommunen.**

#### **Plan för genomförande**

Omvårdnad Gävle fortsätter arbetet med flexibla schemalägningsmodeller och stärkt grundbemanning. Redovisas i den utökade personalredovisningen som ingår i delår två.

**Omvårdnadsnämnden uppdras att genom kompetensutveckling av chefer och medarbetare i hemtjänsten snabba på införandet av behovsstyrd hemtjänst med ökat medarbetarinflytande, liknande det i Bomhus hemtjänst, i alla kommunens hemtjänstgrupper. 4 miljoner kronor tillförs nämnden för kompetensutvecklingsinsatser kopplat till detta.**

**Plan för genomförande**

Aktiviteter kopplat till uppdraget redovisas löpande i tertiärrapporteringen.

**Omvårdnadsnämnden ges i uppdrag att göra en genomlysning av alla privata utförare, med fokus på personalens anställningsvillkor, tillsammans med arbetstagarorganisationerna.**

**Plan för genomförande**

Genomförandet av uppdraget kräver samordning och planering tillsammans med de privata utförarna. Uppdraget återrapporteras under året.

**Omvårdnadsnämnden ges i uppdrag att utforma ett uppföljningssystem, som säkerställer avtalsefterlevnad i både egen och privat hemtjänst och där Omvårdnadsnämnden kontinuerligt, minst varje delår, ska ges rapport om eventuella avvikelser och åtgärdsplaner för dessa.**

**Plan för genomförande**

Det system som finns för uppföljning kommer under året att förtydligas. Avvikelser och aktiviteter redovisas löpande i tertiärrapporterna och sammanställs årligen i kvalitets- och patientsäkerhetsberättelsen.

**Omvårdnadsnämnden ges i uppdrag att omarbeta ersättningssystemet inom LOV och om lagligt möjligt, att medel för heltidsbeslut och dyrare kollektivavtal endast tillförs utförare som har motsvarande personalförmåner. Ersättningssystemet ska även differentiera ersättning i tätort/landsbygd.**

**Plan för genomförande**

Under 2017 har ett arbete påbörjats med att omarbeta ersättningssystemet inom LOV. Målsättningen är att ett förslag till ny ersättningsmodell skall läggas fram under 2018.

**Omvårdnadsnämnden ges i uppdrag att utreda om trygghetslarm ska ingå i LOV-systemet.**

#### **Plan för genomförande**

Går emot allmänna uppdrag till nämnderna, se **2.1.12** - som säger att; nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.

**Omvårdnadsnämnden får i uppdrag att införa ytterligare valfrihet i beviljad tid i hemtjänsten, som även kan inkludera förebyggande hälsofrämjande insatser.**

#### **Plan för genomförande**

Behöver utredas och konsekvensbeskrivas, eventuellt kan en aviserad förändring i Socialtjänstlagen möjliggöra delar av detta uppdrag. Utredningen redovisas under året.

**Omvårdnadsnämnden få i uppdrag att värdera om nuvarande organisation med fokus på antal chefsled på bästa sätt främjar kommunikation, ledning och ansvarstagande från politik till medarbetare och brukare.**

#### **Plan för genomförande**

Ligger i linje med beslutet om nuvarande organisation. En uppföljning är inplanerad och kommer att redovisas under 2018,

**Medarbetares initiativkraft bättre tas tillvara. Vi vill se chefsskap byggt på tillit där arbetslag och personalgrupper får agera utifrån sin profession med stort ansvar och fler befogenheter. Hur verksamheterna bäst utformas till gagn för brukarna, vet personalen bäst.**

#### **Plan för genomförande**

Omvårdnad Gävle har sedan tidigare en tillitsbaserad styrmodell som bygger på en tillit till att medarbetarna utifrån sin yrkesroll har kompetens att bedöma *hur* uppgiften bäst kan lösas. *Vad* som ska göras regleras bland annat i lagstiftning, föreskrift, riktlinjer och rutiner. Hur medarbetarna upplever sitt inflytande samt hur man trivs på jobbet redovisas i samband med uppföljning av medarbetarundersökningen.

**Omvårdnadsnämnden uppdras att tillsammans med regionen initiera en översyn och ett utvecklingsarbete av hur hemsjukvård/specialistsjukvård kan göras effektivare.**

#### **Plan för genomförande**

Ett pågående arbete både lokalt i regionen samt i riket med fokus på att ta fram en överenskommelse. Målsättningen är att överenskommelsen skall färdigställas under 2018.

**Omvårdnadsnämnden ges i uppdrag att presentera en verksamhetslösning avseende Sofia Magdalena samt en boendelösning i egen regi som kan ersätta en framtida avveckling av Kristinelund.**

**Plan för genomförande**

Uppdraget avrapporteras i samband med boendeplanen.

**Omvårdnadsnämnden uppdras att omvandla Villa Milbo till ett reguljärt gruppboende.**

**Plan för genomförande**

Uppdraget avrapporteras i samband med boendeplanen.

**Omvårdnadsnämnden uppdras att utforma krav som syftar till att minimera hemtjänstverksamhetens miljöpåverkan genom att samordning sker mellan kommunen och externa utförare.**

**Plan för genomförande**

Hanteras bland annat i de aktiviteter som finns i handlingsplanen för det miljöstrategiska programmet och de krav som ställs i de övergripande riktlinjerna och rutinerna som gäller alla utförare.

**Omvårdnad uppdras att införa ett ickevalsalternativ för den enskilde som inte kan eller inte vill välja utförare. Kommunens ickevalsalternativ utgörs av kommunens egen verksamhet.**

**Plan för genomförande**

Uppdraget kommer att hanteras i en särskild utredning.

**Omvårdnadsnämnden uppdras att ställa särskilda kontraktsvillkor avseende arbets- och anställningsvillkor i enlighet med kollektivavtal samt att heltid ska vara normsättande vid LOV och LoU. För det fall utföraren anlitar en underleverantör som har arbetstagare som utför arbete inom kommunen, åligger det utföraren att säkerställa att de vid var tid gällande villkoren efterlevs av den som är arbetsgivare.**

**Plan för genomförande**

Regleras i förfrågningsunderlag, hur regleringen ser ut redovisas i en utredning som kommer att genomföras under året.



**Omvårdnadsnämnden uppdras att tillsammans med Näringslivs och arbetsmarknadsnämnden utreda förutsättningarna att tillskapa ett "Fontänhus". En plats för psykiatrisk rehabilitering och en öppen dörr till en meningsfullare tillvaro för människor med psykisk ohälsa. Verksamheten ska bygga på förmågan till arbete, delaktighet och social gemenskap i samverkan med civilsamhället.**

#### **Plan för genomförande**

Pågår ett samverkansprojekt med fokus på sysselsättning för målgruppen mellan Näringsliv- och arbetsmarknad Gävle, Socialtjänst Gävle, Utbildning Gävle och Omvårdnad Gävle. Underlag för hur uppdraget ska genomföras och förväntade effekter arbetas fram i och med projektslut första tertial 2018.

**Omvårdnad uppdras att utreda möjligheten till att Moränens lokal kan samutnyttjas med civilsamhället som riktar sig till samma målgrupp med aktiviteter.**

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget kommer att hanteras i en särskild utredning.

**Omvårdnadsnämnden ges ett utökat investeringsanslag med 2 miljoner kr för Treserva.**

### **5.3 Investeringsverksamhet**

I Boendeplan för 2018-2021 med utblick mot 2025 finns behoven av investeringar i olika typer av boenden beskrivna. Investeringar i själva byggnaderna görs av respektive fastighetsägare. Dessa finns både som bolag inom kommunkoncernen och som bolag i privat regi. De investeringar som omvårdnadsnämnden själv gör, gäller främst inventarier, utrustning och utveckling av teknikstöd i olika former samt vissa verksamhetsmotiverade åtgärder i fastigheter. Investeringarna görs både i verksamhetslokaler och i administrativa lokaler.

### **5.4 Utvecklingsområde**

- För att möta nutida och framtida behov är det angeläget att Omvårdnad Gävle ligger i framkant avseende tekniska lösningar både inom välfärdsområdet men även för att möjliggöra mobila arbetssätt.
- Omvårdnad Gävles arbete för att trygga kompetensförsörjningen för framtiden är i likhet med kommunen i övrigt en utmaning. Kompetensutveckling för att kunna utveckla och behålla nuvarande medarbetare likväl som att marknadsföra för att attrahera nya medarbetare är viktiga utvecklingsområden. Ett framåtsyftande arbete med arbetsgivarvarumärket är nödvändigt för att trygga den framtida personalförsörjningen.
- Omvårdnad Gävle har ett brett utbud av aktiviteter, trots detta är det ett återkommande förbättringsområde i kundundersökningarna. Omvårdnad Gävle ser därför ett behov av att ytterligare utveckla aktiviteter som stimulerar och utmanar.

## 5.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Befolkning 65+	19 512	19 786	20 038	20 292	20 562	20 827	21 058	21 193
Befolkning 80+	4 845	4 904	4 951	5 053	5 187	5 321	5 444	5 615
Antal utförda hemtjänsttimmar per månad 2)	49 098	48 797	51 033	50 065	51 500	52 600	53 700	55 000
Antal lgh, vård- och omsorgsboende 1)	950	957	1 024	1 045	1 061	1 086	1 112	1 141
Antal korttidsplatser äldre	73	73	71	69	69	69	69	69
Lägenheter för personer med funktionsnedsättning	282	294	297	313	313	319	325	325
Antal timmar personlig assistans per månad inom egenregi 2) och 3)	35 945	33 601	30 708	27 611	22 100	22 100	22 100	22 100

1) Fr.o.m. 2017 anges bedömt behov enligt boendeplanen 2018 - 2021.

2) 2017 avser genomsnitt för perioden jan - aug.

3) Ny modell fr.o.m 2018 för beräkning av antal timmar

## 5.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag	24,6	24,4	19,8	19,2	19,2	19,2
Övriga intäkter	279,7	290,0	304,2	303,1	315,1	328,3
<b>Summa intäkter</b>	<b>304,3</b>	<b>314,4</b>	<b>324,0</b>	<b>322,3</b>	<b>334,3</b>	<b>347,5</b>
Personalkostnader	-1 076,3	-1 120,1	-1 178,1	-1 225,2	-1 258,3	-1 297,4
Köp av verksamhet	-333,2	-361,7	-433,6	-445,2	-485,7	-507,5
Övriga kostnader	-332,2	-355,8	-303,1	-267,5	-244,1	-220,0
Avskrivning	-7,0	-7,1	-7,9	-6,3	-6,3	-6,5
<b>Summa kostnader</b>	<b>-1 748,7</b>	<b>-1 844,7</b>	<b>-1 922,7</b>	<b>-1 994,2</b>	<b>-1 994,5</b>	<b>-2 031,4</b>
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-1 444,3</b>	<b>-1 530,3</b>	<b>-1 598,7</b>	<b>-1 621,9</b>	<b>-1 660,1</b>	<b>-1 683,9</b>
Intern ränta	-0,9	-0,6	-0,7	-0,7	-0,7	-0,7
<b>Resultat före kommunbidrag</b>	<b>-1 445,2</b>	<b>-1 530,9</b>	<b>-1 599,4</b>	<b>-1 622,6</b>	<b>-1 660,8</b>	<b>-1 684,6</b>
Kommunbidrag	1 425,3	1 510,9	1 599,4	1 622,6	1 660,8	1 684,6
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>-19,9</b>	<b>-20,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Belopp i mnkr	<b>Bokslut 2016</b>	<b>Prognos 2017</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Plan 2019</b>	<b>Plan 2020</b>	<b>Plan 2021</b>
Resultatkorrigering enligt kommunfullmäktige	23,5					
<b>Utfall efter korrigering</b>	<b>3,6</b>					
Resultatfond 31/12	-1,7					

**INVESTERINGSBUD  
GET**

Summa nettoinvestering	-10,5	-11,9	-9,0	-7,1	-6,9	-7,3
------------------------	-------	-------	------	------	------	------

## 6 Socialnämnden

### 6.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 6.1.1 Invånare och kunder

**Socialtjänst Gävle ska verka så att invånare känner stort förtroende för verksamheten och upplever att de får ett tydligt och professionellt bemötande.**

##### Beskrivning

Bemötande och förtroendeskapande åtgärder är viktiga framgångsfaktorer för Socialtjänst Gävle. Det är dessa områden som främst kommer att känneteckna vilken kvalitet förvaltningen uppfattas ha i sina verksamheter. Alla verksamheter ska arbeta strukturerat för att upprätthålla och utveckla bemötande och den professionella tjänsteutövningen. Uppföljning av måluppfyllelse görs utifrån förvaltningsövergripande brukarundersökningar och genom uppföljning av övriga indikatorer, samt specifika utvärderingar av ett par verksamheter per år.

Aktuella förändringar i förvaltningens organisation fr.o.m. år 2016 förbättrar förutsättningarna inom området. En förvaltningsövergripande mottagningsenhet, för alla målgrupper och åldrar, startade i maj 2016 och har därefter utvecklats kontinuerligt. Generellt sett arbetar förvaltningen i den nya organisationen med ett mer tydligt familjeperspektiv.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Kvalitetsindex, bemötande	8,7	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
2. Kvalitetsindex, delaktighet	8,3	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
3. Väntetid, försörjningsstöd, medelvärde antal dagar			21	21	21	21
4. Antal utredningar överstigande fyra månader, barn och ungdom			0	0	0	0

*1. och 2. Kvalitetsindex för berörda områden beräknas utifrån under året genomförd brukarundersökning. 3. Väntetid från aktualiseringsdatum vid nybesök till beslutsdatum. Gäller bara förstagsbeslut om försörjningsstöd. 4. Avser ärenden där förlängning inte beslutats.*

**Socialtjänst Gävle ska verka för att barn, ungdomar och vuxna som förvaltningen kommer i kontakt med fullföljer sin skolgång.**

##### Beskrivning

Alla berörda verksamheter i förvaltningen ska samarbeta med berörda kommunala verksamheter och externa organisationer, utifrån uppdrag och förutsättningar, med syfte att verka för att barn och vuxna kan fullfölja sin skolgång.

Projektet "Skolfam" arbetades fram under 2009 och startade i juni 2010. Syftet är att, genom

tidiga insatser i samverkan med skolans verksamheter, upptäcka och ge insatser till barn i familjehem. Skolfam är permanent verksamhet sedan halvårsskiftet 2013. För att nå samtliga familjehemsplacerade barn har nämndens ram utökats fr.o.m. år 2016 och ytterligare ett Skolfamteam startade i augusti 2016. Detta team har etablerats under 2017 och gett ökad kraft och kompetens till verksamheten; att upprätthålla och utveckla för planeringsperioden.

Socialtjänst Gävles förebyggandeenhet fortsätter att vara en aktiv part i särskild samverkansstruktur med Utbildning Gävles skolverksamheter (tidigare benämnt multikompetenta team, MKT).

Förebyggandeenhetens områdebaserade team i Andersberg, Sätra, Centrum/Brynäs, Bomhus/Valbo arbetar målmedvetet med samtliga skolor inom respektive område med måluppfyllelse och goda relationer för barn och unga i skolan. Detta arbete fortsätter under planeringsperioden.

Socialnämnden har reviderat riktlinjerna för försörjningsstöd fr.o.m. feb. 2017 så att det i vissa fall är möjligt att bevilja bistånd med försörjningsstöd under studier på gymnasienivå inom ramen för vuxenutbildningen. Detta ökar berörda individers möjlighet till självförsörjning och därigenom bli oberoende av försörjningsstöd i framtiden.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Förvaltningens aktiviteter för att barn och ungdomar ska fullfölja sin skolgång.	95 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
2. Andel familjehemsplacerade elever i åk. 9 som uppnått målen i alla ämnen.	100 %	90 %	95 %	95 %	95 %	95 %
3. Andel ensamkommande barn som fått erbjudande om adekvat studiestöd		90 %	90 %	90 %	90 %	90 %

1. Andel genomförda åtgärder enligt handlingsplan.

## **Socialtjänst Gävle ska verka för att Gävle uppfattas som tryggt och prioriterar preventiva insatser för medborgares hälsa och mot sociala problem.**

### **Beskrivning**

Individernas hälsa ska uppmärksammas i utredningar och i övrigt socialt arbete. Hälsa ska även vara ett naturligt fokusområde i det förebyggande arbetet riktat mot barn och ungdomar.

Förvaltningen verkar för en minskad omfattning av ungdomars bruk av tobak och alkohol. Förebyggande arbete sker bl.a. av kommunens och förvaltningens drogsamordnare, fältgruppen, samt i verksamheterna drogfri skola och BIG. Indikatorer hämtas från de mätningar som genomförs av CAN (Centralförbundet för Alkohol- och narkotikaupplysning).

Ett brett offensivt arbete ska bedrivas för att motverka social problematik. Preventiva insatser ska genomföras inom områdena tobak, alkohol och droger, samt våld i nära relationer och hedersrelaterat våld. Erbjudande om råd och stöd ska utvecklas. Fr.o.m. år 2018 har socialtjänsten även ansvar för att ge behandling för spelmissbruk.

Tidigare erfarenheter visar att bruk av tobak och alkohol i grundskole- och gymnasieålder ökar risken för framtida bruk av narkotika. CAN-undersökningarna av ungdomars bruk av tobak och alkohol kan således ge indirekta indikationer för narkotikaområdet, samt medföljande underlag för Socialtjänst Gävles förebyggande och offensiva arbete inom området.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Förvaltningens aktiviteter för att bidra till ökad trygghet och god hälsa för medborgarna.	95 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
2. Andel rökare i gymnasiet, åk 2, flickor	27 %			25 %		
3. Andel rökare i gymnasiet, åk 2, pojkar	23 %			20 %		
4. Andel högkonsumenter av alkohol i gymnasiet, åk 2, flickor	13 %			13 %		
5. Andel högkonsumenter av alkohol i gymnasiet, åk 2, pojkar.	18 %			18 %		

1. Andel genomförda åtgärder enligt handlingsplan. 2-5. Mätvärden i CAN-undersökningarna. Mätning sker vart tredje år.

## 6.1.2 Medarbetare

**Socialtjänst Gävle ska ha medarbetare med adekvat grundutbildning och erbjudas individuell kompetensutveckling och kompetensutveckling i arbetsgruppen/enheten.**

### Beskrivning

Alla medarbetare ska vara trygga i sin anställning och kunna förena ett framgångsrikt/engagerat medarbetarskap med aktivt medborgarskap, familjeliv och god hälsa.

Ett framgångsrikt medarbetarskap bygger på att allas kunskap och kompetens tas tillvara. Förmågan att upprätthålla och utveckla förvaltningens och verksamheternas kompetens är en viktig framgångsfaktor för målpuppfyllelse och för rättssäkerhet i myndighetsutövningen.

Genom upprätthållande och utveckling av kompetensen på individ- och enhetsnivå skapas förutsättningar för framgångsrika medarbetare. En översyn av aktuell utbildningsnivå inom förvaltningen, med dess enheter och verksamheter, genomförs under år 2018. Resultatet analyseras och används i det fortsatta kompetensutvecklingsarbetet under planeringsperioden.

Den årliga förvaltningsövergripande planen för kompetensutveckling utvecklas kontinuerligt för att motsvara aktuella behov för att uppnå nämndens och förvaltningens mål. All personal i berörda enheter ska ges möjlighet att få aktuella utbildningsinsatser kopplat till kompetens- och

befogenhetstrappan för Socialtjänst Gävle.

En viktig framgångsfaktor för måluppfyllelse är även att organisationen och dess chefer har förmåga att skapa, tillvarata och upprätthålla ett stort medarbetarengagemang.

Indikator	Utfall 1 2016	Målvärde e 2017	Målvärde e 2018	Målvärde e 2019	Målvärde e 2020	Målvärde e 2021
1. Hållbart medarbetarengagemang (HME)	77	85		86	86,5	87
2. Påbörjade eller genomförda aktiviteter i förvaltningens kompetensutvecklingsplan		90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
3. Andel av personalen i berörda enheter som erbjudits, påbörjat eller genomgått, för resp. individ, aktuell utbildning i förvaltningens kompetens- och befogenhetstrappa.		75 %	75 %	75 %	75 %	75 %

1. Avser totalt index för HME. Mätning av indikator kan inte göras för år 2018 då planerad medarbetarundersökning inte kommer att genomföras.

## Socialtjänst Gävle ska ge förutsättningar för ledare som lyfter, inspirerar och skapar individuella förutsättningar för medarbetarna.

### Beskrivning

MAU ska, enligt plan, genomföras varje år. Detta kommer dock inte att ske under år 2018, enligt besked i oktober 2017. Däremellan arbetar förvaltningen och dess arbetsgrupper med handlingsplaner utifrån resultat. Förvaltningen arbetar vidare med utvecklingsarbetet inom målområdet, med utgångspunkt från kommunövergripande mål och nämndsmål. Chefer och medarbetare är förvaltningens viktigaste resurs och den fortsatta utvecklingen av chefs-/ledarskap och medarbetarskap är viktiga framgångsfaktorer för att uppnå nämndsmålen i alla perspektiv.

Genom att se och identifiera varje individ i arbetsgruppen, med sina resp. egenskaper och styrkor, kan en grund skapas för att ge de bästa möjliga förutsättningarna för resp. individ i sin yrkesroll.

Förvaltningen deltar i ett forskningsprojekt med KTH (Kungliga Tekniska Högskolan), avseende tillämpad beteendeanalys i arbetsledning. Vid utgången av år 2017 har samtliga chefer i förvaltningens fyra avdelningar genomgått en ettårig projekttid, innehållande aktiviteter i form av uppföljning och utveckling av sitt egna faktiska ledarskap. Arbetet har även påbörjats under år 2017 med två enheter, rörande utveckling av medarbetarskapet enligt samma modell. När forskningsprojektet är avslutat kan redovisat resultat användas för analys och fortsatt förbättringsarbete.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Ledarskapsindex i HME (hållbart medarbetarengagemang).	75	82		83	83,5	84

1. Mätning av indikator kan inte göras för år 2018 då planerad medarbetarundersökning inte kommer att

genomförs.

## Socialtjänst Gävle ska verka för att ledare kan vara närvarande och tillgängliga för sina medarbetare.

### Beskrivning

Det nära ledarskapet i förvaltningen har stärkts under år 2017, i synnerhet i de myndighetsutövande enheterna, genom utveckling av funktionerna för 1:e socialsekreterare och ställföreträdande chef. Medarbetarna får därigenom ökad tillgänglighet till arbetsledning och stöd i det vardagliga arbetet.

I samband med införandet av ny förvaltningsorganisation fr.o.m. år 2016 fastställdes att ingen enhetschef skulle ha fler än 25 medarbetare. Detta är en viktig gräns att upprätthålla, både för att möjliggöra att chefer/ledare är närvarande och tillgängliga och för att chefer ska kunna ge individuella förutsättningar för medarbetarna.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Ledarskapsindex i HME (hållbart medarbetarengagemang).				83	83,5	84
Antal enheter med fler än 25 medarbetare.			0	0	0	0

1. Mätning av indikator kan inte göras för år 2018 då planerad medarbetarundersökning inte kommer att genomföras.

### 6.1.3 Hållbar tillväxt

## Socialtjänst Gävle ska arbeta för ett tryggt Gävle, genom uppsökande och förebyggande arbete som syftar till att motverka våld i nära relation, segregation samt beroende och missbruk.

### Beskrivning

Förvaltningen ska arbeta med uppsökande och förebyggande arbete inom angivna områden, med utgångspunkt från socialt hållbarhetsprogram för Gävle kommun som fastställs under hösten 2017. Ett starkt växande Gävle kommer att innebära ökade behov av insatser inom nämndens ansvarsområde. Det uppsökande och förebyggande arbetet är viktigt för att kunna identifiera och möta behov i ett tidigt skede.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Förvaltningens aktiviteter för att, genom uppsökande och förebyggande arbete, arbeta för ett tryggt Gävle.			90 %	90 %	90 %	90 %



1. Andel genomförda åtgärder enligt handlingsplan.

## Socialtjänst Gävle ska verka för långsiktiga miljövänliga val i sina verksamheter.

### Beskrivning

Socialtjänst Gävle ska bidra i arbetet för att nå det kommunövergripande målet att bli en av landets bästa miljökommuner genom förbättringsarbete inom berörda områden, med utgångspunkt från det miljöstrategiska programmet (MSP). Förbättringsarbetet ska resultera i hållbara och klimatsmarta lösningar.

Följande områden är prioriterade:

- Minska körsträckan för tjänsteresor med personbilar. Resepolicyns ”grundregler” ska implementeras och upprätthållas i alla delar av verksamheterna. Förvaltningens chefer har här en central roll. Motivationsarbetet är viktigt i sammanhanget. Det ska vara lätt att välja rätt och miljövänligt alternativ.
  - Öka andelen fordon som kan drivas med förnybart drivmedel. Detta utvecklingsarbete ska göras på bästa sätt utifrån förvaltningens och de olika verksamheternas uppdrag.
  - Miljökrav vid upphandling
- Förvaltningens inköpssamordnare, och andra som deltar i referensgrupper vid upphandlingar, ska arbeta för att systematiskt ställa miljökrav och följa upp dessa krav.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Andel av nya leasingbilar som kan drivas med miljövänligt/förnybart drivmedel.	100 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
2. Minskning av körsträcka med förvaltningens leasingbilar.	4 %	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

## Socialtjänst Gävle ska utveckla och förbättra extern samverkan med civilsamhället, föreningar, myndigheter samt företag som nämnden köper tjänster eller verksamhet av.

### Beskrivning

Internt och externt samarbete, samt optimalt nyttjande av tillgängliga resurser är viktiga faktorer för både verksamhet och ekonomi. Samarbetet med externa parter inom och utom kommunen syftar till att skapa och utveckla gränsöverskridande processer där man samordnar sitt arbete över organisatoriska gränser för att åstadkomma bästa möjliga resultat för gemensamma målgrupper och individer.

Förvaltningen ska utveckla befintliga, och skapa nya, samarbetsformer med ideella och frivilliga organisationer. Socialnämndens samarbetsavtal med föreningar/organisationer inom Individ- och familjeomsorgens verksamhetsområde är under översyn under hösten 2017. Reviderade samarbetsavtal beräknas vara klara i början av år 2018. Samarbetet med aktuella föreningar utvecklas vidare under planeringsperioden, med utgångspunkt från reviderade avtal.

Fr.o.m. februari 2018 genomförs återkommande forum i form av s.k. social frukost, i regi av Kommunledningskontorets avdelning för Social hållbarhet. På detta sätt skapas förutsättningar för Socialnämnden och förvaltningen att utveckla dialog, samverkan och samarbete med organisationer som verkar inom individ- och familjeomsorgen.

Exempel på företagare inom nämndens ansvarsområde är organisationer som ansvarar för Hem för vård eller boende, konsulentstött familjehemsvård eller öppenvård. För de två förstnämnda verksamhetsområdena har förvaltningen en pågående ramavtalsupphandling enligt LOV t.o.m. år 2020, där avtal kan antas löpande. Detta ger förbättrade möjligheter att matcha behov och insatser på individnivå och ger även goda förutsättningar för ett hållbart samarbete med ramavtalsparterna. Planering pågår för upphandling av extern öppenvård under senare del av hösten 2017.

Förutsättningarna för tillståndsverksamheten har förbättrats under år 2017, med utökad personalbemanning och rekrytering av enhetschef för verksamhetsområdet. I den riksomfattande serviceundersökningen ingår serveringstillståndsverksamheten som uppföljnings- och mätområde. Nöjd kund index (NKI), avseende bemötande och kompetens, försämrades i mätningen 2016 (som redovisades i april 2017). Vidtagna åtgärder skapar goda förutsättningar för att förbättra värdena i serviceundersökningarna under de kommande åren.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Förvaltningens aktiviteter för att bidra till förbättrad extern samverkan med civilsamhället, föreningar och myndigheter.		90 %	90 %	90 %	90 %	90 %
2. Förvaltningens aktiviteter för att utveckla och förbättra samverkan med företagare inom nämndens ansvarsområde.			90 %	90 %	90 %	90 %
3. Bemötande och kompetens i tillståndsverksamheten enligt serviceundersökning. (Nöjd-kund-index, NKI).	66	75	70	75	75	75

1. och 2. Andel genomförda åtgärder enligt handlingsplan. 3. Värde i mätning år 2014: 65, år 2015: 76 och år 2016: 66.

## **Socialtjänst Gävles insatser ska vara rätt anpassade till personer med missbruksproblematik.**

### **Beskrivning**

Den nya organisationen för Socialtjänst Gävle, som infördes under år 2016 och har utvecklats vidare under år 2017, skapar goda förutsättningar för att kunna möta och hantera medborgarnas individuella behov på bästa sätt.

En viktig grundsten i den nya organisationen är ett helhetsperspektiv åldersmässigt (0-100 år) och att se hela familjens behov vid utredning och insats. Detta är en viktig framgångsfaktor vid den fortsatta utvecklingen av de nya avdelningarna med dess enheter och verksamheter. På detta sätt skapas även förutsättningar för att identifiera och möta behov rörande missbruksproblematik inom både förvaltningens olika verksamhetsdelar och som en samlad socialtjänst.

De avdelningar och enheter som ansvarar för missbruksvården har ett kontinuerligt strukturerat

samarbete. Upprätthållande och fortsatt utveckling av samarbete och metoder är en viktig framgångsfaktor för måluppfyllelse.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Kvalitetsindex, hållbara lösningar	9,4		8,5	8,5	8,5	8,5
2. Andel överklagade ärenden där den enskilde beviljats begärd insats.			10 %	10 %	10 %	10 %
3. Ej återaktualiserade vuxna, 21 år och äldre, ett år efter avslutad utredning eller insats			75 %	75 %	75 %	75 %

1. Kvalitetsindex för berört område beräknas utifrån under året genomförd brukarundersökning. 2. Målvärdet anger maximal nivå.

## 6.1.4 Ekonomi

### Socialtjänst Gävles verksamheter ska ha effektiva processer och vara hållbart kostnadseffektiva, samt ha ett högt kvalitetsmedvetande.

#### Beskrivning

Ett optimalt nyttjande av tillgängliga resurser är en viktig faktor för både verksamhet och ekonomi. Det interna arbetet och samarbetet fokuserar på att nyttja förvaltningens resurser så effektivt som möjligt för att säkerställa bästa möjliga insatser för våra klienter. Genom samarbete med externa parter inom och utom kommunen skapas och utvecklas gränsöverskridande processer där man samordnar sitt arbete över organisatoriska gränser för att åstadkomma bästa möjliga resultat för gemensamma målgrupper och individer. Samtidigt ska insatser ges med god kvalitet inom fastställda ekonomiska ramar.

Viktiga ekonomiska perspektiv i sammanhanget är dels kostnadsutvecklingen över tiden, men även förmågan att skapa ett budgetutrymme på kort och lång sikt för att kunna möta oförutsedda behov och för att kunna göra långsiktiga satsningar/investeringar. Det aktuella ekonomiska läget för år 2017 är problematiskt med en stor obalans mot fastställd budgetram, som förutsätter åtgärder på både kort och lång sikt (se avsnitt 4. Utvecklingsområde).

Socialtjänstens ärenden är komplexa i sin behovsbild. En viktig framgångsfaktor för att möta individuella behov på bästa sätt och uppnå nämndsmålet är ökad samverkan med övriga förvaltningar och med Region Gävleborg vid beslut om insatser.

Aktuella ramavtalsupphandlingar för Hem för vård eller boende och konsulentstött familjehemsvård ger goda förutsättningar att matcha individuella behov med rätt insatser vid externa placeringar.

Planering pågår för ökad digitalisering av försörjningsstödsprocessen (enligt den s.k. Trelleborgsmodellen). Genom digitalisering av handläggnings- och utbetalningsprocessen för verksamhetsområdet försörjningsstöd kan processerna effektiviseras och personalresurser kan frigöras för det sociala arbetet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
1. Ökning av förvaltningens nettokostnader.	9 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
2. Årets resultat uttryckt i % av kommunbidraget.	-4,7 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %

## 6.2 Politiska uppdrag

### 6.2.1 Uppdragen 2018

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### Plan för genomförande

Socialnämnden har sedan lång tid ett strukturerat samarbete med Näringslivs- och Arbetsmarknadsnämnden och dess verksamheter för att skapa arbete och övriga alternativ till försörjningsstöd. Detta arbete fortsätter i enlighet med särskilt uppdrag från Kommunfullmäktige. Dialog förs om ökad samlokalisering med Arbetsmarknadsenheten och KomVux. Med utgångspunkt från aktuellt uppdrag till hela kommunkoncernen kommer även samarbetsformerna för uppdragsområdet stärkas med övriga förvaltningar och bolag.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle.**

**Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### Plan för genomförande

Förvaltningens arbete kommer att följa, och konkretisera, beskrivningen ovan enligt uppdraget från Kommunfullmäktige. Avstämning kommer även att göras mot kommande sociala hållbarhetsprogram, med nedbrytning av där ingående mål, inriktning och åtgärder.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Socialnämnden äger inte frågan. Nämnden inväntar initiativ och direktiv från kommunledningen.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Socialnämnden äger inte frågan. Nämnden inväntar initiativ och direktiv från kommunledningen.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Nämnda områden beaktas i arbetet med förvaltningens utbildningsplan och i övrigt arbete med handlingsplan och internbudget för år 2018.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

### **Plan för genomförande**

Förvaltningen kommer att ha fortsatt kontinuerlig dialog och samverkan med Gavlefastigheter och Kommunledningskontoret, rörande både den strategiska och den operativa lokalplaneringen.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Förvaltningen avvaktar direktiv för området från kommunledningen, avseende planerat större koncernövergripande effektiviseringsarbete.

Förvaltningen har pågående aktiviteter för ökad digitalisering, bl.a. rörande försörjningsstöd och uppdragstagare, som utvecklas vidare under år 2018 och hela planeringsperioden.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Frågan beaktas vid alla tillkommande upphandlingar som förvaltningen deltar i eller själv genomför.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530*

*upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

#### **Plan för genomförande**

Socialnämnden äger inte processen. Förvaltningen följer den fortsatta utvecklingen av processerna kring upphandling och inköp och deltar i aktuella aktiviteter efter kommunikation med kommunens inköpsenhet.

#### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

#### **Plan för genomförande**

Området beaktas vid framtagandet av handlingsplaner för Socialtjänst Gävle och dess enheter/verksamheter för år 2018. Det miljöstrategiska programmet är sedan tidigare integrerat med berört nämndsmål. Aktuella nämndsmål kommer, på motsvarande sätt, integreras med kommande sociala hållbarhetsprogram.

#### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Nämnd och förvaltning ska vara fortsatt aktiva inom området och ta initiativ till ökad regional samverkan.

#### **Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget berör inte Socialnämnden.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

**Plan för genomförande**

Förvaltningen kommer att utreda frågan vidare under år 2018, efter ev. förtydligande från kommunledningskontoret av vad uppdraget innebär.

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemaläggningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

**Plan för genomförande**

Berör inte Socialnämndens ansvarsområde.

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

**Plan för genomförande**

Översyn pågår av Tillståndsenhetens kostnader och externa intäkter. Efter slutförd översyn tar Socialnämnden ställning till ev. förslag avseende förändring av taxor för verksamhetsområdet.

**Socialnämnden tillförs nya medel för förebyggande arbete genom att hela kostnaden för fältassistenternas verksamhet i våra stadsdelar tas från kommunstyrelsens Bo-sociala medel. Verksamheten tillåts också växa med ytterligare 2 miljoner kr. Socialnämnden får ingen avräkning på sin ram till följd av detta.**

**Plan för genomförande**

Förvaltningen upprättar uppdragsbeskrivning och rekryterar personal efter att klartecken kring finansiering, inkl. praktiska rutiner, givits från kommunledningskontoret.

**Socialnämnden uppdras att i samarbete med Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden säkerställa att minst 100 personer under 2018 går från försörjningsstöd till företrädesvis extratjänst kombinerat med utbildning men gärna också andra, på individnivå, lämpliga insatser med full statlig finansiering.**

*På så sätt minskas kostnaderna för kommunens försörjningsstöd med ca 8,5 miljoner kronor på årsbasis och människor rustas samtidigt för framtiden. Målet för åren framåt är*



*detsamma nämnden behåller nivån på sitt ramanslag för att möta sina anpassningskrav från 2017.*

### **Plan för genomförande**

Samarbetet med Näringsliv och Arbete och dess verksamheter fungerar bra och utvecklas löpande, med inriktning att skapa sysselsättning och minska behoven av försörjningsstöd. Samverkan pågår på olika ansvarsnivåer. Det fortsatta arbetet inom området har intensifierats under år 2017, för den fortsatta utvecklingen av arbets- och samarbetsformer med utgångspunkt från uppdraget från Kommunfullmäktige för år 2017. Det gemensamma arbetet inom området fortsätter under år 2018.

Förvaltningarna genomför även kontinuerligt aktiviteter enligt lokal överenskommelse för DUA (delegationen för unga och nyanlända till arbete) tillsammans med Arbetsförmedlingen och detta arbete fortsätter under året.

**Socialnämnden ges i uppdrag att tillsammans med övriga nämnder och bolag möjliggöra för att ensamkommande barn som under asylprocessen hunnit fylla 18 år och studerar får bo kvar i kommunen och fullfölja sina studier. Finansiering förväntas bli delad med staten och sker från bosociala medel.**

### **Plan för genomförande**

Socialnämnden har, 2017-09-26, fattat ett tillfälligt beslut i frågan och avvaktar slutligt ställningstagande av Kommunfullmäktige. Socialnämnden planerar och agerar framöver med utgångspunkt från Kommunfullmäktiges kommande beslut i ärendet.

**Socialnämnden medges utökad investeringsram med 1,5 miljoner kronor för Treserva.**

### **Plan för genomförande**

Uppdaterad version av verksamhetssystemet Treserva beräknas tas i bruk i april 2018. Den totala investeringen i systemet, inkl. tilläggsmoduler, beräknades under våren 2017 till 1,5 mnkr, vilket beviljats av Kommunfullmäktige som utökad investeringsram. Viss del av investeringen betalas till systemägaren i förskott under år 2017. Förvaltningen kommer att fullfölja processen med införandet av det uppdaterade verksamhetssystemet enligt plan.

## **6.3 Investeringsverksamhet**

I socialnämndens investeringsbudget ingår resurser för årlig komplettering av möbler och övriga inventarier, samt kontinuerliga åtgärder när det gäller säkerhet (förvaring, larm- och låsanordningar m m). Förvaltningen har en tydlig inriktning på att skapa och upprätthålla arbetsplatser med god arbetsmiljö, genom bl.a. rätt individuell utformning och ergonomisk anpassning.

Socialnämnden har ett tilldelat utrymme i Gavlefastigheters investeringsbudget, med 900 tkr per år per år för planeringsperioden 2018-2021. Utrymmet avser anpassningar i fastigheter där Socialnämnden bedriver verksamhet, som t ex ombyggnationer och åtgärder rörande larm och datanät. Utrymmet är nödvändigt för att kunna göra lokalanpassningar i samband med genomförande av aktuella verksamhets- och lokalförändringar.

## 6.4 Utvecklingsområde

Bristen på bostäder är en genomgående riskfaktor för att inte uppsatta mål ska uppnås för verksamhet och ekonomi. Dessa risker och problem tenderar att öka eftersom Gävle växer. Inom detta område är ett fortsatt utvecklingsarbete nödvändigt för hela planeringsperioden. Detta är ett kommunövergripande ansvar, som samtidigt påverkar förvaltningens förutsättningar att möta och lösa behoven för sina klientgrupper och individer. Möjligheterna att förkorta externa placeringar och arbeta med stödinsatser på hemmaplan försvåras om inte det finns tillgång till bostäder. Förvaltningens egna bostadssociala arbete är en viktig framgångsfaktor i sammanhanget. Förvaltningens boendeenhet har sedan 2016 ett utökat uppdrag att utreda, bedöma och fatta beslut om allt bistånd i form av boende.

Förvaltningens samlade kompetens är en avgörande framgångsfaktor för att uppnå nämndsmål inom alla perspektiv i modellen för balanserad styrning. Personalomsättningen har varit hög under flera år i delar av förvaltningen, främst bland våra utredningsenheter. Arbetsbelastningen är stor, även i detta fall framför allt på utredningsenheterna. Ett forskningsprojekt kring arbetsmiljö pågår på utredningsenheterna för barn resp. ungdom. En viktig framgångsfaktor är upprätthållande och fortsatt utveckling av befintlig modell för kompetens- och befogenhetsstrappa för arbetsgrupper inom förvaltningens myndighetsutövning.

Integration och arbetet mot ett uppdelat samhälle är ett fortsatt mycket viktigt utvecklingsområde. Ansvaret är gemensamt för alla organisationer och individer. Socialtjänst Gävle ska bidra i detta arbete, utifrån sitt ansvarsområde. Nyanlända till Gävle, födda i annat land, har svårt att komma in i samhället. Språket är avgörande för att komma in i samhällslivet. Arbeta är en förutsättning för att bli självförsörjande. Utanförskap drabbar inte bara nyanlända från andra länder. Även de som är födda i Sverige, men som exempelvis har låg utbildningsnivå har svårare att få arbete/sysselsättning. Dessa medborgare är en stor resurs för de framtida utmaningar som Gävle står inför, bl.a. för att det skall finnas arbetskraft till allt arbete som ska utföras när stora grupper av människor snart går i pension.

Aktuellt läge innebär att förutsättningarna har försvårats ytterligare inför kommande planeringsperiod. Den stora ekonomiska obalansen för år 2017 förutsätter omfattande och kraftfulla åtgärder på både kort och lång sikt, för innevarande år och för planeringsperioden 2018-2021, om ekonomisk balans ska kunna skapas för planeringsperioden.

## 6.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ant. årsarb., t v 24/12	334,5	366,9	417,6	440,8	441	441	441	441
Ext. plac., b o u, dygn	14 372	14 267	12 495	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Öppenvård, b o u, antal	548	654	540	550	560	570	580	590
Ext. plac vuxna, dygn	9 724	8 310	9 470	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Öppenvård, vuxna, antal	555	419	393	400	410	420	430	440
Förs.stöd, hushåll/månad	1 524	1 432	1 435	1 500	1 550	1 550	1 550	1 550

Ökningen av antal årsarb. fr.o.m. 2015 avser start av nya boenden för ensamkommande barn fr.o.m. sept. 2015. Nyckeltal och angivna volymer är samma som redovisades i verksamhetsrapport för helår 2016 och för delår 1 och 2 år 2017. Siffrorna för 2017-2021 är budget- och planbelopp för åren. Dessa siffror uppdateras i verksamhetsrapport för helår 2017.

## 6.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag	168,8	147,3	150,3	153,3	156,3	159,3
Övriga intäkter	51,3	49,0	56,7	57,9	59,1	60,4
<b>Summa intäkter</b>	<b>220,1</b>	<b>196,3</b>	<b>207,0</b>	<b>211,2</b>	<b>215,4</b>	<b>219,7</b>
Personalkostnader	-300,0	-339,9	-325,8	-332,9	-339,6	-346,4
Köp av verksamhet	-166,0	-162,0	-175,8	-181,0	-186,2	-191,4
Övriga kostnader	-248,5	-237,1	-216,6	-205,9	-199,9	-193,8
Avskrivning	-2,3	-2,6	-1,7	-0,4	-0,4	-0,4
<b>Summa kostnader</b>	<b>-716,8</b>	<b>-741,6</b>	<b>-719,9</b>	<b>-720,2</b>	<b>-726,1</b>	<b>-732,0</b>
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>-496,7</b>	<b>-545,3</b>	<b>-512,9</b>	<b>-509,0</b>	<b>-510,7</b>	<b>-512,3</b>
Intern ränta	-0,1	-0,4	0,0	-0,1	-0,1	-0,1
<b>Resultat före kommunbidrag</b>	<b>-496,8</b>	<b>-545,7</b>	<b>-512,9</b>	<b>-509,1</b>	<b>-510,8</b>	<b>-512,4</b>
Kommunbidrag	474,3	490,7	512,9	509,1	510,8	512,4
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>-22,5</b>	<b>-55,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Resultatfond 31/12	0					

### INVESTERINGSBUDGET

Summa nettoinvestering	-2,0	-1,0	-2,5	-1,0	-1,0	-1,1
------------------------	------	------	------	------	------	------

## 7 Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND

### 7.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 7.1.1 Invånare och kunder

**Näringsliv & arbetsmarknad Gävles målgrupper har stort förtroende för och ges möjlighet till att på olika sätt vara delaktiga i utvecklingen av verksamheterna och sin egen personliga utveckling**

##### Beskrivning

Verksamheterna ska bedrivas så att målgrupperna - brukare, deltagare, elever och företagare – känner stort förtroende för det som erbjuds och levereras. De ska vara nöjda med den service, den kvalitet och de utvecklingsmöjligheter som erbjuds. Arbetet sker alltid med utgångspunkt från målgruppernas behov och systematiskt tas synpunkter och idéer tillvara för att vidareutveckla verksamheterna.

De undersökningar/uppföljningar som görs, och de frågeställningar som handlar om delaktighet, syftar till att säkerställa att våra målgruppers synpunkter bidrar till verksamheternas utveckling.

Individens och organisationers möjligheter till delaktighet och engagemang i samhället ska stärkas av verksamheterna inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle. Verksamheterna ger individer ökade möjligheter till utbildning, arbete och sysselsättning vilket stärker deras roll i samhället. Verksamheterna skapar vägar för dialog mellan företagare, den offentliga sektorn och andra aktörer. Genom olika utvecklingsprocesser ökas företagets möjligheter att vara delaktiga i samhällsfrågor.

Framgångsfaktorer:

- Ett systematiskt arbetssätt för kommunikation och dialog mellan förvaltningens verksamheter och målgrupperna.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Enheten för Daglig Verksamhets brukarundersökning (1)		87 %	87 %	88 %	88 %	88 %
Näringsliv aktivitetsundersökningar (2)	86 %	86 %	87 %	88 %	89 %	90 %
Arbetsmarknadsenhetens deltagarundersökningar (3)	81 %	82 %	83 %	84 %	85 %	86 %
Vuxenutbildningen kursutvärderingar (4)	86 %	85 %	87 %	88 %	89 %	90 %

- (1) Enheten för daglig verksamhets brukarundersökningar genomförs från 2018 varje år.  
 (2) Aktivitetsundersökningar genomförs i direkt anslutning till avslutade event/aktivitet mot näringslivet, där Näringslivsenheten varit direkt ansvarig.  
 (3) Arbetsmarknadsenhetens deltagarundersökning gällande anpassat arbete (enkät följt av djupintervjuer). Redovisas 1 gång/år i samband med tertial 3.  
 (4) Kursutvärderingar genomförs 2 ggr/år och erbjuds samtliga elever.

## **Gävle kommun bedriver ett framgångsrikt arbete för att stärka och utveckla individers, företags och organisationers kompetens på kort och lång sikt, i nära samverkan med relevanta aktörer.**

### **Beskrivning**

#### Beskrivning

Tillgång till rätt kompetens är en avgörande tillväxtfaktor för Gävle och dialogen med Arbetsförmedlingen, arbetslivet och utbildningssektorn ska ständigt utvecklas i syfte att skapa förutsättningar för en bättre matchning. Utifrån prognoser och efterfrågan på arbetsmarknaden samt individers intressen och önskemål anpassas verksamheten för att på bästa sätt främja en ökad matchning på arbetsmarknaden.

Vuxna ska ges goda möjligheter till kompetensutveckling och förutsättningar för att stärka sin roll på arbetsmarknaden och vid behov ändra sin yrkesinriktning. Kompetensförsörjningsbegreppet bör ses i ett brett perspektiv och även innefatta främjande av entreprenörskap och innovationskraft.

En ständigt ökad utbildningsnivå är en viktig faktor för såväl individen som samhället i stort. Målet ingår i Gävles näringslivsprogram och följs även upp inom ramen för det.

#### Framgångsfaktorer:

- Fortlöpande utveckling och utvärdering av åtgärder för en god kompetensförsörjning.

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Del av Småföretagsbarometern, tillgång på lämplig arbetskraft (rikssnitt 82 %) (1)	80	79 %	81 %	82 %	83 %	84 %
Andel av befolkning med minst gymnasial utbildning (Rikssnitt 82 %) (2)	64 %	75 %	76 %	77 %	78 %	79 %
Andel av befolkningen med minst treårig eftergymnasial utbildning (Rikssnitt 26 %) (Som KF) (3)		25 %	26 %	27 %	28 %	29 %
Andel elever som är etablerade på arbetsmarknaden eller studerar 2 år efter avslutad gymnasieutbildning (rikssnitt 68,5 %) (3)	67 %	68 %	69 %	70 %	71 %	72 %
Arbetslöshet avvikelse från rikssnittet (5)			2 %	2 %	2 %	2 %

(1) Småföretagarbarometern är Företagarnas årliga rapport om medlemmarnas villkor: <http://www.foretagarna.se/globalassets/media/opinion/rapporter/2016/smaforetagsbarometern/smaforetagsbarometer-gavleborg-2016.pdf> Värden gäller Gävleborg och anger hur stor andel av företagen som inte uppger att bristen på lämplig arbetskraft är ett hinder för tillväxt.

(2) Andel folkbokförda i kommunen som erhållit slutbetyg eller motsvarande. Källa SCB.

(3) Eftergymnasial utbildning utgörs av utbildning som förutsätter gymnasial utbildning. Det handlar oftast om högskole- eller universitetsutbildning. Källa SCB.

(4) Andel folkbokförda i kommunen som erhållit slutbetyg eller motsvarande och som påbörjat studier på universitet/högskola eller börjat arbeta oberoende var arbetet ligger. Källa: SCB och Skolverket.

(5) Andelen arbetslösa av den förvärsarbetande nattbefolkningen som består av alla som jobbar i kommunen eller som pendlar till jobb i annan kommun. Definition för arbetslösa är de öppet arbetslösa och sökande i program med aktivitetsstöd som är inskrivna på arbetsförmedlingen. Källa Arbetsförmedlingen.

## I Näringsliv & arbetsmarknad Gävles verksamheter kan alla människor utveckla sig själva, oavsett bakgrund, behov och framtidsvisioner.

### Beskrivning

Att möta deltagare på rätt nivå och just som individer är både utmanande och avgörande för att varje individ ska kunna finna sin väg till framgång och utveckling.

Deltagarna inom Näringsliv & arbetsmarknads Gävles verksamheter ska kunna utveckla sig själva genom de olika insatser man kan ta del av inom exempelvis enheten för daglig verksamhet, arbetsmarknadsenheten och vuxenutbildningen – men även förstås som invånare som tar del av information hur det är starta företag, eller som deltagare i någon av de insatser som vi gör tillsammans med andra kommunala verksamheter, andra myndigheter och aktörer. Deltagarens förutsättningar, behov och önsknings ska respekteras och vara en del i grunden för individens väg till utveckling.

Framgångsfaktorer:

- Tydliga processer för att ta reda på deltagarens förutsättningar, behov och mål

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Brukare inom EDV har utifrån behov och önskemål möjlighet att byta arbetsplats eller arbetsuppgifter			20 %	20 %	20 %	20 %
100 personer ur försörjningsstödet i extratjänstgärder (1)			100	100	100	100
Antal deltagare i Sfi praktik för alla (2)			200	200	200	200
Antal deltagare i Svea Ateljé (3)			50	50	50	50
Ungdomsarbetslöshet 18-24 år (4)			15,1%	14,1%	13,1%	12,1%

(1) Enligt uppdrag i Kommunplan 2018 ska minst 100 personer gå från försörjningsstöd till företrädesvis extratjänster 2018

(2) Sfi praktik för alla inrättas 2018 med målsättningen 200 deltagare under 2018

(3) Svea Ateljé inrättas hösten 2017 med målsättningen 50 deltagare 2018

(4) Ungdomsarbetslöshet baseras på statistik från Arbetsförmedlingen. Mäts i augusti varje år.

## 7.1.2 Medarbetare

### Medarbetare inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle har tydliga uppdrag och roller och rätt möjlighet att utföra uppdragen

#### Beskrivning

Samtliga medarbetare har i uppdrag att i sin roll omsätta politiskt beslutade mål till en framgångsrik verksamhet i en snabb och föränderlig omvärld. Genom att medarbetarna utbyter erfarenheter och samarbetar, både inom och utanför förvaltningen, får vi en attraktiv

organisation där engagerade medarbetare tillsammans utvecklar verksamheten med fokus mot fastställda mål. Ett kontinuerligt förbättringsarbete med medarbetarundersökningen (MAU) som grund, säkerställer ett arbete med rätt utvecklingsområden som stärker medarbetarnas förutsättningar.

Medarbetarna är avgörande för framgång, alla medarbetare har del i det gemensamma ansvaret för verksamheten. Ett aktivt och strategiskt rekryteringsarbete ska finnas för att säkerställa organisationens kompetenskrav. Kollegialt lärande är en naturlig del i att anpassa verksamheten utifrån brukare, deltagare, elever och företagare. Det sker utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet.

#### Framgångsfaktorer:

- Ett framgångsrikt medarbetarskap som bygger på att allas kunskap och kompetens tas tillvara och utvecklas utifrån verksamhetens behov.
- Delaktighet, inflytande och handlingsutrymme skapar förutsättningar för ansvarstagande, medskapande och utveckling av verksamheternas kompetens.
- Ett aktivt arbete för att finna nya rekryteringsvägar, för att nå målgrupper som idag inte finns representerade bland medarbetarna. Det syftar till att nå en personalsammansättning som speglar samhället.
- Chefer och medarbetare för en regelbunden dialog om nämndens mål och konkretiserar dessa i den egna verksamheten.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Sammanvägt index MAU	84	84	84	84	84	85

*Förvaltningens sammanvägda index för Medarbetarundersökningen (MAU). Det sammanvägda indexet är ett snitt av fyra olika perspektiv. Inom varje perspektiv finns olika frågeställningar som medarbetarna har svarat på. Näringsliv & arbetsmarknad Gävles målvärden är satta utifrån det utfall förvaltningen fick 2016. KF:s index för motsvarande period är 75 (2016), 80 (2017), 81 (2018), 82 (2019) och 83 (2020). Ett nytt index tillämpas från 2016.*

## Chefer inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle har tydliga uppdrag och roller och rätt möjlighet att utföra uppdragen

### Beskrivning

Samtliga chefer har i uppdrag att i sin roll omsätta politiskt beslutade mål till framgångsrik verksamhet i en snabb och föränderlig omvärld. Alla chefer inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle ska ha rätt kompetens, agera utifrån sitt handlingsutrymme och ha förmågan att driva utvecklingsarbete. Vi vill vara en attraktiv organisation där engagerade chefer tillsammans med medarbetarna och samarbetspartners utvecklar verksamheten mot fastställda mål.

Ett kontinuerligt förbättringsarbete med medarbetarundersökningen (MAU) som grund säkerställer rätt utvecklingsområden som stärker medarbetarnas förutsättningar.

#### Framgångsfaktorer:

- Ett gott ledarskap säkerställs genom kontinuerlig kompetensutveckling och möjlighet till chefsstöd för chefer på alla nivåer.
- Tydlig organisationsstruktur med tydliga ansvar och befogenheter på alla chefsnivåer.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ledarskapsindex MAU	85	85	85	85	85	86

Avser ett mått för ledarskapsindex 2018 och ingår som ett av perspektiven i medarbetarundersökningen. Målvärdena för Näringsliv & arbetsmarknad Gävle är satta utifrån det resultat förvaltningen fick i resultatet av undersökningen 2017. Motsvarande index för KF är 72 (2016), 79 (2017), 80 (2018), 80 (2019) och 81 (2020). Tidigare år har annat index använts och jämförbara data saknas före 2016.

## Näringsliv & arbetsmarknad Gävle säkerställer behovet av kompetenta medarbetare genom jämställda och konkurrenskraftiga löner och villkor

### Beskrivning

Jämställda löner och villkor innebär lika möjligheter och rättigheter för kvinnor och män. För att Näringsliv & arbetsmarknad Gävle ska kunna tillgodose behovet av kompetens i alla yrkesroller måste löner och villkor vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. I Gävle kommuns årliga lönekartläggning analyseras löneläget för olika yrkeskategorier jämfört med riket. Utifrån denna analys tas förslag fram för fortsatt arbete med jämställda löner.

Framgångsfaktorer:

- Ett aktivt arbete bedrivs för att uppnå jämställda löner och jämställda och jämlika arbetsvillkor.
- Chefer och medarbetare för regelbundet en dialog om värdegrunden, likabehandling och jämställdhet och integrerar det i det dagliga arbetet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Jämställda villkor (som KF) (1)	5	4,2	4,4	4,6	5	5
Jämställda löner (som KF) (2)		95,7 %	96,5 %	97,3 %	98,1 %	98,5 %

(1) Jämställda villkor mäts genom nyckeltalen anställningsvillkor, chefsstruktur, ledningsgrupper, föräldraledighet/VAB samt sjukfrånvaro. Mätningen används även i kommungemensam jämförelse och utvecklingsarbete. Detta index ersätter JÄMIX. Jämförbara data saknas för tidigare år.

(2) Kvinnors andel av mäns lön. Det är den ovägda löneskillnaden mellan kvinnor och män som mäts. För år 2016 redovisades ej indikatorn på förvaltningsnivå, KF:s utfall var 93,9 %.

### 7.1.3 Hållbar tillväxt

#### Målgrupperna stärker sin ställning på den lokala och regionala arbetsmarknaden och i samhället genom möjligheter till studier, arbete och sysselsättning

##### Beskrivning

##### Beskrivning

Grunden för välfärd är att människor har ett arbete som möjliggör egen försörjning. För att fler ska ha tillgång till arbetsmarknaden behöver utbildningsnivån höjas och både den formella och den informella kompetensen öka. Näringsliv och arbetsmarknad Gävles verksamheter har till uppdrag att stärka målgrupperna för att varje individ ska kunna ha en starkare ställning på arbetsmarknaden.

Enligt Skollagen är den individuella studieplanen central utifrån måluppfyllelsen. Vuxenutbildningen arbetar med individuella studieplaner för varje elev som syftar till ökad kunskap och motivation, behörighet till högre utbildning och/eller anställningsbarhet. Inom Vuxenutbildningen finns fyra skolformer (grundläggande- och gymnasial vuxenutbildning, Lärvox samt utbildning i svenska för invandrare) och varje skolforms resultat mäts här med en indikator.



Arbetsmarknadsenheten arbetar för att människor ska komma ut i samhället och arbetslivet. Deltagare erbjuds ett utbud av aktiviteter som har målet närmaste vägen till arbete eller utbildning. Aktiviteterna utvecklas utifrån arbetslivets, individens och beställarens förutsättningar och behov. Aktiviteterna kan vara arbetsförberedande, riktas direkt mot arbete eller utbildning eller utgöra olika typer av arbetsmarknadsanställningar. Beställare av aktiviteter är Socialtjänsten, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Deltagare som saknar arbetsförmåga får stöd i att erhålla rätt ersättning och rätt aktivitet. Arbetsmarknadsenheten samordnar och säkerställer kommunens insatser för nyanlända flyktingars etablering och är en part i Arbetsförmedlingens etableringsprogram.

Individens val av sysselsättning är grunden för Enheten för Daglig Verksamhet. Varje brukare har en genomförandeplan med mål som stimulerar och utmanar den enskilde att utvecklas. Enhetens medarbetare arbetar aktivt för att möjliggöra verkställandet av dessa planer. I detta samarbetar man med de andra enheterna inom förvaltningen, externa företag och organisationer. Verksamheten är indelad i tre olika delar: basverksamhet, företagsgrupper och enskilda platser.

Framgångsfaktorer:

- Tydliga och uppföljningsbara mål och uppdrag för varje individ.
- Fortsatt utveckling av verksamheterna.

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Kursdeltagare i gymnasial vuxenutbildning som vid årets slut slutfört kurs, andel (rikssnitt 73%)	71 %	71 %	72 %	73 %	73 %	74 %
Andel elever som godkänns inom SFI-undervisningen (rikssnitt 61 %) (2)	80 %	73 %	74 %	75 %	75 %	75 %
Antal timmar undervisning i Lärvux per elev och vecka (rikssnitt 3,1 tim) (3)	3,6 tim	4 tim	4,1 tim	4,2 tim	4,3 tim	4,3 tim
Andel kortutbildade som deltar i kommunal vuxenutbildning. (rikssnitt 22 %) (4)	24 %	24 %	25 %	26 %	27 %	27 %
Gävle kommunkoncern inrättar tjänster för personer med intellektuell eller psykisk funktionsnedsättning. Nämndens uppdrag är att möjliggöra att målvärdet uppnås	1,5 %	1,5 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Resultat av Arbetsmarknadsenhetens förberedande och utredande tjänster (%) (8)	90 %	93 %	94 %	95 %	95 %	95 %
Resultat av Arbetsmarknadsenhetens insatser där målet är	60 %	51 %	52 %	53 %	54 %	54 %

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
arbete eller utbildning (%) (7)						
Brukarens val av sysselsättning tillgodoses inom Enhetens för Daglig Verksamhet	95 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Antal brukare inom Enheten för daglig verksamhet som går vidare till anställning (10)	5	7	5	5	5	5
Antal brukare inom Enheten för daglig verksamhet som deltar i utbildningsinsatser (9)	54	72	75	76	77	88
EDV samarbetar med olika arbetsplatser/företag			130	130	130	130

(1) Kursdeltagare i pågående kurser över årsskiftet inom gymnasial vuxenutbildning ingår ej i dessa data. Det innebär att resultat för cirka 13 % av deltagarna inom gymnasial vuxenutbildning i Gävle saknas.

(2) Målvärdet är satt utifrån offentlig statistik och går att jämföra med andra kommuner. Källa Kolada

(3) Målvärdet är satt utifrån offentlig statistik och går att jämföra med andra kommuner.

(4) Med kortutbildade avses andel av elever som har tidigare utbildning högst motsvarande grundskola. Målvärdet är satt utifrån offentlig statistik och går att jämföra med andra kommuner.

(5) Andelen deltagare där Socialtjänsten är beställare av insatsen som går till arbete eller utbildning.

(6) Andelen deltagare där Socialtjänsten är beställare som når målet för de förberedande insatserna.

(7) Andelen deltagare där Arbetsförmedlingen är beställare som når målet arbete eller utbildning.

(8) Andelen deltagare där Arbetsförmedlingen är beställare som når målet för de förberedande insatserna.

(9) Antalet brukare inom Enheten för Daglig Verksamhet som deltar i utbildningsinsatser inom ramen för Lärvox och Uppdragsutbildningens ram.

(10) Målvärdet är satt utifrån brukarnas och arbetsmarknadens förutsättningar. Indikatorn är ny från 2018.

## Gävle ska uppfattas som en av Sveriges mest attraktiva platser för företag

### Beskrivning

För att stärka Gävles attraktionskraft behöver vi utgå från den bild av Gävle som företag har idag och arbeta med insatser som gör att staden utvecklas i positiv riktning. Det innebär att verka för ständiga förbättringar men också att lyfta fram och vidareutveckla det som redan fungerar bra i samt att tydligt arbeta för att lösa de utmaningar som finns. Arbetet med Näringslivsprogrammet identifierar insatser som företagen efterfrågar och som kommunen och andra organisationer genomför för att nå målen. Målet ingår i Gävles näringslivsprogram och följs även upp inom ramen för det.

Framgångsfaktorer:

- Arbete enligt näringslivsprogrammet utförs.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nyregistrerade företag (1)			12	12,2	12,3	12,4
Företagsklimat, ranking plats (2)	252	Högst 150	Högst 140	Högst 120	Högst 100	Högst 100
Turismomsättning (3)	2 568	2 593	2 619	2 646	2 672	2 712

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Årsarbeten inom turistnäringen (4)	1 804	1 822	1 840	1 858	1 877	1 896

(1) Antalet nyregistrerade företag per 1000 invånare i kommunen. Baseras på data från första halvåret och räknas upp gånger två som prognos för helåret. Indikatorn byter från 2018 källa till Nyföretagarcentrums företagsbarometer och utfall för tidigare år är ej jämförbara och presenteras ej här.

(2) Näringslivsrelaterad statistik på kommunnivå och enkätundersökningar där företagare och politiker bedömer olika aspekter av det lokala företagsklimatet. Totalt antal kommuner i undersökningen är 290.

(3) Inresande turisternas konsumtion, konsumtion till följd av regioninvånare som reser i sin egen region och lokalinvånarens konsumtion på hemmaplan i samband med en turistisk resa till annan destination, avser mnkr

(4) avser antal helårsanställda individer

## Gävle kommun skapar de bästa förutsättningarna för företagande i jämförelse med andra kommuner i Stockholmsregionen

### Beskrivning

Gävle kommun ska skapa möjligheter för att både befintligt och framtida näringsliv kan utvecklas. Att skapa de bästa förutsättningarna innebär ökad dialog och delaktighet, tydliga servicemål, och en genomgående förståelse för företagarens perspektiv i syfte att förbättra kvalitet, service och bemötande.

För att nå målet tas en årlig handlingsplan med aktiviteter fram av förvaltningar, bolag och förbund inom Gävle kommunkoncern, som på olika sätt har företagen som kund. Målet ingår i Gävles näringslivsprogram och följs även upp inom ramen för det.

Framgångsfaktorer:

- Arbete enligt näringslivsprogrammet utförs

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nöjd kund index (NKI)	70	72	73	73	73	73

NKI är ett mått på företagarnas helhetsbetyg av kontakten med 53 kommuner inom Stockholm Business Alliance. Samma mätning görs också via SKL av de flesta av Sveriges 290 kommuner och heter då Insikt. Bedömning görs på brandtillsyn, bygglov, markupplåtelse, miljötillsyn och serveringstillstånd. Indikatorn är ett jämförelseindex. Rikssnittet för NKI-mätningen 2016 var 68 (SKL Insikt) och Gävle Kommun placerar sig på 23:e plats av 52 kommuner inom Stockholm Business Alliance.

## Verksamheterna inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle verkar för ökad miljömedvetenhet

### Beskrivning

Verksamheterna inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle bidrar till att uppfylla målen i Gävle kommuns miljöstrategiska program som syftar till att Gävle kommun blir en av de bästa miljökommunerna i Sverige. Verksamheterna minskar sin miljöbelastning genom att genomföra för verksamheten strategiskt utvalda aktiviteter som kopplas tydligt till det miljöstrategiska programmet.

Aktiviteter inom ramen för det miljöstrategiska programmet som kan genomföras är exempelvis:

- Källsortering och återvinning
- Utbildnings- och informationsinsatser
- Särskild fokusering i upphandlingar
- Förändringar i resor och transporter

Framgångsfaktorer:

- Aktivt miljöarbete inom respektive enhet i enlighet med det miljöstrategiska programmet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Genomförda aktiviteter som uppfyller övergripande mål och delmål i Miljöstrategiska programmet - Arbetsmarknadsenheten	3	3	5	5	5	5
Genomförda aktiviteter som uppfyller övergripande mål och delmål i Miljöstrategiska programmet - Enheten för Daglig Verksamhet	3	3	3	3	3	3
Genomförda aktiviteter som uppfyller övergripande mål och delmål i Miljöstrategiska programmet - Näringslivsenheten	3	3	3	3	3	3
Genomförda aktiviteter som uppfyller övergripande mål och delmål i Miljöstrategiska programmet - Vuxenutbildningen	3	3	3	3	3	3

## Näringsliv & Arbetsmarknad Gävle har effektiva processer och ett högt kvalitetsmedvetande

### Beskrivning

Ett systematiskt kvalitetsarbete är en viktig faktor för att ge de bästa förutsättningarna för verksamheternas målgrupper. All uppföljning ska vidareutvecklas för att ge verksamheterna ökad möjlighet att följa måluppfyllelsen. Nämndens verksamheter har en nära intern samverkan som lägger en grund för ökad måluppfyllelse. Samarbete sker med för verksamheterna viktiga samarbetspartners såsom exempelvis andra förvaltningar och bolag i kommunkoncernen, arbetslivet och högskola.

Framgångsfaktorer:

- Löpande arbete med att utveckla och effektivisera processer för att bibehålla och uppnå resurseffektiva verksamheter.
- Beslutade rutiner följs upp i internkontrollplanen

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Andel uppnådda målvärden på verksamheternas indikatorer		85%	85%	85%	85%	85%

Indikatorn är ny från 2017 och historiska data finns ej

## 7.1.4 Ekonomi

### Verksamheterna inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle är resurseffektiva, långsiktigt ekonomiskt hållbara och ska främja målgruppernas utveckling

#### Beskrivning

Näringsliv & Arbetsmarknad Gävle ska arbeta med de ekonomiska resurser som finns till förvaltningens förfogande med de olika målgruppernas utveckling i fokus. Verksamheten ska bedrivas med ett långsiktigt hållbart ekonomiskt perspektiv och de medel som verksamheterna förfogar ska nyttjas på effektivaste sätt. Regelbunden uppföljning och analys är en nyckelfaktor för att kunna följa och utveckla verksamheten.

#### Framgångsfaktorer:

- Kostnadsmedvetna och resurseffektiva lösningar
- Ekonomiska uppföljning som ger chefer, medarbetare och politiker stöd och förutsättningar i sitt arbete för att ha en ekonomi i balans
- I tillämpliga fall söks och tillgodoses behovet av statsbidragsfinansiering inom verksamheten

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ekonomisk hushållning (resultat helår 0)	+9,7 mnkr	0	0	0	0	0

## 7.2 Politiska uppdrag

### 7.2.1 Uppdragen 2018

#### Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### Plan för genomförande

Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden säkerställer att fungerande samråd sker med förvaltningar och bolag då respektive nämnd ska ta fram åtgärdsplanen, så att åtgärdsplanerna har förutsättningar att ge önskad effekt. Övergripande återrapportering till Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden i juni 2018.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden har ett fortsatt fokus på att erbjuda utbildning till de målgrupper som står längst från arbetsmarknaden, samt att säkerställa att insatser inom ramen för arbetsmarknadsenheten (AME) och Enheten för daglig verksamhet (EDV) bidrar till en ökad inkludering. Arbetet inom Delegationen för Unga i Arbete (DUA) fortsätter bedrivas i nära samverkan med relevanta aktörer.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle bedriver arbetet inom ramen för det löpande arbetet med analys av lönestruktur och lönesamtal, i nära samverkan med kommunledningskontoret HR-avdelning.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden följer kommunens direktiv. Lönesättningen av förvaltningschef görs inte inom nämndens ansvarsområde.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens*

*möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle väver in uppdraget i arbetet med budget 2018 samt strävar efter att i utvecklings- och förändringsarbete söka internt stöd inom koncernen innan eventuellt konsultstöd eller motsvarande nyttjas.

Respektive chef säkerställer löpande att kompetensutveckling relateras till handlingsplaner och verksamhetsplan, samt till de långsiktiga kompetensförsörjningsbehoven inom förvaltningen.

#### **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Samordning av lokaler har pågått och pågår inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle, t ex gemensamma lösningar inom förvaltningsledning och till delar samlokalisering mellan vuxenutbildning, arbetsmarknadsenheten och socialförvaltningen. Ett långsiktigt arbete rörande vuxenutbildningens framtida lokalbehov kommer startas under 2018 i samverkan med berörda nämnder och bolag.

#### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Genomförs i nära samverkan med Utbildning Gävle och kommunledningskontoret. Redan idag finns delar av förvaltningens stödresurser inom annan förvaltning (HR, ekonomi och kommunikation). I processen kommer Näringsliv & arbetsmarknad Gävle att säkerställa att verksamhetspecifik kompetens bibehålls där så är nödvändigt.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Då upphandlingar genomförs inom Näringsliv & arbetsmarknad Gävle tas detta med i framtagande av underlaget.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubbleringseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle följer de i kommunen centrala riktlinjerna för upphandling.

### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

### **Plan för genomförande**

Löpande uppföljning genom internkontrollplan.

### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*



### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle fortsätter etablerad samverkan, t ex inom Gästrikevux. I större etableringsprocesser kommer förvaltningen att säkerställa att den regionala förankringen är ett fokusområde, bl a för att visa att vi kan möta förväntningar rörande kompetensförsörjning.

### **Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

### **Plan för genomförande**

Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.

### **Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

### **Plan för genomförande**

NAG kommer initiera ett arbete utifrån VP och handlingsplaner, samt MAU för att finna områden där medarbetarinflytandet kan öka.

### **Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

### **Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

### **Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att återrapportera till kommunfullmäktige i mars år 2018 hur arbetet i KAA gått och där också göra en bedömning vad grundfinansieringen på 5 miljoner kr räcker till.**

*NAG genomför en analys av KAA, bl a utifrån ekonomiska resurser.*

#### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle genomför en analys av det kommunala aktivitetsansvaret enligt uppdraget.

**Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att i samverkan med Samhällsbyggnadsnämnden utreda vilka tillstånd och kontakter med kommunen som går att förenkla än mer för företagen. Tillstånd och riktlinjer för gatupratrare, uteserveringar, skyltar, sommarcaféer är särskilt prioriterade.**

#### **Plan för genomförande**

NAG säkerställer att kontakter tas med samhällsbyggnadsförvaltningen för att därefter påbörja en utredning utifrån uppdraget.

**Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att avdela personiella resurser på näringslivsenheten för att stödja branschutveckling inom lokal livsmedelsproduktion i samarbete med näringen och andra intresseorganisationer.**

#### **Plan för genomförande**

NAG tar fram ett underlag rörande hur uppdraget ska genomföras och förväntade effekter.

**Näringsliv och arbetsmarknadsnämnden ska av sina egna projektmedel avsätta 300 000 kr för att delta i det regionala samarbetet som ger projektmedel på nära 3 miljoner kr, för att utveckla Gävle som besöksdestination och skapa fler arbetstillfällen inom branschen.**

#### **Plan för genomförande**

Underlag tas fram av NAG

**Införande av lagen om valfrihet, LOV, i den dagliga verksamheten för funktionsnedsatta, EDV, ska inte påbörjas.**

**Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden och Socialnämnden ges i uppdrag att genom upphandlade avtal med idéburna arbetsintegrerade sociala företag skapa minst 50 nya anställningar hos företag för personer långt ifrån arbetsmarknaden. Kostnaden ska rymmas inom ram.**

#### **Plan för genomförande**

NAG tar arbetar fram ett underlag där uppdraget belyses ur följande perspektiv: tidsaspekter, insatser av kommunala resurser exklusive ekonomiska medel, förutsättningar utifrån målgrupp, LOU och upphandling samt ekonomiska konsekvenser. Detta görs i samverkan med socialförvaltningen

**Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att utöka antalet Trygghetsanställningar för personer med funktionsvariationer motsvarande 2,5 miljoner kronor.**

#### **Plan för genomförande**

NAG tar fram ett underlag rörande hur uppdraget ska genomföras och förväntade effekter.

**Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden uppdras att tillsammans med Omvårdnadsnämnden utreda förutsättningarna att tillskapa ett "Fontänhus". En plats för psykiatrisk rehabilitering och en öppen dörr till en meningsfullare tillvaro för människor med psykisk ohälsa. Verksamheten ska bygga på förmågan till arbete, delaktighet och social gemenskap i samverkan med civilsamhället.**

#### **Plan för genomförande**

Utredningen pågår tillsammans med omvårdnad Gävle. Underlag rörande hur uppdraget ska genomföras och förväntade effekter.

**Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden uppdras att samordna och utveckla aktiviteter för asylsökande som stärker deras väg i svenska språket och på arbetsmarknaden. Arbetet ska göras tillsammans med civilsamhället.**

#### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle tar fram ett underlag rörande hur uppdraget ska genomföras och förväntade effekter.

#### **Uppdrag hos andra nämnder**

##### **Socialnämnden**

Socialnämnden uppdras att i samarbete med Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden säkerställa att minst 100 personer under 2018 går från försörjningsstöd till företrädesvis extratjänst kombinerat med utbildning men gärna också andra, på individnivå, lämpliga insatser med full statlig finansiering. På så sätt minskas kostnaderna för kommunens försörjningsstöd med ca 8,5 miljoner kronor på årsbasis och människor rustas samtidigt för framtiden. Målet för åren framåt är detsamma nämnden behåller nivån på sitt ramanslag för att möta sina anpassningskrav från 2017.

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget har påbörjats där Näringsliv & arbetsmarknad Gävle har dialog med

kommunledningskontoret och socialförvaltningen.

### **Utbildningsnämnden**

Utbildningsnämnden och Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att utforma en aktivitetsplan hur fler vuxenresurser och resurser för att avlasta förskollärare och lärare i uppgifter som inte är kopplade till själva undervisningen ska kunna tillskapas.

#### **Plan för genomförande**

Utbildningsnämnden samarbetar idag med Arbetsförmedlingen och arbetsmarknadsenheten kring praktikanter, lärlingar, extratjänster och nystartsjobb. NAG kommer att säkerställa att vi tillför kompetens och resurser för att ta fram en aktivitetsplan.

### **Kommunala bolag**

Samtliga bolag uppdras samverka med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten för att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser i bolagen.

#### **Plan för genomförande**

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle säkerställer att det finns tydliga processer för att bolag ska kunna efterfråga och ta del av elever som behöver språkpraktik.

Alla kommunala bolag ska vid upphandling reservera kontrakt för sociala företag eller idéburna organisationer som främjar personer som står långt från arbetsmarknaden och/eller uppbär försörjningsstöd. Ett utökat samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten är nödvändigt.

Näringsliv & arbetsmarknad Gävle säkerställer att detta uppdrag blir en del av hur uppdrag nr 6 till Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden ska hanteras.

## **7.3 Investeringsverksamhet**

De större planerade investeringarna under perioden är ombyggnationer inom Vuxenutbildningens lokaler i kvarteret Skytteln samt ombyggnationer och anpassningar av Enheten för Daglig Verksamhets lokaler.

I kommunplanen finns också investeringsmedel frigjorda till Gavlefastigheter för ombyggnationen av Jägargatan/Skogsmursskolan. I lokalerna bedrivs verksamhet inom Arbetsmarknadsenhetens regi delvis i samverkan med andra myndigheter.

För den tillkommande planeringsperioden finns beslutade medel för reinvestering i verksamhetsspecifika behov för 1000 tkr för 2018, samt för investeringar kopplade till verksamhetsbehov i fastigheter för både egenägda och de fastigheter som hyrs av Gavlefastigheter.

## **7.4 Utvecklingsområde**

Kontinuerlig utveckling av nämndens integrationsuppdrag. Ett snabbt växande Gävle skapar ytterligare behov av samordning.

Vidareutveckla och fördjupa samarbetet utifrån DUA-överenskommelsen

Utveckla Gävles innovationssystem för att stärka befintliga företag och framtida företagsstruktur

Utveckla arbetssätt och metoder för att underlätta kompetensförsörjning för Gävles arbetsgivare

Utveckla stödet till socialt arbetsintegrerade företag

Utveckla strategisk kommunikation, internt och externt. Medborgare, målgrupper och samarbetspartners ska ha god kännedom om vårt uppdrag och varför vi finns till. Medarbetarnas kännedom och kunskap är grunden till all extern kommunikation.

## 7.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Antal brukare inom EDV, genomsnitt	345	355	365	375	385	395	405	415
Inflyttning totalt	4 542	5 075	5 500	6 000	6 500	7 000	7 500	7 500
varav flyktingar inom etableringsreformen	276	949	972	900	900	900	900	900
Utflyttning antal totalt	-3 727	-4 135	-4 700	-5 200	-5 700	-6 200	-6 700	-6 700
varav flyktingar inom etableringsreformen	-29	-94	-149	-60	-60	-60	-60	-60
Arbetskraft som andel av befolkningen 16-64 år (källa: SCB)	63,0 %	63,8 %	64,0 %	64,0 %	64,0 %	64,0 %	64,0 %	64,0 %
varav sysselsatta (förvärvsfrekvens) 16-64 år (källa: AMS)	75,4 %	75,4 %	76,0 %	76,3 %	76,6 %	76,9 %	77,2 %	77,4 %
varav arbetslösa 1) 16-64 år (källa: AMS)	11,0 %	10,6 %	10,3 %	10,0 %	9,7 %	9,4 %	9,1 %	-
varav arbetslösa 1) 18-24 år (källa: AMS)	17,4 %	16,3 %	16,0 %	15,7 %	15,4 %	15,1 %	14,8 %	-
Kostnad för försörjningsstöd per capita	1 153	1 206	1 217	1 200	1 175	1 175	1 175	1 175
Andel elever som påbörjat högskolestudier inom 3 år från avslutat gymnasium (SKL, Öppna jämförelser, gymnasieskolan)	43,9 %	44,7 %	46 %	47 %	48 %	49 %	50 %	51 %
Antal registrerade företag, total (källa: UC Select)	7 149	7 732	7 900	8 000	8 100	8 200	8 300	8 400
Nyregistrerade företag (källa: UC Select)	513	583	650	700	750	800	850	900
Företag i konkurs (källa: UC Select)	92	74	70	70	75	80	85	90

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Aktiva företag, oms > 100 tkr (källa: UC Select)	-	4 244	4 300	4 350	4 400	4 450	4 500	5 500

## 7.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag						
Övriga intäkter						
<b>Summa intäkter</b>						
Personalkostnader						
Köp av verksamhet						
Övriga kostnader						
Avskrivning						
<b>Summa kostnader</b>						
<b>Verksamhetens resultat</b>						
Intern ränta						
<b>Resultat före kommunbidrag</b>						
Kommunbidrag						
<b>ÅRETS RESULTAT</b>						
Resultatfond 31/12						

### INVESTERINGSBUDGET

Summa nettoinvestering						
------------------------	--	--	--	--	--	--

## 8 Valnämnden

### 8.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 8.1.1 Invånare och kunder

##### **Att genomföra valet till riksdag, kommun och landstingsfullmäktige år 2018 på ett rättssäkert sätt.**

###### **Beskrivning**

Valnämnden ansvarar för kommunens uppgifter i samband med val. Det innebär bland annat att nämnden ansvarar för att röstmottagningen och den preliminära rösträkningen sker på ett rättssäkert och lagenligt sätt. Nämnden svarar under planeringsperioden för två val. Den 9 september 2018 är det val till riksdag, kommun- och landstingsfullmäktige. Under 2019 är det val till Europaparlamentet.

##### **Att verka för ett ökat valdeltagande.**

###### **Beskrivning**

Det följer av nämndens reglemente att nämnden vid genomförande av allmänna val och folkomröstningar ska verka för att upprätthålla ett högt valdeltagande under goda och demokratiska former. Valdeltagandet kan bland annat påverkas av tillgängligheten av förtidsröstningslokaler och olika informationsinsatser vilket ligger inom nämndens ansvar.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Valdeltagande vid valet till kommunfullmäktige	-		86 %		-	
Valdeltagande vid valet till europaparlamentet				50 %		

*Utfallet följs upp vid valår.*

#### 8.1.2 Medarbetare

Nämnden har ingen anställd personal. I samband med valet ansvarar nämnden för att rekrytera ca 450 röstmottagare som arbetar vid valet.

#### 8.1.3 Hållbar tillväxt

##### **Nämndens verksamheter ska ha effektiva processer och präglas av hög kvalitet**

###### **Beskrivning**

Kommunledningskontoret kommer att arbeta för att effektivisera och förbättra administrationen av de allmänna valen. Under 2017 kommer de tekniska systemen ses över för att digitalisera delar av administrationen. Under 2018 planeras genomförandet av allmänna valen. Samtliga delar av processen kring genomförandet av valet ses över inför valet 2018.

## 8.1.4 Ekonomi

### Valnämndens verksamheter bedrivs kostnadseffektivt och inom tilldelade ramar.

#### Beskrivning

Nämnden bedömer att de tilldelade ramarna räcker för att genomföra den lagstadgade delen av nämndens uppdrag.

Nämnden har i kommunplanen för 2018 även fått uppdrag att genomföra särskilda informationsinsatser riktade mot unga och grupper där valdeltagandet riskerar att bli lågt. Dessa uppdrag ryms inte inom befintlig budget. Att flytta resurser från genomförandet av valet för att genomföra dessa insatser bedöms inte vara möjligt.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Kostnader och intäkter i balans, mnkr		0	0	0	0	0

Nämnden bedömer att de tilldelade ramarna räcker för att genomföra den lagstadgade delen av nämndens uppdrag. Nämnden har i kommunplanen för 2018 även fått uppdrag att genomföra särskilda informationsinsatser riktade mot unga och grupper där valdeltagandet riskerar att bli lågt samt att utveckla dialogformer. Dessa uppdrag ryms inte inom befintlig budget. Att flytta resurser från genomförandet av valet för att genomföra dessa insatser bedöms inte vara möjligt. För att uppnå budget i balans önskar nämnden i första hand ett resurstillskott knutna till uppdragen. I andra hand kommer dessa uppdrag att prioriteras ned.

## 8.2 Politiska uppdrag

### 8.2.1 Uppdragen 2018

#### Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### Plan för genomförande

Uppdraget är ej relevant för valnämnden.

#### Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*



#### **Plan för genomförande**

Valnämnden ska tillgodse medborgarnas krav på trygghet i samband med valhandlingen. I övrigt berörs inte nämnden av uppdraget.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Nämnden har ingen anställd personal. Arvodessnivåerna till röstmottagare justeras för att följa den allmänna löneutvecklingen.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Nämnden har inte arbetsgivaransvar för någon förvaltningschef.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget är inte relevant för valnämnden.

## **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

### **Plan för genomförande**

Uppdraget är inte relevant för valnämnden. De förrådslokaler som nämnden nyttjar är samordnad med andra kommunala hyresgäster.

## **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Uppdraget är inte relevant för valnämnden.

## **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Nämnden planerar inga större upphandlingar under året.

## **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den urträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska*

*effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget är inte relevant för nämnden.

#### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

#### **Plan för genomförande**

När det sociala hållbarhetsprogrammet är antaget kommer en analys göras i samband med verksamhetsplaneringen 2019 om hur nämnden kan stödja uppsatta mål knutna till delaktighet och inflytande.

#### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Tjänstemän deltar i såväl regionala som nationell samverkan inför valet 2018 och 2019.

#### **Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

*Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.*

#### **Plan för genomförande**

Nämnden ansvarar inte för någon verksamhet där valfrihetsreformer varit aktuella.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

**Plan för genomförande**

Nämnden har ingen anställd personal och berörs inte av målet.

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemaläggningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

**Plan för genomförande**

Nämnden har ingen egen personal och berörs inte av målet.

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

*För bygglövstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.*

**Plan för genomförande**

Nämndens verksamhet är inte i någon del finansierad genom avgifter.

**Resurser ska riktas till att utveckla nya dialogformer med syftet att få ett så stort och brett valdeltagande som möjligt.**

*En prioriterad uppgift för kommunens demokratiarbete ska vara att öka valdeltagandet och stärka underrepresenterade grupperns förutsättningar till deltagande och inflytande.*

**Plan för genomförande**

Nämnden har i den antagna kommunplanen inte tilldelats medel för att genomföra detta uppdrag. Om nämnden inte tillförs extra medel kommer informationsinsatserna begränsas eller inte genomföras alls. Tilldelade medel kommer då gå för att täcka den lagstadgade delen av nämndens uppdrag, dvs. att genomföra valet på ett rättssäkert sätt.

Om nämnden tilldelas medel kommer nämnden genomföra såväl generella informationsinsatser riktade till samtliga röstberättigade såväl som insatser riktade till områden och grupper där valdeltagandet förväntas eller riskerar bli lågt. Vid valet 2014 genomfördes en större satsning med unga valambassadörer. Om nämnden tilldelas medel kan en liknande insats genomföras även vid valet 2018. Det bör i sammanhanget noteras att valnämndens informationsinsatser måste begränsas till information om valets praktiska genomförande. Valnämnden är t ex förhindrad att genomföra generella demokratifrämjande insatser, informera om politiska partier, politiska frågor, anordna debatter eller liknande då sådana insatser skulle verka menligt på förtroendet för valet.

**Valnämnden tillförs 1,5 miljoner.**

#### **Plan för genomförande**

Nämnden har tilldelats 1,5 miljoner för att fullgöra nämndens uppgifter knutna till det allmänna valet 2018.

### **8.3 Investeringsverksamhet**

Inga större investeringar kommer att genomföras under perioden.

### **8.4 Utvecklingsområde**

Nämnden avser att införa en e-tjänst/it-stöd för att rekrytera, förordna och kommunicera med röstmottagare och hantera vallokaler. Investeringen görs under 2017. Implementering kommer att ske under 2018.

### **8.5 För verksamheten viktiga nyckeltal**

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021

Nämnden följer vissa nyckeltal så som valdeltagandet. Detta nyckeltal följs upp under målet om att nämnden ska verka för ett ökat valdeltagande.

### **8.6 Intäkts- och kostnadsutveckling**

#### **RESULTATBUDGET**

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag						
Övriga intäkter						
<b>Summa intäkter</b>						
Personalkostnader						
Köp av verksamhet						
Övriga kostnader						
Avskrivning						
<b>Summa kostnader</b>						
<b>Verksamhetens resultat</b>						
Intern ränta						
<b>Resultat före kommunbidrag</b>						
Kommunbidrag						
<b>ÅRETS RESULTAT</b>						

Belopp i mnkr	<b>Bokslut 2016</b>	<b>Prognos 2017</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Plan 2019</b>	<b>Plan 2020</b>	<b>Plan 2021</b>
Resultatfond 31/12						

**INVESTERINGSBUD  
GET**

Summa nettoinvestering						
------------------------	--	--	--	--	--	--

## 9 Överförmyndarnämnden – EJ BESLUTAD I NÄMND

### 9.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 9.1.1 Invånare och kunder

**Huvudmän, ställföreträdare och allmänhet som omfattas av nämndens verksamhet känner stort förtroende för nämndens verksamhet och upplever att de får ett bra bemötande**

##### Beskrivning

Bemötande och att de som omfattas av verksamheten känner förtroende för verksamheten är viktiga framgångsfaktorer för överförmyndarnämndens verksamhet.

Verksamheten ska arbeta strukturerat för att upprätthålla och utveckla bemötande och den professionella tjänsteutövningen. Uppföljning av måluppfyllelse skall bl.a. göras genom kvalitetsmätningar.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Granskning av årsräkningar	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Granskning av årsräkningar med brister	97 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Granskning av sluträkning efter avliden	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Granskning av stf som begär arvode per 30/6*	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Genomföra kvalitetsmätning						
Handläggningstid tillsynsärenden.		100 %	100 %	100 %	100 %	

**Huvudmän, ställföreträdare och allmänhet ska uppleva att nämnden verkar för jämställdhet och mångfald**

##### Beskrivning

Målsättningen är att verksamhetens ställföreträdare ska spegla strukturen och mångfalden i samhället.

Som ett mål för verksamheten finns att det ska vara en god sammansättning av ställföreträdare utifrån jämställdhets- och mångfaldsmålet när nämnden förordnar ställföreträdare.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Överförmyndarnämnden ska vid rekrytering eftersträva att ställföreträdarna speglar		100	100	100	100	

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
strukturen och mångfalden i samhället.						

## Huvudmän, ställföreträdare och allmänhet ska uppleva en hög grad av tillgänglighet och service med bra bemötande

### Beskrivning

Målsättningen är att skapa en verksamhet som upplevs tillgänglig och som har en hög grad av service med bra bemötande. Verksamheten ska arbeta strukturerat med att utveckla samarbetet med andra myndigheter samt övriga berörda föreningar samt att kontinuerligt informera och sprida kunskap om överförmyndarnämndens verksamhet.

Verksamheten skall också se över processerna för att öka möjligheterna att rekrytera ställföreträdare.

Som ett led i att nå målet fortsätter verksamheten att utveckla arbetssätt och rutiner.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Beslut om arvode per 31/10		100 %	100 %	100 %	100 %	
Handläggningstid beslut om uttag.		100 %	100 %	100 %	100 %	
Antal nya ställföreträdare ska öka.		15	15	15	15	

## 9.1.2 Medarbetare

### 9.1.3 Hållbar tillväxt

## Överförmyndarnämnden ska informera nya ställföreträdare om Gävle kommuns Miljöstrategiska program och resepolicy.

### Beskrivning

Nya ställföreträdare ska informeras om Gävle kommuns Miljöstrategiska program och resepolicy. Dessutom ska redan befintliga ställföreträdare påminnas om resepolicy vid informationsutskick.

## Källsortering för samtliga fraktioner ska finnas i alla verksamheter inom Gävle kommunkoncern år 2015

## Resor, transporter och användning av drivmedel som kommunkoncernens verksamheter genererar ska minska

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nya ställföreträdare		100 %	100 %	100 %	100 %	



Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
ska informeras om Gävle kommuns Miljöstrategiska program och resepolicy.						

## 9.1.4 Ekonomi

**Överförmyndarnämndens verksamhet ska bedrivas kostnadseffektivt och med ett optimalt nyttjande av befintliga resurser.**

### Beskrivning

Överförmyndarnämndens verksamhet bedrivs kostnadseffektivt och nyttjar befintliga resurser på ett optimalt sätt.

Nämnden skall se över arbetsprocesser för att optimera nyttjande av resurser. Nämnden skall också se över möjligheterna att ta fram relevanta nyckeltal som skall användas som en del i verksamhetsuppföljningen.

Verksamheten skall också se över möjligheten till införande av e-tjänster i verksamheten.

Nämnden skall införa digital ärendehantering.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Budget i balans.*		5 %	5 %	5 %	5 %	

## 9.2 Politiska uppdrag

### 9.2.1 Uppdragen 2018

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget gäller inte Överförmyndarnämnden, nämnden har ingen anställd personal

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget gäller inte Överförmyndarnämnden, nämnden har ingen förvaltningschef.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.

**Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.

**Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.

**Plan för genomförande**

Överförmyndarnämnden kommer även fortsättningsvis att följa kommunens direktiv när det gäller upphandlingar och avtal

**Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.

**Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.

**Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.

**Plan för genomförande**

Uppdraget gäller inte Överförmyndarnämnden, då den inte omfattas om valfrihetsreformer.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

**Plan för genomförande**

Uppdraget gäller inte Överförmyndarnämnden, då den inte har någon egen anställd personal.

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

**Plan för genomförande**

Uppdraget gäller inte Överförmyndarnämnden då den inte har någon anställd personal.

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.

### Plan för genomförande

Uppdraget gäller inte Överförmyndarnämnden då de inte tillämpar några taxor eller avgifter.

## 9.3 Investeringsverksamhet

Nämnden kommer under 2018 att uppdatera verksamhetssystemet Wärna till en nya version. För detta har nämnden fått 0,1 mnkr i investeringsmedel.

## 9.4 Utvecklingsområde

## 9.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021

## 9.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag						
Övriga intäkter						
<b>Summa intäkter</b>						
Personalkostnader						
Köp av verksamhet						
Övriga kostnader						
Avskrivning						
<b>Summa kostnader</b>						
<b>Verksamhetens resultat</b>						
Intern ränta						
<b>Resultat före kommunbidrag</b>						
Kommunbidrag						
<b>ÅRETS RESULTAT</b>						
Resultatfond 31/12						

### INVESTERINGSBUDGET

Belopp i mnkr	<b>Bokslut 2016</b>	<b>Prognos 2017</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Plan 2019</b>	<b>Plan 2020</b>	<b>Plan 2021</b>
Summa nettoinvestering						

## **10 Gävle Stadshus AB**

### **10.1 Mål inom respektive perspektiv**

#### **10.1.1 Invånare och kunder**

**Bolaget ska utforma ägardirektiv till dotterbolagen som gör det möjligt för dessa att utforma mål för att bidra till att uppfylla de kommunövergripande målen samt målen för verksamhetens inriktning inom perspektivet**

##### **Beskrivning**

Årligen uppdatera och utforma ägardirektiv till moderbolag och samtliga dotterbolag så de kommunövergripande målen följs.  
Beslut om ägardirektiv fattas av kommunfullmäktige.

#### **10.1.2 Medarbetare**

#### **10.1.3 Hållbar tillväxt**

**Bolaget har ingen egen verksamhet. Övergripande uppföljning av dotterbolagens måluppföljning vid tertial och årsbokslut.**

##### **Beskrivning**

Bolaget har ingen egen verksamhet. Övergripande uppföljning av dotterbolagens måluppföljning vid tertial och årsbokslut.

#### **10.1.4 Ekonomi**

**Bolaget svarar för GSAB-koncernens ekonomiska optimering**

##### **Beskrivning**

Styrelse beslutar om koncernbidrag och aktieägartillskott samt lämnar förslag på utdelningar för moderbolaget och samtliga dotterbolag

Bolagets finansiella kostnader ska årligen täckas till 100 % genom erhållna likvider från dotterbolagen.

**Bolaget ska fortsätta arbetet med att utveckla och samordna ägarrollen i bolagskoncernen så att de gemensamma resurserna används på ett optimalt sätt.**

##### **Beskrivning**

Styrelsearbetet integrerar löpande avstämningar avseende verksamhet och finansiell rapportering med respektive dotterbolag.

## **10.2 Politiska uppdrag**

### **10.2.1 Uppdragen 2018**

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget följer den av kommunfullmäktige beslutad företagspolicy vilket innebär att bolaget följer tillämpliga koncerngemensamma policy.

Bolaget har ingen egen anställd personal utan tjänsterna köps från kommunledningskontoret.



**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget följer den av kommunfullmäktige beslutad företagspolicy vilket innebär att bolaget följer tillämpliga koncerngemensamma policy.

Bolaget bedriver ingen operativ verksamhet och köper tjänsterna för driften av bolaget från kommunledningskontoret.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har ingen operativ verksamhet utan köper tjänsterna från kommunledningskontoret.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget bedriver ingen egen operativ verksamhet utan tjänsterna köps från kommunledningskontoret.

Under 2018 kommer ett fastighetsråd att bildas med deltagare från både kommunen och bolagen. Rådet har bland annat som syfte att optimera lokalutnyttjandet i Gävle kommunkoncern.

**Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också*

*motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Bolaget bedriver ingen operativ verksamhet och köper tjänsterna för driften av bolaget från kommunledningskontoret.

Vid eventuell upphandling av externa tjänster följs gällande inköspolicy. Beträffande bilpool så kommer ärendet på nytt att beredas i styrelsen.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag.

Vid eventuell upphandling av externa tjänster följs gällande inköspolicy avseende Inköp Gävleborg.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

### **Plan för genomförande**

Bolaget följer de beslut som fattas i kommunfullmäktige och följer eventuellt kommande nya policys avseende inköpsprocessen.

**Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

**Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

**Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**Samtliga bolag uppdras i sin personalpolitik särskilt beakta att personer som idag har svårt att komma in på arbetsmarknaden ges ökade möjligheter till arbetslivserfarenhet i bolaget.**

**Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen anställd personal utan interna tjänster köps från kommunledningskontoret.

**Samtliga bolag uppdras samverka med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten för att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser i bolagen.**

**Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandlingar implementera särskilda kontraktsvillkor för att gynna sociala krav. Målet är att det i alla upphandlingar ska gå att ställa någon form av socialt krav som ger ökad samhällsnytta.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandling reservera kontrakt för sociala företag eller idéburna organisationer som främjar personer som står långt från arbetsmarknaden och/eller uppbär försörjningsstöd. Ett utökat samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten är nödvändigt.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet annat än styrning via ägardirektiv till ingående koncernbolag. Ägardirektiven revideras årligen.

**Stadshus AB ökar sin utdelning med totalt 20 miljoner kronor årligen från 2018. Av detta medföljer motsvarande ökning i utdelningskrav på Gävle Energi. Av de 20 miljoner kronor öronmärks 4 miljoner för kompensation till införande av fria geodata för 2018, vars syfte är att öka möjligheter till digitalisering och företagsutvecklingen inom GIS området.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget styrs av ägardirektiv beslutade av kommunfullmäktige. Styrelsen kommer under 2018 föreslå kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige en ökad utdelning, enligt gällande kommunplan 2018, avseende resultatet 2017. Beslut om bolagets vinstdisposition fattas på bolagsstämman våren 2018.

**Stadshus AB uppdras genomföra en utredning om möjligheterna att inkludera Gävle Vatten i Stadshus AB under 2018. Detta främst för att undersöka ev fördelar i att hantera stora investeringar från 2021 inom Stadshus AB.**

#### **Plan för genomförande**

En utredning avseende eventuellt ny koncerntillhörighet avseende Gästrike Vatten, som äger dotterbolaget Gävle Vatten AB, kommer att påbörjas under 2018.

### **10.3 Investeringsverksamhet**

Inga finansiella investeringar planeras under 2018.

### **10.4 Utvecklingsområde**

Bolaget har ingen egen operativ verksamhet och arbetar löpande med ständig utveckling av sina processer, vad gäller utveckling av koncernen, enligt gällande ägardirektiv.

## 10.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Avkastning på eget kapital	-3,2 %	13,0 %	3,0 %	3,2 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Avkastning på totalt kapital	0,8 %	9,0 %	3,0 %	3,6 %	3,6 %	3,6 %	3,6 %	3,6 %
Soliditet	28,5 %	46,4 %	53,9 %	55,8 %	57,8 %	67,4 %	67,7 %	67,9 %

## 10.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET TOTAL

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Summa intäkter</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>
Personalkostnader	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,6	-0,6
Övriga externa kostnader	-5,9	-7,2	-7,0	-7,1	-7,2	-7,3
Av- o nedskrivning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Summa kostnader</b>	<b>-6,4</b>	<b>-7,7</b>	<b>-7,6</b>	<b>-7,7</b>	<b>-7,8</b>	<b>-7,9</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-4,0</b>	<b>-4,7</b>	<b>-4,5</b>	<b>-4,5</b>	<b>-4,6</b>	<b>-4,6</b>
Reavinst finansiella anläggningstillg	21,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utdelningar från dotterbolag o intresseftg	53,0	75,5	95,5	95,5	95,5	95,5
Ränteintäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Räntekostnader	-21,1	-18,2	-16,3	-15,1	-15,2	-20,0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>49,8</b>	<b>52,6</b>	<b>74,7</b>	<b>75,9</b>	<b>75,7</b>	<b>70,9</b>
<i>Resultat exkl aktieutdelningar*</i>	<i>-25,1</i>	<i>-22,9</i>	<i>-20,8</i>	<i>-19,6</i>	<i>-19,8</i>	<i>-24,6</i>
Koncernbidrag/utdelning döttrar*	117,9	75,5	95,5	95,5	95,5	95,5
Utdelning ägaren	-20,0	-20,0	-40,0	-40,0	-40,0	-40,0
<b>Summa utdelningar</b>	<b>97,9</b>	<b>55,5</b>	<b>55,5</b>	<b>55,5</b>	<b>55,5</b>	<b>55,5</b>

\* Avser påverkar på kassan

### BALANSBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Anläggningstillgångar	2 327,3	2 327,3	2 527,3	2 527,3	2 527,3	2 527,3
Omsättningstillgångar	65,1	47,9	12,0	10,0	10,0	10,0
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 392,4</b>	<b>2 375,2</b>	<b>2 539,3</b>	<b>2 537,3</b>	<b>2 537,3</b>	<b>2 537,3</b>
Eget Kapital	1 279,1	1 361,9	1 665,6	1 670,0	1 674,3	1 675,8
Obeskattade reserver	13,4	13,4	32,1	51,1	56,6	60,9
Långfristiga skulder inkl avsättningar	876,9	876,9	751,6	726,2	716,4	710,6
Kortfristiga skulder	223,0	123,0	90,0	90,0	90,0	90,0
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>2 392,4</b>	<b>2 375,2</b>	<b>2 539,3</b>	<b>2 537,3</b>	<b>2 537,3</b>	<b>2 537,3</b>

#### INVESTERINGSBUDGET INVESTERINGAR

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Nettoinvesteringar*	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Försäljningar (OBS finansiell)	-21,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totala investeringar exkl. förs.</b>	<b>-21,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

\* Samtliga investeringar över 3 mnkr specificeras var för sig.

\*\*Nettoinvestering = investering minus eventuella bidrag och ersättningar

#### FINANSIERINGSBUDGET INVESTERINGAR

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Resultat exkl reavinst/förlust, kbr, utdel	-25,1	-22,9	-20,8	-19,6	-19,8	-24,6
Erhållet aktieägartillskott	200,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utbetalt aktieägartillskott	-200,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Koncernbidrag/utdelningar	97,9	55,5	55,5	55,5	55,5	55,5
Försäljning	21,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investering	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>94,7</b>	<b>32,6</b>	<b>34,7</b>	<b>35,9</b>	<b>35,7</b>	<b>30,9</b>

## 11 Gävle Energi AB

### 11.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 11.1.1 Invånare och kunder

##### Vi ska ha en hög grad av kundnöjdhet

###### Beskrivning

Gävle Energi ska ge sina kunder en fortsatt hög tillgänglighet på produkter och tjänster samt god service. För att utvecklas som energibolag med konkurrenskraftiga erbjudanden till regionens innevånare och näringsliv är det viktigt att förbli en aktör som aktivt deltar i marknadens och samhällets utveckling samt tillgodose kundernas ökande, och förändrade, behov och krav. Bolaget strävar efter att skapa långsiktigt hållbara lösningar samt hålla konkurrenskraftiga prisnivåer jämfört med andra energibolag och konkurrenter.

Genom en öppen, enkel och ärlig kommunikation bygger vi en långsiktig kundrelation som baseras på kundens behov och val av kommunikationsväg och genom ett nära samarbete med våra kunder och samarbetspartners utvecklar vi konkurrenskraftiga tjänster och produkter för framtidens behov. Avsikten är att behålla nöjd-kund-index-målet och ser det som en förbättring med tanke på den expansiva kund- och produktutveckling som sker.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nöjdukindex, Privat	66,5	> 70	> 70	> 70	> 70	> 70
Nöjdukindex, Företag	69,9	>72	>72	>72	>72	>72

*Fotnot: Nöjd kundindexmätningar genomförs vartannat år. Dessa utförs av Svenskt kvalitetsindex och mäts i skala 1-100. Nöjd Kund Index (NKI) är en matematisk modell som används för att mäta kundnöjdhet som en form av kvalitet, d.v.s. hur nöjda kunderna är med det företag de är kund hos. Index mellan 0-60: Missnöjd. Index mellan 60-75: Nöjd. Index mellan 75-100: Mycket nöjd. >70 är ett högt målvärde i branschen*

##### Gävle ska uppfattas som attraktivt, tryggt och tillgängligt

###### Beskrivning

Med en bra planerad och väl fungerande verksamhet i form av el, värme, bredband, kyla och belysning bidrar Gävle Energi till ett attraktivt, tryggt och tillgängligt Gävle.

Arbetet med att effektivisera driftkostnader för belysningsanläggningen med inriktning mot energiförbrukning går fortsatt framåt med lyckat resultat.

Ett arbete rörande framtida styrning av belysningsanläggningen, i syfte att säkerställa drift men även säkerställa fortsatt möjlighet för effektivisering, pågår.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Offentlig Belysning, Andel fungerande lampor i offentlig miljö.	99,7 %	>99,5 %	>99,5 %	>99,5 %	>99,5 %	>99,5 %

Kvalitetskravet från den största kunden Gävle kommun är hög och högst en lampa av 200 får vara mörk.

## 11.1.2 Medarbetare

### Vi ska ha en säker arbetsplats

#### Beskrivning

Ett tydligare fokus på riskhantering och krishantering pågår inom företaget. Koncernledningen och driftchefer har genomgått utbildning och övning inom krishantering. Genom att öka rapportering av observationer och tillbud kan arbetsmiljön hela tiden utvecklas för att minska risken för olyckor. Möjlighet att registrera via mobilapp har införts.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Observationer/Tillbudsrapportering	18	16	20	22	24	26

### Vårt mål är framgångsrika medarbetare som är engagerade, tar ansvar, har handlingsutrymme och är medskapande

#### Beskrivning

Gävle Energi ska fortsätta att utveckla attraktionskraften för befintliga och potentiella medarbetare genom att uppmuntra intern rörlighet och kompetensutveckling. Vi agerar proaktivt och strategiskt för vår kompetensförsörjning. Detta sker bland annat genom ett utvecklat samarbete med skolvärlden. Gävle Energi deltar aktivt i kommunens kompetensutvecklingsprogram för både ledare och medarbetare. Vi samverkar också med Högskolan i Gävle avseende forskning och utbildning i partnerskap med andra aktörer. Samverkan med grund- och gymnasieskola fortsätter med ökat fokus på grundskolan. Våra utbildningssamarbeten ska bidra till att rätt kompetens attraheras, utbildas och stannar i kommunen. Delaktighet anser vi vara en viktig faktor för trivsel.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Medarbetarindex		>84%				
Antal handledda praktikplatser	13	>7	>12	>12	>12	>12

Under 2017 har arbete med att förändra mätmetod påbörjats, inga målvärden kan ännu tas fram för medarbetarindex.

### Vi ska ha ett inspirerande och utvecklande ledarskap

#### Beskrivning

Vi arbetar för en arbetsplats med ett inspirerande och hälsofrämjande ledarskap där medarbetarnas förutsättningar för att kunna utföra uppdraget är i fokus.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Frisknärvaro %	97,9 %	>97 %	>97 %	>97 %	>97 %	>97 %



## Vi arbetar för en arbetsplats med jämställdhet och likabehandling

### Beskrivning

Som en del i ett aktivt arbete med jämställdhet och inkludering är det självklart att alla medarbetare ska ha samma förutsättningar oavsett kön, etnisk bakgrund, etc. JÄMIX, visar hur jämställdheten ser ut i en organisation ur ett flertal aspekter.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Jämixon	96	>110	>110	>110	>110	>110

Jämixon är ett sammanfattande jämställdhetsindex som bygger på 9 st mätbara nyckeltal och är utarbetat av nyckeltalsinstitutet. Maximal poäng är 180 och medianen ca 115.

## 11.1.3 Hållbar tillväxt

### Hög tillgänglighet till infrastruktur och tjänster

#### Beskrivning

Samverkan sker för ett hållbart samhälle ur ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt perspektiv. Genom engagemang för omvärlden drivs utveckling inom energi- och klimatfrågor och skapar koncernnytta i form av god lönsamhet, ett hållbart samhälle och en ökad konkurrenskraft. Det är en utveckling som är bra för bolaget, kunderna, leverantörerna och Gävle kommun.

Fiberutbyggnaden till både hushåll och företag fortsätter. För kunden erbjuds nu också fler tillval av produkter och tjänster.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Tillgång till 100 Mbit/s, hushåll	84 %	84 %	86 %	88 %	90 %	
Tillgång till 100 Mbit/s, företag	70 %	76 %	82 %	88 %	95 %	

Målvärdet 2020 motsvarar kommunens bredbandsstrategi. Något nytt målvärde för 2021 är ännu ej framtaget.

### Vi utvecklar och erbjuder konkurrenskraftiga affärs- och prismodeller

#### Beskrivning

För att följa upp och jämföra med andra energibolag deltar bolaget i Nils Holgerssonundersökningen som är en jämförande undersökning av kostnaderna för uppvärmning, elnät, vatten, avlopp och avfallshantering i Sveriges alla kommuner. Vårt mål är att ligga bland de 10 % som har den lägsta fjärrvärmekostnaden (jämfört med 259 kommuner) och bland de 20 % som har den lägsta elnätskostnaden (jämfört med 289 kommuner) i Sverige.

Driftövervakning möjliggör en effektiv leverans av energitjänster. Målet är att öka antalet anslutningar.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nils Holgersson undersökning fjärrvärme	16	<=25	<=25	<=25	<=25	<=25

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nils Holgersson undersökning elnät	46	<=50	<=50	<=50	<=50	<=50
Antal anslutningar på driftövervakning inom energitjänster	48	20	480	490	500	510

*Nils Holgersson är en jämförande undersökning som görs en gång per år för branschen på uppdrag av Riksbyggen, SABO och fastighetsägarna.*

## Hög tillgänglighet i vår infrastruktur

### Beskrivning

Vi jobbar långsiktigt och medvetet för att skapa en trygghet för våra kunder och en attraktionskraft för kommunen. Vi ska tillgodose kundernas behov och krav genom att erhålla en hög leveranssäkerhet i våra nät. Detta sker bland annat genom utveckling av drift- och underhållssystem. Tillgänglighet är ett mått på driftsäkerhet och kvalitet, ju högre siffra desto bättre. Våra tillgänglighetsmål är mycket högt satta och vårt arbete fokuseras på att bibehålla nivåerna. Planerade avbrott räknas ej som otillgänglighet. Samtliga målvärden är mycket ambitiöst satta.

Myndighetens norm för Elnät har varit 25 minuter/kund. Genomsnittet i Sverige är ca 130 min.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Tillgänglighet bredband årsvärde	100 %	> 99,96 %	> 99,96 %	> 99,96 %	> 99,96 %	> 99,96 %
Medelavbrottstid minuter/kund, Elnät, årsvärde	15	< 18	< 18	< 17	< 15	< 15
Tillgänglighet Fjärrvärme årsvärde	99,64 %	> 99,9 %	> 99,9 %	> 99,9 %	> 99,9 %	> 99,9 %

1) Procent störningar i förhållande till tiden

2) Enheten är avbrottslängd per kund och år. Redovisas i minuter.

3) Procent störningar i förhållande till tiden.

## Gävle Energi ska verka för att Gävle kommuns miljöstrategiska program uppnås

### Beskrivning

Som energibolag har Gävle Energi en viktig roll i kommunens miljöstrategiska program (MSP). Energiplanen antogs av KF under första kvartalet 2016. Den är en indikator i kommunens miljöstrategiska program och beskriver hur målen för energiområdet ska uppnås. Arbete pågår inom många målområden i MSP. Tydliga aktiviteter finns under de prioriterade målområdena där Gävle Energi har ett ansvar.

Gävle Energi är delägare i Gästrike Ekogas, tillsammans med Gästrike Återvinnare. Gästrike Ekogas håller på och bygger en ny rötanläggning för hushållsavfall i Forsbacka. Anläggningen beräknas vara klar hösten 2017. Målet är att biogasproduktionen ska ha nått en 400 procentig ökning vid utgången av 2018.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ökning av biogasproduktion	66 %		400 %			

## Klimatfrågan är drivkraften för vårt miljöarbete

### Beskrivning

Vårt agerande ska leda till att vi i samverkan med andra aktörer konverterar energibränslen från fossila bränslen till förnybara energikällor. Vi ska delta i olika miljöutvecklingsprogram inom regionen och i förekommande fall på nationell basis. Miljö- och klimatkraven ses som öppningar för nya affärs- och utvecklingsmöjligheter. Vi utvecklar energitjänster genom att erbjuda marknaden lösningar som säkerställer en god utveckling av miljön och klimatet. Samverkan med näringslivet utvecklas och vi arbetar på nya regionala marknader.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Fjärrvärmemix, andel förnybart bränsle	99,3 %	99,5 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel personfordon med förnybar energi	97 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel lätta lastbilar med förnybar energi	31 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Andel tunga lastbilar med förnybar energi	0 %	33 %	100 %	100 %	100 %	100 %

*Fjärrvärmemix - andel förnybar energi i basproduktionen till fjärrvärmenätet.*

## Genom utvecklande och effektiva processer, där kvalitet värderas högt, skapas förutsättningar för en långsiktig hållbar utveckling.

### Beskrivning

Genom att ständigt utveckla och effektivisera processerna i bolagets samtliga verksamheter ges förutsättningar till att skapa en långsiktig hållbar utveckling. Att hålla en hög kvalitet på levererade tjänster och produkter ska vara en självklarhet. Inom verksamheterna görs mätningar som visar att kvaliteten är hög och processerna är effektiva.

För ökat kundvärde samt intern effektivitet pågår ett arbete som lägger stort fokus kring utveckling av digitala processer.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Antal förbättrade processer per år	3	3	3	3	3	3
Antal omteckningar digitalt för elhandel		30 %	40 %	50 %	60 %	65 %

*Ett antal processer kommer att utses för prioritering och åtgärd.*

## 11.1.4 Ekonomi

### Gävle Energi ska nå en tillfredsställande lönsamhet utifrån ägarens direktiv

#### Beskrivning

Gävle Energi ska genom effektivt utnyttjande av redan gjorda investeringar och regional samverkan skapa förutsättningar för ett växande Gävle. Genom att bibehålla och utveckla befintliga verksamhetsområden och processer skapas goda förutsättningar för Gävle Energi:s kunder och lönsamhet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Resultat efter finansiella poster	175 mnkr	179 mnkr	168 mnkr	162 mnkr	154 mnkr	152 mnkr

## 11.2 Politiska uppdrag

### 11.2.1 Uppdragen 2018

#### Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### Plan för genomförande

Gävle Energi har för avsikt att medverka på det sätt som Näringsliv och Arbete och Socialtjänsten finner lämpligt. Det är sannolikt att den största kraftsamlingen inom detta uppdrag kommer att ske inom ramen för uppdraget under punkten 2.1.20 Klimatcenter.

#### Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### Plan för genomförande

Samtliga uppdragsområden ingår redan i Gävle Energis arbete inom de fyra målperspektiven.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Ett arbete med en gemensam koncernövergripande policy tas med fördel fram gemensamt mellan bolag och nämnder där de olika verksamheternas behov och förutsättningar skall beaktas.

Ett arbete med att ta fram en koncernövergripande policy förutsätter att de specifika förutsättningarna för de olika verksamheterna beaktas i syfte att undvika kostsamma suboptimeringar i verksamhetsdelarna genom att generalisera för helheten.

Energisektorn karaktäriseras av brist på arbetskraft inom de flesta kompetensområden, vilket har en direkt påverkan på löneutveckling och anställningsvillkor.

Bolaget ser stora svårigheter i att klara det framtida rekryteringsbehovet och kompetensväxlingen utan att ha möjlighet att agera på marknaden med samma förutsättningar som de övriga aktörer som konkurrerar om arbetskraften.

Gävle Energi har inga anställningsvillkor utanför ramen för gällande kollektivavtal.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Det finns idag en av fullmäktige beslutad personalpolicy som säger att lönesättningen skall baseras på;

- Arbetets svårighetsgrad
- Individuella kvalifikationer
- Arbetsresultat
- Marknadskrafternas påverkan

Metodiken ovan för att sätta lön är allmänt vedertagen praxis.

Avsteg från policyn måste sannolikt beslutas av kommunfullmäktige.

För lönesättning i detta fall gäller att styrelsen i samråd med kommundirektören bestämmer lön.

Liksom för uppdraget 2.1.3, ovan, gäller för detta uppdrag att det kan vara klokt att beakta marknadsförutsättningarna för den aktuella yrkeskategorin.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer att beakta uppdraget i verksamheten.

**Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer att beakta uppdraget i verksamheten.

**Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer att beakta uppdraget i verksamheten.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer att beakta uppdraget i verksamheten.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer att beakta uppdraget i verksamheten.

### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har självklart för avsikt att följa och genomföra kommunfullmäktiges fattade beslut.

### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Regional samverkan ingår sedan länge i Gävle Energis uppdrag och är väl integrerat i verksamheten.

**Samtliga bolag uppdras i sin personalpolitik särskilt beakta att personer som idag har svårt att komma in på arbetsmarknaden ges ökade möjligheter till arbetslivserfarenhet i bolaget.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har för avsikt att i samverkan med Näringsliv och Arbete samt Socialtjänsten genomföra uppdraget.

**Samtliga bolag uppdras samverka med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten för att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser i bolagen.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Energi kommer att samarbeta med olika aktörer för att erbjuda praktikplatser för nyanlända.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandlingar implementera särskilda kontraktsvillkor för att gynna sociala krav. Målet är att det i alla upphandlingar ska gå att ställa någon form av socialt krav som ger ökad samhällsnytta.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget har arbetssätt som i upphandlingar beaktar funktion och ekonomi, men också miljö- och samhällsnyttoaspekter när så är möjligt och relevant.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandling reservera kontrakt för sociala företag eller idéburna organisationer som främjar personer som står långt från arbetsmarknaden och/eller uppstår försörjningsstöd. Ett utökat samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten är nödvändigt.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer att medverka i Näringsliv och Arbetes samt Socialtjänstens arbete med att genomföra uppdraget.

**Direktavkastningskravet ökar år 2018 med 4 miljoner kronor för att finansiera den kommunala satsningen på fria geodata.**



### **Plan för genomförande**

Det är ägarens privilegium att bestämma vilken utdelning bolaget skall lämna med de begränsningar som anges i ABL.

Gävle Energi kommer att kunna möta ägarens krav på ökad utdelning.

Den konsekvens det utökade utdelningskravet ger 2018 är att Gävle Energi inte kommer att vara självfinansierat inom året, men det möter inga hinder att lämna den önskade utdelningen.

**Gävle Energi uppdras öka uppdraget att kommunicera utmaningarna med klimathotet och vikten av fossilfri energi till medborgarna och ska därför ta ett ännu tydligare ansvar för att skapa forum och plattformar för detta.**

### **Plan för genomförande**

Att kommunicera är bra, men att visa på vad medborgaren eller företaget kan göra själva är, i kombination med kommunikation, ännu bättre.

Gävle Energi ser möjligheter att kombinera det aktuella uppdraget med uppdraget att tillhandahålla funktionsuthyrning av solceller till privatpersoner. Avsikten är att etablera ett besökscenter centralt i Gävle där det skall vara möjligt att informera om energi och miljö samt demonstrationsanläggningar av smarta energilösningar.

**Gävle Energi uppdras att under år 2018 utreda möjligheterna att överta hela kommunens belysningsnät samt eventuellt även särskild kompetens för strategisk belysning i staden för ökad trygghet.**

### **Plan för genomförande**

Gävle Energi kommer att initiera en utredning under 2018 i samarbete med Samhällsbyggnad avseende att utreda konsekvenserna av ett eventuella förvärv av Gävle kommuns belysningsnät.

Viktiga saker att ta upp i utredningen är vilka krav som ställs på Gävle kommuns offentliga belysning över tid och vilka konsekvenser det får för Gävle Energi och för Gävle kommun ur ekonomiskt-, miljömässigt-, upplevelse- och trygghetsperspektiv.

**Gävle Energi uppdras ta fullt kostnadsansvar för fullgott reservkraftsystem till alla kommunala förvaltningar samt leda och samordna arbetet med en reservkraftsstrategi för kommunen.**

### **Plan för genomförande**

Under 2018 är avsikten att utreda reservkraftsbehovet för Gävle kommun med bolag; primärt utifrån ett platsperspektiv, tid för inkoppling samt hur lång tid reservkraften skall vara tillgänglig efter en tillkoppling. Sekundärt är målet att uppskatta effektbehovet vid de identifierade platserna.

Syftet med att genomföra utredningen är att besvara frågorna:

- Vilka kriterier skall gälla för att det skall antas finnas ett behov av reservkraft?
- Var (geografiskt) finns behov av reservkraft?
- Vilka inställelsetider/SLA-krav finns för de olika identifierade platserna?

- Hur lång tid skall reservkraftsleveransen kunna upprätthållas efter tillkoppling för de olika identifierade platserna?
- Finns det idag reservkraftslösningar på de identifierade platserna och vilka prestanda har de i sådana fall?

I förlängningen förväntas uppdragets syften leda till en förbättrad kunskap om vilka behov som finns att upprätthålla kritiska samhällsfunktioner över tid och under förhållanden då ordinarie kraftförsörjning fallit ifrån.

Efter att omfattningen av reservkraftsbehovet är känt är avsikten att ta fram ett förslag till lösning utifrån ett leveransperspektiv.

**Gävle Energi uppdras att i samverkan med Gavlefastigheter AB bygga ett Klimatcenter som plattform för att öka kunskapen om cirkulära kretslopp, klimatförändringarna, teknikutveckling och grön arbetsmarknad. Klimatcentret ska även inrymma växthus för Gävle Drift och Service sommarväxter och därmed möjliggöra arbetsmarknadsanställningar för personer långt från arbetsmarknaden. Gävle Energi ansvarar för finansieringen av klimatcenter. Gästrike Återvinnare AB ska erbjudas att delta i projektet.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Energi har för avsikt att tillsammans med Gavlefastigheter AB och Näringsliv och Arbete genomföra ett projekt syftande till att möjliggöra en etablering av ett växthusbaserat klimatcenter som skall bygga på Gävles unikt goda förutsättningar att effektivt skapa cirkulära kretslopp samtidigt som det bidrar till grön teknikutveckling och nya arbetstillfällen.

**Gävle Energi uppdras att under år 2018 påbörja funktionsuthyrning av solceller. Funktionsuthyrning är en modell som bygger på att energibolaget hyr ut solcellspaket till kunder och därmed står för de initiala investeringskostnaderna. Detta för att sänka trösklarna för privat- och företagskunder att övergå från fossila bränslen till hållbara energikällor. Gävle Energi AB föreslås avsätta relevanta medel för detta i sin budget.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Energi har redan idag erbjudanden om funktionsuthyrning av solceller riktade till företag och kommer under 2018 även att erbjuda det till privatpersoner.

**Gävle Energi uppdras att investera i och avsätta driftsmedel för byggnation av minst en lekpark där barn och unga lockas till ny kunskap om energi, klimat och teknik.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Energi har för avsikt att etablera en ny fiskvandringssväg i Boulognergern. Tanken är att utforma fiskvandringssvägen på sådant sätt att den blir ett besöksmål i sig och samtidigt

kombinera fiskvandringssvägen med en lekpark med ett teknik- och naturtema.

### 11.3 Investeringsverksamhet

Investeringar görs för att säkerställa leveransförmågan och möta nyanslutningsbehov samt för att utveckla verksamheterna utifrån kundernas behov och att Gävle växer. Vid en eventuell utökad regional samverkan inom energiområdet kan investeringsvolymerna komma att öka under planeringsperioden.

Investeringarna för 2018 är budgeterade till totalt 262 mnkr och avser GavleNet 94,6 mnkr, Elnät 53 mnkr, Fjärrvärme 33 mnkr, Energiproduktion 44 mnkr, Bionär Närvärme 10 mnkr, Kyla 10 mnkr och Infraserice 17,4 mnkr.

### 11.4 Utvecklingsområde

#### GavleNet

Genom att etablera mer fiber och bygga ut infrastrukturen växer AO GavleNet. Resultatmarginalen blir något lägre med tiden men resultatet ökar i absoluta tal.

#### Elnät

Genom att Gävle växer samt genom förvärv av nät ökar vi vårt geografiska område med bibehållen lönsamhet.

#### Elhandel

Fokus är att behålla befintliga kunder och att vara det enkla och naturliga valet. Genom en tillväxt på hemmamarknaden och regional samverkan skapar vi en större kundstock och med det en ökad lönsamhet.

#### Bionär

Genom förvärv av nät/anläggningar, nyetableringar samt samarbeten växer Bionär. Fler kunder och utnyttjandet av skalfördelar bidrar till ökad lönsamhet.

#### Värme (fjärrvärme, energiproduktion och kyla)

Genom att utveckla produkterna i takt med stadens behov och samtidigt vårda kundrelationen behålls och utvecklas lönsamheten. Regional samverkan inom värme är en potential för ökad hållbarhet, tillväxt och lönsamhet.

#### Energitjänster

I samarbete med kunderna utvecklas attraktiva och lönsamma energitjänster.

### 11.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Avkastning på totalt kapital	6,9 %	8,1 %	8,9 %	8,5 %	7,6 %	7,2 %	6,7 %	6,6 %
Värme, försåld energi, GWh	651	744	790	800	800	800	800	800
Elnät, försåld energi, GWh	591	673	711	684	678	678	678	678
Elproduktion Vattenkraft, GWh	43	58	51	40	56	56	56	56

## 11.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Summa intäkter</b>	<b>1 061,2</b>	<b>1 063,0</b>	<b>1 064,7</b>	<b>1 050,8</b>	<b>1 015,5</b>	<b>1 014,2</b>
Personalkostnader	-156,9	-165,9	-175,6	-178,6	-183,8	-189,2
Övriga externa kostnader	-564,4	-555,5	-555,3	-554,4	-528,8	-531,4
Av- o nedskrivning	-161,8	-168,7	-162,1	-158,7	-157,2	-149,6
Summa kostnader	-883,2	-890,1	-893,0	-891,7	-869,8	-870,1
<b>Rörelseresultat</b>	<b>178,0</b>	<b>172,9</b>	<b>171,8</b>	<b>159,1</b>	<b>145,8</b>	<b>144,1</b>
Andel intresseföretag	21,7	24,9	12,7	18,3	17,5	17,5
Ränteintäkter	5,3	4,7	4,4	4,4	4,4	4,4
Räntekostnader	-29,7	-23,5	-20,7	-19,4	-14,0	-14,0
<b>Resultat efter finansiella poster och minoritetens andelar</b>	<b>175,3</b>	<b>179,0</b>	<b>168,2</b>	<b>162,4</b>	<b>153,7</b>	<b>152,0</b>
<b>Koncernbidrag/utdelning*</b>	<b>-107,9</b>	<b>-65,0</b>	<b>-85,0</b>	<b>-85,0</b>	<b>-85,0</b>	<b>-85,0</b>

\* Avser påverkar på kassan

### BALANSBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Anläggningstillgångar	2 056,5	2 160,6	2 264,0	2 258,4	2 262,1	2 266,6
Omsättningstillgångar	217,4	214,5	214,5	220,0	250,8	279,4
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 273,8</b>	<b>2 375,1</b>	<b>2 478,5</b>	<b>2 478,4</b>	<b>2 512,9</b>	<b>2 546,0</b>
Eget Kapital*	1 200,5	1 282,1	1 327,9	1 369,1	1 403,5	1 436,6
Långfristiga skulder inkl avsättningar	745,0	739,8	884,5	884,5	884,5	884,5
Kortfristiga skulder	328,4	353,2	266,1	224,9	224,9	224,9
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>2 273,8</b>	<b>2 375,1</b>	<b>2 478,5</b>	<b>2 478,4</b>	<b>2 512,9</b>	<b>2 546,0</b>

### INVESTERINGSBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Elnät	39,5	66,5	53,0	41,0	39,0	32,0	32,0	32,0	32,0
Värme	46,9	24,0	33,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0	32,0

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Kyla	27,2	5,0	10,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Energiproduktion	8,5	18,0	44,0	15,0	30,0	55,0	15,0	15,0	15,0
GävleNet	110,8	128,3	94,6	33,4	27,8	3,0	14,8	12,8	12,8
Bionär Närvärme	6,4	7,0	10,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Övrigt	4,2	12,1	17,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
<b>Nettoinvesteringar**</b>	<b>243,6</b>	<b>260,9</b>	<b>262,0</b>	<b>135,9</b>	<b>143,3</b>	<b>136,5</b>	<b>108,3</b>	<b>106,3</b>	<b>106,3</b>
Försäljningar									
<b>Totala investeringar exkl. förs.</b>	<b>243,6</b>	<b>260,9</b>	<b>262,0</b>	<b>135,9</b>	<b>143,3</b>	<b>136,5</b>	<b>108,3</b>	<b>106,3</b>	<b>106,3</b>

\* Anges i flik "investeringar". Samtliga investeringar över 3 mnkr specificeras var för sig.

\*\*Nettoinvestering = investering minus eventuella bidrag och ersättningar

#### FINANSIERINGSBUDGET INVESTERINGAR

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Resultat exkl reavinst/förlust	175,3	179,0	168,2	162,4	153,7	152,0
Avskrivningar	161,8	168,7	162,1	158,7	157,2	149,6
Andel i intresseföretag	-21,7	-24,9	-12,7	-18,3	-17,5	-17,5
Erhållen aktieutdelning	7,5					
Koncernbidrag/utdelning	-107,9	-65,0	-85,0	-85,0	-85,0	-85,0
Försäljning	0,0					
Investering	-243,6	-260,9	-262,0	-135,9	-143,3	-136,5
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>-28,5</b>	<b>-3,0</b>	<b>-29,4</b>	<b>81,9</b>	<b>65,1</b>	<b>62,5</b>

## 12 AB Gavlegårdarna

### 12.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 12.1.1 Invånare och kunder

#### Gavlegårdarna skapar tillsammans med medborgarna trygga, tillgängliga och välskötta livsmiljöer

##### Beskrivning

Gavlegårdarna arbetar utifrån en 5-årig affärsplan som har sitt ursprung i de kommunövergripande målen och ägardirektivet. I detta perspektiv har det strategiska målet en koppling till de båda kommunövergripande målen "Invånarna ska ha stort förtroende för den kommunala verksamheten och ges möjlighet till delaktighet och engagemang" och "Ett socialt hållbart Gävle där alla människor lever i trygghet och får sina rättigheter respekterade". Framgångsfaktorer för att nå det strategiska målet är: "Vi har ett gott bemötande", "Vi är utvecklingsinriktade" och "Trygg utemiljö" och "Lyhördhet"

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Antal deltagare i bostadssociala projekt			7 000	7 000	7 000	7 000
Ta kunden på allvar		86,8 %	87 %	87,5 %	88 %	88,5 %

Indikatorn "Ta kund på allvar" hämtas från kundundersökningen och är det samlade indexet för svaret på 17 frågor i enkäten.

#### Gavlegårdarna skapar tillsammans med medborgarna trygga, tillgängliga och välskötta livsmiljöer

##### Beskrivning

Gavlegårdarnas strategiska mål har koppling till de båda kommunövergripande målen "Invånarna ska ha stort förtroende för den kommunala verksamheten och ges möjlighet till delaktighet och engagemang" och "Ett socialt hållbart Gävle där alla människor lever i trygghet och får sina rättigheter respekterade". Framgångsfaktorer för att nå det strategiska målet är: "Vi har ett gott bemötande", "Vi är utvecklingsinriktade" och "Trygg utemiljö" och "Lyhördhet"

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Tryggt och snyggt		75,5 %	76,5 %	77 %	77,5 %	78 %

Indikatorn "Tryggt och snyggt" hämtas från kundundersökningens frågor kring trygghet och rent&snyggt, totalt 23 frågor.

## 12.1.2 Medarbetare

### Med inspirerande ledarskap och framgångsrika medarbetare når vi Gavlegårdarnas mål

#### Beskrivning

Det strategiska målet har en direkt koppling mot båda de kommunövergripande målen "Framgångsrika medarbetare som bidrar till kommunens mål" och "Ett inspirerande och utvecklande ledarskap". Framgångsfaktorer är "Mod", "Tillit" och "arbetsglädje". Indikatorerna hämtas från den årliga medarbetarundersökningen som genomförs under årets sista tertial.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
NMI (genomsnittligt förtroendeindex)	67	70%	72%	74%	77%	80%
Engagemang	72	75%	77%	79%	82%	85%
Tillit	65	70%	72%	74%	77%	80%

Samtliga indikatorer hämtas från medarbetarundersökningen och svarar mot förutbestämda frågeområden enligt "Great place to work"-modellen.

## 12.1.3 Hållbar tillväxt

### Gavlegårdarna gör ett växande Gävle bättre

#### Beskrivning

Bolaget har en viktig roll i Gävles övergripande målsättningar att skapa en hållbar tillväxt med hög kvalitet. Framgångsfaktorer för att nå målet är: "Vi har ett helhetstänk", "Vi samverkar" och "Vi vill mer"

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nyproducerade lägenheter	90	150	150	150	150	150

Ägardirektivet anger att bolaget ska nyproducera 750 lägenheter under en 5-års period.

### Vid byggande och underhåll används material och metoder som är resurssnåla och sunda

### Gavlegårdarna gör ett växande Gävle bättre

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Miljöpåverkan fordon	71 %	74 %	83 %	92 %	100 %	100 %
Energiförbrukning		75 %	83 %	92 %	100 %	100 %

*Miljöpåverkan fordon avser andel av bolagets fordonswalla som drivs med förnyelsebara drivmedel. Indikatorn energiförbrukning relaterar till miljöstrategiska programmet mål om energibesparing.*

## **Elanvändningen i Gävle kommunkoncerns fastigheter med lokaler och bostäder ska vara 20 % effektivare till år 2020 jämfört med 2009**

### **Beskrivning**

Gävle kommunkoncern behöver genomföra både tekniska åtgärder och uppmuntra till varaktiga beteendeförändringar hos de som vistas i fastigheterna. Energieffektiviseringar behöver ske i både lokaler, bostäder och produktions och distributionsanläggningar. Det är viktigt att vi beaktar livscykelkostnader vid alla investeringsbeslut och inköp. En ambition bör vara att alla anställda i kommunkoncernen är energiutbildade. Framtagande av en ny energiplan är viktigt för att uppnå målet. En ökad användning av grön IT t.ex. inom visualisering och tekniska åtgärder är också viktigt för att nå målet. Exempel på åtgärder är att alla förvaltningar och bolag utbildar sina anställda i energifrågor och utser energicoacher. Det kan även vara bra att skapa ekonomiska incitament till minskad energianvändning på avdelningsnivå.

## **Gävle kommunkoncerns energianvändning i fastigheter och anläggningar ska vara fossilfri år 2018**

## **Gävle kommunkoncerns resor och transporter ska vara fossilfria år 2020**

### **Gavlegårdarna gör ett växande Gävle bättre**

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 1 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Åtgärdade miljonprogramslägenheter	70 %	76 %	79 %	82 %	85 %	88 %

## **12.1.4 Ekonomi**

### **Vi använder företagets resurser effektivt för att utveckla Gävle**

#### **Beskrivning**

Det strategiska målet förutsätter kontroll över ekonomin i bolaget och en god planering för framtiden. Ekonomistyrningen i bolaget syftar ytterst till att skapa underhållsutrymme tillräckligt för värdebevarande och utvecklande fastighetsinsatser.

Framgångsfaktorer för att nå det strategiska målet är "Kostnadsmedvetenhet", "Skapa underhållsutrymme" och "Långsiktighet".

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Effektivisering			1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Antalet anbud på större projekt (>20 mnkr)	3	3	3	3	3	3
Utfall i den årliga hyresförhandlingen		2 %	2 %	2 %	2 %	2 %



## **12.2 Politiska uppdrag**

### **12.2.1 Uppdragen 2018**

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kommer under 2018 undersöka möjligheterna till att utöka de bosociala insatserna, det vill säga insatser eller åtgärder inom områdena ARBETE - HEMMET - SOCIALT. Inom varje del utvärderar vi vad bolaget, som allmännyttigt bostadsbolag, kan göra för att motverka segregationen och öka integrationen. Det kan handla om allt från ändrad uthyrningspolicy, bostadsförturer till socialtjänsten till jobbskapande åtgärder via en jobbcoach som kan matcha hyresgäster med byggbolag eller andra entreprenörer för att skapa sysselsättning. När det gäller insatser inom det sociala området sker det i olika typer av samarbeten med föreningar, företag eller andra typer av organisationer. Bolaget ställer också, när det är möjligt och ekonomiskt försvarbart, sociala krav i upphandlingar. Ett minskat utanförskap, ökad integration och människor i sysselsättning kommer att göra att våra stadsdelar upplevs som trygga boendemiljöer, vilket på sikt också kommer att öka fastighetsvärdena.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Bolagets övergripande mål i perspektivet invånare och kunder är att tillsammans med invånarna skapa "trygga, tillgängliga och välskötta livsmiljöer". Fokus kommer även fortsättningsvis att ligga på att förbättra utemiljön och att arbeta vidare med rent och snyggt i såväl fastigheterna som bostadsområdena. De aktiviteter som ska stödja arbetet kommer att arbetas fram under slutet av 2017, för att infogas i enheternas verksamhetsplaner för 2018. I övrigt har det bosociala arbetet kommenterats under punkt 2.1.1.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iakttä en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Bolaget ser stora svårigheter i att klara det framtida rekryteringsbehovet och kompetensväxlingen utan att ha möjlighet att agera på marknaden med samma förutsättningar som de som konkurrerar om arbetskraften. När det gäller nämnda förmåner är ingen av dessa aktuella i bolaget.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Även detta uppdrag kan komma att vara svårt att genomföra utan att bolaget anpassar sig till marknaden. I övrigt gäller att styrelsen samråder med kommunledningen vid lönesättning av bolagschef.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Alla investeringar i möbler och inventarier vägs mot nytta eller arbetsmiljökrav. Bolaget står inte inför några större anskaffningar, förutom när det gäller fordon och maskiner som drivs fossilfritt, inom de närmsta åren.

Vid inhyrning av konsulter görs alltid en avvägning av vad som är totalekonomiskt fördelaktigast för företaget, egen personal eller konsulttjänster. Företaget har inom vissa delar av verksamheten en mycket ojämn arbetsbelastning. De toppar som månatligen uppstår måste lösas med externt inhyrd personal.

## **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.*

### **Plan för genomförande**

Gavlegårdarna har samordnat det egna lokalerna för ett mer effektivt nyttjande. Genom flytten till det nya aktivitetsbaserade kontoret kunde bolaget lämna fem områdeskontor, som därmed kan hyras ut till andra verksamheter.

På förfrågan från förvaltningarna medverkar bolaget i allra möjligaste mån till att lösa lokalbehov inom det befintliga fastighetsbeståndet. Även nyproduktion av lokaler är aktuellt i olika sammanhang och då med stor möjlighet till påverkan för den blivande hyresgästen..

## **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Bolaget ska givetvis medverka i utredningar som syftar till att effektivisera kommunkoncernens verksamhet.

Gavlegårdarna arbetar sedan länge intensivt med att effektivisera verksamheten, bland annat genom att centralisera fem områdeskontor till ett nytt, aktivitetsbaserat kontor, där varje resurs kan nyttjas optimalt. Ett exempel på en lyckosam intern integration och samverkan är det nära samarbete mellan kundtjänst och förvaltning som det aktivitetsbaserade kontoret skapat förutsättningar för.

När det gäller stödfunktioner i bolaget så arbetar dessa mycket nära och integrerat med kärnverksamheten.

Löpande sker samverkan med olika delar i kommunkoncernen, framför allt med bolagen inom Stadshuskoncernen. Samordning av resurser har skett med Gavlefastigheter och samarbete med Gävle Energi har givit ökad kundnytta. Andra exempel på samarbete inom bolagskoncernen är arbetet med GDPR, där resurser samnyttjas. Det är av stor vikt att syftet med varje effektivisering tydliggörs. Syftar det till kundnytta, ökad kvalitet eller minskade kostnader? Samtliga perspektiv i den balanserade styrningen ska vägas in för att nå optimala

samordningsvinster.

Bolaget har vid ett flertal tillfällen påvisat att den kommunala bilpoolen är till nackdel för verksamheten och har också undantagits i detta beslut.

En ökad digitalisering är en förutsättning för att bolaget ska kunna utveckla och effektivisera verksamheten.

Drift av bolagets IT-system sker redan idag huvudsakligen genom kommunens IT-avdelning.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

*Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.*

### **Plan för genomförande**

Bolaget ställer, där så är möjligt och ekonomiskt försvarbart, sociala krav i upphandlingarna. En avvägning måste dock ske utifrån bedömning om risken för att få allt för få anbud. Under 2018 kommer möjligheten att utöka insatserna för människor som är långt från arbetsmarknaden att undersökas.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

### **Plan för genomförande**

Avtalstrohet är av stor vikt för bolaget och dess förtroende i marknaden. Uppföljning av avtalstroheten följs genom stickprovskontroller. Arbetet med att utveckla och effektivisera upphandlingar fortgår under 2018.

### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

### **Plan för genomförande**

Kommunens miljöstrategiska program ligger som grund för bolagets miljömål och

miljöprogram. I verksamhetsplan 2018 kommer det att finnas indikatorer och aktiviteter som ska leda mot måluppfyllelse.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

**Plan för genomförande**

Bolaget har flera nätverk på olika nivåer som stödjer samverkan med kollegorna i regionen. Bolaget söker också framtida gemensamma byggprojekt med Sandvikenhus. Bolaget har också under många år bistått exempelvis Ockelbogårdar med specialistkompetens.

**Samtliga bolag uppdras i sin personalpolitik särskilt beakta att personer som idag har svårt att komma in på arbetsmarknaden ges ökade möjligheter till arbetslivserfarenhet i bolaget.**

**Plan för genomförande**

Bolaget erbjuder redan idag praktikplatser, lärlingsplatser samt enklare arbete för de som har svårt att finna lämplig sysselsättning på arbetsmarknaden. På senare år har också språkkunskaper i främmande språk givits större vikt vid rekryteringar. Se också punkt 2.1.13

**Samtliga bolag uppdras samverka med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten för att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser i bolagen.**

**Plan för genomförande**

Bolaget samverkar redan idag med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten när det gäller sysselsättning för ungdomar och människor med funktionsnedsättning.

Därutöver har bolaget drivit följande projekt/aktiviteter för att skapa språkpraktik:

- Sommarjobb för ungdomar där flera inte har svenska som förstaspråk
- "Från vision till verkstad" tillsammans med Lst. Förhoppningsvis leder det till språkpraktik för några nyanlända med yrkeskompetens
- Samarbete med entreprenörer för att skapa lärlingsplatser med språkpraktik.
- I samarbete med Rapatac anordnades arbete för ett antal ungdomar på NordOst
- Bolagets kundtjänst hade under våren 2 ungdomar med språkpraktik under 2-3 dgr/vecka

**Alla kommunala bolag ska vid upphandlingar implementera särskilda kontraktsvillkor för att gynna sociala krav. Målet är att det i alla upphandlingar ska gå att ställa någon form av socialt krav som ger ökad samhällsnytta.**

**Plan för genomförande**

Bolaget ställer, där så är möjligt och ekonomiskt försvarbart, sociala krav i upphandlingarna. En avvägning måste dock ske utifrån bedömning om risken för att få allt för få anbud. Ett alternativ till detta, men med samma syfte, är att bolaget engagerar en jobbcoach för att, i samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten, bereda anställning för nyanlända hos entreprenörer och samarbetspartners.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandling reservera kontrakt för sociala företag eller idéburna organisationer som främjar personer som står långt från arbetsmarknaden och/eller uppbär försörjningsstöd. Ett utökat samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten är nödvändigt.**

**Plan för genomförande**

Se punkterna 2.1.1 och 2.1.14

**4 % direktavkastningskrav för år 2018**

**Plan för genomförande**

Bolaget bedömer att avkastningskravet ska kunna infrias de närmsta åren.

**Gavlegårdarna ges i uppdrag att ta ansvar för att det byggs två Trygghetsboenden för äldre i kommunens ytterområden, detta i enlighet med den inlämnade rödgröna motionen i kommunfullmäktige under år 2016. Det första bör påbörjas under år 2018. Arbetet ska intensifieras och särskilt fokusera på Bergby, Forsbacka och Hedesunda.**

**Plan för genomförande**

Bolaget arbetar vidare med att planera och projektera för trygghetsboenden i ytterområdena. Om projektet kräver nedskrivning vid den årliga värderingen påverkar det bolagets resultat negativt. Om det i projektkalkylstadiet inte går att påvisa ekonomisk bärighet för projektet kan inte bolaget utan tydligt ägardirektiv besluta om att starta projektet.

**Gavlegårdarna uppdras öka värdeöverföringen till kommunens Bo-sociala medel med ytterligare 6 miljoner årligen. Medlen får en förstärkt roll för det sociala hållbarhetsarbetet i kommunens stadsdelar.**

#### **Plan för genomförande**

Utdelningen bör förutsätta ett positivt resultat och inte ha en negativ påverkan på soliditetsutvecklingen.

Det skulle också vara av värde om det finns en rambeskrivning av vad medlen ska användas till.

**Gavlegårdarna ska fortsätta och vidareutveckla arbetet för en stark allmännytta i Gävle med aktiv roll i att skapa en mångfald i upplåtelseformer och för att motverka segregation. Bolaget ska hålla en nyproduktionstakt i enlighet med bostadsförsörjningsprogrammet och ska eftersträva ett kostnadseffektivt byggande.**

#### **Plan för genomförande**

Produktionsplanerna i bolaget utgår från det bostadspolitiska programmet och en väsentlig del av de närmsta årens nyproduktion sker till produktionskostnader som, i jämförelses på marknaden, bedöms som relativt låga.

**Gavlegårdarna uppdras att ta fram en träbyggnadsstrategi för att öka andelen nya bostäder i trä.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget menar att ägarskapet av en träbyggnadsstrategi bör ligga på kommunen, men den ska självklart gälla för bolaget. Bolaget kommer att initiera arbetet med att ta fram av en sådan strategi, vilket bör ske under 2018.

**Gavlegårdarna uppdras att särskilt prioritera upp till 30 nya lägenheter årligen 2018, 2019 till socialtjänstens behov samt att förlägga dessa så att de inte förstärker segregation.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget ser inga problem i att avsätta 30 lägenheter per år av den kommande nyproduktionen för socialtjänstens behov.

**Gavlegårdarna uppdras att vid eventuella fastighetsförsäljningar ska krav ställas på köparna att bidra till nyproduktion samt ska bidra till ökad mångfald i upplåtelseformer, storlekar som tillgodoser de boendes och bostadssökandes olika krav beträffande standard, storlek, utformning, läge, service och hyresnivåer i det aktuella området i syfte att minska segregation.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kan givetvis uttrycka en sådan viljeförklaring i samband med en försäljning. Det är dock juridiskt sett omöjligt att driva en process mot en köpare som inte fullföljer ett sådan utställt löfte. Detta löfteskraav får med all sannolikt en prispåverkan som måste vägas in i

försäljningskalkylen, trots att bolaget inte kan göra något om köparen sedan ej uppfyller sina åtaganden. Viktigt att skilja på krav man kan ställa vid försäljning via markanvisning och vilka krav kan ställa och följas upp när bolaget säljer redan befintliga fastigheter.

Bolaget har för avsikt att avkräva en potentiell köpare en viljeförklaring kring både nybyggnation, deltagande i stadsdelsförnyelsearbete samt boinflytandearbete.

### **Gavlegårdarna uppdras under år 2018 utreda med ambition till att erbjuda Fastighetsanställda från det år de fyller 55 år fram till pension en arbetstidsförkortning med bibehållen lön.**

#### **Plan för genomförande**

Bolaget kan utreda konsekvenserna av ett sådant erbjudande. En konsekvens om detta genomförs är dock att det går stick i stäv med det inledande uppdraget om att ge likvärdiga villkor för alla i kommunkoncernen. En arbetstidsförkortning får också ekonomiska konsekvenser som måste kompenseras i hyresförhandlingarna.

När det gäller arbetsmiljövillkor för bolagets anställda så finns det flera yrkesgrupper som har en minst lika utsatt arbetssituation som fastighetsskötarna.

### **Bolaget ska ha ett allmännyttigt syfte och ska tillhandahålla ett brett utbud av hyresrätter, i olika delar av staden och av olika storlek och utformning som tillgodoser de boendes och bostadssökandes olika krav beträffande standard, storlek, utformning, läge, service och hyresnivåer.**

#### **Plan för genomförande**

Uppdraget är helt i enlighet med nuvarande ägardirektiv och inom ramen för den lagstiftning som bolaget omfattas av.

## **12.3 Investeringsverksamhet**

Utifrån den investeringsplan som nu föreligger så ser Gavlegårdarna ut att kunna infria kravet på att nyproducera 750 lägenheter under den kommande femårsperioden. Förutom nyproduktion av lägenheter ska bolaget även driva stadsdelsförnyelsearbetet samt reinvestera i befintligt bestånd.

Några exempel på större planerade investeringar under perioden:

Godisfabriken 250 mkr

Sörby Backe 130 mkr

Hemsta 140 mkr

Andersberg 170 mkr

Södra Hemlingby 180 mkr

Ekorrbäret, Sätra 210 mkr

Reinvesteringar 400 mkr

Stadsdelsförnyelse Östra Sätra 210 mkr

Samtliga belopp avser den del av investeringen som sker under perioden 2018-2021.



## 12.4 Utvecklingsområde

Bolaget har valt att lyfta fram följande utvecklingsområden i den löpande verksamheten:

- Stadsdelsförnyelse
- Utemiljö
- Nyproduktion
- Energibesparingar

**Stadsdelsförnyelsen** är en av bolagets huvuduppgifter. Gävle växer och inflyttningen är stor. De som flyttar in till Gävle hamnar ofta i någon av stadsdelarna utanför stadskärnan. Kombinationen av teknisk och social förnyelse syftar till att skapa bättre boendemiljöer för både nyinflyttade och befintliga Gävlebor. Integrationsfrågorna står högt på dagordningen och samarbete med de kommunala förvaltningarna och andra intressenter är en förutsättning för ett lyckat resultat.

**Utemiljö** är ett annat fokusområde. Boendemiljön är mycket viktigt ur trivselsynpunkt, men framförallt när det gäller den upplevda tryggheten i bostadsområdet. Bolaget genomför nu en ordentlig satsning för att förbättra utemiljöerna och ser det också som ett viktigt verktyg till integrationsarbetet.

**Nyproduktionen** är ett givet utvecklingsområde. Staden växer och bostadsbristen är påtaglig. Ägardirektivet om att nyproducera minst 150 lägenheter per år under planeringsperioden ser bolaget som en miniminivå. Intensivt arbete pågår för att hitta byggbar mark eller lokaler som lämpar sig för konvertering till lägenheter.

Utgångspunkten för utvecklingsområdet **energibesparingar** är kommunens miljöstrategiska program. Programmet har för bolaget omsatts i en energiplan som visar på vilka möjligheter som står till buds när det gäller framtida energibesparingar, och vilka investeringar som krävs för att infria de högt ställda målen i programmet.

## 12.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Soliditet	26,2	33,5	35,7	34,5	39,0	37,9	41,5	40,6
Avk EK	9,9	35,4	5,5	5,1	15,7	3,3	13,7	2,7
Antal nya lgh	3	22	94	68	245	190	86	312
Ek vakans	1,4	1,5	1,4	1,3	1,9	1,9	1,9	1,9
Ant tomma lgh	28	30	35	24	50	50	50	50

*Plan 2018 avser budget.*

## 12.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

RESULTATBUDGET TOTAL						
Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Summa intäkter	1 053,5	1 070,0	1 063,4	1 100,7	1 081,9	1 131,7
Personalkostnader	-130,8	-138,0	-145,0	-148,6	-148,6	-152,3
Övriga externa kostnader	-604,3	-616,5	-612,9	-634,9	-608,7	-642,4
Av- o nedskrivning	-173,1	-180,0	-187,2	-191,8	-195,3	-211,2
Summa kostnader	-908,2	-934,5	-945,1	-975,3	-952,6	-1 005,9
<b>Rörelseresultat</b>	<b>145,3</b>	<b>135,5</b>	<b>118,3</b>	<b>125,4</b>	<b>129,3</b>	<b>125,8</b>
Reavinst/förlust (materialla o finansiella)		1,9	219,4		219,4	
Ränteintäkter	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6
Räntekostnader	-60,0	-56,0	-58,3	-62,6	-61,0	-65,4
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>86,1</b>	<b>82,2</b>	<b>280,0</b>	<b>63,4</b>	<b>288,3</b>	<b>61,0</b>
Koncernbidrag/utdelning*	-10,4	-10,5	-16,5	-16,5	-16,5	-16,5

\* Avser påverkar på kassan

### RESULTATBUDGET URSPRUNGLIG VERKSAMHET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Summa intäkter	970,9	982,0	983,2	1 020,1	999,9	1 049,3
Personalkostnader	-122,4	-127,1	-134,1	-137,5	-137,2	-140,6
Övriga externa kostnader	-580,9	-591,5	-587,9	-609,3	-582,4	-615,5
Av- o nedskrivning	-156,6	-160,4	-167,7	-172,2	-175,6	-191,4
Summa kostnader	-859,9	-879,0	-889,7	-918,9	-895,2	-947,5
<b>Rörelseresultat</b>	<b>111,0</b>	<b>103,0</b>	<b>93,5</b>	<b>101,2</b>	<b>104,7</b>	<b>101,8</b>
Reavinst/förlust (materialla o finansiella)	0,0	1,9	219,4	0,0	219,4	0,0
Ränteintäkter	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6
Räntekostnader	-46,6	-41,5	-43,2	-46,4	-45,2	-48,5
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>65,2</b>	<b>64,2</b>	<b>270,3</b>	<b>55,4</b>	<b>279,5</b>	<b>54,0</b>

**RESULTATBUDGET TOTAL**

**RESULTATBUDGET KOMMUN-ENS VERKSAMHETSLOKALER**

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Summa intäkter	82,6	88,0	80,2	80,6	82,0	82,4
Personalkostnader	-8,4	-10,9	-10,9	-11,2	-11,5	-11,7
Övriga externa kostnader	-23,4	-25,0	-25,0	-25,6	-26,3	-26,9
Av- o nedskrivning	-16,5	-19,6	-19,5	-19,6	-19,7	-19,8
Summa kostnader	-48,3	-55,5	-55,4	-56,4	-57,4	-58,5
<b>Rörelseresultat</b>	<b>34,3</b>	<b>32,5</b>	<b>24,8</b>	<b>24,2</b>	<b>24,6</b>	<b>23,9</b>
Räntekostnader	-13,4	-14,5	-15,1	-16,2	-15,8	-16,9
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>20,9</b>	<b>18,0</b>	<b>9,7</b>	<b>8,0</b>	<b>8,8</b>	<b>6,9</b>

**BALANSBUDGET**

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Anläggningstillgångar	4 420	4 773	4 897	5 168	5 365	5 601
Omsättningstillgångar	9	15	15	15	15	15
<b>Summa tillgångar</b>	<b>4 429</b>	<b>4 788</b>	<b>4 912</b>	<b>5 183</b>	<b>5 380</b>	<b>5 616</b>
Eget Kapital	1 570	1 641	1 905	1 952	2 223	2 268
Obeskattade reserver EK	12	12	12	12	12	12
Obeskattade reserver latent skatt	4	4	4	4	4	4
Långa skulder och avsättningar	2 407	2 908	2 769	2 993	2 919	3 110
Kortfristiga skulder + övrigt	436	223	222	222	222	222
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>4 429</b>	<b>4 788</b>	<b>4 912</b>	<b>5 183</b>	<b>5 380</b>	<b>5 616</b>

**INVESTERINGSBUDGET**

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Ursprunglig verksamhet reinvest.	209,2	212,0	202,0	178,0	160,0	130,0	150,0	200,0	200,0
Nyinvesteringar	160,7	296,7	326,5	364,0	450,0	235,0	130,0	70,0	70,0

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Kommunens verksamhetslokaler	48,1	24,3	18,5	5,5	2,0	82,0	82,0	40,0	2,0
<b>Nettoinvesteringar**</b>	<b>417,9</b>	<b>533,0</b>	<b>547,0</b>	<b>547,5</b>	<b>612,0</b>	<b>447,0</b>	<b>362,0</b>	<b>310,0</b>	<b>272,0</b>
Försäljningar			-439,0		-439,0				
Inv bidrag			-16,0	-85,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Totala investeringar exkl. förs bidrag.</b>	<b>417,9</b>	<b>533,0</b>	<b>92,0</b>	<b>462,5</b>	<b>173,0</b>	<b>447,0</b>	<b>362,0</b>	<b>310,0</b>	<b>272,0</b>

\* Anges i flik "Investeringar". Samtliga investeringar i kommunens lokaler specificeras var för sig, samt

övriga investeringar över 3 mnkr.

\*\*Nettoinvestering = investering minus eventuella bidrag och ersättningar

#### FINANSIERINGSBUDGET INVESTERINGAR

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Resultat exkl reavinst/förlust	86,1	80,3	60,6	63,4	68,9	61,0
Avskrivningar	173,1	180,0	187,2	191,8	195,3	211,2
Koncernbidrag/utdelning	-10,4	-10,5	-16,5	-16,5	-16,5	-16,5
Försäljning	1,9	0,0	439,0	0,0	439,0	0,0
Investering	-417,9	-533,0	-547,0	-547,5	-612,0	-447,0
Inv bidrag			16,0	85,0	0,0	0,0
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>-167,2</b>	<b>-283,2</b>	<b>139,3</b>	<b>-223,8</b>	<b>74,7</b>	<b>-191,3</b>

## 13 Gavlia-koncernen

### 13.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 13.1.1 Invånare och kunder

##### Attraktiva, ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler.

###### Beskrivning

Gavlia-koncernen arbetar för att skapa attraktiva, ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler för Gävle kommuns förvaltningar att bedriva sina verksamheter i. Gavlefastigheter arbetar ständigt med löpande underhåll, tillsyn och skötsel, hyresgäst Anpassningar samt ny- och ombyggnationer av våra fastigheter för att uppfylla hyresgästernas krav och önskemål. Genom att erbjuda ändamålsenliga lokaler möjliggörs för hyresgästerna att fokusera på sina respektive verksamhetsområden.

För att Gavlia-koncernen ska upplevas som en professionell och serviceinriktad organisation har koncernen en samlad kundservicefunktion som ger kunderna ett snabbt och bra bemötande samt ser till att felanmälningar åtgärdas. Gavlia-koncernen har ett gott förtroende hos sina kunder och för att få fortsatt förtroende är det viktigt att alla medarbetare bemöter kunderna på ett professionellt sätt och agerar utifrån bolagets värdegrund. Gavlia-koncernen fokuserar på att säkerställa hög svarsfrekvens på mail och telefon samt eftersträvar en tät dialog med hyresgästerna för att få kunskap om hyresgästens behov och kunna erbjuda ändamålsenliga och inspirerande miljöer.

Identifierade framgångsfaktorer för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Effektivitet och samarbete med kund.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Kundservice - Svarsgrad inom 30 sekunder	87 %	80 %	85 %	85 %	87,5 %	87,5 %
Antal kundträffar		5 st.	7 st.	10 st.	10 st.	10 st.

#### Hållbar livsmiljö med fokus på ett välskött och tryggt Gävle

###### Beskrivning

Gavlia-koncernen arbetar för ett tryggt och snyggt Gävle. Gavle Drift & Service ser till att fastigheternas yttre miljö samt vägar, gator och parker är välskötta, attraktiva och säkra för kommuninvånarna. Gävle Parkeringsservice arbetar för att Gävle ska vara en enkel och trevlig stad att parkera i, en säker och tillgänglig trafikmiljö är viktig för alla trafikanter. Gavlefastigheter förvaltar och förädlar kommunens fastigheter.

Säkerheten är högt prioriterad på såväl våra fastigheter som på gator och i parker. Gavlefastigheter arbetar med förebyggande åtgärder för skadegörelse inom arbetet med Nolla Sabbat. Aktiviteter som riktar sig till ungdomar genomförs till syfte att uppmärksamma konsekvenser kring skadegörelse och för att minska skadegörelsekostnaderna. Exempel på förebyggande arbete är informationsinsatser i skolor och vid arrangemang, aktiviteter tillsammans med fritidsgårdarna samt extrainsatser för att öka tryggheten i våra skolor. Gavlefastigheter har en ungdom anställd vars huvudsakliga uppgifter är att vara ute på våra skolor och informera samt bygga relationer med elever och personal.

NKI-undersökningar kommer genomföras för Gavlefastigheter och delar av Gavle Drift & Service för att inhämta våra kunders synpunkter och förbättra vårt arbete utifrån resultatet.

Identifierade framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Fokus på livsmiljö och trygghet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
NKI-Serviceindex	63,5	65	66,75	68,5	70,25	72

## 13.1.2 Medarbetare

### Engagerade och ansvarstagande medarbetare

#### Beskrivning

Medarbetarnas förståelse för sin del i helheten är viktig för verksamheten. Vår samverkan börjar därför i det egna medarbetarskapet genom att alla tar ansvar för och bidrar till koncernens utveckling och resultat. För att leverera en bra slutprodukt till våra kunder krävs en hög reell- och formell kompetens vilket säkerställs genom analyser av kompetensförsörjningsbehovet på såväl kort som lång sikt. Fokus läggs på kompetensutveckling och interna karriärvägar.

Identifierad framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Aktivt medarbetarskap.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Uppfyllnadsgrad individuell utvecklingsplan	85,3 %	86 %	87 %	87,5 %	88 %	88,5 %

### Engagerade och ansvarstagande ledare

#### Beskrivning

I chefsuppdraget ingår att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt medarbetarskap där allas kunskap och kompetens tas tillvara. Roller och uppdrag är tydliga och kommunicerade samt kopplade till den individuella prestationen. I forum som medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, samverkans- och ledningsmöten skapar dialogen förtroende och engagemang. Regelbundna chefsträffar, till exempel "Röda tråden", hålls för att skapa en enhetlighet i chefsorganisationen kring uppdrag och mål.

Identifierad framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Aktivt ledarskap.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ledarskap MAU		77	78	79	80	81

## En attraktiv, jämställd, effektiv och utvecklande verksamhet.

### Beskrivning

Vi arbetar aktivt för att vara en attraktiv arbetsplats som inspirerar nuvarande medarbetare till insatser samt lockar presumtiva kandidater att söka sig till verksamheten. Vi samarbetar med såväl skolväsendet som arbetsmarknadssektorn för att säkerställa framtida kompetensbehov. En trygg och stimulerande arbetsmiljö ökar förutsättningarna för ett framgångsrikt medarbetarskap och friska medarbetare. Grunden utgörs av det systematiska arbetsmiljöarbetet, jämställdhets- och likabehandlingsarbetet samt det hälsofrämjande och inspirerande ledarskapet.

Identifierad framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Ett aktivt jämställdhets- och likabehandlingsarbete.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Jämställda villkor		3,6	3,7	3,7	3,8	3,9

## 13.1.3 Hållbar tillväxt

### Underlätta ny- och ometableringar av små och medelstora företag

#### Beskrivning

Gavlia-koncernen genomför kontinuerligt åtgärder i syfte att minska resursanvändningen med utgångspunkt att klara EU-krav, kommunövergripande mål uppsatta i Miljöstrategiska programmet samt mer specifika, koncerninterna mål. Kompetensen på området utökas och mer resurser kommer att läggas under de närmaste åren för att koncernen ska bli alltmer effektiv beträffande förbrukning av resurser.

Ett viktigt mått för Gavlia-koncernen att uppnå detta är god kontroll på det egna fastighetsbeståndet och följa en så kallad vakansgrad. Detta är ett mått på förmågan att kunna erbjuda verksamhetsytor i egna fastigheter med minimerat miljöavtryck.

Identifierad framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Dialog med intressenter.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Vakansgrad lokaler	1,4 %		1 %	1,5 %	2 %	2 %

### Ständiga förbättringar avseende fastigheternas miljöpåverkan

#### Beskrivning

Under 2018 fortsätter koncernen med den övergripande energiplanen som implementerades under 2017. Planen beskriver de åtgärder som ska möjliggöra att såväl energimålen i miljöstrategiska programmet som Gavlefastigheters interna energimål uppnås. Arbetet med det centrala fordonsansvaret, som startades under 2016 i Markbyggarnas regi (numera i Gavle Drift & Service regi), kommer att utvecklas alltmer under 2018 i syfte att hjälpa hela kommunkoncernen att uppnå de tuffa transportmålen i miljöstrategiska programmet. För att uppnå samtliga mål inom miljö- och hållbarhetsområdet samt för att möta framtidens övriga utmaningar, arbetar alla bolag inom Gavlia-koncernen med processorienterade ledningssystem med förbättringsarbete i fokus.

Identifierade framgångsfaktorer för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Minska vår miljö- och klimatpåverkan samt Kvalitetssäkring via fastlagda rutiner och instruktioner.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Energieffektivisering el		58 kwh/kvm	57 kwh/kvm	56 kwh/kvm	54,5 kwh/kvm	54 kwh/kvm
Antal interna revisioner	5 st.	4 st.	4 st.	5 st.	6 st.	6 st.

## Arbeta med en helhetssyn och ständiga förbättringar i verksamheten

### Beskrivning

Identifierad framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är att minska vår miljö- och klimatpåverkan. Förbättringar kan ständigt genomföras och Gavlia-koncernens ambition är att tillvarata samtliga medarbetares innovationskraft och idéer. Vi uppmanar därför till delaktighet i våra ständiga förbättringar och premierar inkomna förbättringsförslag.

Identifierad framgångsfaktor för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Verksamhetsutveckling.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Antal förbättringsförslag	72 st	60 st	70 st	80 st	95 st	95 st

## 13.1.4 Ekonomi

### Uppnå fastställda resultatkrav.

#### Beskrivning

För att säkerställa en finansiell stabilitet inom Gavlia-koncernen knyts Gavlefastigheters långfristiga upplåning till det bokförda värdet på företagets anläggningstillgångar. Detta innebär att värdet på tillgångarna anger ett tak på lånen. Skillnaden mellan anläggningstillgångarna och de långfristiga skulderna inklusive eget kapital visar det outnyttjade låneutrymmet.

Gavlia-koncernen har ett resultatkrav på 6,7 mnkr. Detta kompletteras med att bolagens aktiekapital över tid skall hållas opåverkat. Vid tillfälliga resultatfluktuationer kan det egna kapitalet korrigeras antingen genom överavskrivningar, koncernbidrag eller andra instrument som är av resultat- eller kapitalutjämningskaraktär.

Gavlia-koncernens bolag skall uppnå en resultatnivå samt ett kassaflöde som ger vart och ett av bolagen en finansiell självständighet för att klara sina investeringar.

Indikatorn räntabilitet på sysselsatt kapital har eliminerat ej räntebärande kapital från kapitalbasen. Detta för att ge en bättre bild av kostnaden för extern finansiering och kapitalanskaffning som då ger ökade möjligheter för koncernen att använda måttet för till exempel investeringsbedömning och projektstyrning.

Identifierade framgångsfaktorer för att nå de övergripande strategiska ambitionerna är: Likviditetsplanering och investeringsplanering.



Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Räntabilitet på sysselsatt kapital	2,5 %	1,5 %	1,9 %	2,1 %	2,2 %	2,3 %
Kassalikviditet	113 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

## Låg lokalkostnad per skattekrona jämfört med liknande fastighetsbolag

### Beskrivning

I och med det förändringsskede Gavlia-koncernen befinner sig i är det viktigt med kostnadsmedvetenhet i den löpande verksamheten. Indikatorn täckningsgrad mäter hur koncernens rörliga kostnader exklusive planerat underhåll förhåller sig till intäkterna. Viktigt blir således att hålla de rörliga kostnaderna kontrollerade för att täcka Gavlia-koncernens samkostnader och lämna vinst enligt ägardirektiv.

Identifierad framgångsfaktor får att nå de övergripande strategiska ambitionen är: Kostnadskontroll.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Täckningsgrad	45 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %

## 13.2 Politiska uppdrag

### 13.2.1 Uppdragen 2018

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### Plan för genomförande

Gavlia-koncernen ska fortsätta att utveckla och delta i samarbeten med Näringsliv- och Socialnämnden i syfte att utöka sitt engagemang vad avser de servicegrupper som kan arbeta i Gavlia-koncernen.

Gavlia-koncernen ska vara en självklar partner i en särskild åtgärdsplan.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle.**

**Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen ska arbeta kontinuerligt med underhåll av sina fastigheter och sina uppdrag i syfte att dessa utemiljöer ska vara ljusa, välvårdade och trygga. För att klara detta kan Gavlia-koncernen utveckla sitt arbete med olika typer av servicegrupper.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

### **Plan för genomförande**

Gävle kommun genomför ett arbete med att färdigställa en koncerngemensam policy vad avser förmånspaket för anställda. Denna policy skall Gavlia-koncernen efterleva.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

### **Plan för genomförande**

Detta uppdrag har Gavlia-koncernen att förhålla sig till.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.

### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen och framför allt Gavlefastigheter är i alla typer av byggprojekt beroende av konsulttjänster, men enbart inom fackområden som kompetens saknas.

Under 2018 kommer Gavlia-koncernen i samarbete med Näringsliv och arbetsmarknad samt Gästrike Återvinnare utveckla en större koncernövergripande Möbelpool på Utmarksvägen 14.

Dit kan alla delar inom Gävle kommun vända sig vad avser återbruk av kontorsmöbler.

### **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen deltar aktivt med i arbete med att utveckla ett fastighetsråd med mandat. Koncernen har också föreslagit att Gävle kommun arbetar fram en ny "Fastighetsstrategi för tillväxt" i syfte att stärka fastighetsrådet och öka kostnadsmedvetenheten.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen har idag inga egna kommunikationsresurser utan köper vid behov från KLK eller utifrån ramavtal. Gavlia-koncernen som är en del av primärkommunen har alltid som första alternativ att köpa stödresurser från Gävle kommun.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen ska i alla avrop och inköp vara avtalsstrogen. Vad avser ramavtal så tillämpar Gavlia-koncernen Gävle kommuns upphandlade avtal. I de fall Gavlia-koncernen behöver speciella avtal, exempelvis vid fastighetsskötsel, så köps tjänsten av Inköp Gävleborg.

Gavlia-koncernen har god kompetens i inköps- avtalsfrågor och upphandlar själv entreprenadupphandlingar vad avser Gavlefastigheter och Gavle Drift & Service.

Gavlia-delar en sakkunnig upphandlare med Gavlegårdarna.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubbleringseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

#### **Plan för genomförande**

Ett uppdrag som Gavlia-koncernen har att förhålla sig till och följa.

### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen följer och följer upp sitt arbete inom dessa program och deltar aktivt i de styrgrupper som programmen har. Koncernen har ett bra samarbete med Näringslivsavdelningen, är mycket aktiv inom miljö- och energiområdet och försöker hela tiden utveckla fler servicegrupper och praktikplatser. Under 2017 och 2018 genomför koncernen en HBTQ certifiering under RFSL ledning.

### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen har idag erfarenhetsträffar med motsvarande verksamheter inom Gävleborg.

**Samtliga bolag uppdras i sin personalpolitik särskilt beakta att personer som idag har svårt att komma in på arbetsmarknaden ges ökade möjligheter till arbetslivserfarenhet i bolaget.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen har idag ett flertal servicegrupper, i samarbete med AME, som verkar inom koncernen. Gavlia-koncernen utvecklar också en ny större möbelpool där fler arbetsplatser kan utvecklas.

**Samtliga bolag uppdras samverka med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten för att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser i bolagen.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen är och ska vara mycket aktiv i samarbetet med Näringsliv och arbetsmarknad vad avser koncernens möjligheter att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandlingar implementera särskilda kontraktsvillkor för att gynna sociala krav. Målet är att det i alla upphandlingar ska gå att ställa någon form av socialt krav som ger ökad samhällsnytta.**

#### **Plan för genomförande**

I samtliga av Gavlia-koncernens upphandlingar kommer en reflektion föras om och hur sociala krav är lämpliga att ställas och hur de i så fall ska utformas. Särskilda sociala upphandlingar kan komma att ske när det är möjligt.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandling reservera kontrakt för sociala företag eller idéburna organisationer som främjar personer som står långt från arbetsmarknaden och/eller uppbär försörjningsstöd. Ett utökat samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten är nödvändigt.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen kommer att se över de upphandlingar som görs i egen regi för att se hur de

sociala företagen och sociala krav kan implementeras.

**Bolaget har oförändrat direktavkastningskrav under 2018. Det skall utredas under 2018 om och hur ett slopande eller kraftig sänkning av avkastningskravet kan underlätta för kommunens nämnder.**

#### **Plan för genomförande**

Ett uppdrag som Gavlia-koncernen har att förhålla sig till och inte har någon synpunkt på.

**Gavlia AB uppdras förbättra sina system för ekonomi, kontroll och analys samt att genomföra en översyn av kostnaderna för skötsel och drift av den kommunala bilpoolen. Alla förvaltningar och bolag uppdras ingå i bilpoolen senast 1/6 2018.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen har under hela 2017 arbetat med att förbättra sina system för ekonomiredovisning, internkontroll och analys. Ett system för arbetsorder kommer att implementeras och ett system för projekt uppföljning kommer att implementeras. Dessa system ska vara fullt driftsatta under 2018. Koncernen har också stärkt sin kompetens inom ekonomiavdelningen.

Gavlia-koncernen med Gävle Drift & Service förbereder under 2017 sin bilpool at utöka med Gävle kommunkoncerns samtliga person- och lätta lastbilar.

**Gavlia AB uppdras att i samarbete med Gävle Energi bygga ett Klimatcenter som plattform för att öka kunskapen om cirkulära kretslopp, klimathotet, teknikutveckling och grön arbetsmarknad. Klimatcentret ska även inrymma växthus för Gävle Drift och Services (fd. Markbyggarna) sommarväxter och därmed möjliggöra arbetsmarknadsanställningar för personer långt från arbetsmarknaden. Gävle Energi ansvarar för finansieringen av klimatcentrat. Gästrike Återvinnare erbjuds att delta i projektet.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlia-koncernen deltar i ett projekt som leds av Gävle Energi AB. Projektet ska genomföra en förstudie avseende uppförande av ett Klimatcenter.

**Gävlefastigheter uppdras öka arbetet med att bullersanera kommunala förskolor för att ge en bättre arbetsmiljö för barn och personal.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlefastigheter arbetar kontinuerligt med att via planerat underhåll bullersanera sina förskolor. Saneringen finns i fastigheternas underhålls planering.

**Gavlefastigheter uppdras medverka till att utreda möjligheten att flytta de kommunala verksamheterna från Silvanum till Gasklockeområdet eller andra lämpliga lokaler. Därefter ska möjligheterna att försälja fastigheten Silvanum utredas.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlefastigheter kommer att under Kultur och Fritids ledning utreda möjligheterna att flytta verksamheter från Silvanum till annan lämplig fastighet. Därefter bör man noga överväga en försäljning av fastigheten då bolaget har mycket låg vakansgrad. Då kommunen har som ambition att verka i egna lokaler och minska driftskostnader och hyror så bör varje fastighetsförsäljning noga övervägas.

**Gavlefastigheter uppdras utreda och återkomma under år 2019 med analys av investeringsbehov och verksamhetsutveckling av fastigheten Sjömanskyrkan. Samt uppdras genomföra digital och fysisk medborgardialog kring framtida användningsområden för Sjömanskyrkan och Rådhuset under 2018.**

#### **Plan för genomförande**

Gavlefastigheter kommer direkt under 2018 påbörja en medborgardialog kring framtida användning av Rådhuset och Sjömanskyrkan.

**Gavlefastigheter uppdras utreda möjligheten att tidigarelägga rust av Bergby idrottshall till år 2019 samt att integrera detta med ett Allaktivitetshus som driftas av det lokala civilsamhället.**

#### **Plan för genomförande**

Inleds genom en förstudie och att studera förutsättningen för uppdraget under 2018. Förstudien genomförs i samarbete med Kultur och Fritid.

**Gavlefastigheter uppdras att genomföra en aktuell nytto/kostnadsanalys för byggande av Allaktivitetshus i Hedesunda, alternativt att skapa utrymme för detta i befintlig byggnad i bygden. Även här ska nära samverkan ske med det lokala civilsamhället som åläggs driften.**

### **Plan för genomförande**

Inleds genom en förstudie och att studera förutsättningen för uppdraget under 2018. Förstudien genomförs i samarbete med Kultur och Fritid.

## **Gavlefastigheter uppdras att tillsammans med Kultur- och fritidsnämnden genomföra en biblioteksutredning med rimlig kostnadsanalys för byggande av nytt Stadsbibliotek inkluderat möjliga vinster av samlokalisering av andra kommunala verksamheter till samma plats**

### **Plan för genomförande**

Gavlefastigheter ska under 2018 tillsammans med Kultur och Fritid genomföra en biblioteksutredning med en kostnadsanalys och samtidigt undersöka möjligheten att samlokalisera med annan kommunal verksamhet. Utredningen ska vara klar till årsskiftet 2018/2019.

## **13.3 Investeringsverksamhet**

Gavlia-koncernen kommer under perioden 2018-2022 investera 2019,5 mnkr i nybyggnationer och ombyggnationer.

Större projekt är: Sjöängsskolan, ny förskola/skola i Hemlingby, Solängsskolan, Nynässkolan, Vasaskolan, Trygghetens hus. Pågående större projekt är Valbo sportcentrum samt Stigslundsskolan.

## **13.4 Utvecklingsområde**

Gavlia-koncernen arbetar strukturerat med att minimera/eliminera risken att inte nå målen i det balanserade styrkortet. Detta görs genom att upprätta den riskanalys som finns i Stratsys men också genom att koppla och genomföra aktiviteter som riktar sig direkt mot respektive indikator. Kontinuerliga mätningar genomförs under året och utifrån dessa mätningar gör ledningen en bedömning huruvida verksamheten behöver fokusera speciellt på en framgångsfaktor vars målsättning riskerar att inte nås.

Nedanstående är Gavlia-koncernens utvecklingsområden:

### **Medborgare/kunder**

- Samarbete med hyresgäster, uppdragsgivare och brukare.
- Fokus på utomhusmiljö, belysning och trygghet
- Kostnadseffektivitet för konkurrenskraftiga hyror

### **Medarbetare**

- Gott ledarskap som skapar förutsättningar för gott medarbetarskap
- Verka utifrån vår värdegrund
- Säkerställa att vi har rätt kompetens på rätt plats

### **Hållbar tillväxt**

- Minska vår miljö- och klimatpåverkan
- Förbättringsförslag och ständiga förbättringar
- Arbete och uppfyllnad av målen i Miljöstrategiska programmet

### **Ekonomi**



- Kostnadskontroll
- Likviditetsplanering
- Investeringsplanering

•

### 13.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Avkastning på eget kapital	2,0%	0,5%	0,7%	0,7%	0,7%	0,9%
Avkastning på totalt kapital	1,9%	1,6%	1,8%	2,0%	2,1%	2,3%
Soliditet	24,8%	27,2%	23,9%	22,3%	21,1%	16,2%
<b>Företagsspecifika indikatorer</b>						
Vakansgrad Övriga lokaler	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vakansgrad Kommunala lokaler	1,4%	1,0%	1,5%	1,8%	2,0%	2,0%
Drift- o underhållskostnad/ m2	453	320	320	320	320	320
Bruttosnitsränta %	2,13%	2,25%	2,25%	2,25%	2,25%	2,25%
Debiteringsgrad Gavle Drift & Service AB	77%	75%	80%	80%	80%	80%

### 13.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

#### RESULTATBUDGET TOTAL

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Summa intäkter	694,9	630,0	666,5	704,5	738,8	773,5
Personalkostnader	-86,1	-89,9	-92,7	-95,0	-97,2	-99,5
Övriga externa kostnader	-446,4	-365,1	-365,9	-372,2	-378,6	-380,9
Av- o nedskrivning	-110,6	-125,4	-141,3	-158,7	-171,8	-186,9
Summa kostnader	-643,1	-580,4	-599,9	-625,9	-647,5	-667,3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>51,8</b>	<b>49,6</b>	<b>66,6</b>	<b>78,6</b>	<b>91,2</b>	<b>106,2</b>
Reavinst/förlust (materiell o finansiell)	11,0	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Ränteintäkter	2,7	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Räntekostnader	-40,0	-48,1	-59,9	-71,9	-84,5	-99,5
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>25,5</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>
Koncernbidrag/utdelning*	0,0	200,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
---------------	-----------------	-----------------	----------------	--------------	--------------	--------------

\* Avser påverkar på kassan

**RESULTATBUDGET ÖVRIGA FASTIGHETER**

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Summa intäkter	10,1	8,3	10,3	12,0	12,1	12,1
Personalkostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga externa kostnader	-4,7	-3,6	-3,7	-3,7	-3,7	-3,8
Av- o nedskrivning	-5,0	-2,9	-4,6	-5,6	-5,6	-5,6
Summa kostnader	-9,7	-6,5	-8,3	-9,3	-9,3	-9,3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>0,3</b>	<b>1,8</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>
Reavinst/förlust (materiella o finansiella)	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ränteintäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Räntekostnader	-0,2	-1,8	-2,0	-2,7	-2,7	-2,7
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>8,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## 14 Gävle Hamn

### 14.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 14.1.1 Invånare och kunder

#### Gävle Hamn har en öppen och framsynt dialog med sina intressenter

##### Beskrivning

Gävle Hamn är ett starkt varumärke med hög igenkänningsgrad bland våra intressenter. Vi ligger i framkant bland svenska hamnar i samhälls- och teknikutvecklingen. En väl genomtänkt kommunikation och marknadsföring av hamnområdet är viktigt.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nöjd kund index (NKI)			7		7,5	

#### Gävle Hamn medverkar till att bolagets kunder agerar hållbart

##### Beskrivning

Gävle Hamn utvecklar forum och gemensamma program för hållbarhetsarbete inom hamnområdet. Koldioxidutsläppen från Gävle hamn minskar via incitament vid differentierad prissättning och styrning mot tekniklösningar som premierar kundernas hållbarhet. Det ska vara enkelt att agera hållbart i Gävle hamn.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Initierade hållbarhetsaktiviteter			2	2	3	4

#### Kunskap och förståelse för Gävle hamns betydelse och verksamhet skapas bland våra medborgare, myndigheter och andra intressenter

##### Beskrivning

För att medvetandegöra Gävle Hamns och sjöfartens betydelse för Gävle, Sverige och svenskt näringsliv, behöver vi intensifiera informationen, kunskapen och marknadsföringen kring detta. Hamnar är en förutsättning för svensk exportindustri att nå sina marknader. Sveriges handel med omvärlden ökar och godsvolymer i Sverige beräknas öka kraftigt, samtidigt som vi har stora utmaningar på landinfrastrukturen, eftersatt underhåll och ett ökande behov av persontrafik inom järnvägen, tuffa miljömål som innebär att vi inte kan transportera gods med bil på samma sätt i framtiden. Hamnarna och sjöfarten är har en outnyttjad kapacitet och är dessutom det mest miljövänliga transportslaget.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Besökare Hamnens dag	3 800			4 000		
Besökare på hemsidan	18 252	20 000	22 000	24 000	25 000	26 000

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Antal guidade turer	20	15	18	20	25	25

## 14.1.2 Medarbetare

### Gävle Hamns medarbetare är motiverade och har rätt kompetens.

#### Beskrivning

Medarbetarnas förståelse för sin del i verksamheten är en viktig hörnsten för att få motiverade medarbetare. Vår samverkan börjar därför i det egna medarbetarskapet genom att alla tar ansvar för och bidrar till bolagets utveckling och resultat. I forum som medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, samverkans- och ledningsmöten skapar dialogen förtroende och motivation.

Våra värderingar ligger till grund för att skapa ett bra samarbete, en god kvalitet och gott bemötande såväl internt som externt. Medarbetarnas kompetens och behov av fortbildning är en naturlig del i medarbetarsamtalen, där individuella utvecklingsplaner tas fram. Bolaget ser kontinuerligt över hur och vilken kompetens som behövs för att kunna svara upp mot kravet på de varierande arbetsuppgifterna.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Dynamiskt fokustal			>72 df		>75 df	
HME	83 %		76 %		80 %	
Sjukfrånvaro	0,6 %	<2,5 %	<2 %	<2 %	<2 %	

### Ledarskapet hos Gävle Hamn präglas av engagemang och tydlighet.

#### Beskrivning

Cheferna skall vara drivande och initiativrika och ledarskapet skall präglas av engagemang och tydlighet. En viktig framgångsfaktor är ett gemensamt förhållningssätt där bolagets värdegrund skall utgöra grunden för ledarskapet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Ledarskapsindex	83 %		83 %		85 %	

## 14.1.3 Hållbar tillväxt

### Gävle Hamn möter kunders och samhällets långsiktiga behov av tillgänglig hamnkapacitet för godstrafik

#### Beskrivning

Gävle Hamn skall vara det självklara valet för regionens varuägare, speditörer och andra kunder som har behovet att exportera eller importera gods eller varor. Vi har effektiva arbetsmetoder och ligger i framkant vad avser digitala lösningar.

Parallellt måste vi kontinuerligt utveckla hamnens infrastruktur för att kunna hantera ökade volymer. Särskilt viktigt är att skapa förutsättningar för att öka containervolymer. Även

infrastruktur för ökad järnvägstrafik till hamnområdet är prioriterat.

Kontinuerlig uppföljning av nyckeltal blir viktigt för att göra nödvändiga anpassningar. Nära och gott samarbete med hamnens operatörer är en viktig framgångsfaktor liksom långsiktiga och tydliga planer för hamnområdets utveckling.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Fartygstrafik (antal)	853	930	850	860	860	880
Godsomsättning (kton)	4 532	5 846	5 600	5 900	6 000	6 300
Järnvägstrafik (antal vagnar)	33 423	34 000	36 000	38 000	40 000	42 000
Containrar över kaj (TEU)	170 000	210 000	245 000	250 000	280 000	300 000
Medelbruttodräktighet (GT/containerfartyg)	14 200	14 500	15 000	15 000	16 000	17 000
Total Bruttodräktighet (GT)	658 300	659 000	660 000	660 000	670 000	700 000

## Gävle Hamn upphandlar hållbara varor och tjänster

### Beskrivning

Gävle Hamn ställer ändamålsenliga miljökrav vid upphandlingar i egen regi. Detta innebär att vi i upphandlingarna ställer s k avancerade hållbarhetskrav (krav på högre nivå) enligt Upphandlingsmyndighetens och likvärdiga institutioners rekommendationer.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Upphandlingar med hållbarhetskrav			50 %	80 %	90 %	100 %

## Gävle Hamn använder endast förnybar energi

### Beskrivning

Gävle Hamn arbetar aktivt med att få till stånd ett utbyte till förnyelsebar teknik inom den egna verksamheten. Målet är att Gävle Hamns uppvärmning och belysning liksom drivmedlen till fordonen och maskinerna ska vara förnyelsebara.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Fordon med förnyelsebara drivmedel	20 %	80 %	80 %	80 %	80 %	100 %

## Gävle Hamn är ett föredöme i miljö-, hälso- och säkerhetsarbete

### Beskrivning

Gävle Hamn ger förutsättningar för en nollvision vad avser incidenter och olyckor inom Gävle hamns samordningsområde. Detta görs med tydliga regelverk, forum för säkerhetsarbete samt

ändamålsenlig organisation för att arbeta med risker. Vidare förbättrar vi miljöprestandan i den egna verksamheten genom arbete med energieffektivisering och genom att genomföra projekt för ökad miljöprestanda.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Arbetsolyckor/allvarliga händelser	0	0	0	0	0	0
Insatser/utryckningar till hamnområdet	2	0	0	0	0	0
Armaturer med aktivitets-/tidsstyrning och Led	0 %	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %

## 14.1.4 Ekonomi

### Gävle Hamn bedriver en ekonomiskt långsiktig hållbar affärsverksamhet

#### Beskrivning

Gävle Hamns verksamhet finansieras helt av de intäkter verksamheten genererar i form av taxor, arrenden, fartygsavgifter mm. Verksamhetens kostnader är till stora delar kapitaltjänstkostnader som en följd av de senaste 10 årens infrastrukturinvesteringar, men även underhålls- och driftkostnader av anläggningen är betydande. Gävle Hamn behöver arbeta aktivt med att långsiktigt sänka bolagets skuldsättningsgrad samt att öka bolagets lönsamhet och soliditet.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Omsättning (mkr)	191,7	138,6	141,5	152,1	162,4	171,5
EBITDA	56 %	61 %	63 %	65 %	66 %	67 %
EBIT	28 %	21 %	21 %	24 %	26 %	30 %

## 14.2 Politiska uppdrag

### 14.2.1 Uppdragen 2018

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

*Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.*

#### Plan för genomförande

Gävle Hamn ska under kvartal 1 initiera ett inledande möte med Näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden för att upprätta särskild åtgärdsplan.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

*Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.*

#### **Plan för genomförande**

Dessa uppdragsområden ingår i Gävle Hamns arbete inom de fyra målperspektiven.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

*Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekraV. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.*

#### **Plan för genomförande**

Gävle kommun genomför ett arbete med att färdigställa en koncerngemensam policy vad avser förmånspaketet för anställda. Denna policy skall Gävle Hamn efterleva.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

#### **Plan för genomförande**

Styrelsen samråder med kommunledningen vid lönesättning av bolagschef.

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

*Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.*

#### **Plan för genomförande**

Alla investeringar i möbler och inventarier vägs mot nytta eller arbetsmiljökrav. Bolaget står inte inför några större anskaffningar.

Vid inhyrning av konsulter görs alltid en avvägning av vad som är totalekonomiskt fördelaktigast för bolaget, egen personal eller konsulttjänster. Företaget har inom vissa delar av verksamheten en mycket ojämn arbetsbelastning. De toppar som månatligen uppstår måste lösas med externt inhyrd personal.

Konferenser och styrelsemöten kommer att, så långt det är möjligt, bedrivas i egna/kommunala lokaler.

### **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

*För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningen och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrning av lokaler minskar.*

#### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn bedriver endast verksamhet i egna lokaler.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

*Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år*

*2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.*

#### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn kommer att delta i utredning kring centralisering av stödresurser. Idag nyttjas kommunens IT till 100%. Vidare finns ett samarbete med Gavlefastigheter där vi delar på en resurs. Gävle Hamn samverkar med övriga inom kommunkoncernen när det är tillämpligt.

Frågan om gemensam bilpool har tidigare utretts och visat på stor fördyring men ingen kvalitetshöjning.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.



### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn ska i alla avrop och inköp vara avtalstrogen. Vad avser ramavtal så tillämpas Gävle kommuns upphandlade avtal. I de fall Gävle Hamn behöver speciella avtal så köps tjänsten av Inköp Gävleborg.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

*Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.*

### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn ska göra en inventering över behoven av inköp av varor och tjänster samt en inventering av nuvarande leverantörer. Detta för att säkerställa att inköpen görs från korrekt leverantör. En ny inköpspolicy kommer att implementeras.

### **Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

*Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.*

### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn följer och kommer att följa de program som kommunfullmäktige beslutat.

### **Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

*Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.*

### **Plan för genomförande**

Enligt bolagets ägardirektiv skall Gävle Hamn ha en ledande roll i utvecklingen av Gävle regionen som ett regionalt logistiskt centrum. Gävle Hamns utveckling ska medverka till att regionens behov av effektiv hamnkapacitet kan tillgodoses i ett långt perspektiv. Det ska ske i lämpliga former av samverkan med andra intressenter och myndigheter. Bolaget skall i nära samverkan med Gävle kommun, regionala organ och statliga myndigheter verka för en infrastruktur som ger god tillgänglighet till hamnområdet.

**Samtliga bolag uppdras i sin personalpolitik särskilt beakta att personer som idag har svårt att komma in på arbetsmarknaden ges ökade möjligheter till arbetslivserfarenhet i bolaget.**

**Plan för genomförande**

Gävle Hamn samarbetar med Gavlia om enklare fastighets- och områdesskötsel inom Gävle hamns område. Detta sysselsätter 5-7 personer som står utanför arbetsmarknaden.

**Samtliga bolag uppdras samverka med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten för att skapa förutsättningar för språkpraktikplatser i bolagen.**

**Plan för genomförande**

Gävle Hamn initierar ett möte med Näringslivs- och arbetsmarknadsenheten under kvartal 1 för att undersöka möjligheterna till språkpraktikplatser.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandlingar implementera särskilda kontraktsvillkor för att gynna sociala krav. Målet är att det i alla upphandlingar ska gå att ställa någon form av socialt krav som ger ökad samhällsnytta.**

**Plan för genomförande**

Gävle Hamn kommer vid alla upphandlingar att implementera särskilda kontraktsvillkor i form av sociala krav.

**Alla kommunala bolag ska vid upphandling reservera kontrakt för sociala företag eller idéburna organisationer som främjar personer som står långt från arbetsmarknaden och/eller uppstår försörjningsstöd. Ett utökat samarbete med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten är nödvändigt.**

**Plan för genomförande**

Gävle Hamn kommer under kvartal 1 att initiera ett möte med Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt Socialtjänsten för att kartlägga möjligheterna.

**Inga nya direktavkastningskrav för 2018.**

**Plan för genomförande**

Detta har inte Gävle Hamn några synpunkter på.

**Gävle Hamn AB uppdras att överta ansvaret för reinvesteringar, underhåll och drift av de offentliga kajerna från Samhällsbyggnadsnämnden. Bolaget uppdras att, efter tekniska studier, reinvestera i stadens kajer så att de årligen får en mer hållbar status och inte utgör en säkerhetsrisk. Detta ska ske i samråd med Samhällsbyggnadsnämnden.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn, Samhällsbyggnadsförvaltning och Gävle Stadshus ska, under första halvåret 2018, tillsammans utreda frågan.

**Gävle Hamn AB uppdras att överta ansvaret för fritidsbåtsleder från Samhällsbyggnadsnämnden och avsätta medel för detta motsvarande 0,5 miljoner kronor årligen i sin budget.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn AB övertar ansvaret när det befintliga avtalet mellan samhällsbyggnad och den privata entreprenören som idag har uppdraget upphör (2020-04-01). Uppdraget skrivs in i Gävle Hamn ABs ägardirektiv.

**Gävle Hamn AB uppdras att förstärka arbetet med miljötillsyn och bullerstörningar i syfte att minska verksamhetens påverkan på närboendes livsmiljö.**

#### **Plan för genomförande**

Gävle Hamn tolkar uppdraget som att hamnen inte ska ta över myndighetsrollen från Samhällsbyggnadsnämnden avseende miljötillsyn m.m.

Utifrån gällande ägardirektiv, strategiska mål, lagar och förordningar följer Gävle Hamn AB och verksamheterna inom hamnområdet de krav som ställs av myndigheter inom miljöområdet.

### **14.3 Investeringsverksamhet**

Under 2018-2019 kommer kaj 22-25 att anpassas för den nya containerterminal. Kaj 22-23 kommer att utökas med 160 meter och kaj 24-25 kommer att förstärkas. Investeringen beräknas till totalt 200 mkr och ska vara klar hösten 2019.

Ny järnväg kommer att byggas till den utökade containerterminalen för totalt 35 mkr. Arbetet påbörjas 2018 och ska vara klart hösten 2019.

Tre magasin planeras att byggas under åren 2018-2020. En total investering på 40 mkr.

### **14.4 Utvecklingsområde**

Gävle Hamn har under 2017 påbörjat arbetet med projektering och upphandling för anpassning av kajer för en ny containerterminal. Utbyggnaden beräknas komma i gång 2018 och vara färdig under hösten 2019. Den kommer att ge en containerterminal med fördubblad kapacitet.

Vidare kommer arbete med utbyggnad av järnvägskapaciteten samt elektrifiering av järnvägen

pågå under 2018. Arbetet som drivs av Trafikverket beräknas vara klart 2021.

Under 2018-2021 ingår Gävle Hamn i ett större projekt med bl.a Sjöfartsverket, vilket syftar till att förbättra det digitala informationsutbytet inom hamnklustret (Efficient Flow, Sea Traffic Management).

## 14.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Soliditet	13 %	12,5 %	20,7 %	21,7 %	19,8 %	18,8 %	19,8 %	21,3 %
Avkastning eget kapital	3,7 %	13,2 %	38,3 %	5,9 %	2,3 %	3,0 %	4,6 %	7,1 %
Godsvolym, miljon	4,8	5,9	4,5	5,9	5,6	5,9	6,0	6,3
Fartygsanlöp, st	927	908	853	850	850	860	860	880

## 14.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Summa intäkter	191,7	153,7	141,5	152,1	162,3	171,5
Personalkostnader	-40,0	-22,0	-24,7	-25,2	-25,7	-26,2
Övriga externa kostnader	-44,4	-37,6	-28,2	-28,3	-28,8	-29,4
Av- o nedskrivning	-53,0	-54,7	-58,6	-61,8	-65,7	-64,7
Summa kostnader	-137,4	-114,3	-111,5	-115,3	-120,2	-120,3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>54,3</b>	<b>39,4</b>	<b>30,0</b>	<b>36,8</b>	<b>42,1</b>	<b>51,2</b>
Res fr andelar i koncernföretag	73,9					
Räntekostnader	-23,9	-22,7	-23,2	-27,9	-27,9	-27,9
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>104,3</b>	<b>16,7</b>	<b>6,8</b>	<b>8,9</b>	<b>14,2</b>	<b>23,3</b>

## BALANSBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Anläggningstillgångar	1 292,6	1 279,4	1 428,9	1 543,6	1 501,2	1 458,1
Omsättningstillgångar	24,2	34,1	36,7	40,3	52,6	72,7
Summa tillgångar	1 316,8	1 313,5	1 465,6	1 583,9	1 553,8	1 530,8
Eget Kapital	272,0	285,0	290,3	297,3	308,3	326,5
Långfristiga skulder inkl avsättningar	1 027,3	1 014,1	1 163,6	1 278,3	1 235,9	1 192,8
Aktuell skatteskuld		3,7	1,5	2,0	3,1	5,1
Kortfristiga skulder	17,5	10,7	10,2	6,4	6,4	6,4
Summa skulder och eget kapital	1 316,8	1 313,5	1 465,6	1 583,9	1 553,8	1 530,9

## INVESTERINGSBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Gävle Hamn	49,1	19,5	208,1	176,5	23,3	21,6	10,7	6,8	3,4
Investering i statsägd infrastruktur		22,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Nettoinvesteringar***</b>	<b>49,1</b>	<b>41,5</b>	<b>208,1</b>	<b>176,5</b>	<b>23,3</b>	<b>21,6</b>	<b>10,7</b>	<b>6,8</b>	<b>3,4</b>
Försäljningar									
<b>Totala investeringar exkl. förs.</b>	<b>49,1</b>	<b>41,5</b>	<b>208,1</b>	<b>176,5</b>	<b>23,3</b>	<b>21,6</b>	<b>10,7</b>	<b>6,8</b>	<b>3,4</b>

\* Anges i flik "investeringar". Samtliga investeringar över 3 mnkr specificeras var för sig.

\*\*Nettoinvestering = investering minus eventuella bidrag och ersättningar

**FINANSIERINGSBUDGET INVESTERINGAR**

<b>Belopp i mnkr</b>	<b>Bokslut 2016</b>	<b>Prognos 2017</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Plan 2019</b>	<b>Plan 2020</b>	<b>Plan 2021</b>
Resultat exkl reavinst/förlust	104,3	16,7	6,8	8,9	14,2	23,3
Avskrivningar	53,0	54,7	58,6	61,8	65,7	64,7
Koncernbidrag/utdelning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Försäljning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investering	-49,1	-19,5	-208,1	-176,5	-23,3	-21,6
Investering i infrastruktur		-22,0				
<b>Finansieringsbehov</b>	<b>108,2</b>	<b>29,9</b>	<b>-142,7</b>	<b>-105,8</b>	<b>56,6</b>	<b>66,4</b>

## 15 Gävle Vatten AB

### 15.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 15.1.1 Invånare och kunder

##### Invånare och kunder har förtroende för våra VA-tjänster

###### Beskrivning

Säkra leveranser av god kvalitet ger invånare och kunder en trygg VA\*-försörjning. Hög tillgänglighet och en enkel och tydlig kommunikation ger en god service.

Strategier för att nå det strategiska målet:

- Bolaget identifierar, beskriver och kommunicerar värdet av VA-tjänster. Synliggör bolagets verksamhet som en viktig del i ett modernt samhällsbyggande. Genom att identifiera och beskriva värdet av VA-tjänsterna så tydliggörs vårt uppdrag och ansvarsområde. Detta möjliggör en tydligare kommunikation om VA-tjänsterna. Viktigt att kommunicera värdet via bland annat personliga möten, Internet, nyhetsbrev och broschyrer. På så vis ges såväl invånare och kunder som medarbetare ökad kunskap om värdet av VA-tjänsterna. Detta skapar ökad förståelse för och trygghet med vår verksamhet.

- Bolaget identifierar arbetsprocesserna och arbetar efter tydliga rutiner i linjeverksamheten. Organisationen identifierar arbetsprocesser och tar fram och arbetar efter tydliga rutiner för ärendehantering. Detta möjliggör en snabbare ärendehantering med samma resultat oavsett vem som utför ärendet. I sin tur ger det tydlighet till invånare och kunder till exempel gällande svarstider, förhållningssätt, ansvar, kostnader, krisberedskap.

- Bolaget följer upp och utvecklar rutinerna för egenkontroll, vattenkvalitet, uppströmsarbete, bräddning och avloppsrening

Viktigt med utvärdering och utveckling av rutinerna för egenkontroll för att upprätthålla livsmedelskvaliteten på dricksvatten samt upprätthålla en god avloppsrening för att säkerställa en låg miljöpåverkan. Organisationen utvecklar kontrollen av flöden och kvalitet i ledningsnätet.

- Bolaget identifierar, kommunicerar och utvecklar servicenivån

Servicenivån beskriver och tydliggör vilka förväntningar invånare och kunder kan ha på vår verksamhet. Organisationen beskriver bland annat ansvar, krav, leveranser, kvalitetskrav, driftstörningar och underhåll. Kommunikation av servicenivån sker via bland annat personliga möten, Internet, nyhetsbrev och broschyrer. Servicenivån hjälper oss att prioritera i verksamheten.

\*VA - benämning på vattenförsörjning av dricksvatten och hantering av avloppsvatten.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Nöjd kundindex		3,3	3,5	3,5	3,5	3,5
Hälsomässigt säkert vatten	100 %	>99 %	>99 %	>99 %	>99 %	>99 %

*Nöjd kundindex ger oss en indikation om hur kunden upplever våra VA-tjänster. Målvärdet visar ett medelvärde på kundernas upplevelser, i en femgradig skala, där fem är mycket nöjd. För att målvärdet ska nås ska samtliga frågor överstiga 2,6.*

*Hälsomässigt säkert vatten ger oss en indikation om hur väl vi uppfyller kvalitetskraven. Målvärdet beskriver andelen vattenprover som är tjänliga enligt fastställt kontrollprogram.*

Nöjd kundindex, ingen kundenkät genomfördes år 2016 varmed värde för utfall saknas.

**Ej tillämplbart i VA-verksamheten. Bolaget tillhandahåller samma kvalitet på de allmänna VA-tjänsterna.**

### 15.1.2 Medarbetare

### 15.1.3 Hållbar tillväxt

**Gävle Vatten har en långsiktigt hållbar VA-försörjning genom att bolaget är aktiva i samhällsplaneringen för att möta morgondagens behov av VA-tjänster och bidra till en hållbar tillväxt.**

#### **Gävle Vatten har en långsiktigt hållbar VA-försörjning**

##### **Beskrivning**

Minskad miljöpåverkan, god hushållning av resurser och vattentäkter med gott skydd och god kapacitet ger en trygg och robust VA-försörjning. Bolaget tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. En långsiktigt hållbar VA-försörjning styrs av naturgivna förutsättningar, vad som är tekniskt möjligt, ekonomiskt rimligt och ekologiskt motiverat.

Strategier för att nå det strategiska målet

- Bolaget skapar förutsättningar för en robust vattenförsörjning

Organisationen arbetar för att vattentäkterna ska ha ett starkt och fullgott skydd för att säkerställa såväl kvantitet som kvalitet samt för att öka kapaciteten och möjliggöra redundans i systemen för att skapa möjlighet för en hållbar tillväxt.

- Det är viktigt med att vara aktiva i samhällsplaneringen för att möta morgondagens behov av VA-tjänster och bidra till en hållbar tillväxt

Bolaget arbetar systematiskt med fokusområden och prioriteringar beslutade utifrån hållbarhetsindex för respektive kommun. Investerings- och exploateringsplaner bygger på såväl förnyelsebehov som anpassning av VA-systemet för att bidra till ett hållbart samhälle, såväl lokalt som regionalt. Genom nära samarbete med kommunen inhämtas och avlämnas information i tidiga skeden.

- Organisationens identifierar, analyserar och skapar förutsättningar för en god avloppshantering
- Bolaget arbetar för en långsiktigt hållbar hantering av dag- och spillvatten inklusive uppkomna restprodukter. Genom ständiga förbättringar och ny teknik eftersträvas effektiva miljömässiga processer och förhållningssätt.

<b>Indikator</b>	<b>Utfall 2016</b>	<b>Målvärde 2017</b>	<b>Målvärde 2018</b>	<b>Målvärde 2019</b>	<b>Målvärde 2020</b>	<b>Målvärde 2021</b>
Kontroll på vattenanvändning			70 %	80 %	90 %	100 %
God tillståndshantering			>99 %	>99 %	>99 %	>99 %

*Kontroll på vattenanvändning; ger oss en indikation över hur väl vi nyttjar dricksvattnet. Målvärdet visar hur stor andel av producerad mängd vatten som vi har kontroll på hur den används. Läckage på ca 20 % räknas som normalvärde.*

*Tillstånd/villkor; ger oss en indikation om hur väl vi uppfyller givna tillstånd. Målvärdet beskriver andelen miljödömande för vattenuttag och tillstånd/villkor för avloppsreningsverk som klaras för år/max eller medelvärden.*

Båda indikatorerna är nya i plan 2018-2021 och saknar därför historiska värden.



## Gävle Vatten har en långsiktig hållbar VA-försörjning genom att skapa förutsättningar för en robust vattenförsörjning och god avloppshantering

### 15.1.4 Ekonomi

#### Bolaget har en ekonomi i balans

##### Beskrivning

Bolaget tar ut avgifter som motsvarar VA-verksamhetens nödvändiga kostnader. Varje generation bär sina egna kostnader för nyttjande av VA-verksamheten. Självfinansieringsgraden för utbyggnad av lokalt VA är hög.

Strategier för att nå målet

- Bolaget ska ha en VA-taxa på rätt nivå

Förslaget på VA-taxan baseras på kända förutsättningar som följs upp och optimerar verksamheten för att se till att taxorna är på rätt nivå. Förslag till förändringar av VA-taxan tas fram som är baserat på självkostnadsprincipen.

- Affärsmässig samhällsnytta

Bolaget ska som ett samhällsnyttigt företag blicka mot samhällsutvecklingen i stort, och ta ansvar för en hållbar utveckling i våra kommuner. Det inkluderar också att säkra en långsiktig ekonomisk stabilitet. Verksamheten ska bedrivas affärsmässigt så att långsiktig ekonomisk stabilitet skapas och upprätthålls.

- Bolaget ska ha effektiva arbetsformer

Organisationen förbättrar processerna och rutinerna som ger oss en effektivare resursanvändning. Bolaget utvecklar kvalitetsledningssystemet och följer upp verksamheten genom affärssystemet och en enhetlig projektmetodik. Organisationen upprättar och följer avtal samt inför inköpsstöd. Ett analysverktyg för intäkt- och kostnadsförändringar utvecklas.

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Kostnader vs budget	6,7 %	+ -5 %	+ -5 %	+ -4 %	+ -4 %	+ -4 %
Verksamhetskostnader vs rörelsekostnader	2,9 %	+ -4 %	+ -4 %	+ -6 %	+ -4 %	+ -2 %

*Kostnader vs budget ger oss en indikation om förhållandet mellan kostnader och budget över tid (3 år). Målvärdet visar årets avvikelser mellan fastställd budget och kostnadsutfall.*

*Verksamhetskostnader vs rörelsekostnader. Förändringen från föregående år för andelen verksamhetskostnader av rörelsekostnader. Målvärdet ger en indikation om anläggningarnas status och att varje generations brukare följer självkostnadsprincipen. Variationen tar hänsyn till strategiskt nyttjande av överuttag.*

### 15.2 Ägardirektiv

Gävle Vatten AB är ett dotterbolag till Gästrike Vatten AB. Gästrike Vatten AB är moderbolag i koncernen innehållande all personal och utrustning som behövs för drift av dotterbolagens VA-anläggningar. Moderbolaget ägs gemensamt av de ingående kommunerna: Gävle, Hofors, Ockelbo, Älvkarleby och Östhammar.

Ägardirektivet för Gästrike Vatten AB är i delar tillämpningsbart för sina dotterbolag.

Ägardirektivet har reviderats under 2017 och fastställts av bolagsstämman.

Gästrike Vatten tillhandahåller, driver och utvecklar vatten- och avloppsförsörjning för bostadshus eller annan bebyggelse inom respektive dotterbolags verksamhetsområde. Gästrike Vatten ansvarar för driften av den allmänna vattenförsörjningen och avloppshantering i kommunerna.

Gästrike Vattens uppgift är att affärsmässigt och kostnadseffektivt driva VA-verksamheten i respektive dotterbolag. Bolaget har full kostnadstäckning för sin verksamhet med de avgifter som betalas till dotterbolagen.

Gästrike Vatten verkar för att VA-verksamheten tillför respektive ägarkommun positiva

miljövärden. Bolaget följer de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna.

### **15.3 Investeringsverksamhet**

Investeringsvolymen planeras öka under planperioden. Ökade investeringsmedel innebär ökade kapitalkostnader. Främst är det nyinvesteringarna och exploateringar av omvandlingsområden som ökar under planperioden. Planerade investeringar såväl förnyelse som nyinvesteringar berör både vatten och avloppsförsörjningen.

Inom planperioden krävs omfattande investeringar för att säkerställa en robust dricksvattenförsörjning. Det innefattar såväl ökad kapacitet dvs. mängd vatten, möjlighet till reservvattenförsörjning, ökad redundans för vattentäkter, vattenverk och ledningsnät samt ökad barriärförmåga. Investeringar för ökad kapacitet och kompletterande barriärer för Gävle tätort ligger först i tid. För övriga orter med kommunal försörjning pågår utredningar för att göra investeringar för ökad mängd vatten såväl som förbättrad beredning för en robust dricksvattenförsörjning. Pågående utredningar kommer att påverka investeringarna.

Inom avlopp planeras åtgärder för en bättre styrning och kontroll samt förnyelseinvestering av en pumpstation (Islandsbron). En utredning för Duvbackens reningsverk pågår. Utredningen omfattar både behovet av ett tillfälligt nytt tillstånd för att möta att kommunen växer och att fler än 100 000 pe[1] ansluts samt åtgärder och tillstånd för att möta morgondagens ökade tillväxt och nya reningskrav. Oavsett val krävs omfattande åtgärder.

Flödesmätare planeras att monteras på ledningsnätet för en bättre indelning av ledningsnätet vid analys och läcksökning.

Utbyggnaden av VA (exploatering) för nya bostadsområden och i omvandlingsområden är mycket stort under den kommande planperioden. Ett antal områden ligger i kommunens utbyggnads- och exploateringsplan. Även privata aktörer påverkar exploateringsbehovet.

**[1]** (pe) *Personekvivalenter, måttenhet som främst används för att beräkna tillförseln av föroreningar till kommunalt avloppsvatten. 1 pe är det genomsnittliga föroreningsbidraget från en person. Även industriutsläpp kan räknas om till denna.*

### **15.4 Utvecklingsområde**

#### *Systematiskt förbättringsarbete – mätning och uppföljning*

Det är mycket som händer inom VA-området, både nationellt och inom EU, vilket påverkar Gävle Vattens verksamhet. Ökade krav på beredning och robusthet för vattenleverans samt reningskrav för avlopp och dagvatten kommer att påverka inriktning och kostnader. Under planperioden kommer därför bolaget ha stort fokus på en förbättrad statuskontroll genom ökad mätning och uppföljning. På så sätt ökar möjligheterna till att genomföra mångfacetterade analyser och därmed skapa förutsättningar för att leverera beslutsunderlag av hög kvalitet inför framtida åtgärder. Uppföljning och mätning är ett viktigt steg i bolagets systematiska förbättringsarbete. Genom att arbeta ännu mer intensivt med detta kan planerade åtgärder effektiviseras och styras så att de är lämpliga att bygga på i ett längre perspektiv. Att arbeta systematiskt för att leverera beslutsunderlag av hög kvalitet är mycket centralt i arbetet med måluppfyllnad av en långsiktigt hållbar VA-försörjning och därmed också bidra till det strategiska målet om invånare och kunder med förtroende för bolagets tjänster.

#### *Säkerhet och hållbarhet*

Förstärkt fokus inom säkerhet och hållbarhet påverkar VA-verksamheten både direkt och indirekt genom kommunens ansvar. Speciellt kan nämnas arbetet med att tillämpa den nya dataskyddsförordningen och Informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster (NIS-direktivet). Även det stora arbetet med att klimatanpassa såväl VA-verksamheten som våra städer behöver hanteras integrerat med kommunens fysiska planering.

#### *Pedagogiska arbetet*

Det genomförs satsningar på att utveckla det pedagogiska arbetet för att öka kunderna och invånarnas kunskap och medvetenhet. Den närmaste tiden kommer särskilt barn och ungdomar att vara i fokus genom den Barnstyrelse som bildats. Barnstyrelsen är ett sätt där vi arbetar för att nå den strategiska målsättningen inom invånare och kunder med förtroende för bolagets VA-tjänster.

#### Ägar- och styrelsedialog

För att på bästa sätt arbeta för att nå bolagets samtliga strategiska målsättningar är det avgörande att ägare och styrelsemedlemmar är delaktiga i såväl strategiska diskussioner som beslut. Det här betyder att det är viktigt att hitta en givande struktur för ägar- och styrelsedialog. Det första steget blir att tillsammans med styrelserna ta fram en bild av nuläget, både internt i bolaget och också externt, för att därefter fortsätta arbetet med en tydlig strategisk inriktning för kommande utveckling.

### 15.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Antal vattenprover enl kontrollprogram (st)	661	652	674	842	687	703	712	723
Antal vattenprover som är otjänliga (st)	1	0	0	0	0	0	0	0
Antal driftstörningar vattenläckor (st)	62	65	47	51	51	48	48	49
Antal driftstörningar avloppsstoppar (st)	144	115	117	93	113	112	112	109
Producerad mängd (m <sup>3</sup> )	10 040 832	10 227 899	9 676 283	9 102 177	9 695 718	9 589 282	9 574 719	9 527 636
Mottagen mängd (m <sup>3</sup> )	15 086 374	13 254 626	13 869 838	11 455 998	12 798 658	12 707 824	12 752 877	12 717 099
Försåld mängd (m <sup>3</sup> ) *	6 515 507	6 560 995	6 601 891	6 122 084	6 298 347	6 210 215	6 254 281	6 232 248

\* prognosvärden 2017 är utfall T2 omräknat värde till årsvärde genom medelvärdet från utfall de senaste 2 åren. Övriga prognosvärden 2017 är utfall T2 omräknat värde till årsvärde genom medelvärdet från utfall de senaste 5 åren.

### 15.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

Huvuddelen av dagens anläggningar är gamla, anläggningarna har underhållits och förvaltats men är i behov av att ersättas. Dessutom är befolkningstillväxten i Gävle kommun expansiv och behovet av att ansluta fler till det kommunala VA-nätet är stort. Effekten av det stora investeringsbehovet som finns ger ökad upplåning med ökade kapitalkostnader som följd. Det höga upplåningsbehovet ger att verksamheten blir räntekänsligt, en höjning av räntenivåerna ger stor effekt på brukningstaxan. För att minska räntekänsligheten och höjningarna av VA-taxan bör möjligheten till alternativ finansieringar av omvandlings- och exploateringsområden genom tillskjutande av kapital från kommunen övervägas. Behovet av ökade intäkter för planperioden täcks dels genom återföring av tidigare års överuttag, dels genom taxejusteringar. Under planperioden kommer betydande taxejusteringar av brukningstaxan krävas för att möjliggöra en stabil och säker VA-försörjning med möjlighet för kommunen att växa. En



översyn av anläggningstaxan och justering kommer att ske under planperioden.

## 16 Gemensam nämnd för verksamhetsstöd EJ BESLUTAD AV NÄMND

### 16.1 Mål inom respektive perspektiv

#### 16.1.1 Invånare och kunder

##### Utveckla medborgar- och brukarinflytande

###### Beskrivning

Ansvara för utvecklingen av medborgar- och brukarinflytandet i tillämpliga delar

#### 16.1.2 Medarbetare

##### Informera om nämndens verksamhet

###### Beskrivning

Ansvara för att informera om nämndens verksamhet

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Löpande följa upp nämndens arbete	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

#### 16.1.3 Hållbar tillväxt

##### Effektivisera verksamheten och tillhörande administration

###### Beskrivning

Resultatet för nämndens arbete är att ta fram förutsättningar för att effektivisera verksamheten och tillhörande administration i nämndens kommuner

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Utreda förutsättningar för gemensam löneadministration	50 %	100 %				
Utreda förutsättningar för tillskapande av nätverksforum	0 %	100 %	100 %			
Utred och identifiera om det finns synergier kring kundtjänstlösning i Sandviken och Gävle	10 %	100 %				
Utreda samverkan kring GIS (geografiska informationssystem)	10 %	100 %	100 %	100 %		
Utred om det finns samverkansmöjligheter	10 %	100 %	100 %			

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
kring informationsklassning						
Utreda samverkan kring förvaltningsmodell		100 %				
Utreda förutsättningar för hantering av regional IT-infrastruktur		100 %				
Utreda förutsättningar för att utöka nämnden.		100 %				
Utreda förutsättning för upphandlingssamverkan		100 %				

## Ta fram förutsättningar för genom- och införande av beslutade aktiviteter

### Beskrivning

Ansvara för att ta fram förutsättningar för genom- / införande av beslutade aktiviteter

## Vara en gemensam resurs för att stödja verksamhetsutveckling i förvaltningar och kommunala bolag.

### Beskrivning

Nämndens uppgifter kan delas in i sådana som rör allmänt och övergripande arbete i och för samverkan och sådana som rör specifik och konkret samverkan, specifika uppdrag. Utgångspunkten är att nämndens medlemmar samverkar kring specifika uppdrag. Nämnden beslutar i varje enskilt fall om ett visst projekt/arbete ska vara en uppgift för nämnden eller inte.

## Verka för en rationell, ekonomisk och säker hantering av verksamhetsstödande funktioner.

### Beskrivning

Genom att samverka i en gemensam nämnd kan kommunerna använda befintliga resurser på ett mer kostnadseffektivt sätt. Samordningsvinster uppstår som gör att man får mer för pengarna samtidigt som kvaliteten i verksamheten ökar och möjligheterna att följa utvecklingen kan förbättras.

## 16.1.4 Ekonomi

### Utreda och ta fram besluts-underlag/förutsättningar för genom-/införande av beslutade aktiviteter

Indikator	Utfall 2016	Målvärde 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Redovisa upparbetad tid och medel	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

## **16.2 Politiska uppdrag**

### **16.2.1 Uppdragen 2018**

**Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.**

Varje nämnd och bolag ska i samråd med näringsliv- och arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden anta en särskild åtgärdsplan för hur man ska bidra till ökad inkludering på arbetsmarknaden, minskad segregation i bostadsområden, fler mötesplatser och ökad folkhälsa.

**Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.**

Det handlar om fler vuxna förebilder, en tryggare och ljusare utemiljö, utvecklat stadsdelsarbete, ökad inkludering genom att skapa möjligheter till studier, praktik och arbete.

**En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.**

Alla kommunens nämnder och bolag ska iaktta en restriktiv och återhållsam linje gällande nya löneökningsskrav (över märket) för perioden. Detta gäller även högre chefers löneutveckling samt löneglidning som annars blir symboler för stigande lönekrav. Större lönejusteringar för att uppnå jämställda löner undantas.

**Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.**

**Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.**

Kommunkoncernen ska arbeta för en sänkning av konsulttjänster och istället ta tillvara på den kompetens som redan finns i kommunens verksamhet. Nämnder och bolag ska i möjligaste mån tillgodose sina behov av nya möbler och inventarier från kommunens möbelpool. Sammantaget

bedöms rationaliseringsvinster motsvarande minst 4 miljoner kr vara möjliga via verksamheternas egna effektiviseringar från och med år 2018.

### **Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.**

För att i tidiga stadier också öka fokus på kostnadseffektivitet i byggandet av nya lokaler eller planerat underhåll ska ett Fastighetsråd utvecklas med mandatet att se över effektiviteten i beställningar och samordning av lokaler. För att undvika dyra driftskostnader ska kommunen som huvudregel äga sina egna verksamhetslokaler och eftersträva att nuvarande externa inhyrningar av lokaler minskar.

### **Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.**

Under år 2018 ska de totala kommunikationsresurserna, inklusive kundtjänst och svarsgrupper i förvaltningarna, samlas i en central enhet för ökad kvalitet, samordning och effektivitet. Under år 2019 är ambitionen att ha utrett om även delar av bolagens kommunikationsresurser kan inordnas i den centrala enheten. Under år 2018 påbörjas också motsvarande samlande arbete med centrala lösningar för ekonomi, rekrytering och juridiskt stöd för nämnder. Alla kommunala nämnder och bolag ska nyttja kommunens IT avdelning, uppmanas anamma ökad digitalisering och ingår från år 2018 i kommunens bilpool. Undantag från centralisering av stödresurser görs bara för verksamhetskritiska funktioner. Sammantaget skall rationaliseringsvinster motsvarande minst 10 miljoner kr uppnås under år 2018, varav 5 miljoner kr görs av kommunstyrelsen avseende kommunikationsverksamheten. Sammantaget finns ytterligare rationaliseringsmöjligheter under år 2019 motsvarande 10 miljoner kr på olika stödresurser.

### **Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.**

Alla nytillkommande upphandlingar ska inkludera sociala krav som motsvarar kollektivavtalsliknande villkor samt som understödjer målen i kommunens miljöstrategiska program. I större upphandlingar ska krav ställas som ger människor långt ifrån arbetsmarknaden utökade möjligheter till arbete.

### **Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats.**

Kommunen verkar istället för revideringar av nuvarande förbundsordning och avstår då från den stora merkostnad vi skulle fått via dubblingseffekten vid ett utträde. Koncernen ska effektivisera sina inköp och visa större följsamhet mot gjorda upphandlingar. Vi har idag ca 830 upphandlingar med upphandlingsplikt varav cirka 300 har osäker avtalsstrohet/upphandlas ej. Koncernen bedöms genom skärpta upphandlingar spara 5% av beloppen av dessa 300 upphandlingar omfattar. Genom skärpt köptrohet på övriga 530 upphandlingar bedöms vi kunna spara ytterligare 2% av avtalssummorna. Sammantaget ger detta ett



effektiviseringsutrymme motsvarande minst 10 miljoner kr år 2018 och ytterligare 15 miljoner kr år 2019.

**Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.**

Uppföljning ska också ske i hela koncernen avseende följsamhet mot kommunens resepolicy med exempelvis nyttjande av privat bil i tjänsten. Hela koncernen uppdras att arbeta med ett jämställdhetsperspektiv i sina beslutsprocesser.

**Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad.**

Denna samverkan bedrivs på många områden och bygger självklart på att vi söker lösningar som alla parter tjänar på. Samverkan ska förstärkas på områden som exempelvis integration, gymnasiesamarbete, kollektivtrafik, turism, innovationsutveckling och kommunala stödresurser.

**Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.**

Detta beslut avbryter omgående införandet av kulturcheckar inom Kultur och Fritidsnämnden, införandet av lagen om valfrihet i den dagliga verksamheten för personer med funktionsnedsättning i Näringslivs- och arbetsmarknadsnämnden samt nya LoV-verksamheter inom Omvårdnad.

**Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.**

**Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.**

**Taxor och avgifter som bereds i nämnderna skall högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.**

För bygglovstaxor och plantaxor ska en revidering göras så att de stora projekten tar en större del av taxorna och att mindre ansökningar får en lägre avgift.

### 16.3 Investeringsverksamhet

### 16.4 Utvecklingsområde

### 16.5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	Utfall 2014	Utfall 2015	Utfall 2016	Prognos 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021

### 16.6 Intäkts- och kostnadsutveckling

#### RESULTATBUDGET

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Riktade statsbidrag						
Övriga intäkter						
<b>Summa intäkter</b>						
Personalkostnader						
Köp av verksamhet						
Övriga kostnader						
Avskrivning						
<b>Summa kostnader</b>						
<b>Verksamhetens resultat</b>						
Intern ränta						
<b>Resultat före kommunbidrag</b>						
Kommunbidrag						
<b>ÅRETS RESULTAT</b>						
Resultatfond 31/12						

Belopp i mnkr	Bokslut 2016	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
---------------	-----------------	-----------------	----------------	--------------	--------------	--------------

**INVESTERINGSBU  
DGET**

Summa nettoinvestering						
---------------------------	--	--	--	--	--	--