



# **Synpunkter på preliminära mål och ramar 2019-2022**

---

Kultur- och fritidsnämnden

## **Innehållsförteckning**

<b>1 Allmän kommentar .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Kommunövergripande mål och indikatorer.....</b>	<b>7</b>
2.1 Invånare och kunder .....	7
2.2 Medarbetare.....	10
2.3 Hållbar tillväxt.....	12
2.4 Ekonomi.....	16
<b>3 Ekonomiskt resultat .....</b>	<b>19</b>
<b>4 Kommentar till investeringsbudget.....</b>	<b>26</b>

## 1 Allmän kommentar

Kultur & fritid Gävle skapar bilden av Gävle och bidrar till att göra Gävle till en synlig och attraktiv kommun.

Mycket av medierapporteringen om Gävle kommun handlar om verksamheterna inom Kultur & fritid Gävle. Av Gävle kommuns 241 nyhetsinitiativ till media under 2017 kom hela 66 procent från Kultur & fritid Gävle.

Nästan all verksamhet inom Kultur & fritid Gävle är frivillig för kommunen att bedriva. Undantagen är folkbiblioteksverksamhet (som ska vara tillgänglig för alla invånare enligt bibliotekslagen) samt budget- och skuldrådgivning. Allmänhetens intresse och engagemang för, samt synpunkter på, verksamheterna är stort. Nämnden bidrar till social hållbarhet genom att erbjuda eller stödja en mångfald av öppna och frivilliga verksamheter och mötesplatser i kommunen. Att tillgängliggöra rum och platser som är öppna för alla är fortsatt viktigt.

Verksamheten styrs genom det kulturpolitiska programmet Kulturell allemansrätt, den kommunala biblioteksplanen Bibliotek 2025 och det idrottspolitiska programmet Hållbar idrott - alla antagna av Kommunfullmäktige. Tillgänglighet, delaktighet, yttrandefrihet och demokrati utgör grunden i och föreningar verksamhetens olika politiska styrdokument. Flera underlag om nämndens verksamhet är framtagna de senaste åren: utredning av införande av kulturcheck, översyn av fritidsgårdsverksamhet, framtidens bibliotek, finansiering av Gävle symfoniorkester, genomlysning av stöd och taxor inom idrotten, översyn av stöd till det fria kulturlivet samt kartläggning av stöd till studieförbunden.

Kultur- och fritidsnämnden arbetar med sex strategiska områden under mandatperioden som alla bidrar till Gävle kommuns strategiska utvecklingsområden. Uppdraget om en lokalstrategi för Kultur & fritid är av övergripande karaktär och ett arbete som varit särskilt utmanande då effektiviseringskraven ökat avsevärt och lokaler utgör en fast kostnad. Detta arbete har avslutats i början av 2018 och nämnden har nu ett tydligt underlag som kommer underlätta diskussioner om kommande prioriteringar mellan olika lokaler, och mellan lokaler och verksamhet.

*Hållbar idrott:* 2014 antog Kommunfullmäktige ett nytt idrottspolitiskt program för Gävle kommun. Enligt programmet ska kommunen arbeta för en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar idrott. Handlingsplanen är uppdaterad för åren 2017 - 2019. Den framtagna lokalstrategin är ytterst relevant för arbetet med hållbar idrott framgent. Kommunens stöd till idrotten utgörs till över 90 procent av subventionerade anläggningar. Strategin ger en överblick för att prioritera vad som är viktigast utifrån en socialt, miljömässigt och inte minst ekonomiskt hållbar idrott.

*Kulturell allemansrätt 2.0:* 2014 antogs ett kulturpolitiskt program, Kulturell allemansrätt. Programmet satte fokus på kulturens roll och värde i Gävle och underströk vikten av att kultur är och förblir en angelägenhet för alla. 2011 infördes den så kallade samverkansmodellen där regioner men också kommuner tillskrivs en mer aktiv roll. Region Gävleborg gick in i modellen 2013 och har antagit en regional kulturplan. En av de centrala aspekterna av att ta fram ett kommunalt kulturpolitiskt program är att tydliggöra det lokala ansvaret i relation till regionala, nationella och internationella styrdokument och samverkansmöjligheter.

Kulturskoleutredningen föreslår ett antal nationella mål för kulturskoleverksamheten och stärker ansvaret för alla barns tillgång till kulturskola. För att det ska vara möjligt bör staten ta fram verktyg för detta och Regeringen har under 2018 presenterat en sammanhållen politik för kulturskolan.

Gävle kommun är sedan 2016 en fristad för en förföljd bildkonstnär vilket utvecklat nämndens arbete med yttrandefrihet och demokrati. Antalet föreningar verksamma i Gävle ligger tämligen konstant även om nya föreningar och nätverk växer fram. Samverkan mellan Utbildning Gävle och Kultur & fritid Gävle garanterar sedan höstterminen 2014 likvärdig skola också inom kulturområdet. Alla elever från förskoleklass till årskurs nio i grundskolan garanteras en professionell kulturupplevelse varje termin. Det innebär ca 20 000 elevbesök årligen i nämndens verksamheter. Gävles arbete med kulturgaranti kallas Kulturtrappan.

Kultur- och fritidsnämnden kommer att arbeta med att ta fram ett nytt kulturpolitiskt program

under 2018. Tillgänglighet och delaktighet, yttrandefrihet och demokrati är fortfarande honnörssord. Utmaningen för framtiden ligger bland annat i prioritering av målgrupper samt digital tillgänglighet och kompetens för invånarna. Målet är att färdigställa programmet hösten 2018.

*Likvärdig fritid:* Idrottsanläggningar, närbibliotek och fritidsgårdar utgör en infrastruktur som täcker stora delar av Gävle kommun idag. Denna infrastruktur kommer utmanas av framtida effektiviseringar vilket kommer påverka tillgängligheten och delaktigheten för Gävleborna i allmänhet och barn, unga, äldre och personer med vissa funktionsvariationer i synnerhet. Kulturskolan bedriver verksamhet på många av Gävles skolor. Arbetet med likvärdig fritid har utvecklats samverkan mellan olika föreningar och kommunala aktörer i Gävles kommundelar för att möjliggöra en aktiv fritid för barn och unga. Ett särskilt fokus ligger på att utveckla och förbättra utbudet av kultur- och fritidsaktiviteter för tonåringar, grundat i en analys där det framstår som att barn och unga upp till mellanstadieåldern deltar i hög grad i kultur- och fritidsverksamheten medan tonåringarna gör det i klart mindre utsträckning. Fritidsgårdarna ska fortsatt ha föreningsdrift men formerna för uppdrag till och uppföljning av verksamheten med kvalitet i fokus behöver utvecklas.

*Gavlehov:* Gävle kommun investerar i idrotten genom idrottsområdet Gavlehov i Sätra med fotbollsstadion, friidrottshall och idrottshallar med omfattande läktarkapacitet. Sätra är ett bostadsområde som växer vilket ställer särskilda krav på hur den framtida verksamheten kommer att utformas. Anläggningarna är utformade efter den traditionella föreningsidrottens behov men Kultur & fritid Gävle måste dessutom hitta former tillsammans med föreningslivet att inkludera fler barn och unga som inte idrottar idag. Gavlehovshallen öppnade i maj 2017 för att sedan invigas i september. Medel för personal att bemanna anläggningen beviljades inte vilket gör kommande effektiviseringskrav än mer påtagliga.

*Framtidens bibliotek:* Under 2015 genomfördes två parallella utredningar av framtidens biblioteksverksamhet i Gävle. Behovet av ett nytt stadsbibliotek i centrala Gävle understöddes av båda utredarna, som oberoende av varandra förordar ett Kulturhus där flera kulturverksamheter samlokaliseras med ett modernt stadsbibliotek som bas. Att Gävles biblioteksverksamhet är avsevärt lägre finansierad per invånare än biblioteksverksamhet i snitt bland landets kommuner lyftes fram som en problematik inte minst i relation till annan statistik om kommunen såsom utbildningsnivå och arbetslöshet. Stadsbiblioteket i Gävle är också ett av landets till ytan minsta för städer i jämförbar storlek. Nationell statistik visar att det finns en positiv korrelation mellan kommunal satsning på biblioteksverksamhet och antalet lån/invånare och besök/invånare. Biblioteket som resurs för invånarnas livslånga lärande, garant för information och yttrandefrihet, sociala mötesplats, studieplats, kultur och skapande verksamhet lyftes fram som särskilt viktigt att beakta i det fortsatta arbetet. Andelen unga samt äldre är den del av befolkningen som ökar mest. Båda dessa är prioriterade grupper för Gävle bibliotek och verksamheten behöver utvecklas och öka insatserna mot dem. Nyanlända invånare i Gävle vänder sig spontant till folkbiblioteken som en första kontakt med kommunen, vilket kräver personalresurser för att tillgodose denna grupps rättighet till biblioteksservice. Närbiblioteken har sina särskilda utmaningar då kommundelarnas demografi har förändrats kraftigt sedan biblioteken anlades. Uppdraget att öka samverkan kring bemanning av de integrerade biblioteken är särskilt utmanande. En nulägesrapport angående bemanning av närbiblioteken presenterades för nämnden i februari 2018.

Det pågår ett arbete med att ta fram en nationell biblioteksstrategi med syfte att långsiktigt behålla och utveckla biblioteksverksamheten i hela landet. En utmaning på nationell nivå är att det finns många olika sorters bibliotek med olika typer av huvudmän. Den nationella biblioteksstrategin ska presenteras på Biblioteksdagarna i maj. Sekretariatet har hittills släppt fyra delrapporter och en till om digitala bibliotekstjänster kommer.

*Långsiktig finansiering och uppdrag för Gävle konserthus & symfoniorkester:* kontinuerliga effektiviseringskrav är problematiska i en verksamhet som är personalkrävande. Viktigt i sammanhanget är att Gävle kommuns huvudmannaskap och finansiering av symfoniorkestern bygger på en överenskommelse med Region Gävleborg om en skatteväxling. Det innebär att Gävle kommun endast finansierar symfoniorkestern och inga andra av de regionala kulturinstitutioner som ligger i Gävle. Dessa finansieras av Region Gävleborg utan

medfinansiering av Gävle kommun. 2015 presenterades en analys och översyn av Gävle konserthus & symfoniorkesters uppdrag och finansiering. Utredarnas slutsatser var att verksamheten var ytterst resurseffektiv och att invånarna får ut en omfattande verksamhet i relation till kostnaderna. Utredarna pekade på tre framtida vägar för nämnden och fullmäktige att förhålla sig till:

- Att satsa mer resurser på verksamheten för att få ett ännu större genomslag. Idag ligger produktionsmedlen för verksamheten på ca 4,5 mnkr. Det övriga är fasta kostnader i personal (som krävs för att ha en symfoniorkester) samt hyra
- Att behålla status quo vilket innebär att fortsätta undanta verksamheten från effektiviseringskrav samt att ge löne- och priskompensation eller
- Att minska resurserna och kraftigt förändra uppdraget till verksamheten

2017 gjordes en effektivisering motsvarande 798 000 kr, 2018 motsvarande 962 000 kr, vilket innevarande år ger ett produktionsutrymme på 5 750 000 kr (dvs det ekonomiska utrymme som finns att göra verksamhet för). En ytterligare effektivisering 2019 om 2% (1 120 000 kr) innebär i praktiken en för verksamheten effektiv besparing på 20% på ett år. Trenden är i så fall att vi går mot en halvering av produktionsutrymmet på några få år.

Gävle är en kommun som växer och som vill växa, vilket även medför att gruppen barn och unga växer. Det ställer stora krav på alla kommunala verksamheter som vänder sig till barn och unga. Kultur & fritid har som uppdrag att säkerställa barns och ungas rätt till kultur och fritid vilket är en särskild utmaning då kraven på effektivisering ökar. Kultur & fritid förväntas vara verksamma både i kommundelarna och i centrum, vilket innebär många lokaler och mycket personal. Nämnden har idag inga volymkompensationer för ökande barn- och ungdomsgrupper för att kunna möta behovet av verksamhet. Det urholkar successivt kvaliteten. Samarbeten med andra kommunala förvaltningar och bolag har utvecklats de senaste åren, både för att förbättra tillgängligheten och delaktigheten till kultur- och fritidsverksamhet för invånarna men också för att ta del av resurser som finns i t.ex. etableringsreformen. Tydliga samarbeten finns sedan flera år med Utbildning Gävle, Näringsliv & arbetsmarknad Gävle, Gavlefastigheter AB, Gavlegårdarna AB och Samhällsbyggnad Gävle. Kultur & fritid Gävle har tillsammans med Näringsliv & arbetsmarknad Gävle och Gavlefastigheter AB diskuterat förutsättningarna för Gävle att utvecklas som evenemangsstad. Det är viktigt att kunna utnyttja den potential som investeringar i befintliga och nya idrotts-, kultur- och evenemangsarenor möjliggör. För att kunna arbeta strategiskt och långsiktigt med målet att ta hem större evenemang till Gävle behövs ett årligt anslag i ram till Näringsliv & arbetsmarknad Gävle att fördela i samverkan med Kultur & fritid Gävle och Gavlefastigheter AB.

Vad gäller uppföljning finns inga säkerställda nyckeltal kring kvalitet i verksamheten som är jämförbara mellan kommuner. I Kolada (Kommun- och landstingsdatabas) finns omfattande statistik, men eftersom kommunerna har olika lösningar för bl.a. internhyressystemen kan jämförelser halta betydligt. Det görs nationella undersökningar kring kultur- och fritidsvanor av bland andra Myndigheten för Kulturanalys, Centrum för idrottsforskning, Kungliga biblioteket, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällefrågor som förvaltningen använder sig av men det finns inte resurser till att följa upp alla områden kvalitativt på lokal nivå. Det kvantitativa uppföljningsarbete som bedrivits i åk 6 och åk 9 i grundskolan via elevenkäten "Din fritid" kommer inte att kunna fortsätta. Förvaltningen behöver se över hur resultat och effekter av verksamheten ska kunna följas upp framöver.

Bibliotekets IT-kostnader är en osäkerhetsfaktor i verksamheten. Verksamheten är teknikintensiv och därmed beroende av en väl utbyggd och väl fungerande teknik med bl.a. olika former av licenskostnader som en osäkerhetsfaktor. Gävle bibliotek ingår i HelGe-samarbetet i regionen där gemensamma kostnader för biblioteksdatasystemen delas enligt en fördelningsnyckel baserad på befolkningens mängd. Biblioteksavdelningens möjligheter till intäkter är begränsade eftersom verksamheten enligt lag ska vara avgiftsfri och till för alla. Biblioteket arbetar för att i så hög utsträckning som möjligt öka servicen för besökare/användare så att inga övertidsavgifter för medier genereras. Biblioteket ska se över det samarbetsavtal om integrerade skolbibliotek som finns med Utbildning Gävle. Avtalet kan komma att påverka både kostnader och intäkter.

Den kommunala budget- och skuldrådgivningen har ställts inför ökade krav i och med de

rekommendationer som tagits fram för kommunal budget- och skuldrådgivning. Antalet inkommande ärenden har stadigt ökat de senaste åren. 2017 hade verksamheten 40 procent fler inkomna ärenden jämfört med 2016. Konsument Gästrikland når idag inte upp till rekommendationen om max fyra veckors väntetid för ett första bokad personligt möte med en handläggare. Genom förändrade arbetssätt, effektivare processer, och högpresterande personal har Konsument lyckats ta hand om detta enorma ökade inflöde av ärenden på ett bra sätt även om den uppsatta rekommendationen inte nås fullt ut. Fortsätter ärendeinströmningen att öka, kommer kötiderna att öka ytterligare.

Om de aviserade effektiviseringskraven för kommande planeringsperiod realiserar ställs verksamheten på Konserthuset och symfoniorkestern inför stora utmaningar. En förväntad ökad självfinansieringsgrad leder till att en översyn av uppdraget blir nödvändigt och att en fördjupad dialog med Region Gävleborg måste påbörjas. Efterfrågan på Gävle konserthus som mötesarena är idag stor men bromsas av lokalbrist. En tillbyggnad som möter detta behov skulle markant förändra förutsättningarna för en ökad självfinansieringsgrad. En annan möjlig väg är att minska det egenproducerade konsertutbudet till förmån för mer inkomstbringande verksamhet. Ett sådant vägval hamnar dock i konflikt med nuvarande uppdrag vad gäller bland annat bredd och mångfald. Samlokalisering med andra verksamheter inom kommunen kan vara kontraproduktivt för avdelningen vad det gäller ökad självfinansieringsgrad eftersom de lokaler som skulle kunna hyras ut istället blockeras av reguljär verksamhet.

Flera av nämndens verksamheter har egna intäkter från uthyrning och försäljning av olika slag. Intäkterna ska arligen öka i takt med att kostnaderna ökar, vilket kan medföra att verksamheterna kommer upp i en nivå där invånare inte längre är beredda att betala mer för att delta eller besöka Kultur & fritid Gävles verksamheter, samt att föreningar inte längre anser sig ha råd att hyra anläggningar och sporthallar eftersom föreningsbidrag minskar eller förblir oförändrade i och med effektiviseringskraven. Kulturavdelningen kommer att behöva förändra stödet till kultur- och föreningslivet för att uppnå kommande års effektiviseringskrav.

Intresset för cirkus ökar kontinuerligt och lokalbehovet är därför stort. Även dansverksamheten växer och behovet av fler danslokaler är stort. Kultur & fritid inventerar sina fastigheter för att se om någon av dem kan anpassas för cirkus och dans och om en mer utvecklad samverkan med andra förvaltningar kan underlätta det arbetet.

Efter beslutet om nybyggnation av Valbo badet finns en risk i vilka framtida möjligheter det finns att öka intäkterna i form av ökade biljettpriser då nybyggnationen inte leder till någon utveckling av badverksamheten. Fjärran höjderbadet är i stort behov av ytterligare upprustning. Omklädningsrummen måste i princip stängas varje vecka för underhåll. Golvplattor i gångarna byts ut eftersom de på vissa håll har börjat svikta. För att kunna erbjuda kvalitet i verksamheten gentemot andra föreningar och gäster har Fjärran höjder också behov av både ny ljudutrustning (som har en kortare livslängd i våtutrymmen och badhus) och av ny gymutrustning för att kunna fortsätta att locka träningsugna gäster.

Kultur & fritid fortsätter att, i samarbete med Kommunledningskontoret och Gavlefastigheter AB, se över och renodla fastighetsägandet, i enlighet med lokalstrategin. I den mån det är möjligt ska de fastigheter som Kultur- och fritidsnämnden äger överlåtas till Gavlefastigheter AB. Gunder Hägg Arena såldes till Gavlefastigheter AB i samband med årsskiftet 2017-2018 och de fastigheter som nu står på tur är Valbo ishall och Gasklockorna. Den investeringsbudget som finns avsatt för Valbo ishall kommer vid en överlåtelse föreslås följa med fastigheten förutom medel till en ny sarg. En sarg räknas som lösa inventarier och ska därmed köpas in och ägas av Kultur- och fritidsnämnden.

Det finns möjligheter att göra generella anpassningar och effektiviseringar över hela organisationen för att nå de ekonomiska ramar som är satta för 2019 och framåt. Risken med detta är att det blir svårt att direkt synliggöra de negativa kvalitetseffekterna och arbetsmiljöeffekterna för medarbetare i organisationen. Generella anpassningar (och besparingar) kan också utåt kommuniceras som att verksamheten bedrivs som tidigare, men inåt och i konkreta relationer och diskussioner med invånare och intressenter blir en sjunkande kvalitet allt tydligare.

Ett annat tillvägagångssätt för att hantera anpassningskraven är att göra tydligare prioriteringar

av vad inom nämndens område som ska bedrivas och inte, samt att mycket konsekvent använda den beslutade lokalstrategin. Detta medför större möjligheter att upprätthålla en god kvalitet i det som bedrivs, men medför dessutom att vissa delar helt enkelt upphör, eller drivs på ett klart annorlunda sätt. Detta kan vidare medföra en mer utmanade extern diskussion.

Det är också av vikt att ta sikte på hela perioden i anpassningar, och inte bara stanna vid 2019, då beslut om anpassningar för 2020 och framåt kan behöva tas redan under 2018 pga avtalslängd mm.

## 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%
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*

**Synpunkter:**

Kultur- och fritidsnämnden har inga synpunkter på att beskrivningen ändrats så att invånarnas insyn och kunskap om beslut blivit mer generell i och med att ordet *politiska* tagits bort. Då Kultur & fritid Gävles verksamheter till stor del baseras på frivillighet är det viktigt att ha en god dialog med invånarna. Idag sker dialogen genom täta kontakter med föreningar som i många fall är förvaltningens förlängda arm för de verksamheter som bedrivs. Kultur & fritid Gävle genomför medborgardialoger för att utveckla verksamheterna utifrån olika människors behov och önskemål. Förvaltningen arbetar aktivt för att finna flera former för dialog där invånarna kan delge både förtroendevalda och tjänstepersoner sina idéer och förslag kring strategiska eller operativa frågor.

Gällande indikatorerna anser Kultur- och fritidsnämnden att dessa är relevanta på en övergripande nivå. Dock bör det vara samma personer som ingår i målet som i indikatorerna. Därför bör indikatorerna också kopplas till invånare snarare än till medborgare. Indikatorn "Medborgardelaktighet utveckling" bedöms utifrån en modell för självskattning där kommunen själv ska bedöma utfallet på egna aktiviteter. Att ha ett nyckeltal där bedömning ska ske av utföraren, dvs. kommunen själv, kan ses som ett mindre tillförlitligt värde.

**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

### Synpunkter:

Kultur- och fritidsnämnden har inga synpunkter på den ändrade beskrivningen av målet. Dock ställer sig Kultur- och fritidsnämnden frågande till varför man i detta mål valt att använda begreppet befolkning istället för begreppet invånare som används i föregående mål? Att använda samma begrepp gör det enklare att tolka vilka som egentligen avses.

Detta är ett viktigt mål där Kultur & fritid Gävle bidrar till måluppfyllelse genom att i de verksamheter vi bedriver stödja skolans arbete genom t.ex. biblioteksverksamhet, Kulturtrappan, Likvärdig fritid, Kulturskolan, stadsdelsutveckling, idrott och öppen verksamhet av olika slag. Att barn och unga dessutom erbjuds möjlighet till en aktiv fritid främjar skolresultat och tillgång till kultur- och fritidsaktiviteter som möjliggör inkludering i fler samhällsarenor, tillgång till fler vuxna förebilder och positiva sociala kontakter med andra barn och unga kan stävja tilltagande psykisk ohälsa hos barn och unga. När andelen barn och unga bland Gävles befolkning växer ökar också efterfrågan på Kultur & fritids verksamheter. Det är därför viktigt att Kultur- och fritidsnämnden har möjlighet att möta den ökade efterfrågan och fortsätta skapa en meningsfull och aktiv fritid för barn och unga i Gävle.

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 grundläggandemänskliga 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 %

Indikator	Utfall 2017	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
(%)						

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

### Synpunkter:

Kultur- och fritidsnämnden ställer sig frågande till varför det sociala hållbarhetsprogrammet som inte är beslutat och som inte heller är färdigt finns med i målbeskrivningen som ett program som ska tjäna som utgångspunkt för vårt arbete. Då Social hållbarhet ingår som en del av tre i begreppet hållbarhet anser Kultur- och fritidsnämnden att placeringen av detta mål märklig, målet borde istället ligga under perspektivet Hållbar tillväxt. Här kommer dessutom ytterligare ett begrepp – människor – till listan, medborgare, invånare och befolkning.

Kultur & fritid Gävle är en viktig aktör och våra verksamheter är bland de viktigaste för att göra Gävle socialt hållbart. Vi bidrar till att förebygga barn och ungas utsatthet, till höjning av invånarnas kompetens, våra öppna mötesplatser är de mest besökta och utnyttjade osv. Vår verksamhet är också en av grundstenarna för demokrati, yttrandefrihet och integration. Kultur & fritid verkar för att alla som bor i eller besöker Gävle ska kunna ta del av kultur, natur, idrott, motion och rekreation. Vi erbjuder och stödjer en mångfald av öppna och frivilliga verksamheter och mötesplatser runtom hela Gävle kommun. Enligt Kultur & fritid Gävle är begreppet Social hållbarhet mycket vidare än vad beskrivningen av målet anger. Fokus i beskrivningen ligger på trygghet och att få sina rättigheter respekterade, men social hållbarhet är mer än så. Det handlar också om att skapa sociala relationer, hitta förebilder och kunna välja en aktiv fritid.

Även bland indikatorerna är fokus på trygghet och tillit. Det saknas här ett mått på känslan av trygghet även för vuxna. Antal anmälda brott visar inte något om hur upplevelsen av trygghet är. Dessutom finns en indikator, indikator nummer 5, som handlar om andel i ekonomiskt utsatta hushåll, denna indikator är en hybrid då den blandar social och ekonomisk hållbarhet. Fler relevanta indikatorer som breddar uppföljningen till detta mål kan troligen återfinnas i utkastet till Socialt hållbarhetsprogram.

Numreringen av indikatorerna är felaktig och överensstämmer inte med noterna.

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”

#### Synpunkter:

Kultur- och fritidsnämnden anser att målet är ottydligt formulerat i den omskrivna versionen. Till vad ska medarbetarna bidra? Första meningen i beskrivningen är det som medarbetaren kan ta ansvar för, men förutsättningarna som kommer i den fortsatta beskrivningen ställer krav på arbetsgivaren. Skapas inte förutsättningarna finns inte utrymmet för medarbetarna att ta ansvar, därmed upplevs målet aningen felriktat i den nuvarande lydelsen. Det bör tydligare framgå att målet är kopplat till arbetsmiljöfrågor och -lagstiftning, för att sammanhanget och riktningen ska bli lättare att förstå.

#### 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

#### Synpunkter:

Kultur- och fritidsnämnden anser att tillägget ”tillitsbaserat ledarskap” är bra och ligger i tiden. Vad som ska ingå i begreppet behöver dock tydliggöras. Hur överensstämmer ett tillitsbaserat

ledarskap med den modell för balanserad styrning som idag tillämpas? Ett tillitsbaserat ledarskap bör medföra förändrade former för styrning och uppföljning.

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*

#### Synpunkter:

Kultur- och fritidsnämnden har under lång tid haft jämlika arbetsvillkor som ett nämndsspecifikt mål och anser därmed att det är väldigt positivt att det kommunövergripande målet nu kompletterats med detta tillägg. Dock anser Kultur- och fritidsnämnden att beskrivningen under målet kan tydliggöras. Att dela upp beskrivningen i flera meningar skulle bidra till tydlighet.

Notera att värdena i andra indikatorn (jämställda löner) behöver uppdateras utifrån den nya formuleringen.

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 1010)	minst 1 000	minst 1 050	minst 1 100	minst 1 225
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, avvikelser 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 avvikelserna från genomsnittliga arbetslösheten (procentenheter) i riket vid rapporteringstillfället.*

### Synpunkter:

Fokus i beskrivningen har gått från befolkningstillväxt till arbetsmarknadstillväxt. Av definitionen på hållbar tillväxt ingår perspektiven ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar tillväxt i perspektivet. Det vore enligt Kultur- och fritidsnämnden bättre att ha en målformulering som lyder "Ett hållbart växande Gävle" och sedan inkludera indikatorer för att mäta och följa upp detta. Alternativt att under detta perspektiv flytta in social hållbarhet, tydliggöra ekonomisk hållbarhet (inklusive företagande) och sedan låta det ekologiska perspektivet på hållbarhet framgå tydligare.

Med den nya föreslagna indikatorn, Arbetslöshet – avvikelser från riksnittet, som också ligger under nästa mål, bidrar samma indikator två gånger till samma perspektiv, detta är märkligt. Kultur- och fritidsnämnden undrar också varför kollektivtrafikindikatorn tagits bort? Denna bör fortsatt finnas med, men bör placeras under miljömålet.

### 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	Målvärde 2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021	Målvärde 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 avvikelsen från genomsnittliga arbetslösheten i riket vid rapporteringstillfället.*

### Synpunkter:

Kultur- och fritidsnämnden ställer sig frågande till att ha ett mål vars uppfyllelse helt och hållet beror på andra kommuners prestation. Om andra kommuner är dåliga och Gävle kommun bara är lite bättre kommer Gävle kommun att vara bäst trots att vår kommun också i själva verket är dålig. Att ha ett gott företagarklimat ingår dessutom som en del i att skapa tillväxt, vilket gör att detta mål bör ingå i ovanstående mål.

Som en följd av att näringslivsprogrammet ska beslutas inom kort har texten i beskrivningen formulerats om något. Dock finns här samma risk som med det sociala hållbarhetsprogrammet, att vi lever med att det står att något är beslutat även om så inte blir fallet.

Här finns samma indikator gällande arbetslöshet som under ovanstående mål.

Rankningsindikatorn Företagsklimat bör plockas bort då Gävles ranking kan variera och ändras upp eller ner helt och hållet beroende på vad andra kommuner gör. Om Gävle kommun inte gör någonting för att förbättra företagsklimatet i Gävle kan vår placering ändå ändras utifrån vad andra kommuner gör eller inte gör. Därmed riskerar indikatorn att inte säga något om vårt arbete.

### 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 kommunrankingen 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 20206 Total avfallsmängd kg per person i Gävle Kommun

### Synpunkter:

Målet har ändrats från ska bli en av Sveriges bästa till är en av Sveriges bästa. Beskrivningen är densamma som tidigare, men innehåller en konstig formulering: Genom ett miljöarbete i framkant minimeras negativ påverkan på miljö och natur och säkerställer de ekologiska ramar som naturen ger oss. Detta är inte korrekt svenska då syftningen blir fel. Meningen borde lyda: Genom ett miljöarbete i framkant minimeras negativ påverkan på miljö och natur och de ekologiska ramar som naturen ger oss säkerställs.

Kultur- och fritidsnämnden har samma synpunkter som på föregående mål gällande att måluppfyllelsen är relativ det arbete som andra kommuner gör. Om andra kommuner inte gör något kan Gävle göra en insats och ändå vara bäst, detta säger dock inget om att Gävle är en bra miljökommun. Kultur & fritid Gävle arbetar tillsammans med Gavlefastigheter AB och Gävle Energi AB för att finna bra och energisnåla lösningar för alla anläggningar och lokaler som finns inom förvaltningen. Förvaltningen deltar också aktivt till Gävle kommuns miljöarbete genom bland annat genom deltagande i Miljöstrategiska programmets nätverk och arbete med översyn av resepoliticyn.

Indikatorerna är desamma som tidigare, men de tre sista har förtydligats för att bli mer begripliga, detta tycker Kultur- och fritidsnämnden är bra. Här skulle en indikator om resande med kollektivtrafik också passa in. Även här finns en rankingsindikator som är beroende av utfallet i andra kommuner. Gävle kommuns placering kan ändras beroende på vad andra kommuner gör även om Gävle kommun inte gör några förändringar alls. Denna indikator bör därför utgå.

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 medarbetares 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.*

#### **Synpunkter:**

Kultur- och fritidsnämnden anser att formuleringen av detta mål är olycklig. Att ha effektiva processer är ett medel för att uppnå ett mål, t.ex. kostnadseffektivitet, kvalitet eller andra nyttor. Att formulera medlet som ett mål blir märkligt. Enligt Kultur- och fritidsnämnden bör målet omformuleras till: Gävle kommuns verksamheter har hög kvalitet. Det borde vara kvaliteten på den verksamhet som bedrivs och att den är kostnadseffektiv som är viktigt. Detta kan dock inte uppnås om inte processerna är effektiva, vilket bör framgå i beskrivningen.

Kultur & fritid Gävle arbetar ständigt med att effektivisera verksamhetens processer i syfte att skapa kvalitet och nytta för invånarna.

Det bör noteras att det under målet "Gävle kommunkoncern har ett inspirerande och tillitsbaserat ledarskap" (under perspektivet "Medarbetare") finns följande formulering: "Chefer och medarbetare omsätter politiska mål till effektiv verksamhet". Där finns alltså en syn på att det i medarbetarskapet (och ledarskapet) ingår att bedriva verksamheten effektivt.

Även här finns en rankingsindikator som bör plockas bort.

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 utjämning, 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.*

#### Synpunkter:

Målet föreslås vara obligatoriskt. Nämnden har inga synpunkter.

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.

**Synpunkter:**

Målet och indikatorerna riktar sig till hela kommunkoncernen och mäts på övergripande nivå. Nämnden har inga synpunkter.

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 innevånare 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%				
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.

**Synpunkter:**

Målet och indikatorerna riktar sig till hela kommunkoncernen och mäts på övergripande nivå. Nämnden har inga synpunkter.

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.*

#### Synpunkter:

Målet och indikatorerna riktar sig till hela kommunkoncernen och mäts på övergripande nivå. Målet är felformulerat och bör ändras till "Investeringar bör långsiktigt vara självfinansierade" alternativt "En investering bör långsiktigt vara självfinansierad". I övrigt har nämnden inga synpunkter.

## 3 Ekonomiskt resultat

### Inledning

Kommunledningskontoret har med utgångspunkt från bokslutet 2017 och andra kända förändringar i kommunens verksamheter upprättat preliminära ekonomiska ramar för kommande planeringsperiod. För hela planeringsperioden 2019 - 2022 innebär effektiviseringen att totalt 23,5 mnkr ska sparas.

År	2019	2020	2021	2022
Kommunbidrag enligt preliminära mål och ramar	350 376 tkr	348 069 tkr	349 566 tkr	353 023 tkr
Varav kapitaltjänst	18 602 tkr	17 926 tkr	17 616 tkr	17 398 tkr
Nedjusterat kommunbidrag procent	2,0 %	2,0 %	1,5 %	1,0 %
Nedjusterat kommunbidrag	7 259 tkr	7 218 tkr	5 411 tkr	3 625 tkr

Vid upprättande av de preliminära ramarna för 2019 och kommande planeringsperiod har man räknat enligt följande:

- Intäktsbudget, exklusive hyresintäkter och bidrag från Region Gävleborg har räknats upp med 2,0 procent per år. Bidraget till Symfoniorkestern från Region Gävleborg och intäkterna för hyror räknas upp med ett något lägre indextal.
- En generell lönekomensation för ökade personalkostnader har lagts ut motsvarande 2,0 – 2,4 procent

- Ramkompensation för de så kallade övriga kostnaderna har beräknats till 1,9 procent 2012 och 2,0 – 2,1 procent för åren därefter.

Pris- och lönekomensationen som angivits i de preliminära ramarna kan komma att justeras i det fortsatta budgetarbetet om andra bedömningar görs som baseras på den samhällsekonomiska utvecklingen.

### **Förslag på åtgärder för att nå en budget i balans 2019 - 2022**

I anvisningarna för inlämning av synpunkter på preliminära kommunövergripande mål och ramar framgår att om Gävle kommun ska uppnå det finansiella målet, att över åren uppnå ett årsresultat motsvarande minst 2 procent av intäkter från skatter, generella bidrag och utjämningsystem, krävs fortsatta effektiviseringar, omstruktureringar och omprioriteringar av verksamheter. Men med de nu utskickade preliminära ramarna kommer inte målet att uppnås fullt ut över planeringsperioden 2019 – 2022. Dock gör de senaste årens goda resultat att det ändå anses vara acceptabla ramar som tagits fram. För perioden 2015 – 2022 redovisas ett genomsnittligt resultat om 2,4 procent som nu kommer att successivt försämrans under kommande planeringsperioder.

För att uppnå en effektivisering inom Kultur- och fritidsnämnden om nästan 24 mnkr för hela planeringsperioden krävs tydliga politiska viljeinriktningar som håller över tid, dvs inte endast för 2019. Handlingsberedskapen och medvetenheten om att det kontinuerligt behöver bedrivas ett långsiktigt anpassningsarbete behöver höjas på flera nivåer i organisationen, så även den politiska nivån.

Utgångspunkterna för förslagen har varit framtagen lokalstrategi, fokus på att bibehålla goda kvalitetsnivåer samt att så långt möjligt ha fokus på barn och unga.

Förslag för att uppnå effektivisering redovisas per avdelning.

### **Avdelning Verksamhetsstöd**

Avdelning Verksamhetsstöds budget är bunden i personal, hyra för kontorslokal för samma personal samt den samlade förvaltningens it-drift- och licenskostnader.

Ett generellt besparingskrav om 2 % av kommunbidraget skulle för Verksamhetsstöds del innebära att spara 350 tkr under 2019. Den enda möjligheten Verksamhetsstöd har att svara mot besparingskravet är att minska personalkostnaderna.

De återrapporteringskrav som Kultur & fritid Gävle ska svara mot ökar för varje år. Antalet kommunövergripande mål som är obligatoriska har ökat över tid. Inför 2018 riktades 22 politiska uppdrag till nämnden och därmed förvaltningen, uppdrag som alla innebär krav på redovisning och rapportering. Riktade statsbidrag innebär också ökade krav på uppföljning och återrapportering. Detta sammantaget innebär att förväntningarna på arbetsinsats och kvalitet på avdelning Verksamhetsstöd ökar för varje år.

Avdelning Verksamhetsstöd har över tid minskat antalet medarbetare, bland annat genom centralisering av kommunikationsresurserna. Idag har varje enskild medarbetare på Verksamhetsstöd väldigt specifika och tydliga roller och egna ansvarsområden och tämligen precis de resurser som krävs för att kunna leva upp till lagkrav (gällande inköp, upphandling, diarieföring mm.), följa nämndsadministrationsprocessen, samt hantera budgetprocess, rapportering och uppföljning utifrån balanserad styrning. Verksamhetsstöd har idag, efter centralisering, en Kommunikationsstrateg som ensam hanterar all beställning gentemot Kommunikation centralt, samtidigt som strategen också hanterar all övrig kommunikation samt tidsplanerar det som måste beställas.

Om personalkostnaderna ska minska kommer Verksamhetsstöd inte på samma sätt som tidigare att kunna svara mot de krav och förväntningar som ställs på avdelningen från övriga förvaltningen, politiken och Kommunledningskontoret. För att möta effektiviseringskraven kommer planeringshorisonterna att förlängas, och leveranskvaliteten samt internkontrollmöjligheterna kommer att försämrans.

### **Avdelning Kultur**

Avdelning Kultur utgörs av enheterna Konstcentrum, Kulturskolan och Kultur- & föreningsstöd

Gasklockorna. De olika enheternas budget ser olika ut. Kulturskolans budget utgörs till stor del personal, Konstcentrums budget utgörs av personal och hyra, och på Kultur- & föreningsstöd utgörs budgeten till största delen av avtalsbundna verksamhetsstöd, följt av hyror och personal.

### Förslag för att nå budget i balans 2019

En besparing på drygt 2 % av kommunbidraget under 2019 innebär för avdelning Kultur en total besparing om 1700 tkr.

Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
146 tkr	Minskade medel för stöd till särskilda projekt inom avdelningen samt minskade fortbildningsmedel	Minskar de möjligheter som finns att genomföra externt finansierade projekt där en viss medfinansiering från kommunen krävs. Minskad kompetensutveckling inom avdelningen.
517 tkr	Uppsägning pedagog Kulturskolan	Ökade köer till Kulturskolan samt färre kulturpedagogiska aktiviteter. Ca 20 timmar mindre kulturpedagogiska aktiviteter per vecka innebär att ca 200 färre barn per vecka får ta del av kulturskoleverksamhet.
100 tkr	Minskade personalkostnader, Konstcentrum	Innebär ökad arbetsbörda för återstående personal, kvaliteten och möjligheten till riktade aktiviteter för barn och unga kommer att bli lidande.
70 tkr	Digitalisering av sport- och sommarlovsbroschyr	Invånare som saknar den digitala utrustning som behövs för att kunna läsa informationen kommer inte att kunna ta del denna.
100 tkr	Minskat verksamhetsstöd till Stiftelsen Forsbacka bruk/Labbis	En halvering av verksamhetsstödet kan innebära att verksamheten i ytterområdet Forsbacka avslutas.
100 tkr	Minskat verksamhetsstöd till Folkets hus/Fyren Norrsundet	Innebär ett minskat stöd till invånarna och de nyanlända i Hamrångebygden.
40 tkr	Lägga ned Gävles levande julkalender	Minskat kulturutbud under december
115 tkr	Minskat stöd till föreningslivet	De innovativa arrangemangen och de ideella krafterna som utgör basen för Gävles kulturliv riskerar att försvinna i och med att stödet till det offentliga föreningslivet minskar ytterligare.
300 tkr*	Minskade föreningsbidrag till Fritidsföreningen Nordost	Fritidsföreningen Nordost kommer att läggas ned då ansvarig inom föreningen går i pension.
212 tkr	Hyreskostnad Östra flygeln	Ingen konsekvens då verksamheten redan flyttat till andra lokaler

Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
*Detta kräver inget beslut då föreningen upphör vilket Kultur & fritid inte kan påverka.		

### Förslag för att nå budget i balans under resterande del av planperioden

För att bedriva verksamhet med kvalitet och erbjuda ett aktivt och attraktivt kulturliv under perioden 2020-2022, behövs ett nytt kulturpolitiskt program där ambitionsnivå och prioriterade områden tydligt framgår. Om effekter av den beslutade lokalstrategin ska kunna börja hämtas hem under planperioden krävs också ett omedelbart agerande utifrån densamma.

#### Konserthus och Symfoniorkester

Konserthusets verksamhet beskrivs bäst i en processmodell

Fyra huvudprocesser i form av:

- Symfoniorkesterns produktioner
- Egna produktioner (exklusive orkester)
- Inhyrd musik
- Kongresser & Event

Huvudprocessernas understöds av fyra stödprocesser i form av:

- Publik och Marknad
- Fastighet
- Ekonomi
- Teknik

Stödprocessernas volym är konstant oavsett hur proportionerna ser ut mellan huvudprocesserna.

I utredningen av Gävle Konserthus och Symfoniorkester från 2015 konstateras att verksamheten efter lång tid av effektiviseringar har en mycket kostnadseffektiv administration. Mindre förändringar av så kallade rörliga medel får idag direkta och påtagliga effekter på verksamheten.

#### Förslag för att nå budget i balans 2019

En besparing på drygt 2% av kommunbidraget under 2019 innebär för Konserthus och Symfoniorkester en total besparing om 1 120 tkr.

Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
300 tkr	Reducerad verksamhet	Begränsar bredd och mångfald som leder till ett reducerat utbud
115 tkr	Ej återbesättande av pensionsavgång	Arbetet fördelas på övriga medarbetare, eventuellt förändrade öppettider för biljettkassa.
50 tkr	Reducerad barnverksamhet	Den prioriterade gruppen barn och unga får ett sämre utbud.

Ökade intäkter	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
200 tkr	Höjda priser på uthyrningar och biljetter	Kan få konsekvenser för vilka som har råd att ta del av verksamheten
200 tkr	Ökad beläggningsgrad	Öka beläggningsgraden för orkesterkonserter sker bl.a. genom marknadsanpassad programsättning. Bredd, mångfald samt utrymmet för samtidskonst minskar.
255 tkr	Ökade intäkter genom uthyrning i frigjorda lokaler	Utbudet bestäms av externa produktionsbolag

### Förslag för att nå budget i balans under resterande del av planperioden

För att på längre sikt nå en budget i balans i enlighet med föreslagna effektiviseringar krävs att uppdraget för Konserthuset förändras. Om uppdraget gällande ”bredd och mångfald” tas bort skapas möjligheter till att drastiskt öka självfinansieringsgraden.

### Avdelning Bibliotek

Enligt Bibliotekslagen (2013:801) är Gävle kommun skyldiga att erbjuda biblioteksservice till alla som vistas i kommunen. ”Biblioteken ska vara tillgängliga för alla och anpassade till användarnas behov” (§6). Förutom Stadsbiblioteket finns åtta närbibliotek inom avdelningen. Sex av åtta närbibliotek är integrerade folk- och skolbibliotek och ligger i eller i nära anslutning till en skola. Ansvaret för folkbiblioteken ligger på Kultur- och fritidsnämnden medan ansvaret för skolbiblioteken ligger på Utbildning Gävle.

Gävle kommuns prognoser och framtida planering visar att stadsdelar som ligger nära centrum kommer att växa under planeringsperioden. Därför är bedömningen att närbiblioteken i Sättra, Andersberg och Bomhus behöver, tillsammans med Stadsbiblioteket, ta ansvar för den ökade andelen befolkningsmängden centralt.

Inom avdelningen finns också Konsument Gästrikland som en enhet där det viktigaste styrdokumentet är det avtal som fem kommuner har upprättat för verksamheten.

### Förslag för att nå budget i balans 2019

En besparing på drygt 2% av kommunbidraget under 2019 innebär för avdelning Bibliotek en total besparing om 950 tkr.

Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
700 tkr	Ett närbibliotek läggs ned. I åtgärden ingår kostnader för hyra, personal och övriga kostnader. Störst del av besparing i kronor är personalkostnad.	Ramavtalet om integrerade bibliotek förlängs 9 månader läsårsvis och behöver sägas upp. Utlånen hos närbiblioteken består till minst hälften av barn och ungas lån. Barn och unga är en prioriterad målgrupp där det är viktigt att stimulera till läsning. Förskolors avstånd till ett bibliotek kommer att öka. Även övriga närbiblioteksbesökare får längre avstånd till ett bibliotek. Åtgärden kräver också uppsägning av personal.

Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
250 tkr	Ej återbesätta "nedsättning i tid" hos personal i form av timvikarier.	Minskar passtjänstgöringen i biblioteket, kan också innebära neddragning i öppettider. Åtgärden ökar också arbetsbelastningen på ordinarie personal.

### Förslag för att nå budget i balans under resterande del av planperioden

Avtalet gällande integrerade skolbibliotek med Utbildning Gävle måste ses över. Längden på Närbibliotekens hyresavtal varierar och avtalstiden måste ses över för att uppsägning ska kunna ske i rätt tid. En besparing på Konsument innebär färre konsumentvägledare. För att kunna göra en besparing på Konsument Gästrikland måste omförhandling av avtalet med Gästrikerådet ske. Ett nytt avtal måste godkännas av alla de samarbetande kommunerna. Färre konsumentvägledare kommer att minska servicen till alla kommuner och det förebyggande arbetet minskar. Att minska det förebyggande arbetet kan ge ökade kostnader på annat håll och dessutom öka inflödet till budget- och skuldrådgivningen.

### Avdelning Fritid

Avdelningen Fritid driftar och sköter om Kultur- och fritidsnämndens anläggningar såsom fotbollsplaner, ishallar, spår- och leder, bad etc. Hanterar också stöd och bidragsverksamhet gentemot föreningar. Fokus ligger på att utveckla barn och ungdomars möjlighet till en aktiv fritid med utgångspunkt från det idrottspolitiska programmet Hållbar idrott.

### Förslag för att nå budget i balans 2019

En besparing på drygt 2% av kommunbidraget under 2019 innebär för avdelning Fritid en total besparing om 3 490 tkr.

Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
320 tkr	Säga upp avtalet om nyttjanderättsbidrag.	Föreningen tappar driften av anläggningen och därmed bidraget. Ytterligare anläggning för egen personal att drifta men bör fungera genom förändrat schema och hårdare prioritering av arbetsuppgifter hos personal på Anläggning och underhåll.
130 tkr	Säga upp avtalet om nyttjanderättsbidrag.	Se ovan.
260 tkr	Uppsägning av hyresavtal Engesbergs camping.	Arrendatorn övertar hyresavtalet med Samhällsbyggnad Gävle. Inga negativa konsekvenser för arrendatorn.
155 tkr	Minskade kostnader för kompetensutveckling.	Minskad kompetensutveckling för medarbetare samt minskad omvärldsanalys inom verksamheter som bedrivs inom hela avdelningen Fritid.
350 tkr	Minskade kostnader för förbrukningsmaterial.	Innebär att föreningar får bekosta mer själva, alltså ökade kostnader för föreningar som hyr tider i kommunala anläggningar.



Besparing	Beskrivning av åtgärd	Konsekvenser för verksamheten
100 tkr	Minskade kostnader för marknadsföring av Fjärran Höjder.	Begränsar möjligheterna att marknadsföra Fjärran höjderbadet annat än i kommunens egna kanaler.
170 tkr	Minskade kostnader för främmande tjänster /konsulter på Fjärran höjder	Minskad möjlighet att åtgärda mindre brister i förebyggande syfte inom verksamheten bad.
275 tkr	Minskade kostnader för timanställda.	Färre timanställda i Hemlingby, Trätäkern samt på idrottsanläggningarna. Ökad arbetsbelastning för ordinarie personal vid längre frånvaro. I ett nästa steg kan det få konsekvenser på förutsättningarna att erbjuda trygghetsanställningar åt Näringsliv och arbetsmarknad Gävle.
<b>Ökade intäkter</b>		
1730 tkr	Totalt ökade intäkter hos alla verksamheter inom Fritid. Öka försäljningsintäkterna samt intäkter från uthyrning av lokaler/anläggningar.	Höjda priser innebär dyrare besök för våra kunder. Ökad timtaxa i anläggningar innebär ökade kostnader för föreningar som hyr tider i kommunala anläggningar. Kan innebära minskad möjlighet för föreningar att hyra vilket i sin tur kan påverka barn och ungas möjligheter till en aktiv fritid i föreningsdriven verksamhet.

### Förslag för att nå budget i balans under resterande del av planperioden

Minskade hyresintäkter från Gefle IF fotboll

När Gavlevallen byggdes spelade Gefle IF:s herrar i Allsvenskan och kalkylen för investeringen byggde på beräknade intäkter som var rimliga för ett allsvenskt lag att betala. Dessvärre har Gefle IF:s herrlag förlorat sin plats i Allsvenskan och spelar sedan 2017 i Superettan. Det har medfört att föreningen mist ca 30 procent av sina intäkter jämfört med 2016. Med ett A-lag i Superettan minskar intäkterna och således betalningsförmågan för A-lagets matchhyra.

2016 hade Gefle IF ett avtal med Kultur & Fritid Gävle på en matchhyra om 100 tkr per match om publiksnittet uppgick till 4000 personer. Om Gefle IF spelar i Superettan även 2019 och därmed betalar en matchhyra om 30 tkr/match, enligt nu gällande avtal, skulle det innebära en ökad nettokostnad för Kultur & fritid Gävle med 1 050 tkr i relation till ursprungligt avtal.

Kultur & fritid Gävle kan inte kompensera den ökade kostnaden inom befintlig ram utan att det får konsekvenser på övrig verksamhet. Barn- och ungdomsverksamhet kan få stå tillbaka till förmån för Gefle IF:s herrlag vilket går stick i stäv med det idrottspolitiska programmet.

De ökade kostnaderna för området Gavlehov tillsammans med intäktsbortfallet från Gefle IF:s herrlag som tidigare spelade i Allsvenskan innebär att ytterligare drygt 3,0 mnkr behöver effektiviseras inom Kultur- och fritidsnämnden om inte ramen utökas som kompensation för intäktsbortfallet.

I övrigt har avdelningen Fritid stor del av så kallade trögrörliga kostnader såsom hyror och personal. Under de senaste åren har Kultur- och fritidsnämndens besparing fördelats efter hur stor del kommunbidrag respektive avdelning har. Fritids kommunbidrag har under de senaste åren ökat med flera miljoner kronor som kompensation för ökade hyreskostnader till bl.a.

området Gavlehov, men det ökade kommunbidraget har också inneburit ökat effektiviseringskrav i kronor. Kommande planeringsperiod är det inte möjligt för Fritid att klara av ett procentuellt fördelat effektiviseringskrav. För att klara kommande effektiviseringskrav måste lokalkostnaderna minska och åtgärder enligt lokalstrategin vidtas inom hela nämnden.

## 4 Kommentar till investeringsbudget

Den preliminära investeringsbudgeten har i huvudsak upprättats utifrån tidigare beslut i kommunplan 2018 - 2021 inklusive effekter av ombudgetering, samt hänsyn tagen till det så kallade utblicksarbetet som genomförts avseende investeringsbehov i lokaler.

Inga förändringar har skett mellan de av Kommunstyrelsen beslutade investeringarna i juni 2017 jämfört med den nu föreslagna investeringsbudgeten.

### Investeringar inom ram i egenägda fastigheter:

År	Belopp Tkr	Kommentar
2019	2 000	Diverse projekt, verksamhetsanpassningar i egenägda fastigheter
2020	3300	Valbo ishall, två nya omklädningsrum
2020	4 000	Kastvallen, två nya omklädningsrum och förråd
2020	2 000	Diverse projekt, verksamhetsanpassningar i egenägda fastigheter

### Investeringar inom ram i fastigheter ägda av Gavlefastigheter AB:

År	Belopp Tkr	Kommentar
2019	37 366	Valbo sportcentrum, allmän rust inklusive bad
2019	3 000	Nynäs, nytt konstgräs
2019	50	Träffen, ytterligare åtgärd efter utbytt konstgräs
2019	3 000	Verksamhetsanpassningsmedel inklusive tillgänglighetsanpassningar och arbetsmiljöåtgärder
2020	4 000 + 2 000	Nytt konstgräs Gavlevallen samt flytt av befintliga till annan konstgräsplan
2020	32 000	Träffen, allmän rust