



Verksamhetsberättelse helår 2018

Kultur- och fritidsnämnden

Innehållsförteckning

1	Målanalys	5
1.1	Invånare och kunder	5
1.2	Medarbetare	8
1.3	Hållbar tillväxt	13
1.4	Ekonomi	16
2	Uppföljning av politiska uppdrag	18
2.1	Hela kommunkoncernen ska fokusera på att bidra till att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd.	18
2.2	Hela koncernen ska beakta ökat fokus på trygghet i ett växande Gävle. Varje nämnd och bolag ska utifrån sitt verksamhetsområde analysera och genomföra åtgärder för en ökad trygghet.	18
2.3	En koncernövergripande policy ska tas fram med syfte att ge samtliga anställda i koncernen likvärdiga villkor. Policyn ska eftersträva en återhållsam lönebildning i hela koncernen, undvika privata sjukvårdsförsäkringar, pensionsavsättningar eller andra löneförmåner utanför kollektivavtal. Ett gemensamt förmånspaket till anställda ska tas fram för kommunkoncernens anställda.	18
2.4	Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.	19
2.5	Koncernen ska agera för att minska andelen externa kurser, konferenser och representation. Verksamhetsnära personal ska prioriteras för kompetensutveckling. En utveckling ska ske av möjligheterna att nyttja videolösningar i större omfattning för möten och kompetensutveckling.	19
2.6	Koncernen ska öka samordningen av lokaler för att undvika onödiga hyreskostnader.	19
2.7	Koncernen kommer under år 2018 att påbörja ett större effektiviseringsarbete med full effekt från år 2019, som innebär ökad centralisering av stödresurser i kommunen.	19
2.8	Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.	20
2.9	Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektivitet och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den urträdesprocess som initierats.	20
2.10	Koncernen ska i nämnder och bolag fullgöra sitt ansvar i genomförandet av strategiska program såsom	

	Näringslivsprogrammet, Miljöstrategiska programmet och framåt det Sociala hållbarhetsprogrammet.	21
2.11	Koncernen ska eftersträva ökad regional samverkan och kraftigt förbättra relationerna med Gävleborgs övriga kommuner och sammantaget visa att Gävle axlar rollen som regionhuvudstad. ...	21
2.12	Nämnderna uppdras att avbryta nya kostnadsdrivande valfrihetsreformer som riskerar att skada ekonomin eller kvaliteten i den kommunala verksamheten.	22
2.13	Alla förvaltningar ges i uppdrag att ta fram en plan på hur medarbetarinflytandet kan öka för att gå mer mot självstyrande personalgrupper, ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.	22
2.14	Nämnder som idag berörs av ofrivilliga delade turer för personalen uppdras särskilt att implementera flexibla schemalägningsmodeller och andra åtgärder tillsammans med personalen med mål att avskaffa dessa.	22
2.15	Taxor och avgifter som bereds i nämnderna bör högst motsvara ett snitt av nivåerna inom 8-stads samarbetet.	23
2.16	Kultur och fritidsnämnden uppdras att söka möjliga samfinansieringsprojekt kopplade till Symfoniorkestern tillsammans med regionala eller nationella aktörer samt att om möjligt öka antalet inkomstbringande turnéer och verksamhetsinnehåll.	23
2.17	Kultur- och fritidsnämnden uppdras att genomföra en stadsdelsbaserad integrationssatsning på kultur och bibliotek inkluderande ökade resurser till stadsdelsbiblioteken, längre öppettider i Sätra och Andersberg samt ett spridande av El Sistema i stadsdelarna.	23
2.18	Kultur- och fritidsnämnden uppdras att vidareutveckla verksamheterna på Silvanum för att säkerställa att de når fler individer. Särskilt fokus ska vara på barn och unga och att möten mellan olika socioekonomiska grupper ökar.	24
2.19	Kultur- och fritidsnämnden uppdras säkra Kulturhusets fortsatta verksamhet i Gävle samt att göra ansträngningar för att få in fler verksamheter i lokalerna med ökat fokus på barn och unga.	24
2.20	Kultur och fritidsnämnden får i uppdrag, att i samarbete med Gavlefastigheter och Kommunstyrelsen, genomföra de mest nödvändiga investeringarna för att säkerställa fortsatt drift av verksamheterna i Fyren i Norrsundet, Smörnäs, Engesbergs Camping, Folkets hus i Hedesunda och Jonny Mattson-gården i Gävle.	24

2.21	Kultur-och fritidsnämnden uppdras avbryta arbetet med införandet av Kulturcheckar och därmed undvika kvalitetsförsämringar på Kulturskolan och höga tillkommande kostnader.	25
2.22	Kultur-och fritidsnämnden uppdras att i samarbete med andra aktörer genomföra en analys av vilka verksamheter som skulle kunna inrymmas i ett nytt Stadsbibliotek vid Slottstorget.	25
3	Uppföljning externa utförare	25
4	Utvecklingsområde	26
5	För verksamheten viktiga nyckeltal	27
6	Resultat och investeringar	28
7	Framtida intäkts- och kostnadsutveckling	29
8	Sammanfattning av de viktigaste händelserna	31
9	Bilaga 1 Personalstatistik.....	32
9.1	Personalstruktur	32
9.2	Genomsnittlig ålder.....	32
9.3	Sysselsättningsgrad	33
9.4	Arbetad tid och frånvaro.....	34
9.5	Övertid	35
9.6	Rekrytering och personalförsörjning	36

1 Målanalys

1.1 Invånare och kunder

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



Nämndens verksamheter

En medborgardialog har genomförts i Hamrångebygden under januari månad av avdelningarna Fritid, Bibliotek och Kultur. Totalt deltog cirka 35 personer i dialogen och flertalet synpunkter, åsikter och förslag lyftes fram. En fråga som kom upp i sammanhanget var idrottshallen i Norrsundet och om den kommer att vara kvar eller om en ny idrottshall kommer att byggas i Bergby som är utpekad som centralort för området.

Under våren gästspelade en stråkkvartett från Gävle Symfoniorkester tillsammans med spelmannen Görgen Antonsson i regionens samtliga 10 kommuner. Produktionen var ett samarbete med Folkteatern Gävleborg och gick under namnet "Drömkväde". Projektet är unikt i sitt slag och kommer att dokumenteras med inspelning. Mötet mellan olika kulturinstitutioner kan leda till många inspirerande synergieffekter.

Fritidsavdelningen har påbörjat arbetet med att ta fram en friluftsplän och under delår 2 genomfördes ett dialogmöte/workshop tillsammans med friluftorganisationer och outdoorföretag som ett första led att kartlägga vad för typ av aktiviteter, behov och ytor som nyttjas för friluftslivet hos organisationerna.



Analys av indikatorerna

Samråd har ägt rum mellan avdelningen Fritid och stugföreningar på Limön. Andra förvaltningar från Gävle kommun deltog också. Samrådet ägde rum i syfte att få ett samlat tillfälle där föreningar och Gävle kommun kunde informera varandra om sommarens verksamheter och samverka i de frågor som rör Limön. Ett delintressemöte har genomförts på Gavlehov där berörda föreningar fått ta del av vad som har hänt och vad som planeras att hända i Gavlehovsområdet. Biblioteket har bjudit in till dialog via sociala medier vid evenemang men kan i dagsläget inte redovisa något resultat.

Konstcentrum har provat en ny och kanske lite ovanlig form för samråd nämligen "Fika med den offentliga konsten" som genomfördes vid fyra tillfällen. Medborgarna kunde då möta konstintendenten för att ställa frågor och tillsammans reflektera kring behov och utveckling av den offentliga konsten. Konstcentrum har även arrangerat ett samiskt samråd tillsammans med kommunens samordnare för nationella minoriteter under utställningen med Britta Marakatt-Labba. Samrådet var mer välbesökt än tidigare samråd och visar på vikten att kunna koppla ihop frågan som ska diskuteras med konkreta aktiviteter.

Närbiblioteken i Andersberg och Sättra deltog under året i Sveriges kommuner och landstings metodutvecklingsprojekt "Mer kultur för fler" tillsammans med Kulturskolan. I projektet genomfördes ett antal samråd (intervjuer) med ungdomar i respektive stadsdel i syfte att ta reda på ungdomars önskemål samt hur de nås av bibliotekens erbjudande. Samråden visade att verksamhetens erbjudande inte nådde ut till målgruppen 13 - 19 år. Olika förslag kom in från grupperna hur avdelningen bibliotek skulle kunna utveckla vår marknadsföring. Förslag om instagramkonto och att jobba i nätverk med ungdomar som i sin tur sprider info.

En medborgardialog har under året genomförts varpå målet inte nåddes fullt ut men desto fler samråd har ägt rum i verksamheterna. För att hinna genomföra dialoger enligt plan är det viktigt att planering startar tidigt på året, att det tidigt fastställs vilka aktuella frågor som medborgardialoger ska hållas kring samt att det finns en samsyn mellan alla förvaltningar när respektive nämnds dialoger ska genomföras i olika stadsdelar för att nå ut till så många medborgare som möjligt. Totalt sett anses målet vara uppnått.

Indikator	Utfall 2018		Målvärde	Utfall 2017
Medborgardialoger 1)	1		2	0
Antal samråd mellan verksamhet/besökare 2)	65		27	55

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

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

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



Nämndens verksamheter

Gävle bibliotek har köpt in surfplattor för lån på plats i biblioteken. Dessa kommer att användas i barnverksamhet, i första hand av den romska studiegruppen, för språkstudiestöd. Surfplattor kommer även användas på tidskriftsavdelningen för läsning av digitala tidskrifter. Surfplattorna kommer också att användas för språkstudier på biblioteken i Andersberg och Sätra.

Vasaskolans kompositionsprojekt är unikt i sitt slag. Under 2017 inleddes en dialog för att ta reda på vad som krävs för att få eleverna att, i högre utsträckning än tidigare, ta del av Konserthusets hela utbud. Sedan början av 2000-talet har de elever som går en kurs i arrangering och komposition på Vasaskolan fått sina stycken framförda av Gävle symfoniorkester. Under årens lopp har samarbete med eleverna utvecklats och utmynnat till en årlig konsert. Konserten genomfördes under vecka 21. Inför våren 2019 är tanken att ytterligare förbättra upplägget genom att ge eleverna ökad kunskap i de olika orkesterinstrumentens egenskaper och karaktärsdrag. Orkesterns musiker besöker lektioner och berättar/demonstrerar vad som är möjligt och vad som bör undvikas. Detta leder till att elevernas kompositioner nu ges ännu bättre förutsättningar. En annan viktig parameter är val av dirigent med pedagogisk kompetens.

Kulturavdelningen arbetar för att konkretisera och tydliggöra hur stöden till föreningslivet bör fungera för att bidra till samhällets utveckling. Ett gott exempel på detta är arbetet med att lyfta nationella minoriteter som skedde i samband med Konstcentrums utställning med Britta Marakatt-Labba. Avdelningen har också under hösten mottagit Gävle kommuns andra fristadskonstnär och arbetet med detta bidrar till kunskapsutveckling och öppenhet hos medborgarna i kommunen.




Analys av indikatorerna

Kultur och föreningsstöd har haft en föreningskväll om GDPR (EU:s nya Dataskyddsförordning som gäller från den 25 maj 2018). Kvällen var välbesökt. Det har också tagits fram ett utbildningsmaterial tillsammans med SISU Idrottsutbildarna/ Gävleborgs Idrottsförbund gällande jämställdhet och likabehandling till föreningar. Idrottsföreningar i Gävle har tagit del av materialet och genomfört en utbildning.

Indikatorn planerade tillfällen i grupp eller för enskilda som stöd för ökad digital delaktighet per bibliotek nåddes inte fullt ut eftersom resurserna för att arbeta med denna aktivitet varierar mellan de olika biblioteken. För att få ett högre utfall på indikatorn i framtiden ska medarbetare fortbildas inom området. Medarbetare har redan nu deltagit i den nationella satsningen inom digital delaktighet.

Målet om 15 procent nya bibliotekskort, i förhållande till antalet barn och unga 0-18 år, är inte uppfyllt. För att få ett bibliotekskort måste alltid vårdnadshavare godkänna kortet, istället för att barn och unga under 18 år får ett eget kort lånar vårdnadshavare medier på sina egna bibliotekskort och rätt statistik blir omöjlig att få fram.

En indikator har uppnått målvärdet helt, en är delvis uppfylld och en indikator har inte nåtts och bedöms röd. Indikatorn som inte nåddes är, som beskrivs ovan, svår att mäta då många barn och unga 0 - 18 år använder sin målsmans bibliotekskort vid lån. Målet bedöms för året vara delvis uppfyllt.

Indikator	Utfall 2018	Målvärde	Utfall 2017
Genomförda utbildningstillfällen inom föreningslivet per år 1)	2		2
Planerade tillfällen i grupp eller för enskilda, som stöd för ökad digital delaktighet per bibliotek 2)	159		264
Nya bibliotekskort till barn och unga 0 - 18 år/antal inv. 0-18 år 3)	5 %		15 %

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

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

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

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



Nämndens verksamheter

På Gävle biblioteks Facebook-sida har en ökning noterats av människor som använder sig av Facebook på andra språk än svenska. Då främst arabiska (310 användare) och engelska (275 användare).

I Kulturavdelningens tillgänglighetsarbete är det digitala perspektivet viktigt och under året har stort fokus legat på att tillsammans med Kommunledningskontorets kommunikationsenhet utveckla den digitala evenemangskalendern främst inom ramen för arbetet med Lov i Gävle. Kulturskolan har numera representation i flera områden främst genom El Sistema men även prova-på Kulturskola. Att flytta ut arbetet i stadsdelarna för kulturavdelningen är ett viktigt perspektiv för tillgänglighet och något vi behöver arbeta mer med framöver.

Analys av indikatorerna

Biblioteket har haft ett möte med säkerhetsavdelningen där underlag överlämnats inför framtida insatser med trygghetsronder. Kulturskolan har genomfört trygghetsronder vilket har resulterat i en mall som kommer att användas i det löpande arbetet. Konstcentrum har påbörjat processen med trygghetsronder. Hos avdelningen Fritid pågår ett arbete tillsammans med kommunens säkerhetsavdelning där rutiner för genomförande av trygghetsronder håller på att tas fram för alla Fritids anläggningar. Underlag har tagits fram för Gavlehov, Nynäs IP och Sörby IP. Trygghetsronder kommer genomföras i början av 2019. En trygghetsrond har gjorts ute i Valbo ishall, fler är inplanerade för 2019.

Indikator	Utfall 2018	Målvärde	Utfall 2017
Att genomföra trygghetsronder på anläggningar med besökare och utövare utifrån upprättad handlingsplan 1)	25%	100%	0

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

1.2 Medarbetare

Framgångsrika medarbetare som bidrar till Kultur & fritids mål



Nämndens verksamheter

Under 2018 har arbete med handlingsplanerna för medarbetarundersökningen fortsatt och uppdaterats.

Flera avdelningar har fokuserat på medarbetarskaps- och värdegrundsfrågor. Avdelningen Bibliotek har genomfört stora delar av det utvecklingsprogram som startades i början av året, Konserthus och symfoniorkester arbetar med implementeringen av sina styrande dokument där värderingar och värdegrund är en viktig del, delar av avdelningarna Fritid och Kultur har haft extra fokus på medarbetarskap.

Liksom för hela Gävle kommun ökar den upplevda stressen för Kultur & fritids medarbetare. Flera aktiviteter har under året genomförts med fokus på att förändra de faktorer som kan leda till stresspåverkan. Bibliotek har både genomfört förändringar i lokaler och sett över spelregler och värdegrund för att förbättra arbetsmiljön, Kultur har förbättrat planeringsprocesser och förtydligat avgränsningar för uppdragen. Konserthus och Symfoniorkester har i slutet av 2018 genomfört en så kallad "temperaturmätning", en enklare variant av medarbetarundersökning och här identifierat olika områden som framöver kommer att vara i fokus.

Analys av indikatorerna

Eftersom 2018 års medarbetarundersökning var en förkortad variant finns inte utfall på alla indikatorer. 2017 års handlingsplaner är förlängda och arbetet med aktiviteter och åtgärder har fortsatt under året.

Av de indikatorer som mäts är Kultur & fritids utfall 2018 något högre än kommunens totala resultat. Jämfört med våra resultat med 2017 har vi högre resultat på och frågan kring diskrimineringsgrunderna (frånvaro av diskriminering) och målvärdet är nära att nås. Vad gäller jämställda villkor mellan kvinnor och män har målet överträffats.

De tre frågor som mäter arbetsmiljöfaktorer har försämrats jämfört med 2017 - både vad gäller den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Förvaltningens stressprofil som mäts genom indikatorerna 5 - 7 visar behov på insatser.

Totalt sett bedöms målet delvis vara uppfyllt.

Indikator	Utfall 2018		Målvärde	Utfall 2017
Sammanvägt Index 1)		—	80	75
Hållbart medarbetarindex (HME) 2)		—	84	76
Jämställda villkor 3)	4,3	●	4,1	6,5
Jämlika villkor 4)	87	◆	89	89
Tillräckligt med tid 5)	65	■	75	
Inga besvär av stress eller oro orsakade av arbetet 6)	54	■	62	
Inga fysiska besvär orsakade av arbetet 7)	62	■	72	

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

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

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

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

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

Då 2018 års medarbetarundersökning var en förenklad variant, finns inget utfall för indikatorerna Sammanvägt index och Hållbart medarbetarindex.

Ett inspirerande, utvecklande och kommunikativt ledarskap



Nämndens verksamheter

Förvaltningen har fortsatt och knutit ihop den ledningsgruppsutveckling som pågått under en längre tid. Utvecklingen har genomförts med hjälp av extern konsult och bidrar till en helhetssyn på ledarskap inom förvaltningen, vilket leder till ökad måluppfyllelse. Under 2018 har avdelningarna fördjupat ledarutvecklingen och valt olika spår, till exempel har Bibliotek valt att fokusera på medarbetarskap med ett chefspar och Konserthus har koncentrerat sig på ekonomisk helhetssyn.

25 ledningsbloggar har publicerats på intranätet under året, mest aktiva har förvaltningscheferna varit, men både avdelningschefer och enhetschefer har bidragit. En förändring från tidigare år är att de skriftliga bloggarna är fler än vloggarna (videobloggarna). En undersökning 2017 visade att endast 13 procent av Kultur & fritids medarbetare föredrog att ta del av chefsinformation via video, vilket har bidragit till förändringen vid val av metod.

Förvaltningen har under 2018 haft tre tillförordnade enhetschefer. Alla tre har rekryterats internt och har god kännedom om verksamheterna och har under perioden deltagit i introduktion i chefskapet.

Samtliga chefer har deltagit i kommunens föreläsning om HBTQ. Dessutom deltog alla chefer i en chefs-workshop på medarbetardagen i januari, där innehållet fokuserade på medarbetarskap och ledarskap.

Analys av indikatorerna

Medarbetarundersökningen 2018 var en förenklad variant, därför finns inget utfall för indikatorerna.

HME, som mäter hållbart medarbetarengagemang har tre mätetal* för ledarskapet. Här har ungefär 80 procent av de medarbetare som besvarat enkäten uppgivit att påståendet stämmer väl eller mycket väl.

*) Min chef visar mig uppskattning för mina arbetsinsatser, Min chef visar förtroende för mig, Min chef ger mig förutsättningar för att ta ansvar.

Bedömningen av måluppfyllelsen är 2018 baserat på en uppskattning av de aktiviteter som genomförts inom ledarskapsområdet, då inga mätvärden finns för indikatorerna. Ledningsgruppsutveckling, värdegrundsarbete mm uppskattas ha förbättrat måluppfyllelsen, men då måluppfyllelsen var låg 2017, kan inte 2018 års resultat förväntas helt nå målen.

Indikator	Utfall 2018	Målvärde	Utfall 2017
Ledarskap MAU (index) 1)	—	80	69
Delindex HME 2)	—	84	73

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

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

Då 2018 års medarbetarundersökning var en förenklad variant, finns inget utfall för indikatorerna.

Uppnå jämställda och jämlika arbetsvillkor och jämställda löner



Nämndens verksamheter

Inför löneöversyn 2018 genomfördes en jämställdhetsanalys av flera av förvaltningens yrkesgrupper. Analysen ledde till satsningar inom en avdelning och resulterade i mer jämställda löner. Efter löneöversyn 2018 är kvinnors och mäns löner lika inom förvaltningen. Däremot har två yrkesgrupper identifierats som prioriterade i jämförelse med likvärdiga grupper inom kommunen.

Förvaltningens chefer har deltagit i den kommunövergripande utbildningen i löneöversyn som genomförts av kommunledningskontoret under januari till mars. Utbildningen har höjt chefernas kunskap om lönebildning och lönesättning och ökat medvetenheten vad gäller jämställda löner.

Konserthus och symfoniorkester har under en lång period haft fokus på jämställdhet vad gäller fördelningen av män och kvinnor som gästande dirigenter och kompositörer. Detta medvetna arbete i verksamheten leder också till att alla medarbetares kunskap och medvetenhet i jämställdhetsfrågor ökar.

Förvaltningens chefer har deltagit i en HBTQ-föreläsning och HBTQ arbetsgrupperna inom avdelningen Fritid har haft en avstämningsträff under perioden. Ny HBTQ- utbildning (uppsamlingsheat) för nyanställda inom Fritidsavdelningen diskuteras och planeras.




Analys av indikatorerna

Indikatorn jämställda löner visar att Kultur & fritids löner är jämställda, både då en analys görs på samtliga medarbetare (tillsvidareanställda, vikarier och allmän visstidsanställning) och när analysen görs på tillsvidareanställda.

Målvärdet för indikatorn jämställda villkor har överträffats, även om värdet är lägre än året innan. Minskningen från 2017 beror på förändringen i chefsstrukturen inom förvaltningen, 2017 fanns 9 män och 11 kvinnor i chefsposition, 2018 var fördelningen 7 män och 11 kvinnor.

Inom förvaltningen har utfallet för indikatorn jämlika villkor, vilken mäter frånvaro av diskriminering, höjts och målvärdet är nära att nås.

Sammantaget bedöms målet ha nåtts.

Indikator	Utfall 2018		Målvärde	Utfall 2017
Jämställda villkor 1)	4,3		4,1	6,5
Jämställda löner 2)	100 %		100 %	100 %
Jämlika villkor 3)	87		89	89

- 1) Jämställda villkor mäts genom nyckeltalen anställningsvillkor, chefsstruktur, ledningsgrupper, föräldraledighet/VAB samt sjukfrånvaro. Skalan går från 1 - 10 där 10 är högst värde. Mätningen används även i samarbete med andra kommuner.
- 2) Kvinnors andel av mäns lön. Det är den ovägda löneskillnaden mellan kvinnor och män som mäts.
- 3) Faktorn "Alla medarbetare är lika viktiga" på gruppnivå i medarbetarundersökningen ("På min arbetsplats är alla medarbetare lika viktiga oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder"). Skalan går från 0 - 100 där 100 motsvarar 100 %.

Personalredovisning

Personalstruktur

	2018-12-31					
	Årsarbetare		Antal anställda		Genomsnittlig sysselsättningsgrad	Genomsnittlig ålder
	Tillsvidare	Visstid	Tillsvidare	Visstid	Tillsvidare	Tillsvidare
Kvinnor	133,3	22,2	137	28	97,3	46,1
Män	117,2	16,2	120	17	97,7	47,4
Totalt	250,5	38,4	257	45	97,5	46,7

Analys

Antalet anställda är fler i jämförelse med 2017. En anledning är de externa medel som förvaltningen har fått för lovaktiviteter för barn och unga, där två projekt har startats 2018 och resurssatts.

Under perioden har flera medarbetare varit tjänstlediga för till exempel studier och prova annat jobb. De tjänstlediga medarbetarna har ersatts med vikarier. Dessutom har förvaltningen valt att tillsvidareanställa medarbetare på tjänster där ordinarie person är tjänstledig. Detta för att säkerställa att förvaltningen har en långsiktig lösning och inte hamnar i vakanssituationer på kritiska positioner. Bedömningen som gjorts är att både arbetsmiljö, arbetsbelastning och kvalitet gynnas av långsiktiga lösningar i bemanningen.

Obligatorisk sjukredovisning

Obligatorisk sjukredovisning	2018-12-31 (%)	2017-12-31 (%)	2016-12-31 (%)
Total sjukfrånvaro*	4,0	4,1	4,3
- varav långtidssjukfrånvaro**	41,8	33,1	25,6
Sjukfrånvaro för kvinnor	5,0	4,9	5,5
Sjukfrånvaro för män	2,9	3,2	3,0
Sjukfrånvaro i åldersgruppen, 29 år eller yngre	3,6	4,5	3,0
Sjukfrånvaro i åldersgruppen, 30-49 år	4,4	4,1	4,1
Sjukfrånvaro i åldersgruppen, 50 år eller äldre	3,8	4,1	4,7

* Sjukfrånvarons andel av den ordinarie arbetstiden för samtliga anställda, såväl tillsvidare- som visstidsanställda.
** Den del av sjukfrånvaron som avser frånvaro under en sammanhängande tid av 60 dagar eller mer.

Analys

Jämfört med Gävle kommun totalt (6,2%*) har Kultur & fritid lägre sjukfrånvaro (4,0%*), endast Kommunledningskontorets sjukfrånvaro var lägre. Sjuktalet har förändrats marginellt jämfört med 2017. Det är vanligare att kvinnor är långtidssjukfrånvarande (> 60 dagar). Sjukfrånvaron i den lägsta åldersgruppen har sjunkit, även i den åldersgruppen är kvinnors sjukfrånvaro högre än mäns. Den verksamhetsavdelning som har lägst sjukfrånvaro är Konserthus och Symfoniorkester.

*) Avser perioden januari 2018 till november 2018.

1.3 Hållbar tillväxt

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



Nämndens verksamhet

Många olika typer av läsfrämjande projekt pågår kontinuerligt på biblioteken, bland annat genom vår programverksamhet. Under året har flera nya läsfrämjande projekt genomförts: till exempel bokstart, att förmedla läsning är enkelt och lätt samt biblioterapicirklar. Biblioterapi handlar om bokcirklar - skönlitteraturläsning i grupp på ett centralt livsteman som till exempel kärlek och relationer, föräldraskap, åldrande, ensamhet, arbetslöshet och skilsmässa. Gruppen leds av en bibliotekarie och gruppen diskuterar frågeställningar och teman i boken och kan på så sätt hitta strategier att bearbeta eventuella svårigheter genom att prata om de känslor och problem som karaktärerna i boken handskas med. Det handlar om läsning av skönlitteratur och biblioteket har utarbetat riktlinjer för hur man arbetar med det som kallas biblioterapi för att ingen ska misstolka begreppet.

Kulturavdelningen arbetar tillsammans med flera avdelningar i satsningen Lov i Gävle, där tre projektledare har anställts för att tillgodose behoven av aktiviteter på loven för Gävles barn och unga samt att säkerställa en hållbar organisation för fortsatt arbete för en meningsfull fritid. Här har också bibliotek bidragit till att skapa meningsfulla lov för barn och unga i åldern 6-15 år genom en mängd nya aktiviteter som har genomförts. Biblioteket har kunnat ha sommaröppet under semesterperioden på två närbibliotek (Sättra och Andersberg), fler aktiviteter har hållits på alla bibliotek under både sommarlovet och andra lov. Under vecka 44 hade biblioteken ett särskilt fokus på "Läslov" som även var en nationell kampanj.

Cirkusen har fått en större genomslagskraft bland annat genom sommarlägret i Norrsundet och satsningen på ambulering stadsdelsverksamhet under sommaren. Intern samverkan mellan Kulturskolan och Konstcentrum sker inom bild- och formområdet vilket kommer att generera ett större utbud för medborgarna. Kulturtrappan jobbar numera ännu närmare Skapande skola och dessa två initiativ får en större genomslagskraft för eleven där eget skapande och upplevelse knyts närmare ihop.

Utöver ordinarie simundervisning och sommarsimskola har avdelningen Fritid fått medel från Socialstyrelsen kopplat till vattenvana för 6-åringar. En projektledare anställdes i syfte att arbeta med frågan. Projektledaren har tillsammans med föreningarna anordnat dels gratis simskola under veckosluten men också en riktad intensivsimskola under höstlovet 2018. Totalt deltog 51 barn från stadsdelen Andersberg. Effekten av denna simskola är att en del av barnen som innan simskolan, aldrig mött vatten på det sätt som många är vana vid, i slutet av simskolan kunde ta benta. En slutrapport för hela projektet finns att tillgå i slutet av januari 2019. Verksamheten har även bedrivit babysim som ska leda till fler vattenvana barn i tidig ålder.

Sommarkulan pågick under vecka 25 och 26. Nytt för i år var en heldagsutbildning tillsammans med SISU (SISU Idrottsutbildarna) i vattensäkerhet och HLR (hjärt- och lungräddning). Föreningen Aktiva Gävleborg fick medel för att samverka tillsammans med Sommarkulan 2018, som ett integrationsprojekt där barn från olika stadsdelar i Gävle skulle mötas och ha roligt under sommarlovet. Varje dag under två veckor träffades barnen på idrottsplatsen och spelar fotboll, kubb, hoppar hopprep och har roligt tillsammans. Nästan 98 procent av barnen från Aktiva Gävleborg var inte simkunniga. Detta tvingade föreningarna att ändra planeringen eftersom samtliga inte kunde åka till Fjärran Höjder på grund av säkerhetsrisken, eftersom väldigt många inte var simkunniga. Totalt deltog ca 450 barn per vecka. Gefle IF- summercamp har också varit på Fjärran höjder under sommaren tillsammans med barn som deltog i lägret. Totalt deltog ca 40 barn och vuxna. Denna sommars erfarenheter är att utbildning i vattensäkerhet och HLR är viktigt samt att barn som inte är simkunniga först ska delta i sommarsimskola innan de deltar i Sommarkulan.

Analys av indikatorerna

I år deltog 832 barn i sommarsimskolan vilket är en ökning med 290 barn jämfört med 2017. Jämförelseåret 2014 deltog 81 barn.

Målet 2 procent nya deltagare på Kulturskolan är uppnått sedan länge. Främst handlar det om El Sistema som utökats genom kommunens bosociala medel men även ny verksamhet med stöd av bidrag från Kulturrådet (bild & form i Andersberg samt musikverksamhet i Hedesunda). Vidare kan nämnas initiativet Dream Orchestra som är en satsning för ensamkommande barn med mycket lyckat genomslag.

Statistikutdrag Kulturskolan per 20181015




2165 deltagare/vecka på Kulturskolan i ordinarie verksamheter:

Ca 600 deltagare/vecka i El Sistema och Dream Orchestra

Ca 160 deltagare/vecka inom ramen för stadsdelssatsning med bidrag från Kulturrådet

Ca 160 deltagare/vecka inom ramen för Skapande skola i samarbete med Utbildning Gävle

Under perioden har totalt 1115 arrangemang genomförts. Av dessa var 656 stycken riktade mot barn och unga och 459 stycken riktade sig till vuxna. Utfallet för arrangemang riktade mot barn och unga blir därmed 59 procent (tillkommer gör alla besök som görs inom Kulturtrappan f-klass, åk 4 och åk 6 som inte räknas med här).

Indikator	Utfall 2018		Målvärde	Utfall 2017
Medverkande i simskolor, ökning/år jmf 2014 1)	1 027 %		5 %	629 %
Nya deltagare i Kulturskolan/totalt antal deltagare 2)	3,75 %		2 %	7,5 %
Andel publika arrangemang för barn och unga 3)	59 %		60 %	54 %

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

2) Nya deltagare i ett specifikt ämne.

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

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



Nämndens verksamheter

Hållbarhetsveckan är en del av Globala Gävle där Gävle kommun samarbetar med biståndsmyndigheten Sida för att tillsammans öka kunskapen om, och engagemanget för, globala utvecklingsfrågor. Att delta i "global kommun" har krävt mer arbete än förväntat men Biblioteket är nöjda med sin insats. Resultatet kommer att utvärderas för egen del samt som en del av projektet "global kommun".

Kulturavdelningen har bjudit in Gävle Energi AB till en arbetsplatsträff för att föreläsa om hur man kan arbeta mer hållbart genom enkla mätningar på arbetsplatsen.

I området Gavlehov har ett arbete påbörjats för att få anläggningen miljöcertifierad. En offert från Svensk miljöbas finns, en påbörjad etablerad kontakt med Svanen är snarare att föredra om anläggningen ska arbeta långsiktigt med miljöfrågor och dessutom kunna hantera vidden av arbetet när det kommer till att säkra leverantörslid, samarbetspartners och kravställarna utifrån. Ett fiskvandringshinder i Hemlingbybäcken vid Måsberget är åtgärdat för att få fortsätta att ta vatten till bevattningen av fotbollsplanerna vid anläggningen. Hemlingbystugan har arbetat för att minska matsvinn. Genom att sätta upp anslag i restaurangen har man fått resultat

och mindre mat kastas nu jämfört med innan anslagen. Avdelningen Fritid arbetar också med en översyn av vilka produkter som används till driften av idrotts- och fritidsanläggningarna för att minska kemikalieanvändningen där det är möjligt. Fritid har också sökt och beviljats medel hos Naturvårdsverket. Medlen ska användas till strandstädning med syfte att minska skräpen i våra hav och på våra stränder. Avdelningen har genom projektet gjort strandstädning på tolv havsbad och genomfört dykning på samtliga för att rensa botten fri från skräp. Strandlinjen på Limön har också städats fri från skräp. Ytterligare ett flertal badstränder i åar och insjöar har rensats från skräp på land och botten inom ramen för ordinarie arbete. Ett av Gävle kommuns miljömål är att mark- och vattenområden som har särskild betydelse för rekreation ska stärkas och utvecklas samt att alla grund- och kustvatten ska ha god ekologisk och kemisk status.

Analys av indikatorerna





Arbetet med energieffektivisering jämfört med 2013 har fortfarande stort genomslag. Under 2018 har energianvändningen i kWh minskat med cirka 29 procent jämfört med 2013. Dock har energiförbrukningen ökat något jämfört med 2017.

Arbete med energieffektivisering på kulturanläggningarna genomfördes under 2017 och precis som på idrottsanläggningarna har det handlat om åtgärder med att se över ventilation och luftflöden i de lokaler som ingått i projektet. Under 2018 har inga ytterligare insatser skett men åtgärder som skedde under 2017 har bidragit till lägre energiförbrukning.

Arbetet med åtgärder enligt plan för resepolicyen har inte fortsatt i samma utsträckning som det varit tänkt på grund av vakanser. Elcyklar finns att låna i flera verksamheter för miljövänliga transporter i tjänsten, även företagskort hos X-trafik finns i flera verksamheter.

Verksamhetsstöd har provat skype-möten. Flera åtgärder enligt handlingsplanen som togs fram 2016 har genomförts. Det har däremot inte funnits ett bra sätt att mäta genomförda åtgärder på och därför har inte heller indikatorn kunnat mätas.

Under 2018 har Kultur och fritid haft 11 stycken fordon. 27 procent av fordonen drevs med diesel, 18 procent el, 45 procent drevs med HVO100 och 9 procent drevs med biogas.

Indikator	Utfall 2018		Målvärde	Utfall 2017
Energieffektivisering av idrottsanläggningar (jfr 2013) 1)	28,8 %		10 %	36,2 %
Energieffektivisering av kulturanläggningar (jfr 2015) 2)	3,5 %		10 %	3,5 %
Åtgärder enligt plan för resepolicyen 3)	-		100 %	85 %
Andel fordon som drivs med förnybara drivmedel 4)	73 %		66 %	50 %

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

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

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

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

Kultur & fritids verksamheter har effektiva processer och ett högt kvalitetsmedvetande




Nämndens verksamheter

Kultur & fritid Gävle gav, i slutet av 2017, i uppdrag till Public Partner att tydliggöra föreningarnas förutsättningar för att erhålla föreningsstöd och, i första hand se över kraven på återrapportering från föreningarna samt kontroll av om bidragen används på avsett sätt. Public Partner fick också i uppdrag att ta fram förslag på hur återrapportering och kontroll skulle kunna förstärkas. Uppdraget genomfördes i dialog med några utvalda föreningar samt handläggare på förvaltningen. Under samma period som uppdraget pågått har också Kommunrevision granskat bidrag och sponsring inom Gävle kommunkoncern men där har ingen slutrapport kommit än. I Public Partners rapport dras slutsatsen att ett kommungemensamt regelverk måste tas fram. Utöver det har en granskning gjorts av Qulitarium av utbetalning av stöd till ett antal Kulturföreningar och slutrapporten av denna revision kommer att användas som handlingsplan för förbättringsåtgärder.

En översyn av fritidsgårdsverksamheten har genomförts och Kulturavdelningen är i slutfasen kring arbetet med nya avtal för fritidsgårdarna.

Analys av indikatorerna

Av totalt 30 stycken indikatorer (exklusive denna) har 12 stycken ett utfall i nivå med målvärdet vilket ger 40 procent, fem stycken indikatorer har ett gult utfall (17 procent) och nio stycken indikatorer har ett utfall som inte har nått målvärdet. Fyra indikatorer har inte kunnat mätas. Räkna man de som inte kunnat mätas som röda blir det 43 procent ej uppnådda indikatorer. Man kan också exkludera de indikatorer som inte har kunnat mätas vilket då ger totalt 26 indikatorer varav 12 uppnått (46 procent).

Indikator	Utfall 2018	Målvärde	Utfall 2017
Andel uppnådda målvärden på underliggande indikatorer 1)	40 %	 82 %	50 %

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

1.4 Ekonomi

Kultur och fritids verksamheter bedrivs kostnadseffektivt och inom tilldelade ramar.



Nämndens verksamheter

Nämnden tilldelades 2018 drygt 9 miljoner kronor i bidrag till olika lovaktiviteter samt simskola. Det statliga bidraget betalades ut via Socialstyrelsen och har inneburit betydligt fler lovaktiviteter för Gävles barn och unga under året. Samtidigt har det varit en utmaning att öka viss verksamhet inom ramen för bidraget medan man samtidigt i annan verksamhet påbörjat effektivisering inför kommande planeringsperiods besparingar.

Konserthuset beslutade under delår 1 att lägga ned den öppna förskolan som en direkt konsekvens av de kommande effektiviseringskraven. Översyn av framtida användningsområden av de verksamhetsanpassade lokalerna pågår med fokus på samlokalisering och inkomstbringande mötesverksamhet.

Fritid gjorde vid årets start en uppräknig av taxor och hyror för 2018 med 2,5 procent samt en

särskild höjning av timtaxor och hyror i lokaler med 10-20 procent enligt beslutat spararbeting. Biblioteket kommer att utöka sin interna samverkan kring sommarschema och bemanning för att lösa kortvarig frånvaro med gemensamma resurser för Stads- och Närbibliotek inför sommaren 2019 för att uppnå en mer kostnadseffektiv lösning än idag.






Fotbollslaget Dalkurd spelade sina allsvenska hemmamatcher på Gavlevallen. Intäkterna kompensterade de minskade intäkterna från Gefle IF fotboll som betalar en lägre hyra i år då man spelar i Superettan mot tidigare Allsvenskan. Del av intäkterna ska enligt beslut i Kultur- och fritidsnämnden användas till särskilda insatser för barn och ungdomsverksamhet i Gävle kommun.

Analys av indikatorerna

Indikatorn kostnadsbesparing energieffektivisering har ett otroligt positivt utfall när man omvandlar kilowatt-timmar till kronor. Dock tillfaller inte denna besparing Kultur & fritid Gävle i samma utsträckning som effektivisering sker eftersom Gävle kommuns hyresmodell först tar hänsyn till energiförbrukningen var tredje år när hyresavtalen skrivs om.

Nyttjandegraden i idrottsanläggningar har minskat med 2,6 procentenheter 2018 jämfört med 2015 vilket är en minskning med 8 procent. Antalet bokningsbara timmar har ökat med 11,7 procent och antalet bokade timmar har ökat med 2,7 procent. En anledning till att antalet bokningsbara timmar har ökat är bland annat att konstgräsplanerna på Sörby IP och Gavlevallen ligger som bokningsbara halvplan, en fotbollsplan kan alltså nyttjas av flera föreningar samtidigt. Ytterligare en faktor som påverkar är Gavlehovshallens tre hallar och Vallbackskolans sporthall som har tillkommit sedan 2015. Nyttjandegraden skiljer sig åt mellan anläggningarnas olika kategorier.

Indikatorernas, som rör intäkter, kostnader och personalkostnader, avvikelser kan förklaras med tillkommande statliga bidrag från Socialstyrelsen som är ett positivt tillskott till Kultur- och fritidsnämndens budget då detta leder till mer verksamhet för barn och unga i Gävle.

Indikator	Utfall 2018		Målvärde	Utfall 2017
Kostnadsbesparing energieffektivisering av idrottsanläggningar (jfr 2013) 1)	23,2 %		15 %	36,2 %
Nyttjandegrad på verksamhetens idrottsanläggningar (jfr 2015) 2)	-8 %		10 %	-4,3 %
Intäkter i förhållande till föregående år 3)	15,8 %		1,6 %	1 %
Kostnader i förhållande till föregående år 4)	5,5 %		-2 %	9,9 %
Personalkostnader i förhållande till föregående år 5)	7,8 %		4,2 %	3,1 %

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

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

3) Externa intäkter ska minst öka med angiven procent jmf föregående år (gäller ej kommunbidrag).

4) Kostnaderna ska inte öka med mer än angiven procent jmf föregående år.

5) Personalkostnaderna ska inte öka med mer än angiven procent jmf föregående år.

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

2 Uppföljning av politiska uppdrag

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävle har påbörjat kartläggningen av vad vi i nuläget bidrar med för att bryta utvecklingen för socialtjänsten gällande människors behov av försörjningsstöd. Det är ett första steg för att ta fram en åtgärdsplan i samråd med Socialtjänst Gävle och Näringsliv & Arbetsmarknad Gävle.

Konsument Gästrikland har funnits sedan 2007 och styrs av ett samarbetsavtal där Sandviken, Hofors-, Ockelbo-, Älvkarleby- och Gävle kommun är parter. Avtalet gäller gemensam konsumentvägledning och gemensam budget- och skuldrådgivning.

Konsument Gästrikland ger opartisk information och hjälp till självhjälp. Konsumentvägledarna redogör för de rättigheter och/eller skyldigheter som gäller i det aktuella ärendet. Detta ger konsumenterna kunskap när de sedan vänder sig till sin motpart med reklamation av en vara eller en tjänst. Konsumentvägledningen fungerar som ett förfilter till budget- och skuldrådgivningen.

Budget- och skuldrådgivningen i sin tur ger privatpersoner vägledning och bistår med förslag på lösningar vid ekonomiska problem. Råd och anvisningar ges exempelvis vid ansökan om skuldsanering, budgetplanering eller vid upprättande av avbetalningsplaner med fordringsägare. Samtliga medarbetare inom enheten arbetar förebyggande genom bland annat föreläsningar i konsumenträtt och privatekonomi.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävle har påbörjat ett arbete med trygghetsronder för alla anläggningar i samarbete med säkerhetsenheten på Kommunledningskontoret. Syftet är att det ska kännas tryggt för besökare att delta i verksamhetens aktiviteter, men också att det ska upplevas tryggt för våra medarbetare att bedriva verksamhet. Tillsammans med säkerhetsenheten på Kommunledningskontoret pågår också ett arbete med att ta fram riktlinjer för säkerhet vid evenemang.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

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

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

Uppföljning uppdrag

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

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

I det löpande arbetet strävar förvaltningen kontinuerligt efter att ha effektiva möten både i tid och rum, genom digitala lösningar och genom att nyttja egna lokaler och resurser.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Genom Kultur- och fritidsnämndens beslutade lokalstrategi finns en god grund för att på lång sikt effektivisera lokalutnyttjandet för nämndens verksamheter.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävle involveras i arbetet med samordning av stödresurser, och säkerställer att verksamhetskompetens bibehålls vid eventuella centraliseringar.

2.8 Koncernen förväntas hålla sig inom upphandlade avtal.

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävle inväntar generella anvisningar för att genomföra uppdraget. Dock görs regelbundet stickprovskontroll på genomförda inköp.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävle har tagit del av uppdraget, men har inte vidtagit några åtgärder.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävle följer upp beslutade policys och program i Stratsys. Det är viktigt att påpeka att Kulturell allemansrätt, Hållbar idrott och Biblioteksplan 2025 är antagna i kommunfullmäktige och styrande för Kultur & fritid Gävle. I dessa program finns de tre hållbarhetsperspektiven integrerade.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

På Biblioteksavdelningen fortgår Helge-samarbetet och är formaliserat i två typer av samarbetsavtal. Samarbetet fungerar, men formerna behöver ses över och den administrativa rollen för regionen behöver förtydligas. Inom samarbetet pågår arbetet med att upphandla en konsulttjänst som ska se över samarbetets organisationsform och roller. En rapport beräknas

färdig till 31/10.

Kulturskolecheferna i regionen samverkar i nätverksform. Kulturskolan är även representanter i referensgruppen för GUS, Gävleborgs ungdomssymfoniorkester. Kulturavdelningen samarbetar med regionen gällande Kulturfrukost, Musiksopporna, popquiz samt Gefle Street Art. Konstcentrum är kunskapsresurs till regionen i frågor gällande offentlig konst. Kultursommarjobbarna var ett regionalt samarbete med ungdomsperspektiv. Samarbete sker med regionen kring utveckling av Silvanum.

En viktig del av Gävle Symfoniorkesters verksamhet är samarbetet med konstnärliga utbildningar i landet samt "Uppdragsöverkommelse -18 Om Gävle Symfoniorkester" som finns i kulturplanen:

"Symfoniorkestern ska förvalta och föra ett kulturarv vidare. Den ska bidra till konstnärlig mångfald och till att skapa lokal, regional och nationell identitet. Många konserter arrangeras tillsammans med det civila samhället. Konserter för, med och av barn och unga är en central del av orkesterns verksamhet. En viktig del av Gävle Symfoniorkesters verksamhet är samarbetet med konstnärliga utbildningar i landet.

Det är viktigt att Gävle Symfoniorkester vidareutvecklar sitt arbete för att i ännu högre grad bli en angelägenhet för invånarna i hela Gävleborg samt vidareutvecklar samverkan med länets kommuner och Region Gävleborg."

Verksamhetens mål

"Gävle Symfoniorkester & Gävle Konserthus har i uppdrag att:

- främja kvalitet och konstnärlig förnyelse samt erbjuda upplevelser av levande musik på hög professionell nivå
- inspirera sin trogna publik, nå ut till ny publik och spela på scener och arenor lokalt, regionalt, nationellt och internationellt
- bidra till att skapa positiva attityder till mångfald genom internationella och interkulturella samarbeten
- vara en stolthet för Gävle och Gävleborg genom konstnärlig spets på hög internationell nivå, samt vara en naturlig del i det som utvecklar regionen
- aktivt bidra till kulturliv för, med och av barn och unga
- erbjuda allmänheten en mångfald och bredd av musikaliska evenemang och vara känt i vida kretsar för sin höga konstnärliga nivå och sitt breda spektrum av konstnärliga upplevelser
- ha öppna dörrar gentemot det lokala och regionala musiklivet"

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Detta uppdrag är slutfört för Kultur & fritids räkning i och med att arbetet med införande av kulturcheckar avbrutits.

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

Uppföljning uppdrag

Kultur & fritid Gävles mötesstruktur förtydligar att samverkansgruppmöten regelbundet genomförs på avdelnings- och förvaltningsnivå enligt Gävle kommuns samverkansavtal. Regelbundna arbetsplatsträffar hålls inom enheterna och rapporteras vidare till förvaltningens HR-strateg och den förvaltningsövergripande samverkansgruppen.

Kultur & fritid Gävle inväntar generell information kring framtagande av planen.

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

Uppföljning uppdrag

Kultur- och fritidsnämnden berörs inte av uppdraget.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

När förändrade taxor och avgifter inom Kultur- och fritidsnämndens områden arbetas fram, görs det bland annat utifrån hur det ser ut i andra kommuner.

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

Uppföljning uppdrag

Samfinansieringsprojekt med Folkteatern Gävleborg för en ökad regional närvaro har initierats under spelåret 18. Samarbetsavtalet med Ålands Landskapsregering har förlängts. En kontinuerlig dialog med externa produktionsbolag och arrangörer pågår rörande inkomstbringande uppdrag.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Ett gemensamt projekt har formats i och med deltagande i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) projektsatsning "Mer kultur för fler" där medarbetare från biblioteken i Sättra och Andersberg samt Kulturskolan deltar. Det har även funnits representation av chefer på uppstarts- och avstämningsträffar.

Ytterligare arbete behöver göras för att utreda hur satsningen skulle kunna bidra till ökade öppettider på biblioteken i Sättra och Andersberg, enligt uppdraget. Önskvärt är öppethållande på helger. Hur detta kan schemaläggas behöver ses över samt att nya medarbetare då behöver rekryteras. Biblioteksavdelningen har påbörjat rekrytering av fler medarbetare för att kunna utöka öppettiderna. Det är svårt att rekrytera bibliotekarier, vilket har påverkat denna process. Annons har varit ute tre gånger och vi hoppas nu att komma i mål med den sista rekryteringen till Andersbergs bibliotek. Sättra och Andersbergs bibliotek har köpt in surfplattor inom ramen för detta projekt, som främst ska användas för språkträning.

Kulturskolan har anställt kulturpedagoger inom ramen för El Sistema.

Finansiering hos både bibliotek och kulturskola sker från de bosociala medlen som finns under Kommunstyrelsen.

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

Uppföljning uppdrag

Ett första inledande möte har hållits där mötet konstaterade att det först och främst behöver tas ett helhetsgrepp kring den fysiska miljön för att skapa trivsel och en välkomnande atmosfär. Under året har Konstcentrum återupptagit arbetet med Öppen förskola vilket har varit mycket lyckat. Inom ramen för satsningen Aktiva lov har enheten även erbjudit flera lovaktiviteter som lockat nya deltagare till Silvanum.

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

Uppföljning uppdrag

Kulturhusets aktörer arbetar hela tiden medvetet för att öka antalet barn och unga men vissa praktiska frågor behöver lösas för att säkerställa verksamheten på sikt. En utredning är

genomförd och resultatet av denna har presenterats för kulturhusets parter. Utredningen kommer att ligga till grund för det fortsatta arbetet som bland annat pekar på vikten av ett gott samarbete inom huset. Detta möjliggörs genom att parterna tar fram en ny gemensam plattform samt att Kultur och fritid följer verksamheten med tydligare uppföljning under kommande år.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Avdelningen Fritid har gått ur hyresavtalet med Samhällsbyggnad Gävle angående Engesbergs camping. Det innebär att ansvaret för campingen har övergått till Samhällsbyggnad Gävle som framledes tecknar avtal med campingföreningen. För övriga nämnda verksamheter finns i dagsläget inget investeringsutrymme budgeterat för fastigheterna.

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

Uppföljning uppdrag

Det tidigare uppdraget med att införa kulturcheckar har avbrutits. Uppdraget är därmed uppfyllt.

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

Beskrivning uppdrag

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

Uppföljning uppdrag

Två inledande möten mellan Gavlefastigheter AB (GFAB) och biblioteksavdelningen har hållits. Uppdraget var informationsärendet på Kultur- och fritidsnämnden den 22 maj och då utsågs en kontaktpolitikergrupp med bred representation. Ett projekt har startats av GFAB och en projektorganisation har tillsatts. Visions- och måldokument har utarbetats av verksamheten och har presenterats på ett gemensamt möte med GFAB:s projektgrupp och kontaktpolitikergruppen. Frågan om placering har hanterats av en särskild grupp inom

projektet, arkitektbyrå har kopplats på för att göra volymleräkningar inför beslut om placering.

Frågan om vilka verksamheter som skulle kunna samlokaliseras i ett nytt Stadsbibliotek är inte klar. Avdelningschef samt enhetschef stadsbibliotek delar i dagsläget uppdraget som ”verksamhetens projektledare”.

3 Uppföljning externa utförare

Kultur- och fritidsnämnden har inga externa utförare som ska följas upp i enlighet med Program med mål och riktlinjer för uppföljning av externa utförare Dnr 15KS421-12.

4 Utvecklingsområde

- Två så kallade meröppna bibliotek har varit öppna sedan i början av mars. Projektet försenades på grund av tekniska lösningar som tog extra tid. De meröppna biblioteken finns i Hedesunda och Forsbacka. Användarna kan där använda sitt bibliotek utanför ordinarie öppettider (t.ex sena kvällar och helger) med hjälp av bibliotekskort och pin-kod som de själva går in i biblioteket med. Detta ökar tillgängligheten till dessa bibliotek avsevärt då de minsta integrerade biblioteken annars bara har öppet 15 timmar per vecka för allmänheten.
- Ett arbete pågår tillsammans med IT-avdelningen och förvaltningens IT-utvecklare med arbetet för trådlös kommunikation för medborgarna. Det som sker är att man fasar ut äldre trådlösa nätverk och istället ansluter anläggningar till Gävle kommuns Wifi. Hittills har Hemlingby friluftsområde, Konstcentrum och Stadsbiblioteket anslutits.
- Avdelningen Fritid deltar i Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) arbete med ett nytt system för bokning av lokaler och ansökning av föreningsstöd. Upphandlingen är ett samverkansprojekt mellan 200 kommuner, SKL samt SKL Kommentus Inköpscentral. Målet med kommande ramavtal är en enklare och effektivare användning av kommunala kultur- och fritidsanläggningar. Förbund, föreningar eller privatpersoner ska kunna söka, boka och betala en aktivitet eller ett evenemang över hela Sverige dygnet runt. Vidare kan bidrag sökas för genomförda aktiviteter. Kommunens administratörer i sin tur handlägger inkommande boknings- och bidragsansökningar - allt i samma systemlösning. Anbuds- samt utvärderingsfas pågår fortfarande men ett ramavtal beräknas vara klart för avrop under andra kvartalet 2019.
- Utredning rörande möjligheten för en anpassning av Konserthusets lokaler till att kunna ta emot en ökad volym av inkomstbringande kongress- och mötesverksamhet. Beredning har påbörjats tillsammans med Gavlefastigheter AB och i samverkan med Gavle convention bureau har inlett under 2018.
- Aktiva lov: Biblioteksavdelningen har sedan mitten av april rekryterat en projektledare inom ramen för satsningen "Aktiva lov". Projektledaren har arbetat gemensamt med de övriga två projektledarna på Kulturavdelningen och Fritidsavdelningen för att se till att Gävles barn och unga 6-15 år fått möjlighet att del av en mängd aktiviteter. Målet var också att projektledarna skulle säkerställa att aktiviteterna höll en hög kvalitet, att en tydlig uppföljning skulle göras samt att bra arbetssätt och rutiner skapades i projektet. Projektet kommer dock att avslutas 31/1-19 då medel för lovaktiviteter från Socialstyrelsen inte kommer att fortsätta.

5 För verksamheten viktiga nyckeltal

Nyckeltal	2014 Utfall	2015 Utfall	2016 Utfall	2017 Utfall	2018 Utfall	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Biblioteksbesök 1)	712 36 1	693 04 1	686 39 4	646 96 3	662 24 4	720 0 00	720 0 00	720 0 00
Biblioteksbesök/inv 2)	7,2	7,0	6,8	6,5	6,5	7,0	7,1	7,1
Bibliotekslån 3)	601 45 4	552 50 8	603 10 4	600 03 9	507 59 9	680 0 00	680 0 00	680 0 00
Bibliotekslån 0-17 år 4)	111 537	185 00 0	81 954	212 17 6	196 32 1	190 0 00	190 0 00	190 0 00
Registrerade föreningar Kultur & fritid	515	512	532	550	588	530	530	530
Antal besök på Gasklockorna 5)	53 752	61 227	43 752	55 524	56 110	50 00 0	50 00 0	50 00 0
Offentliga arrangemang Gasklockorna 6)	71 %	73 %	70 %	66 %	59,3 %	70 %	70 %	70 %
Antal besök Gävle Konserthus & Symfoniorkester (exkl. restaurangbesök) 7)	76 442	89 914	90 650	100 00 4	96 742	92 00 0	92 00 0	92 00 0
Självfinansieringsgrad Gävle Konserthus & Symfoniorkester 8)	12,6 %	12,6 %	13,9 %	12,8 %	13,9 %	14,0 %	14,2 %	14,4 %
Antal aktiva flickor 7-20 år i föreningsvht/invånare 9)				52,5 %	53,3 %	83,37 %	83,37 %	83,37 %
Antal aktiva pojkar 7-20 år i föreningsvht/invånare 9)				78,8 %	79,98 %	68,99 %	68,99 %	68,99 %
Totalt antal aktiva barn och ungdomar 7-20 år i Gävle/ invånare 9)				66,0 %	67,0 %	53,75 %	53,75 %	53,75 %

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

2) Antalet besök/ antalet invånare i kommunen.

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

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

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

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

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

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

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

Besparingar inom enheten Kultur och föreningsstöd har lett till ökade intäktskrav för Gasklockorna vilket leder till att antalet intäktsbringande evenemang måste öka för att ekonomin ska gå ihop, vilket leder till att antalet offentliga arrangemang minskar.

Uppgifter om antal stödberättigade medlemmar är hämtade från Kultur & fritid Gävle. Invånarantal är hämtat från SCB. Nyckeltalet visar antalet aktiva medlemmar i föreningsverksamhet i förhållande till befolkningmängden. Aktiv medlem innebär barn och

ungdomar som är stödberättigad och deltar i ledarledd fritidsverksamhet under minst 5 tillfällen per halvår. Ett barn/ungdom kan vara aktiv medlem i flera föreningar och räknas då som en aktiv medlem för respektive förening i statistiken som nyckeltalen baseras på. Nyckeltalet redovisas i delårsbokslut ett varje år och visar statistik från föregående år. Basåret är 2017 och första redovisningstillfälle är delårsbokslut per sista april 2018. 2017 blir basår då det är första året som medlemsstödet, som beräknas på antalet aktiva medlemmar, söks och därav första året som denna statistik finns tillgänglig. Målvärden för kommande år är beräknade på en ökning med 1,5 procent per år.

6 Resultat och investeringar

(mnkr)	Utfall 2018	Utfall 2017	Budget 2018
Verksamhetens intäkter	99,5	86,2	92,9
Personalkostnader	-161,6	-150,0	-159,1
Övriga kostnader	-251,9	-237,0	-258,4
Avskrivningar/nedskrivningar	-15,6	-16,9	-15,3
Internränta	-3,3	-3,2	-3,5
Resultat före kommunbidrag	-332,9	-320,9	-343,4
Kommunbidrag	343,4	331,5	343,4
Årets resultat	10,5	10,6	0,0
Investeringar	8,1	17,7	13,8
Erhållet investeringsbidrag	0,0	0,0	0,0

Årets resultat är + 10,5 mnkr.

Verksamhetens intäkter överstiger budget med 6,6 mnkr. Avvikelsen är betydligt större om projektet U23EM exkluderas. För U23EM är avvikelsen -14,3 mnkr. Intäkterna till U23EM kommer först att komma under 2019. Exkluderas U23EM från årets intäkter är överskottet jämfört med budget +20,9 mnkr. Denna avvikelse består av 6,1 mnkr från Socialstyrelsen till lovaktiviteter, extra statligt bidrag i form av satsning på fritidsgårdsverksamhet 0,6 mnkr, 1,0 mnkr internt bidrag från Kommunstyrelsens bostadssociala medel till projektet "integrations-satsning kultur och bibliotek", statliga medel till stärkta bibliotek och projektet "Kultur här och där" tillsammans 0,4 mnkr, 1,5 mnkr interna bidrag till Kulturskolan från Utbildningsnämnden, statligt bidrag till Kulturskolan för kulturskoleutveckling 0,2 mnkr, resterande del består av ökade hyresintäkter 2,4 mnkr sant ökade försäljningsintäkter (här måste U23EM exkluderas). Ett bidrag från Region Gävleborg (från Statens Kulturråd) bidrar också till avvikelsen på intäktssidan. Bidraget har betalats ut till Gävle Symfoniorkester 2017 och 2018 men det har inte kommit någon information om hur länge eller vilket belopp som kommer utan kompensationen är, enligt vad som är känt, tillfällig. Kompensationen är finansiering till ökade kostnader för musiker efter att Skatteverket slopat det tidigare kostnadsavdraget för musikers arbetsgivaravgifter. Kultur- och fritidsnämnden har också fått en ramkompensation för denna kostnadsökning. Gasklockorna har intäktsmässigt gjort sitt bästa år någonsin. Dock har de ökade intäkterna också genererat ökade kostnader för timanställd personal.

Periodens intäkter jämfört med 2017 är +13,3 mnkr vilket främst beror på ökade statliga bidrag till avgiftsfri simskola och lovaktiviteter samt Kulturskoleutveckling men även till viss del ökade försäljnings- och hyresintäkter. Att hyresintäkterna ökat jämfört med 2017 beror delvis på Gavlehovshallen inte fanns med hela 2017.

Personalkostnader för perioden är +2,5 mnkr jämfört med budget vilket beror på att de externa bidragen bland annat använts till mer personal. Dock ser det lite olika ut på avdelningarna, någon avdelning har överskott för personal på grund av vakanser medan andra har ökade

personalkostnader jämfört med budget vilket till stor del beror på de externa bidragen men även på obudgeterade kostnader för timanställda. I flera verksamheter som har timanställda finansieras dessa genom ökade intäkter för evenemang eller ökade försäljningsintäkter.

Personalkostnaderna har ökat med 11,6 mnkr jämfört med 2017 vilket bland annat beror på tillkommande personal i projekt som finansieras med externa bidrag men också lönerrevisionen mellan åren.

Övriga kostnader är för perioden 6,5 mnkr lägre än budget. Under övriga kostnader ingår hyror och nämnden har kompenserats för tillkommande hyra av Valbobadet men eftersom investeringen är försenad betalas fortfarande den gamla hyran. Däremot har hyran för både Gavlevallen och Gavlehovshallen felbudgeterats då Gavlefastigheter AB lämnade felaktiga uppgifter om hyrorna inför budgetarbetet 2018. Det här leder till att hyrorna på Gavlehov 2018 är nästan 1,7 mnkr högre jämfört med budget. Projektet U23EM redovisar ett överskott jämfört med budgeterade övriga kostnader på +13,8 mnkr. Avvikelsen uppstår av samma anledning som på intäktsidan. Budgeten lades för hela projektet redan 2018 då osäkerhet fanns när kostnaderna skulle uppstå. De största kostnaderna kommer att komma under nästa år då tävlingarna äger rum. När man exkluderar U23EM från övriga resultatet visar övriga kostnader -7,3 mnkr vilket främst beror på ökad genomförd verksamhet kopplat till de ökade statsbidragen samt ökade kostnader för utbetalda stöd till föreningar som arbetat med lovaktiviteter.

Jämfört med 2017 har de övriga kostnaderna ökat med 14,9 mnkr vilket beror på hyra Gavlehovshallen som inte ingick samma period 2017 samt ökade kostnader (projektbidrag till föreningar för lovaktiviteter, förbrukningsmaterial mm) som finansieras med de ökade externa bidragen. Kapitalkostnaderna är 0,1 mnkr högre än årets budget.

Årets förbrukade investeringsmedel är 8,1 mnkr. Biblioteket har investerat i nytt hyllsystem i Sättra bibliotek samt tillhörande hyllbelysning, stolar till publika delarna i Stadsbiblioteket samt också uppdaterat den publika bibliotekskatalogen med ett nytt digitalt vägvisningssystem som ska underlätta för besökarna att hitta rätt hylla. Vägvisningssystemet kommer att kompletteras med digitala skärmar. Konserthuset har investerat i konferensutrustning, instrument samt belysning i foajén. Konserthuset hann inte förbruka alla investeringsmedel på grund av en försenad upphandlingsprocess som verksamheten inte kunde råda över. Kulturavdelningen har investerat i konst och även här en hel del instrument men då till Kulturskolans verksamhet. Investeringar har också gjorts i Wi-Fi till Gasklockorna vilket kommer att slutföras under 2019. Fritid har investerat i maskiner, en traktor till Gavlehov och två ismaskiner. En veterinärplats i Lervik har iordningställts samt inventarier till flera verksamheter.

7 Framtida intäkts- och kostnadsutveckling

Flera av nämndens verksamheter har egna intäkter från uthyrning och försäljning av olika slag. Intäkterna ska årligen öka i takt med att kostnaderna ökar. Det finns en risk att verksamheterna kommer upp i en nivå där besökare och kunder inte längre är beredda att betala mer för att delta eller besöka Kultur & fritid Gävles verksamheter. Föreningar kanske inte längre har råd att hyra anläggningar och sporthallar eftersom föreningsbidrag minskar eller förblir oförändrade i och med effektiviseringskraven.

Biblioteket har fått projektmedel från Statens kulturråd att använda till "Stärkta bibliotek". Bidraget används till en utredning för att se om Kultur- och fritidsnämnden ska återinföra en biblioteksbus i Gävle.

Ökade interna samarbeten inom koncern som möjliggör ökad självfinansieringsgrad för Konserthuset, till exempel genom samlokalisering. Om inte aviserade effektiviseringskrav kan kompenseras med ökad självfinansieringsgrad kommer volymen inom det egenproducerade utbudet att reduceras. Effektiviseringskrav kopplat till lokalbrist leder till behov av förändrat konsertutbud för att skapa utrymme för mer inkomstbringande uthyrningsverksamhet. Detta påverkar först och främst begreppet bredd och mångfald samt verksamhet för barn och unga utanför Kulturtrappan.

En inventering av offentlig konst, underhållsbehov samt rutiner för samarbete med Samhällsbyggnad Gävle påbörjades under året då tydliga rutiner tidigare har saknats. Större

insatser behöver göras då underhållet av konst är eftersatt.

Det finns en osäkerhet kring bostadssociala medel och finansieringen av El Sistema fr.o.m. 2022. Det är nu också känt att de statliga medlen för lovaktiviteter kommer att minska rejält redan 2019. Organisationen kring "Lov i Gävle" minskas därför kraftigt och tillsammans med övriga effektiviseringskrav i budgeten finns inga medel för lovverksamhet kvar inom avdelningen Kultur. Detta får en stor negativ effekt framförallt när det gäller socioekonomiskt utsatta barn och unga i Gävle.

Utöver det minskade statliga bidraget från Socialstyrelsen är också finansieringen av skolavslutningsprojektet "Stolt och nykter" hotad. Det så kallade förlustbidrag som tidigare utgått från de skadeförebyggande medlen hos Svenska Kommun Försäkrings AB utgår 2019. Även Gästrike Vatten AB och Gavlegårdarna AB har aviserat att de drar in sina bidrag till projektet 2019. Arrangemanget kan omöjligt genomföras utan externa medel.

Gefle IF har under säsongen 2018 spelat i Superettan istället för i Allsvenskan. En intäkt baserad på ett lag i Allsvenskan låg till grund för den kalkyl som gjordes då Gavlevallen byggdes vilket innebär att anläggningen kommer att gå med förlust. För att kompensera anläggningens minskade intäkter måste ytterligare effektiviseringar göras på annan verksamhet inom avdelningen Fritid, vilket påverkar driften av övriga anläggningar och därmed också barn- och ungdomsverksamhet. Intäkterna för Gavlevallen har mer än halverats sedan Gefle IF förlorade sin plats i Allsvenskan och därmed ökar effektiviseringskravet ytterligare på avdelningen Fritid. 2018 kompenseras intäktsbortfallet då Dalkurd spelade sina hemmamatcher i Gävle. Säsongen 2019 är det klart att Gefle IF kommer att spela i ytterligare en lägre division då man flyttades ner från Superettan till division 1.

8 Sammanfattning av de viktigaste händelserna

- I februari invigdes Sportoteket i Gävle. Nu finns möjlighet att låna sportutrustning för Gävleborna vilket gör det möjligt för till exempel barnfamiljer att prova på olika aktiviteter utan att först köpa utrustning. Sportoteket har också utrustning i Hemlingbystugan för utlåning.
- Gefle Street Art - det mycket lyckade projektet GSA genomfördes och avslutades under året. Både process och samverkan fungerade mycket bra och resultatet och effekterna av projektet uppmärksammas nationellt och internationellt. Gävle kommun ville med projektet höja kvalitén i Gävles kulturliv. Projektets huvudfokus var muralmålningar på olika fasadväggar i stan med start i bostadsområdet Andersberg. Gävlebor och besökare hade under projektets gång möjlighet att lära känna och uppleva gatukonsten genom föreläsare och konstnärer från lokala, nationella och internationella scener. Det genomfördes även workshops, stadsvandringar, öppna väggar, show-väggar, testaspreja-tillfällen med mera. Projektet var ett samarbete mellan Kultur & Fritid Gävle kommun, Region Gävleborg, Gavlegårdarna AB och Gavlefastigheter AB.
- Lov i Gävle - genom ett statligt stöd har Gävle kommun fått möjlighet att utveckla och genomföra roliga och stimulerande lovaktiviteter för barn och unga. Aktiviteterna ska enligt Socialstyrelsens krav vara avgiftsfria, öppna för alla mellan 6-15 år, stimulera både flickors och pojkars deltagande, främja integration och skapa nya kontaktytor mellan barn med olika social bakgrund. Kommunen har under året, i samverkan med föreningslivet, anordnat en mängd spännande aktiviteter för barn och unga. Alla aktiviteter finns på www.gavle.se/lovigavle.

9 Bilaga 1 Personalstatistik

9.1 Personalstruktur

Personalstruktur

	2018-12-31			2017-12-31		
Årsarbetare	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Tillsvidare	133,3	117,2	250,5	130,6	116,4	247,0
Visstid	22,2	16,2	38,4	23	14,1	37,1
Totalt	155,5	133,4	288,9	153,6	130,5	284,1
	2018-12-31			2017-12-31		
Antal anställda	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt
Tillsvidare	137	120	257	133	119	252
Visstid	28	17	45	25	15	40
Totalt	165	137	302	158	134	292

Analys

Antalet anställda är fler i jämförelse med 2017. En anledning är de externa medel som förvaltningen har fått för lovaktiviteter för barn och unga, där ett projekt har startats och resurssatts under året. Biblioteksavdelningen har dessutom ökat bemanningen inom enheten Närbibliotek för att utöka öppettiderna för Sättra bibliotek och Andersbergs bibliotek.

Under perioden har flera medarbetare varit tjänstlediga för till exempel föräldraledighet, studier och för att prova annat jobb och ersatts med vikarier. Dessutom har förvaltningen valt att tillsvidareanställa medarbetare på tjänster där ordinarie person är tjänstledig. Detta för att säkerställa att vi har en långsiktig lösning och inte hamnar i vakanssituationer på kritiska positioner. Bedömningen som gjorts är att både arbetsmiljö, arbetsbelastning och kvalitet gynnas av långsiktiga lösningar i bemanningen.

9.2 Genomsnittlig ålder

Anställningsform	Kön	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Tillsvidare	Kvinnor	46,1	46,7	47,0
	Män	47,4	47,5	47,3
	Totalt	46,7	47,1	47,1
Visstid	Kvinnor	35,7	37	33,5
	Män	39,8	35,4	39,8
	Totalt	37,3	36,4	36,2
Totalt	Kvinnor	44,3	45,2	45,1
	Män	46,4	46,2	46,4
	Totalt	45,3	45,6	45,7

Åldersfördelning - Antal medarbetare per åldersintervall

Anställningsform	Kön	Upp till 29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller äldre
Tillsvidare	Kvinnor	12	28	37	48	12
	Män	10	16	37	38	19
	Totalt	22	44	74	86	31
Visstid	Kvinnor	12	6	6	4	0
	Män	4	5	4	3	1
	Totalt	16	11	10	7	1
Totalt	Kvinnor	24	34	43	52	12
	Män	14	21	41	41	20
	Totalt	38	55	84	93	32

Analys

Kultur & fritid har, liksom Gävle kommun, flest medarbetare inom åldersgruppen 50-59. Den åldersgrupp som antalsmässigt förändrats mest under 2018 jämfört med året innan är 30-39-åringar, procentuellt sett är ökningen bland den yngsta åldersgruppen lika hög.

Den genomsnittliga åldern för förvaltningens tillsvidareanställda medarbetare är 46,7 år, samma som Gävle kommun totalt.

9.3 Sysselsättningsgrad

Genomsnittlig sysselsättningsgrad		2018-12-31 (%)	2017-12-31 (%)	2016-12-31 (%)
Tillsvidare	Kvinnor	97,3	98,2	98,3
	Män	97,7	97,8	99,0
	Totalt	97,5	98	98,6
Visstid	Kvinnor	79,4	91,9	79,0
	Män	95,3	94	91,3
	Totalt	85,4	92,7	84,3
Totalt	Kvinnor	94,3	97,2	95,6
	Män	97,4	97,4	98,1
	Totalt	95,7	97,3	96,7

Analys

Den totala genomsnittliga sysselsättningsgraden är något lägre än 2017. Den genomsnittliga sysselsättningsgraden hos Kultur & fritid är 2018 att jämföra med snittet för Gävle kommun. De tillsvidareanställda medarbetare som har en lägre sysselsättningsgrad än 100 % återfinns (med ett undantag) inom Kulturavdelningen.

9.4 Arbetad tid och frånvaro

Arbetad tid och frånvaro		2018-12-31		2017-12-31		2016-12-31	
	Kön	Dagar	Procent	Dagar	Procent	Dagar	Procent
Nettoarbetstid	Kvinnor	46 961	81,0	43 576	77,1	42 661	76,9
	Män	41 090	84,1	38 903	82,8	40 195	85,9
	Totalt	88 051	82,4	82 479	79,7	82 856	81,3
Sjukdom totalt antal dagar	Kvinnor	2 881	5,0	2 715	4,8	2 882	5,3
	Män	1 413	2,9	1 499	3,2	1 399	3,1
	Totalt	4 294	4,0	4 214	4,1	4 281	5,2
Barnledighet	Kvinnor	1 718	3,0	1 895	3,4	2 561	4,6
	Män	1 109	2,3	1 241	2,6	583	1,2
	Totalt	2 827	2,6	3 136	3,0	3 144	3,1
Semester/Ferier	Kvinnor	4 412	7,6	5 432	9,6	4 833	8,7
	Män	4 116	8,4	4 401	9,4	4 269	9,1
	Totalt	8 528	8,0	9 833	9,5	9 102	8,9
Studier	Kvinnor	146	0,3	569	1,0	103	0,7
	Män	14	0,0	40	0,1	12	0,0
	Totalt	160	0,2	609	0,6	115	0,1
Övrig frånvaro	Kvinnor	1 861	3,2	2 350	4,2	2 125	3,9
	Män	1 117	2,3	905	1,9	309	0,7
	Totalt	2 978	2,8	3 255	3,1	2 434	2,4

I.o.m. omorganisationen 1 januari 2019 finns inte den faktiska datan för helår att tillgå. 2018 års utfall är baserat på utfallet för januari 2018 till november 2018 och uppräknat till årstakt.

Analys

Jämfört med Gävle kommun totalt (6,2%*) har Kultur & fritid lägre sjukfrånvaro (4,0%*), endast Kommunledningskontorets sjukfrånvaro var lägre. Sjuktalen har förändrats marginellt jämfört med 2017. Det är vanligare att kvinnor är långtidssjukfrånvarande (> 60 dagar). Den verksamhetsavdelning som har lägst sjukfrånvaro är Konserthus och Symfoniorkester.

Hos Kultur & fritid är det vanligare att män tar ut barnledighet än i kommunen totalt. Under året har 7 medarbetare varit föräldralediga på heltid (under mer än 1 månad), 3 kvinnor och 4 män.

Under året har 2 kvinnor varit tjänstlediga för studier på heltid. Dessutom har 5 personer varit tjänstlediga för att prova annat jobb, 3 kvinnor och 1 man (redovisas som en del av "övrig frånvaro" i tabellen).

*) Avser perioden januari 2018 till november 2018.

9.5 Övertid

	Kön	2018-12-31			2017-12-31		
		Antal timmar	Utbetald ersättning	Beräknad kostnad för övertid i tid	Antal timmar	Utbetald ersättning	Beräknad kostnad för övertid i tid
Fyllnadstid	Kvinnor	644	109 549	13 612	446	79 348	11 809
	Män	598	93 610	17 816	447	78 036	7 208
	Totalt	1 242	203 159	31 428	893	157 384	19 017
Enkel övertid	Kvinnor	244	38 236	38 261	142	4 249	35 998
	Män	153	14 987	28 880	89	9 795	14 028
	Totalt	397	53 223	67 141	231	14 044	50 026
Kvalificerad övertid	Kvinnor	482	29 198	165 592	686	41 392	216 070
	Män	1 307	319 184	196 271	1 028	192 633	187 576
	Totalt	1 789	348 382	361 863	1 714	234 025	403 646

Analys

Övertidsuttaget har ökat jämfört med föregående år. Detta har varit nödvändigt då organisationen för projektet "Aktiva lov" inte har varit fulltalig och övertidsuttaget är koncentrerat till de månader då skolloven infaller (februari/sportlov, sommarmånaderna, oktober/höstlov) samt till slutet av året. Aktiviteterna har planerats och förberetts i projektet som inte har varit fullt bemannat.

Övertidsuttaget finns hos avdelningarna Kultur och Fritid och berörda chefer har situationen under bevakning och har nära dialog med de aktuella medarbetarna om arbetsbelastning och arbetsmiljö.

9.6 Rekrytering och personalförsörjning

Nyttillsättning	Kön	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Tillsvidare	Kvinnor	7	8	7
	Män	6	6	12
	Totalt	13	14	19
Visstid	Kvinnor	24	25	24
	Män	15	14	16
	Totalt	39	39	40
Totalt	Kvinnor	31	33	31
	Män	21	20	28
	Totalt	52	53	59
Avgångar				
Avgångar	Kön	2018-12-31	2017-12-31	2016-12-31
Tillsvidare	Kvinnor	10	14	14
	Män	7	6	11
	Totalt	17	20	25
Visstid	Kvinnor	10	12	12
	Män	6	8	12
	Totalt	16	20	24
Totalt	Kvinnor	20	26	26
	Män	13	14	23
	Totalt	33	40	49
- varav pension	Totalt	4	4	6
- varav ÖK-SAP	Totalt	0	0	0

Analys

Personalomställningen* är fortsatt relativt låg inom Kultur & fritid, 5,0 %. Det är en minskning jämfört med 2017 (5,6 %) och 2016 (7,7 %).

Pensionsavgångarna har varit ungefär lika många de senaste åren och kommer att fortsätta var det de närmaste två åren men mellan 2021 till 2023 kommer 25 personer att uppnå 65 års ålder, med en peak 2021 då 12 personer når pensionsåldern.

Vid extern rekrytering är Kultur & fritid en relativt attraktiv arbetsgivare, tjänsterna har i genomsnitt haft 33,6 sökande per utlyst tjänst. Dock är det vanligt att få av de sökande har rätt kompetens jämfört med kravprofilen för den vakanta tjänsten. Något fler kvinnor än män har sökt arbete under 2018, av de 19 externt annonserade tjänsterna hade endast 26 % jämn könsfördelning bland de sökande. Av de personer som tillsvidareanställts är 2 tredjedelar kvinnor, samma fördelning gäller om även visstidsanställda tas med i underlaget.

Under 2018 har 4 tillsvidareanställda personer gått i pension och 13 personer har anställts tills vidare (1 person har ny tjänst inom förvaltningen). Av de 12 externt rekryterade nyanställda, är 2 personer under 30 år och tillhör den yngsta åldersgruppen, totalt är medelåldern för de nyanställda 41,2 år. 2 nyanställda är över 50 år.

*det lägsta av antalet som börjat eller slutat / genomsnittligt antal anställda