



# Synpunkter på preliminära mål och ramar 2019-2022

---

Kommunstyrelsen

## **Innehållsförteckning**

<b>1 Allmän kommentar .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Kommunövergripande mål och indikatorer.....</b>	<b>4</b>
2.1 Invånare och kunder .....	4
2.2 Medarbetare.....	7
2.3 Hållbar tillväxt.....	8
2.4 Ekonomi.....	11
<b>3 Ekonomiskt resultat .....</b>	<b>13</b>
<b>4 Kommentar till investeringsbudget.....</b>	<b>16</b>

## **Bilagor**

*Bilaga 1: IT Mål och Ramar 2019*

## 1 Allmän kommentar

### Kommunövergripande mål

Kommunledningskontoret har löpande utvecklat modellen för balanserad styrning utifrån de synpunkter och erfarenheter som tillvaratagits sedan modellen infördes 2006/2007.

Eftersom kommunledningskontoret utarbetat det nu aktuella förslaget lämnas inga ytterligare synpunkter under respektive mål - däremot kommer kommunledningskontoret under budgetberedningen att analysera övriga nämnder/bolags kommentarer och därefter föreslå eventuella justeringar.

Det innebär att kommentarer endast återfinns nedan under rubriken **Kommunstyrelsens roll och ansvar i ett Gävle som växer** samt under **avsnitt "ekonomiskt resultat" och "kommentar till investeringsbudget"**.

### Kommunstyrelsens roll och ansvar i ett Gävle som växer

Kommunstyrelsen har enligt lag en särskild uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders, bolags och kommunalförbunds verksamhet. Kommunstyrelsen bereder och yttrar sig också i ärenden där beslut ska fattas av kommunfullmäktige. Ett uttalat ansvar finns även att svara för ledning och samordning av mål, riktlinjer, direktiv och ekonomiska och andra ramar för styrning av hela den kommunala verksamheten. Det innebär - såvitt gäller planeringsprocessen - allt ifrån kommunövergripande mål och ekonomiska ramar till kommunplan och årsredovisning.

Även i egenskap av "egen nämnd" präglas kommunstyrelsens ansvarsområde av ett antal övergripande uppgifter givna i reglemente från kommunfullmäktige. De övergripande uppgifterna återspeglas i kommunledningskontorets organisation, vilket består av följande 6 avdelningar; administration, ekonomi, HR, IT, kommunikation och övergripande planering.

Kommunstyrelsens budgetram omfattar även kommundirektören, kommunfullmäktige och viss övrig politisk verksamhet såsom tillgänglighetsråd och pensionärsråd. Från år 2015 har under kommunstyrelsen inrättats två utskott - personalutskottet och samhällsbyggnadsutskottet. Att särskilt notera är att även anslagen till kommunalförbunden ryms inom kommunstyrelsens budgetram. Personalen vid kommunledningskontoret servar också överförmyndarnämnden, valnämnden och jävsnämnden.

Rent allmänt kan sägas kommunstyrelsens arbete med styrning, ledning och uppföljning ständigt måste uppdateras för att följa utvecklingen av såväl ekonomi som verksamhet. En ny ekonomiprocess för budget och verksamhetsplanering utarbetades under 2016 vilket innebär bl a att kommunens officiella kommunplan antas redan i juni månad och att endast eventuella justeringar baserade på ändrade förutsättningar antas i november. Tendensen i kommunsverige är att förutsättningarna för att ekonomiskt klara kärnverksamheten - vård, skola, omsorg - kommer att kräva kraftiga åtgärder för att minska den totala kostnadsmassan.

Gävle växer. Under 2017 passerade Gävle 100 000 invånare och är snart uppe i 101 000. Tillväxt ställer krav på tydlig styrning och ledning av resurser. Beredskap krävs för - att bara nämna några viktiga områden - boende, infrastruktur, nya arbetstillfällen, kompetensförsörjning, miljö, utbildning och integration.

Att Gävle växer gör också att trycket på planering och byggande ökar. Till bilden hör också en växande bostadsbrist och ökad efterfrågan på mark för verksamheter. En ny översiktsplan har nyligen antagits med målbilden 120 000 invånare år 2030. Antaget bostadsförsörjningsprogram har 800 nya bostäder per år som målvärde.

Kommande utmaningar kräver också personella resurser med rätt kompetens. Kompetensförsörjningen måste vara i fokus. Både totalt i kommunen men självklart även på kommunledningskontoret som ska stötta kommunstyrelsen i dess arbete. Det krävs att arbetssätt och processer ständigt utvecklas inom kommunledningskontorets samtliga avdelningar. Nytt affärssystem, digital förnyelse, centralt rekryteringsstöd, samlad web- och produktionsenhet samlad kundtjänst och nu senast en samlad kompetensförsörjningsfunktion är några viktiga förändringar som innebär att såväl processer som verksamhetsutveckling ställs

på sin spets. Framöver behövs tydligare styrning och ledning överlag vad gäller verksamhetsutveckling, ständiga förbättringar och krav på effekthemtagning vid förändringar.

I tider när skatteunderlaget inte utvecklas i samma takt som kostnaderna för kommunens kärnverksamheter krävs ytterligare förändringar med fokus på resultat. De som arbetar med kärnverksamhet måste fokusera på just kärnverksamhet och på dess resultat och kvalitet. Sådan verksamhet som behövs för att kärnverksamheten ska fungera, dvs stödprocesser såsom ekonomi, personal, IT och administration i form av t ex diarie- och nämndshantering kan hanteras genom samlad styrning och ledning. Det är inte stödprocesserna som leder kärnverksamheten - de är ett medel för att uppnå resultat. Genom att samla styrningen och ledningen av fler stödprocesser direkt under kommunstyrelsen kan såväl ökad kvalitet som kostnadseffektivitet uppnås. Arbetet pågår och har förutsättningar att genomföras mer effektivt i samband med ny förvaltningsorganisation.

Verksamhetsutveckling med stöd av IT - digitalisering, kommer att fortsatt vara i fokus. Digitaliseringens framfart är kanske snabbare och mer betydelsefull än någonsin. Vi måste alla ta vara på det förändringstryck som digitaliseringen ger och dra full nytta av möjligheterna. Nytte i form av att klara vårt uppdrag såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt men också för att tillmötesgå ”förväntningar från våra kunder”. Många på klk har redan idag kunden i fokus i sin vardag, men vi kommer att bli fler och fler som måste ha service till såväl allmänhet som kollegor/medarbetare inom klk och övriga kommunkoncernen som ledstjärna. I detta sammanhang måste vi ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

## 2 Kommunövergripande mål och indikatorer

Perspektiv:

### 2.1 Invånare och kunder

Kommunövergripande mål:

#### **Invånarna har ett stort förtroende för den kommunala verksamheten och ges möjlighet till delaktighet och engagemang**

Invånarna ska ha ett högt förtroende för kommunen och ges reella möjligheter till dialog och delaktighet i såväl enkla frågor som långsiktiga arbeten. De ska också ges god service, information och ett gott bemötande. En viktig faktor för att invånarna ska vara nöjda är möjligheter att påverka i ett tidigt skede i en förändringsprocess. Grunden för förtroendet är att våra verksamheter har god kvalitet. Men det handlar också om kommunikation. Förtroende byggs genom att kommunen anpassar sin kommunikation efter medborgarnas behov och förutsättningar. Därför ska vi tänka digitalt först i all vår kommunikation och utveckla digitala arbetssätt och mötesplatser där invånare kan informera sig, engagera sig och påverka inriktningen av kommunens verksamheter och utveckling. Förtroende och påverkan stärks även genom att invånare får insyn och kunskap om beslut och kan ta ställning till desamma. Det sker också genom att underlätta för invånare att se och tycka till om vad skattepengarna har använts till och vilka resultat det har gett. Förtroendet påverkas även av medborgarnas kännedom om de goda arbeten och de tillgångar som finns i Gävle. Kommunen behöver ha en god förmåga att berätta om det egna arbetet, men också genom att engagera Gävleborna att berätta om sina liv, sin vardag och sitt Gävle.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Nöjd inflytandeindex	index 35	index 41	index 42	index 42	index 43	index 44
2 Medborgardelaktighet utveckling	76 %	(65 %)	77 %	78 %	78 %	79%

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
3 Fråga via e-post som får svar inom 2 arbetsdagar	85 %	89 %	90 %	91 %	92 %	93%
4 Förtroende	index 38	index 40	index 41	index 42	index 43	index 46

1. Utgår från frågorna: "Hur nöjd är du med den insyn och \det inflytande invånarna har över kommunens beslut och verksamheter?", "Hur väl uppfyller din kommun dina förväntningar på invånarnas möjligheter till insyn och inflytande?" och "Försök föreställa dig en ideal situation för invånarnas insyn och inflytande över kommunens verksamheter och beslut. Hur nära ett sådant ideal tycker du att invånarnas insyn och inflytande kommer i din kommun?". Källa SCB:s medborgarundersökningar.

2 Visar en samlad bild av hur väl kommunen möjliggör för medborgarna att delta i kommunens utveckling. Källa: SKL, KKik 14. (målvärdet 65% anger det beslutade målet i 2018 års plan)

3 Mäter tid och kvalitet på svaren på e-post. Källa: undersökningen görs av externt företag, KKik 1.

4 Ger svar på hur kommunens politiker arbetar för kommunens bästa, hur ansvarstagande kommunens politiker är, hur kommunens högre tjänstemän arbetar för kommunens bästa och hur väl politiska beslut genomförs. Källa: SCB medborgarundersökning

Kommunövergripande mål:

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

Alla kommunens verksamheter ska bidra till kunskap, lärande, bildning och utbildning så att kompetens- och kunskapsmålen uppnås. Alla barn, ungdomar och vuxna ska inspireras, motiveras och få det stöd de behöver. Arbetet ska börja redan i förskolan. Ett inkluderande synsätt och höga förväntningarna ska ge möjligheter för alla. Vuxna ska ges bra möjligheter till kompetensutveckling och förutsättningar för att ändra sin yrkesinriktning. Entreprenörskap och innovationskraft ska stimuleras. Tillgång till rätt utbildad arbetskraft är både en förutsättning och en tillväxtfaktor vilket innebär att relationerna mellan kommun, företag och högskola ständigt ska utvecklas.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Andel elever i årskurs 9 som är behörig till ett nationellt program på gymnasieskolan	84 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
2 Andel av befolkningen med minst treårig eftergymnasial utbildning	24 %	26 %	27 %	28 %	29 %	29%
3 Andel elever som är etablerade på arbetsmarknaden eller studerar 2 år efter avslutad gymnasieutbildning	65%	69 %	70 %	71 %	71 %	71%
4 Godkända studieresultat, svenska för invandrare		41 %	43 %	45 %	47 %	47%

1 Antal elever i årskurs 9 som är behöriga till ett yrkesprogram dividerat med antal elever som fått eller skulle ha fått betyg i minst ett ämne enligt det mål- och kunskapsrelaterade betygssystemet i årskurs 9. Uppgiften avser elever folkbokförda i kommunen. Uppgiften avser

läsår. Källa: SCB och Skolverket, KKiK 18

2 Eftergymnasial utbildning utgörs av utbildning som förutsätter gymnasial utbildning. Det handlar oftast om universitets eller högskoleutbildning. Källa: SCB

3 Andel av eleverna 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.

4 Sammanvägt värde för kurs 1A, 1B, 2B, 2C, 3C, 3D. Kursdeltagare som fullföljer kursen och uppnått målen för godkänt eller väl godkänt, kalenderår. Källa: Skolverket

Kommunövergripande mål:

### **Ett socialt hållbart Gävle där alla människor lever i trygghet och får sina rättigheter respekterade**

I ett socialt hållbart Gävle är trygghet ett av de mest grundläggande och starkaste behoven och är centralt för människors välbefinnande. Människors trygghet i vardagen ska beaktas inom alla verksamheter. Ett socialt hållbart samhälle handlar också om att bygga ett samhälle där de grundläggande mänskliga rättigheterna respekteras. Alla ska på lika villkor erbjudas en livsmiljö där de kan tillgodogöra sig kunskap, utvecklas och ha en god jämlik hälsa. Barn och unga är en prioriterad grupp. I Gävle har vi en helhetssyn på barnens levnadsvillkor och utgår från barnets bästa med ömsesidig respekt. Gävle kommuns arbete med social hållbarhet utgår ifrån Socialt hållbarhetsprogram för Gävle kommun. Programmet synliggör fyra fokusområden: trygghet, jämställda och jämlika villkor, delaktighet och inflytande samt frihet från diskriminering.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Självskattat hälsotillstånd	72%	74 %	75 %	77 %	79 %	80 %
2 Anmälda våldsbrott i kommunen, antal/100 000 inv		1 020	1 000	980	960	940
3 Invånare 16-84 år med avsaknad av tillit till andra, andel (%)		25 %	24 %	23 %	22 %	22 %
5 Invånare 0-19 år i ekonomiskt utsatta hushåll, andel (%)	11 %	11 %	10 %	10 %	9 %	9 %
6 Elever i åk 5: Jag känner mig trygg i skolan, andel (%)		92 %	93 %	94 %	95 %	95 %

1 Andel (%) av invånarna 16-84 år som uppgivit att det egna allmänna hälsotillståndet är bra eller mycket bra. Källa: Folkhälsomyndigheten, Hälsa på lika villkor (HLV) samt regionala enkäter.

2 Avser summering av: Dödligt våld, Försök till mord eller dråp, Misshandel inkl. grov, Våldtäkt inkl. grov, Grov kvinnofridskränkning, Grov fridskränkning, Olaga förföljelse, Våld mot tjänsteman och Rån inkl. grovt, antal/100 000 inv Källa: Brå

3 Resultatet baseras på data från de fyra befolkningsenkäterna Hälsa på lika villkor (Statens folkhälsoinstitut), Liv & hälsa, Folkhälsa, Hälsoenkät.

4 Med ekonomiskt utsatta avses hushåll med låg inkomst eller ekonomiskt bistånd. Källa: SCB

5 Svarat på påståendet, ”jag känner mig trygg i skolan”, stämmer helt eller ganska bra. Källa: SKL

Perspektiv:

## 2.2 Medarbetare

Kommunövergripande mål:

### Framgångsrika medarbetare som bidrar genom ett stort engagemang

Ett medarbetarskap där du tar ansvar, är engagerad, får handlingsutrymme och är medskapande. Förutsättningarna för det är delaktighet, meningsfulla arbetsuppgifter, kompetensutveckling, inspiration och stöd. För dig som medarbetare innebär det en inkluderande, sund och utvecklande arbetsmiljö för ett hållbart arbetsliv där arbetsgivaren tar tillvara det friska för att stärka hälsan samt förebygga ohälsa. Arbetsgivaren utgår ifrån alla människors lika värde, i ett öppet arbetsklimat med respekt och välvilja för varje medarbetare.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Hållbart medarbetarengagemang (HME)	82	Index 83	Index 84	Index 85	Index 85	Index 85
2 Hållbar arbetsbelastning						
3 Delaktighet och tillit						
4 Aktivt medarbetarskap						

1 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.

2 Baseras på frågeställningen: ”Jag upplever att jag har en hållbar arbetsbelastning, där resurserna är anpassade till kraven i arbetet”

3 Baseras på frågeställningarna: ”Jag tar upp eventuella problem på min arbetsplats” samt ”Min chef arbetar för ett öppet arbetsklimat på arbetsplatsen”

4 Baseras på frågeställningarna: ”Jag bidrar med kompetens i arbetet” samt ”Jag tar ansvar för min egen kompetensutveckling”

Kommunövergripande mål:

### Gävle kommunkoncern har ett inspirerande och tillitsbaserat ledarskap

Ett hållbart chef- och ledarskap som utvecklar medarbetarskapet, arbetsmiljön, verksamheten och kommunkoncernen som helhet. Genom att verka i en närvarande och kommunikativ miljö skapas förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap.

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, följer upp dem samt utvärderar sin verksamhet. En framgångsfaktor för ett inspirerande och tillitsbaserat ledarskap är att det finns goda förutsättningar för chefs- och ledarskapet.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Ledarskap						

Ledarskap utvärderar närmaste chefs förmåga att såväl ge förutsättningar för ökat medarbetarengagemang samt förmåga att ta tillvara engagemang i verksamheten. <sup>1</sup> Indexet för ledarskap i HME ger ett mått på medarbetarnas uppfattning om ledarskapet inom kommunkoncernen

Kommunövergripande mål:

### Uppnå jämställda och jämlika arbetsvillkor och jämställda löner i kommunkoncernen

Genom att arbetsgivaren verkar för jämställda arbetsvillkor skapas lika möjligheter och rättigheter för dig som medarbetare, där synliggörande och utjämnande av löneskillnader är ett viktigt steg för en jämställd arbetsmarknad.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Jämställda villkor	Index 3,7	Index 4,2	Index 4,4	Index 4,6	Index 5	Index 5
2 Jämställda löner	94,7 %	95,7 %	96,5 %	97,3 %	98,1 %	99,2 %
3 Jämlika villkor						

*1 Jämställda villkor mäts genom nyckeltalen anställningsvillkor, chefsstruktur, föräldraledighet/VAB samt sjukfrånvaro. Mätningen genomförs årligen och används även i kommungemensam jämförelse och utvecklingsarbete. **Jämställdhet** - lika möjligheter och rättigheter för kvinnor och män. Jämställda villkor mäts genom nyckeltalen anställningsvillkor, chefsstruktur, ledningsgrupper, föräldraledighet/VAB samt sjukfrånvaro. Skalan går från 1-10 där 10 är högst värde.*

*2 Antal osakliga löneavvikelser mellan kön per BAS-kod. Mätning sker i samband med årlig lönekartläggning. Osaklig löneavvikelse är mer än 2% av medellön*

*3 Arbetsgivaren verkar för jämlika villkor och arbetsplatser fria från diskriminering, där alla medarbetare är lika viktiga. **Jämlikhet** - alla människors lika värde och rättigheter. Baseras på frågeställning ifrån medarbetarundersökning*

Perspektiv:

## 2.3 Hållbar tillväxt

Kommunövergripande mål:  
**Ett starkt växande Gävle**

Befolkningen i Gävle kommun har passerat 100 000 invånare. I det pågående arbetet med översiktsplanen har planeringen utgått från att långsiktigt skapa bostäder för 120 000 invånare. Gävle ska vara attraktiv plats och ta ytterligare steg till att vara den plats där fler vill leva, verka och bo vilket kräver en balanserad utveckling. Stora födelsetal visar på en framtidstro. Gävle som tillväxtmotor har en allt viktigare roll i regionen. Globaliseringen medför ökad specialisering för att utveckla den regionala konkurrenskraften. Matchningen mellan utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden underlättas av ett växande befolkningsunderlag, vilket i sin tur utvecklar välfärden genom breddning av skatteunderlaget. Den långsiktiga målsättningen är att arbetstillfällena inom kommunen ska öka med 900 st per år fram till 2030. Bostadsbyggandet ökar i Gävle och flera attraktiva bostadsområden planeras och byggs. Gävle har ett gynnsamt geografiskt läge med hög tillgänglighet via hamn, järnvägar och europavägar. Samtidigt är det av betydelse att infrastrukturen utvecklas och anpassas för en växande bostads- och arbetsmarknad. Gävleregionens betydelse för kompetensförsörjningen av Stockholm-Uppsala-regionen har ökat starkt genom goda pendlingsförbindelser. Samtidigt är inpendlingen till Gävle av stor betydelse, inte minst för kompetensförsörjningen av högskolan respektive regionsjukhuset. Det pekar på behovet av strategisk styrdokumentation för infrastruktur-försörjning.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Befolkningsökning	815 st	(minst	minst 1	minst 1	minst 1	minst



Indikator	Utfall 2017	Målvärd e 2018	Målvärd e 2019	Målvärd e 2020	Målvärd e 2021	Målvärd e 2022
		1010)	000	050	100	1225
2 Bostadsbyggande	522 st	minst 800 st	minst 800 st	minst 800 st	minst 800 st	minst 800 st
3 Tillgång till 100 Mbit/s bredband bland hushållen		minst 86 %	minst 88 %	minst 90 %	minst 92 %	minst 92%
4 Arbetslöshet, avvikelse från riksnittet	3,1 %	högst 2%	högst 1,8%	högst 1,5%	högst 1,4%	1,3%

1 Målvärdet är satt utifrån att planeringsfolkmängden är 120 000 invånare år 2030. (Beslutat mål i plan 2018, 1010)

2 Målvärdet anger antal färdigställda lägenheter i småhus och flerbostadshus. Omfattar ny- och ombyggnation.

3 Andel av hushållen som har tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s (Utfallet 2017 kommer i slutet på mars)

4 Indikatorn mäter avvikelsen från genomsnittliga arbetslösheten(procentenheter) i riket vid rapporteringstillfället.

Kommunövergripande mål:

### **Gävle kommun är en av Sveriges bästa företagarkommuner**

Ett bra företagsklimat med bland annat en god kommunal service ger förutsättningar för ett utvecklat näringsliv. En bred samverkan och en positiv kommunikation stimulerar nyföretagande vilket i sin tur leder till fler arbetstillfällen. Det bidrar också till tillväxt i befintliga företag och för att positionera Gävle som etableringsort. Att det finns byggklar mark för företag som vill etablera sig i Gävle är en grundförutsättning. Som stöd för att uppnå målet är "Näringslivsprogrammet" färdigställt och beslutat. De näringslivspolitiska målen i programmet är att Gävle kommun skapar de bästa förutsättningarna för företagande i jämförelse med andra kommuner i Stockholmsregionen, Gävle har en framgångsrik kompetensförsörjning och Gävle ska uppfattas som en av Sveriges mest attraktiva platser för företag.

Indikator	Utfall 2017	Målvärd e 2018	Målvärd e 2019	Målvärd e 2020	Målvärd e 2021	Målvärd e 2022
1 NKI, Kommunens service till företag	69,1	index 73	index 73	index 74	index 75	index 75
2 Nyregistrerade företag	5,3 st	6,5 st	6,8 st	7,0 st	7,2 st	7,2 st
3 Företagsklimat (ranking)	259	högst 140	högst 120	högst 100	högst 100	högst 100
4 Byggklar mark för verksamhet	17 ha	minst 60 ha	minst 60 ha	minst 60 ha	minst 60 ha	minst 60 ha
5 Arbetslöshet, avvikelse från riksnittet (procentenheter)	3,1 %	högst 2	högst 1,8	högst 1,5	högst 1,4	Högst 1,3

1 NKI är ett mått på företagarnas helhetsbetyg av kontakten med kommunerna. Bedömning görs på brandtillsyn, bygglov, markupplåtelse, miljötillsyn och serveringstillstånd. Källa: Utrednings- och statistikkontoret AB och SCB, KKik 34 (Insikten)

2 Antalet nyregistrerade företag per 1000 invånare i kommunen. Baseras på data från första halvåret och räknas upp gånger två som en prognos för helåret. Källa: Nyföretagarcentrums företagsbarometer, KKik 33.

3 Näringslivsrelaterad statistik på kommunnivå och enkätundersökningar där tiotusentals företagare och politiker bedömer olika aspekter av det lokala företagsklimatet. Totalt antal

kommuner i undersökningen är 290. Målvärdet anger i rankingen.

4 Utbudet av byggklar mark för verksamheter ska fortlöpande uppgå till 60 ha som är fördelade på mark som tillgodoser olika typer av efterfrågan.

5 Indikatorn mäter avvikelser från genomsnittliga arbetslösheten i riket vid rapporteringstillfället.

Kommunövergripande mål:

### **Gävle kommun är en av Sveriges bästa miljökommuner**

Ambitionen är att behålla platsen att vara en av de bästa miljökommunerna i Sverige. Det miljöstrategiska programmet styr och samordnar kommunens arbete inom områdena energi, transporter, konsumtion och avfall, mark och bebyggd miljö, natur och vatten. Genom ett miljöarbete i framkant minimeras negativ påverkan på miljö och natur och säkerställer de ekologiska ramarna som naturen ger oss. Därigenom skapas mer motståndskraft vid förändringar.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Miljöranking	2	(5)	1	1	1	1
2 Andel fordon som drivs med förnybara drivmedel	44 %	66 %	75 %	100 %	100 %	100%
3 NMI- miljöindex	index 59	(index 60)	index 64	index 70	index 70	Index 70
4 Vattenkvalitet i sjöar och vattendrag	25 %	60 %	90 %	100 %	100 %	100%
5 Gator som inte uppfyller miljö kvalitetsnorm	9 st	3 st	2 st	0 st	0 st	0 st
6 Avfallsmängd per person	519 kg	480 kg	450 kg	414 kg	400 kg	

1 Gävle kommuns placering i den årliga kommunranking som genomförs av Miljöaktuellt, där årets bästamiljökommun utses. (Beslutat mål i plan 2018)

2 Andel av kommunens egna bilar som drivs med förnybara drivmedel.

3 NMI - miljöarbete mäter vad invånarna anser om kommunens insatser för att kunna leva miljövänligt, sophämtning, tillgänglighet återvinningscentral, åtgärder mot klotter och skadegörelse samt renhållning av parker och allmänna platser i kommunen. Bästa kommun, Eskilstuna har index 70 år 2017. Källa: SCBs medborgarundersökning, miljöarbete.

4 Andel sjöar och vattendrag med god eller hög ekologisk och kemisk status i Gävle kommun, målnivå 100% 2020

5 Antal gator inom gränsintervallet för miljö kvalitetsnormen för partiklar (PM10), ska vara 0 st 2020  
6 Total avfallsmängd kg per person i Gävle Kommun

Kommunövergripande mål:

### **Gävle kommuns verksamheter har effektiva processer med hög kvalitet**

Kvalitet är att med invånaren och kunden i fokus, ständigt arbeta med att förbättra kommunens verksamheter. Förhållningssättet är alltid professionellt. Bra kvalitet är det när vi lever upp till, eller överträffar, medborgarnas och kundernas förväntningar i vår service- och tjänsteproduktion. Att tänka och utveckla med stöd av digitala verktyg i vårt arbete gör att vi använder kommunens resurser på ett effektivt sätt och är bra rustade att möta framtida utmaningar. Varje medarbetarens insats är av avgörande betydelse för medborgarnas och kundernas upplevelse av vår service och våra tjänster. Resultatet av denna insats beror till stor del på hur vi bemöter invånare, kunder och varandra. För att få kunskap om att kommunens verksamheter utvecklas i rätt riktning är det viktigt att jämföra med omvärlden i olika typer av

mätningar. Bra analyser ger förståelse och utveckling sker med hjälp av de goda exemplen.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Andel uppnådda målvärden på verksamheternas indikatorer	60 %	60 %	85 %	85 %	85 %	87 %
2 Kvalitets- och effektivitets ranking	88	94	78	76	74	72

1 Mätning görs på de indikatorer som har ett faktiskt mätbart utfall och mäter kvalitet och/eller effektivitet i verksamheternas processer och kopplat till det övergripande målet. Källa: Egen mätning på indikatorerna i verksamheternas planer.

2 Ranking av ett urval av KKiK mått som mäter verksamheternas kvalitet och effektivitet bland de 240 deltagande kommunerna.

Perspektiv:

## 2.4 Ekonomi

Kommunövergripande mål:

### **Kommunkoncernens verksamheter bedrivs kostnadseffektivt och inom tilldelade ramar**

Kostnadskontroll är kanske den viktigaste variabeln för att uppnå planerade resultat. För kommunens verksamheter innebär det att nettokostnaderna på sikt inte kan öka snabbare än kommunens skatteintäkter. Nämnder och bolag ska i sina verksamhetsplaner formulera verksamhetsmål med innebörden effektivt resursutnyttjande samt indikatorer inom underhåll av anläggningstillgångar, lokaleffektivitet i kommunala lokaler och kostnadseffektivitet. Indikatorerna ska vara möjliga att följa upp löpande under året, dock minst vid delårsrapporter.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Verksamhetens nettokostnader, förändring jämfört med föregående år	3,9 %	högst 5,9 %	högst 3,3 %	högst 1,8 %	högst 2,3 %	högst 3,5 %
2 Skatter, generella bidrag och utjämnung, förändring jämfört med föregående år	3,7 %	4,0 %	3,5 %	2,9 %	3,0 %	3,4 %
3 Nettokostnadsavvikelse totalt (exkl. LSS), andel (%)	1%					

3 Nettokostnadsavvikelse totalt (exkl. LSS), andel (%) (N00097) Avvikelse i procent mellan total nettokostnad och total referenskostnad för förskola, fritidshem, grundskola, gymnasieskola, individ- och familjeomsorg och vård och omsorg om äldre, kr/inv. År 2015 ersattes förskola och skolbarnomsorg med förskola och fritidshem (dvs exkl pedagogisk omsorg). Nettokostnad är bruttokostnad minus bruttointäkt. Referenskostnaden bygger på nettokostnader och strukturvariabler för det aktuella året. Se nettokostnadsavvikelse för respektive verksamhetsområde för information om vilka variabler som ingår i beräkningen. Positiva värden indikerar högre kostnadsläge än statistiskt förväntat och negativa värden ett lägre kostnadsläge än statistiskt förväntat. Källa: SKL.

Kommunövergripande mål:

### Resultatet ska långsiktigt uppgå till minst 2 procent av skatteintäkterna

Under goda tider med bra tillväxt i kommunsektorns skatteunderlag, får kommunerna normalt positiva skatteavräkningar och motsvarande negativa avräkningar i dåliga tider. För att undvika krav på att tvärbromsa vid sämre tider bör kommunen åstadkomma ett överskott under goda tider. Överskott tryggar ett långsiktigt politiskt handlingsutrymme, möjliggör nya satsningar och säkerställer utveckling och tillväxt. Genom att skapa ett överskott i kommunens totala verksamhet skapas förutsättningar för att klara våra framtida pensionsåtaganden och att göra nyinvesteringar utöver rena reinvesteringar. Handlingsutrymmet ökar och ger förutsättningar för en långsiktig planering. Vid beräkning av resultatet exkluderas realisationsvinster och -förluster. För att målet ska nås är det viktigt att nämnder håller beslutad budget och att bolagen klarar sina resultatkrav.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Årets resultat i procent av skatteintäkter, generella bidrag och utjämning	3,9 %	minst 1,2 %	minst 1,1 %	minst 2,1 %	minst 2,2 %	minst 2,0 %
2 Genomsnittligt resultat under en åtta-års period	2,6 %	minst 2,5 % innevarande år, tre år framåt och fyra år bakåt	minst 2,4 % innevarande år, tre år framåt och fyra år bakåt			

*1 För att värdesäkra vårt pensionsåtagande som även redovisas som ansvarsförbindelse behövs ett positivt resultat som motsvarar cirka 1 procent av våra skatter och bidrag. För att klara våra reinvesteringar inflationsuppräknat och även skapa handlingsutrymme för bland annat nyinvesteringar behövs ett överskott i den löpande verksamheten motsvarande ca 125-150 procent av våra avskrivningskostnader vilket sammantaget ger ett behov av ett positivt resultat som motsvarar ca 1 procent av våra skatter och bidrag.*

*2 Genomsnittligt resultat i procent av skatteintäkter, generella bidrag och utjämning, under en period av fyra år bakåt, innevarande år och tre år framåt.*

Kommunövergripande mål:

### Kommunkoncernen har en långsiktig tillväxt i balans

Soliditet är ett nyckeltal som används för att mäta den finansiella styrkan i ett långsiktigt perspektiv och ett mått på hur stor del av tillgångarna som finansierats med eget kapital. Soliditetens absoluta nivå och förändring är beroende av ökningen i tillgångsmassan i balansräkningen och den förändring som tillförs det egna kapitalet genom årets resultat. Det övergripande målet är att bibehålla kommunkoncernens soliditet. Genom att arbeta med en indikator för skuldsättningen per innevarande år skapas ett medvetande om risknivån. Kommunens och de kommunala bolagens finansiella risk ökar med en högre skuldsättningsgrad. Vid en räntehöjning ökar de årliga kostnaderna och vid en finansiell oro på kapitalmarknaderna ökar riskerna för högre finansieringskostnader vid hög skuldsättningsnivå, vilket minskar utrymmet för annan verksamhet eller sänker resultaten och soliditeten.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Kommunens soliditet	38,2 %	minst 43,9 %	minst 41,6 %	minst 43,6 %	minst 44,8 %	minst 45,7 %
2 Kommunkoncernens soliditet		Minst 29,9%				

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
3 Kommunkoncernens skuldsättningsnivå (kr/inv)		102 600				
5 Kommunkoncernens skuldsättningsnivå (kr/inv) exkl Gävle Energi AB, Bomhus Energi AB, Gävle Hamn AB		75 600				

1-2 Mäts i samband med kommunkoncernens årsbokslut. Vid beräkning av kommunens soliditet exkluderas förmedlade lån till kommunala bolag och den del av det egna kapitalet som motsvarar ansvarsförbindelse för pensionsåtagande.

Värdena kommer att uppdateras när den sammanställda redovisningen för 2017 är färdigställd.

Kommunövergripande mål:

### Investeringar bör till 100 procent vara självfinansierad sett över en femårsperiod

Motivet till ett skarpare krav på självfinansiering av investeringar inom den skattefinansierade verksamheten är att dessa investeringar normalt inte ger någon avkastning. En lånefinansiering av dessa investeringar innebär på sikt en ökad finansiell belastning. En lånefinansiering av denna sektor tar resurser från verksamheterna och på sikt begränsar detta utvecklingen inom kommunen. Vid bedömning av investeringsvolymen ska dock hänsyn kunna tas till investeringarnas inriktning, till exempel om dessa innebär kostnadsbesparingar, aktuellt konjunkturläge, samt styrkan i kommunens balansräkning. I investeringar inkluderas de kommunala bolagens investeringar som är riktade mot kommunens skattefinansierade verksamhet. I en period stora reinvesteringar och kraftig tillväxt av befolkningen ökar investeringsbehoven och självfinansieringsgraden kan under en period vara lägre än 100 %.

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
1 Självfinansieringsgrad, per år	89 %	minst 57 %	minst 57 %	minst 79 %	minst 53 %	minst 51 %
2 Självfinansieringsgrad, över en rullande femårsperiod,	93 %	minst 75 % senaste fem år	minst 71 % senaste fem år	minst 71 % senaste fem år	minst 61 % senaste fem år	minst 55 % senaste fem år

1-2 Självfinansieringsgrad mäts med hur stor andel av nettoinvesteringarna som finansieras via resultat exklusive realisationsvinster med tillägg av avskrivningar och försäljningsinkomster.

Preliminära uppgifter som kan förändras efter slutligt bokslut.

## 3 Ekonomiskt resultat

Sedan 2010 har effektiviseringskrav ställts på samtliga nämnder. Kommunledningskontoret har arbetat med olika åtgärder avseende såväl kommunövergripande åtgärder/ effektiviseringar som ger effekter på kommunens totala ekonomi som åtgärder inom egen nämnd/förvaltning. De anpassningar som gjorts av kommunstyrelsens/kommunledningskontorets egen verksamhet har gjort att en budget i balans har kunnat upprättas varje år under perioden 2010-2018. Åtgärderna har bestått i såväl översyn av verksamhet, översyn av bemanning, översyn av kostnader i övrigt och nya intäktsmöjligheter (genom samverkan och "försäljning" av tjänster).

Exempel på projekt/aktiviteter som genomförts i syfte att minska kostnaderna och öka kvaliteten i verksamheten för hela kommunkoncernen är bl a: ytterligare fokus på balanserad styrning, satsningar på medarbetar- och ledarskap, förstärkt uppsiktsroll, verksamhetsutveckling med stöd av IT, fastighetsstrategiska frågor, inköpsstrategiska frågor, införande av nytt affärssystem, utökad internkontroll, it i skolan, centralt rekryteringsstöd, samlad web- och produktionsenhet, gemensam nämnd för företagshälsovård, gemensam nämnd verksamhetsstöd, digital förnyelse, gemensam kundtjänst, gemensam vikarieanskaffning mm. Vidare har vissa verksamheter utvecklats såsom t ex kopieservice som bl a ersatts med digital distribution av handlingar. Posthanteringen är just nu under översyn. Samverkan vad gäller bl a it drift, lönehantering och företagshälsovård har utvecklats genom nya samarbetsformer.

Att samla resurser för verksamhetsstöd under gemensam styrning och ledning ger rätt utfört såväl ökad kvalitet som minskade kostnader. Ett exempel på detta är den centrala löneadministrationen som under en 10 års period utvecklats med såväl ökad kvalitet som minskade kostnader. Bemanningen har under hand som pensioneringar eller annat avslut av anställning skett minskat med ca 10 personer. Detta har starkt bidragit till att kommunledningskontoret klarat hittillsvarande effektiviseringskrav. Där kan ytterligare effektivisering åstadkommas endast genom ett utökat "kundunderlag" t ex genom att ansluta de kommunala bolagen till den centrala systemet.

Vad gäller kommunstyrelsens uppsiktsroll så kan konstateras att den ständigt är i fokus. Framförallt på de ekonomiska förutsättningar som gällt de senaste åren vilket krävt särskild uppsikt på såväl omsorgs- som skolverksamheten. Bytet av affärssystem ger ytterligare möjligheter att öka kvaliteten i såväl planering som uppföljning av ekonomin. Kommunstyrelsen har också tagit initiativ till en översyn av internkontrollarbetet i kommunkoncernen. Just nu pågår ett centralt arbete med förberedelser inför införandet av nya dataskyddsdirektivet med allt från upprättande av dokumenthanteringsplaner till informationsklassning och bildande av dataskyddsenhet. Att effekthemtagningen inte syns i kommunstyrelsens egen budget gäller för flera av de centrala effektiviserings- och utvecklingsarbeten som görs centralt.

Fatsighetsstrategiska frågor inklusive en effektivare lokalresursplanering ger möjlighet till stor effekthemtagning i hela kommunkoncernen. Ett förslag till att ge kommunstyrelsen mandat och ansvar i dessa frågor har arbetats fram och kommer att verkställas.

Utökad samverkan och samarbeten såväl inom kommunkoncernen som med andra kommuner är en viktig fråga. Intern samverkan och samlande av vissa resurser centralt kräver tydligare styrning och ledning framöver för att kunna åstadkomma ytterligare nödvändig verksamhetsutveckling och förutsättningar för effekthemtagning. Att samla fler stödprocesser inom hr, kommunikation och administration kan bidra till såväl ökad kvalitet som minskade kostnader. Att leda för resultat kräver att kärnverksamheten fokuserar på just kärnverksamhet, medans de viktiga stödprocesserna kan erhållas genom en samlad styrning och ledning. Att utnyttja den samlade kompetensen bland den personal som arbetar med dessa frågor ger bättre förutsättningar att utföra och erbjuda stödprocesser kvalitativt i ett allt mer komplicerat sammanhang. Den pågående översynen av förvaltningsorganisationen gör det lättare att genomföra och rationalisera. En kartläggning av befintliga resurser såväl antalsmässigt som kvalitetsmässigt pågår för att kunna åstadkomma såväl ett centralt som ett verksamhetsnära anpassat stöd på bästa sätt.

För den kommande planeringsperioden gäller en nedjustering av kommunbidraget för kommunstyrelsen med ca 5 mnkr per år 2019-21 och sammanlagt ca 12 mnkr under perioden. Det kan noteras att det nedjusterade kommunbidraget omfattar samtliga delar som redovisas under kommunstyrelsen, dvs även bl a kommunalförbund, SKL, gemensamma nämnder. Det kan i detta sammanhang även nämnas att om kommunalförbunden tilldelas ytterligare kommunbidrag för kommande år behöver kommunstyrelsens ram utökas med motsvarande belopp eftersom dessa kostnader belastar kommunstyrelsen. Det finns även "poster" under kommunstyrelsen som idag är utpekade och viktiga att användas specifikt inom vissa områden, såsom t ex ytterområdessatsningar, miljöstrategiska programmet och digital förnyelse.

Att åstadkomma ytterligare nödvändiga anpassningar kommer att kräva såväl ytterligare översyn av kommunledningskontorets verksamhet som politiska överväganden.

Kommunledningskontorets verksamhet och personalstyrka har under senare år reducerats genom de effektiviseringar av verksamhet som gjorts och genom naturlig personalavgång. I dagsläget finns inga ytterligare verksamheter som kan avvecklas utan att det ger effekter på det stöd som ges i hela ärendehantering till politiken eller i de verksamhetsstödjande processerna. Arbetet att samla fler verksamhetsstödjande processer under kommunstyrelsen under gemensam styrning och ledning måste därför fortsättas för att på så sätt minska kostnaderna (jämför utvecklingen av lönenheten). Minskade resurser på kommunledningskontoret medför en stor risk att centraliseringsåtgärder tappar kraft och därmed även risker för suboptimering och att det byggs upp resurser i förvaltningarna för att klara verksamhetsstödjande behov. Effektiviteten i den beredande och verkställande ärendehanteringsprocessen kommer också att minska.

En minskning av personalstyrka på kommunledningskontoret minskar också möjligheten att arbeta med frågor som minskar kostnaderna på totalen i hela kommunkoncernen. Det är frågor som rör allt från finansiering till elektronisk handel inom ekonomiområdet, rekryteringsstöd och kompetensförsörjning inom hr området och digitalisering och verksamhetsutveckling för att ta några exempel. Rätt genomfört kan det ge ytterligare kraft för övriga nämnder att fokusera på kärnverksamhet.

### **Tillkommande resursbehov**

Kommunledningskontorets bemanning går systematiskt igenom och matchas mot pensioneringar och framtida behov. Kommunstyrelsens/ kommunledningskontorets uppdrag vad gäller styrning, ledning, uppföljning, uppsikt och utveckling ställer dock allt högre krav på såväl specialister med sakkunskap inom såväl ekonomi som juridik som andra fackkunskaper. Ett antal viktiga styrdokument för framtiden, såsom miljöstrategiskt program, inriktningsprogram för bostadsförsörjning, centrumplan, GIS strategi, översiktsplan mm har tagits fram under de senaste åren. För arbetet med såväl implementering som uppföljning och utveckling av dessa krävs såväl ekonomiska som kvalificerade personella resurser. Möjligheterna att minska personalkostnaderna på kommunledningskontoret ytterligare framöver med dagens ansvarsområde och ökade krav framstår därför som små i enlighet med vad som anförts ovan. Om verksamhetsstödjande resurser samlas ökar förutsättningarna att klara uppdraget. Ett uppdrag som absolut kräver förstärkning med en kompetens som inte finns idag är dock implementeringen av det nya dataskyddsdirektivet. En tjänst med kringkostnader ca 1 mnkr.

Ett införande av e-arkiv kräver ytterligare resurser motsvarande ca 0,5 mnkr över två år.

Gävle växer och det ställer många olika krav, bl a vad gäller bostadsförsörjning, fysisk översiktsplanering, beställning av detaljplaner, planering för marktillgång, exploatering och andra krav som åvilar kommunstyrelsen enligt reglementet. För att kunna öka takten ytterligare i arbetet är dock bedömningen att ytterligare ekonomiska resurser behöver tillföras för beställning av utredningar och ytterligare detaljplaner, det gäller för bl a Gävle central, Gävle Västra, Tolvforsskogen, Näringen, infrastruktursatsningar för väg osv. Ytterligare utredningsresurser motsvarande ca 5 mnkr kan ge förutsättningar för att öka tillväxttakten.

Kommunstyrelsen har ett tillfälligt anslag för att arbetat med våld i nära relationer.

Kommunbidraget upphör 2019 men skulle behöva återföras för att arbetet och personal som genomför arbetet ska kunna vidmakthållas, 1 mnkr.

Genom ett förstärkt strategiskt arbete som utgår från kommunstyrelsen /kommunledningskontoret kan förutsättningarna för verksamhetsutveckling som ger såväl ökad kvalitet som minskade kostnader i kärnverksamheten öka. Viktiga sådana satsningar som kräver centrala resurser är - utveckling inköp, elektronisk handel – 2 mnkr, kompetens/resursförstärkning nya dataskyddsdirektivet – 1 mnkr, e-arkiv – 0,5 mnkr, kvalitets samordnare – 1 mnkr samt utvecklingen av kundtjänst ca –1,5 mnkr, nytt intranät 1 mnkr.

En satsning på hela eller delar av HR området ger förutsättningar för såväl minskade kostnader som förutsättningar att kompetensförsörja framöver. Utveckling HR (kompetensförsörjning, rehabstöd, utveckling chef-ledare, medarbetarskap, medarbetarerbjudande-inkl förmåner) – 0,5 – 8 mnkr. Ett gemensamt förmånspaket med likvärdiga villkor för samtliga anställda skulle innebära en kostnad på cirka 25 mnkr.

Utökad politiskt stöd i form av politiska sekreterare och övrigt tjänstemannastöd måste bevakas och resurssättas. Detta har särskilt angivits i POG kommitténs förslag inför ny mandatperiod. Det gäller även utbildningsinsatser inför ny mandatperiod. Ett eventuellt utökad bidrag till sammordningsförbundet kräver 600 tkr.

Gävles Vision har mållår 2025 och skulle behöva omarbetas inom en snar framtid. Värdegrundsarbetet behöver repeteras och förtydligas och arbetet med arbetsgivarvarumärket förstärkas. Sammantaget för Vision, Värdegrund och Varumärke skulle ca 1mnkr behöva avsättas.

#### **Särskilt om IT verksamheten**

It verksamheten kommenteras i särskild bilaga.

Den särskilda satsningen på digital förnyelse är viktig att behålla och helst förstärka med ytterligare medel. Ett förslag på förstärkning är ytterligare 5 mnkr. Ett sådant ytterligare anslag kan öronmärkas med fokus på vård-skola-omsorg.

## **4 Kommentar till investeringsbudget**

Reinvesteringar för 2019 uppgår till 800 tkr och avser årlig översyn av möbler, arkivskåp vissa licenser mm.

IT-avdelningens årliga investeringsram uppgår till 8 000 tkr, varav 2 000 tkr avser kundrelaterade investeringar.

Investeringar i markreserv uppgår till 28 000 tkr.

Inför år 2019 finns ett utökad investeringsbehov för följande verksamheter:

Kommunstyrelsen /kommunledningskontoret är idag systemägare till ett flertal kommunövergripande verksamhetssystem som ständigt behöver uppdateras och utvecklas. Platina och vissa övriga verksamhetssystem med ca 250 tkr, uppgradering av affärssystemet Agresso mm med ca 500 tkr och ny upphandling av personalsystem ca 500 tkr.

Om upphandlingen inom HR området innebär ny leverantör, kommer det att medföra investeringsbehov i form av system- och konsultkostnader samt även påverkan hos IT-avdelningen. I dagsläget finns ingen totalt uppskattad investeringsram men en trolig summa är ca 2 mnkr.

För fortsatt utveckling av analys och visualisering kan investeringar i ett BI system bli aktuellt under planeringsperioden, ca 1 mnkr.

.