



Anvisningar för inlämning av underlag inför verksamhetsdialog om mål och ramar åren 2020–2023

1. Inledning

Mål- och ramprocessen har förändrats mot tidigare beslutat process. Beslut om mål, ramar och direktiv för år 2020 kommer att ske i kommunfullmäktige i november 2019. Kommunövergripande styrning, nya mål och nya förhållningssätt (perspektiv) har tagits fram av majoriteten, och kommer att gälla för hela mandatperioden.

De övergripande fullmäktigemålen styr, i tillämpliga delar, hela koncernen. Budgetprocessen syftar till att ge fullmäktige möjlighet att besluta om ambitionsnivåer och fördela medel. Samtidigt skall processen tydliggöra för nämnder och bolag vad som avkrävs av dem från fullmäktige. Gävle kommun har befintliga ekonomiska mål och målvärden. Dessa mål kvarstår som viktiga förutsättningar för processen, men de bryts som tidigare inte på nämnds, eller bolagsnivå.

Beslut om Kommunplan med årsbudget 2020 och utblick 2021–2023 tas av Kommunfullmäktige i november månad. Tidigare har beslut om kommunplan skett i juni och med ett kompletterande tilläggsbeslut i december.

Verksamhetsdialoger kommer att äga rum dels i månadskiftet maj/juni dels i månadskiftet september/oktober. Dialogerna kommer att ske Sektorsvis (per nämnd) och Bolagsvis. Dessa dialoger ersätter tidigare budgetberedningar. Materialet som lämnas till dialogerna är ett grundmaterial för diskussion och som senare kommer att ligga till grund för nämnd och bolags verksamhetsplan.

För kommande verksamhetsplanering är de strategiska programmen och andra närliggande rapporter och analyser som har koppling till målen viktiga. Nämnder och bolag ska ge återkoppling på hur de kommunövergripande målen bryts ner till nämnd-/bolagsmål, verksamhetsmål och hur mätningen kommer att ske. Mål och aktiviteter ska genomsyras av de tre förhållningssätten (perspektiven).

Utgångspunkten för mål- och ramprocessen är att vi med det ökade demografiska trycket under kommande år kommer att se försämrade förutsättningar att bibehålla resultatnivåer enligt våra finansiella målsättningar och att vi därför bör se till att vi har marginaler att möta denna situation. Detta innebär att vi noggrant följer den ekonomiska utvecklingen och vidtar nödvändiga åtgärder för att undvika drastiska och verksamhetsskadliga kortsiktiga åtgärder. Det är därmed också nödvändigt att samtliga nämnder klarar att effektivisera och omstrukturera men även omprioritera i verksamheten för att mildra effekterna av kostnadstryck från ett ökat behov av välfärdstjänster.

2019-04-02



Beslut om investeringsbudget med utblick, ombudgeteringar av investeringsanslag samt exploateringsbudget kan krävas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i juni månad.



För årets planering gäller följande tidsplan:

Datum	Aktivitet
11/3	Presentation av nya kommunövergripande mål och förhållningssätt (perspektiv)
1/4	Verksamhetskonferens inför utskick till nämnder och verksamheter. Genomgång av material och analyser inför gemensamt utskick av anvisningar till Preliminära ramar. Verksamhetskonferens med Kommunalråd, ordförande och vice ordförande nämnder och bolag, kommundirektör, ekonomidirektör, VD GFAB, SCer
4/4	Utskick av anvisning för inlämning av underlag till verksamhetsdialog 1; Preliminära ramar 2020–2023, fastlagda Mål samt utskick av förslag till Ägardirektiv
6/5	Rapporteringsmall för underlag till verksamhetsdialog öppen i Stratsys.
17/5–7/6	Löpande inlämning av underlag inför verksamhetsdialog 1. Rapportering ska inlämnas senast 5 dagar innan respektive verksamhetsdialog
23/5–14/6	Verksamhetsdialog 1. Sektorsvis per nämnd samt Bolagsvis
4/6 o 17/6	Ev Beslut i KS resp KF om Investeringsbudget 2020–2023 samt ombudgetering av investeringsanslag
10/6	Bolagen, Inrapportering av resultat-, balans och investeringsbudget på o:projekt
Aug/sept	Politiska majoriteten återkopplar till nämnder tilldelade ramar och anvisningar skickas ut inför nämndernas internbudget arbete
x/9	Verksamhetsdialog 2. Sektorsvis per nämnd samt bolagsvis
1/10	Information om tilldelade ramar till nämnderna
18/10	Kommunplan färdig för samverkan
31/10	Central samverkan (ordinarie mötesdatum)
12/11	KS beslutar om Kommunplan
25/11	KF beslutar om Kommunplan och delges nämndernas och bolagens verksamhetsplaner 2020
31/1	Nämnderna har rapporterat internbudget 2020 i Agresso



2. Förutsättningar för det fortsatta mål och samarbetet

2.1 Kommunövergripande mål (fullmäktige mål) förhållningssätt och indikatorer

Fullmäktigemål och förhållningssätt (perspektiv) har tagits fram för hela mandatperioden.

Fullmäktigemål:

- **Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor**
- **Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle**
- **Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen**
- **En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov**
- **En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun**

Förhållningssätt:

- **Möjliggörande**

Vi möjliggör och öppnar dörrar för nya idéer. Vi har alltid ett medborgarfokus - gott bemötande och god service möjliggör nya vägar.

- **Medskapande**

Medarbetare, brukare, invånare, civilsamhälle, näringsliv och andra relevanta aktörer är självklart med och bidrar till hela kommunens utveckling.

- **Medvetenhet**

Vi gör medvetna och hållbara val ur ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt perspektiv. God kvalitet i våra verksamheter inom ramen för en långsiktigt hållbar ekonomi är beroende av tydlig styrning där uppföljning, utvärdering och analys är förutsättningar för att kunna göra välavvägda prioriteringar och vägval.

Ekonomimål:

De tidigare beslutade ekonomimålen fortsätter att gälla. Mål 2, 3 och 4 mäts endast på koncernnivå.

1. Kommunkoncernens verksamheter bedrivs kostnadseffektivt och inom tilldelade ramar
2. Resultatet ska långsiktigt uppgå till minst 2 procent av skatteintäkterna
3. Kommunkoncernen har en långsiktig tillväxt i balans
4. Investeringar bör långsiktigt vara självfinansierad



Gävle kommun har ett antal strategiska program.

[Styrande dokument/ Författningssamling — Gävle kommun](#)

Indikatorer och målvärden på kommunövergripande nivå

Ansvariga för de tre styrprocesserna, (ekonomi och verksamhetsstyrning, HR och organisation samt verksamhetsutveckling och kvalitetsledning) ansvarar för att ta fram kommunövergripande indikatorer och målvärden till respektive fullmäktigemål. Hänsyn ska tas till de mål som finns i strategiska program, reglementen mm.

[Styrande dokument/ Författningssamling — Gävle kommun](#)

2.2 Preliminära ramar

De nu framtagna preliminära ekonomiska ramarna för Gävle kommun ger uttryck för att förutsättningarna att långsiktigt uppnå resultat i linje med det finansiella målet förutsätter fortsatta krav på effektiviseringar, omstruktureringar och omprioriteringar av verksamheter under den kommande fyraårsperioden. Dessa krav innebär i första grundkalkylen ett behov av ramanpassning motsvarande 2 % av kommunbidraget. I grundkalkylen är Grundskolan och förskoleklass (inkl elevhälsan) inte berörda av ramanpassning.

Driftramar

De förväntade pris och löneutvecklingarna avspeglar sig i de indexberäkningar som görs i grundkalkylen inför den preliminära ramgivningen. (Inlagda pris- och lönekomensationer kan komma att justeras i det fortsatta budgetarbetet om andra bedömningar görs baserad på bedömningar av den samhällsekonomiska utvecklingen.

Skatteintäkterna i grundkalkylen är beräknade efter den senaste prognosen från Sveriges Kommuner och Landsting (februari 2019) avseende utvecklingen av skatteunderlaget.

I övrigt ingår kända och antagna volymförändringar avseende antalet barn i förskolan och antalet elever i skolan, samt antalet personer med funktionsnedsättning och äldre med behov av vård och omsorg uttryckt i boendeplan mm. Ny befolkningsprognos kommer i april varför de preliminära ramarna är beräknade utifrån befolkningsprognos per februari 2018.

Övriga preliminära förändringar i grundkalkylen framgår av material inlagt i Platina dnr 18KS488 inklusive krav på anpassning av verksamheten för de nämnder som har obalans i verksamheten jämfört med den av kommunfullmäktige fastställda årsbudgeten för år 2019.



3. Verksamhetsdialog

Nämnder och bolag ska ha rapporterat sina underlag i Stratsys senast fem dagar innan dialogmötet. Därefter kommer en verksamhetsdialog, (ersätter tidigare budgetberedning) att ske under tiden 23/5–14/6 2019 utifrån inlämnat material. Dialogen kommer att ske sektorsvis per nämnd. Inför verksamhetsdialog 1, ska nämnderna redogöra för:

- Hur utförs nämndens uppdrag utifrån tillgängliga medel, med beskrivning av kvalitet och tjänsteinnehåll. Hur kommer verksamheten att bedrivas med tilldelad ram d v s nämndens ansvarsområde. Hur ser de främsta utmaningarna ut?
- Vilken kvalitet får vi för pengarna d v s innehåll i relation till medel.
- Hur kommer nämnd/bolag att följa upp sitt arbete mot kommunövergripande mål (på nämndnivå). Beskriv verksamheten utifrån fullmäktigemålen och förhållningssätten. (Inget krav på att beskriva all övergripande målen)
- Visa fler egna målområden utifrån reglemente
- Vad bedriver ni för aktiviteter och verksamheter som normalt inte beskrivs men som ger resultat gentemot målen
- Vad gör ni som ni inte borde göra/vad gör ni inte som ni borde göra
- Specifika målvärden per nämnd som ska kommenteras på dialogen

Verksamhetsdialog mellan Kommunalråd och ordförande och vice ordförande i nämnder och bolagsstyrelser. Tider enligt följande:

Torsdag 23/5	Sektor Välfärd	Kl 14:00-17:00
Fredag 24/5	Sektor Livsmiljö	Kl 08:30-10:30
Måndag 3/6	Sektor Styrning och stöd	Kl 10:00-12:00
Onsdag 5/6	Gävle Parkeringservice AB	Kl 08:30-09:00
Onsdag 5/6	Gävle Hamn AB	Kl 10:00-11:00
Onsdag 12/6	AB Gavlegårdarna	Kl 11:00-12:00
Onsdag 12/6	Sektor Utbildning	Kl 13:00-15:00
Fredag 14/6	Gavliakoncernen	Kl 08:30-09:30
Fredag 14/6	Gävle Energi AB	Kl 11:00-12:00
Fredag 14/6	Gävle Vatten AB	Kl 13:15-14:15

Respektive sektor och bolag bjuder in Kommunalråd, kommundirektör, sektorchef SG och ekonomidirektör. Verksamhetsdialogen sker hos respektive sektor och bolag.



Materialhantering för nämnder och bolag

Inlämning av material

Rapporten ska skrivas och klarmarkeras i Stratsys senast fem dagar innan respektive nämnds/bolags verksamhetsdialog.

Rapporteringsmallen planeras att färdigställas och öppnas för rapportering den 6 maj 2019. Rapportering kan ske tidigare i Wordmallar för att sedan klistras in i Stratsys dokumentet,

Se bilaga 4 för nämnder och bilaga 5 för bolag,

Under respektive rubrik finns anvisningar med klarlägganden om innehållet i varje avsnitt i skrivelsen.



Bilaga 1

Kommunövergripande styrning och mål

För nämnder och bolag

Vi tror på Gävle. Vi växer som kommun och vi har stor potential att bli en ännu mer attraktiv kommun för människor att leva och verka i. Vi ska fokusera på det som är viktigast för Gävles och gävlebornas utveckling. Vi har alla möjligheter att bli en företagsvänlig kommun av rang samtidigt som vi stärker välfärden och fortsätter vara Sverigeledande i omställningen till att bli ett miljömässigt hållbart samhälle för oss som lever och verkar här nu och för kommande generationer.

Att klara vårt viktiga välfärdsuppdrag är vår största uppgift framåt. Färre vuxna ska försörja allt fler både barn och äldre samtidigt som kraven och förväntningarna på de tjänster som utförs blir allt högre. Viktiga grundförutsättningar för att lyckas är en bättre utbildningskedja, en mer effektiv arbetsmarknadspolitik som leder människor från försörjningsstöd till studier eller arbete, att effektiviseringar görs till exempel genom mer förebyggande och evidensbaserat arbete som ger lägre kostnader framåt, mer gränsöverskridande samarbeten och ett ständigt fokus på att använda kommunens resurser på bästa sätt vid varje givet tillfälle. Om vi ska bibehålla och bli ännu bättre på att utnyttja den fulla potentialen av våra resurser i välfärdssektorn och samtidigt möta den demografiska utvecklingen inom ramen för en sund ekonomi, så kan välfärden inte styras, ledas och organiseras på samma sätt som i dag. Då krävs medveten förändring. Den förändringen tänker vi leda.

Vi vill se mer av medborgarfokus, helhetssyn och nya idéer, initiativ och arbetssätt som leder till lärande, ny kunskap och verksamhetsutveckling.

Vi vill se en tydligare framgångskultur i vår kommun. En kultur som vill lyckas, som vågar misslyckas och vågar ta nya tag. En kultur där alla vill och får tänka nytt.

Vi vill se en kultur med höga förväntningar och hög tillit. En kultur som ser vikten av helhet och samverkan och en kultur där vi gör varandra bättre. Vi ska ge varandra tio sätt att lyckas, inte tio anledningar att det inte går. Och om det vi vill uppnå ändå inte går fullt ut, så får ger vi varandra tio nya möjligheter att nå så långt det går.

Så bygger vi en kultur som är möjlighetsbaserad och inte problemorienterad.

Kultur, värdegrund, ledarskap och medskapande ska få en betydligt mer framskjuten roll samtidigt som styrningen via ekonomi och mål- och resultatstyrning ska bli mindre detaljerad men den ska givetvis finnas som en viktig del för att ge oss god koll på alla nivåer.



Förhållningsätt

Verksamhetsnära mål och aktiviteter ska genomsyras av följande förhållningsätt:

Möjliggörande

Vi möjliggör och öppnar dörrar för nya idéer. Vi har alltid ett medborgarfokus - gott bemötande och god service möjliggör nya vägar.

Medskapande

Medarbetare, brukare, invånare, civilsamhälle, näringsliv och andra relevanta aktörer är självklart med och bidrar till hela kommunens utveckling.

Medvetenhet

Vi gör medvetna och hållbara val ur ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt perspektiv. God kvalitet i våra verksamheter inom ramen för en långsiktigt hållbar ekonomi är beroende av tydlig styrning där uppföljning, utvärdering och analys är förutsättningar för att kunna göra välavvägda prioriteringar och vägval.



Kommunövergripande mål

MÅL 1: Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor

Hela kommunkoncernen ska verka för att kompetensnivån hos Gävles invånare höjs och möter arbetsmarknadens krav och behov. Resultaten i grundskolan ska höjas, fler gymnasieelever ska gå vidare till högre studier, fler unga ska ha kunskap om den breda arbetsmarknad som finns i vår närregion och fler vuxna ska få möjligheter till omställning och livslångt lärande. Kommunkoncernen ska gemensamt bidra till insatser som leder till en god kompetensförsörjning.

Alla Gävles skolor ska vara framgångsrika och präglas av studiero, trygghet och fokus på kunskap. Vårt mål är att kraftigt öka andelen elever som tar gymnasieexamen. För att lyckas måste vi satsa på hela utbildningskedjan, från förskola till gymnasium. Likvärdig tillgång till förskoleverksamhet är viktig för alla barn. Målet för barngruppernas storlek i förskolan är de nationella riktmärkena och arbetet för att minska barngruppernas storlek kommer att ske genom både kraftigt utbyggd förskoleverksamhet och anställning av mer personal. Andra vuxenresurser kan med fördel anställas i förskolan för att underlätta pedagogernas arbete.

Lärarna är skolans viktigaste resurs och det ska synas i både lönekuvertet och i de möjligheter till utveckling som erbjuds. För att höja kunskapsresultaten behöver lärarna få fokusera på att planera, genomföra och följa upp undervisningen. Därför måste de avlastas med uppgifter som inte kräver en lärarlegitimation. Därför ska fler vuxna anställas i skolan och arbetsuppgifter ska identifieras som kan utföras av andra yrkesgrupper.

För att klara kunskapsmålen är det också viktigt att eleverna mår bra. Elevhälsoarbetet ska därför förstärkas för att minska den psykiska ohälsan. Vi ska fortsätta arbetet med att bekämpa den negativa skolsegregationen och alltid beakta inkludering och eftersträva elevsammansättningar som ger positiva kamrateffekter. Barn och unga ska ha tillgång till skolgårdar som främjar lek och rörelse och vi ska investera i mer gröna skolgårdar.



MÅL 2: Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle

För att uppfattas som en attraktiv kommun för företag och företagsamma människor så behöver Gävle vara en öppen och spännande kommun med hög kvalitet i alla verksamhetsdelar. Med ett gott företagsklimat i Gävle växer våra företag och företagare, fler arbetstillfällen skapas, skattekraften ökar och utanförskapet minskar.

Vi tror på den enskilde entreprenörens förmåga och näringslivets kraft att främja en hållbar tillväxt i vår kommun. Öppenhet och mångfald innebär att Gävle verkar för ett dynamiskt företagsklimat som främjar innovation och entreprenörskap.

Etableringar och investeringar är av stor betydelse för Gävles utveckling.

Den som driver företag i Gävle ska känna att kommunen förstår deras förutsättningar och kommunens service ska utgå från företagets behov. Företagare ska bemötas av effektivitet och bra service i hela kommunens organisation. Synpunkterna från näringslivet ska vi aktivt arbeta med för att nå förbättringar.

De synpunkter som särskilt behöver prioriteras är; attityder till företagande, kompetensbrist, upphandling och bemötande. Vi ska utveckla begreppet Företagarservice till att även gälla mer komplexa ärenden där företagare i dagsläget på egen hand behöver samordna offentliga kontakter.

Betydligt mer mark än idag måste planläggas och möjliggöras för företag. Dialogen och kommunikationen med näringslivet ska stärkas. Kommunen behöver se över arbetssätt, rutiner och regelverk och differentiera dem gentemot små och stora företag, där så behövs och är möjligt.

Trots att Gävle har hög arbetslöshet upplever många företag att det råder brist på kompetent personal. Samarbetet med gymnasieskolans utbildningar, vuxenutbildningen och högskolan ska utvecklas för att förstärka företagets kompetensförsörjning. Skolornas inriktning och yrkesprogram behöver bättre anpassas till efterfrågan på arbetskraft och fler behöver fullföljd gymnasieutbildning.



MÅL 3: Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen

Vår kommun ska vara en plats där alla ges möjligheter att bidra till vår gemensamma utveckling. Tillit till samhället, en trygg inkomst och meningsfullt arbete och fritid är grunden för en god hälsa. Det behövs fler insatser som underlättar vägen till arbete för fler. Vi ska bli bättre på att skapa sammanhållning och tillit mellan människor och inte minst tillit till kommunens verksamheter. Fler mötesplatser behövs i hela kommunen, som främjar ökad gemenskap.

Våra välfärdstjänster ska hålla hög kvalitet och utgå från individuella behov. Alla stads- och kommundelar ska vara trygga att bo och vistas i och erbjuda goda livsvillkor och attraktiva livsmiljöer genom hela livet. Därför måste möjligheterna att bo, arbeta, utvecklas och trivas i hela vår kommun bli bättre. Strategiskt förebyggande arbete är viktigt i alla våra verksamheter för att klara välfärden framåt. Tidiga insatser där individens möjligheter stärks är grunden för att ge barn och unga en reell chans till en riktigt bra framtid.

En förutsättning för att få välfärdsverksamheter med hög kvalitet är att vi har rätt utbildade medarbetare som trivs, vill utveckla verksamheterna, som kan och vill arbeta kvar. Såväl ändrad demografi, tillväxt och pensionsavgångar ska mötas. För att lyckas med vår kompetensförsörjning och attrahera fler nya medarbetare, är det av högsta vikt att kommunen även fortsättningsvis uppfattas som en attraktiv arbetsgivare där varje medarbetares engagemang tas tillvara.



MÅL 4: En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov

Gävle är en snabbt växande kommun och vi är en stark nod för nationell infrastruktur. De senaste åren har inflyttningen ökat markant och satt fart på många omvandlingsprojekt i kommunen.

Fortfarande är bostadsbristen ett problem i vår kommun. Den bidrar förutom till risk för avstannande inflyttning till trångboddhet och svårigheter för kapitalsvaga grupper att finna ett eget boende. Bland utmaningarna som en växande kommun för med sig finns också en risk för en växande segregation mellan olika stads- och kommundelar och olika socioekonomiska grupper. Vi ska ta ansvar för bostadsförsörjningen i hela vår kommun.

Genom en innovativ, smart, grön och hållbar samhällsplanering ska vi både bidra till att fler vill bo i vår kommun, att människor känner samhörighet och sammanhållning och att Gävle erbjuder goda livsmiljöer även för kommande generationer.

Vår vision är en tät stad med hållbara förutsättningar för näringslivet, ett klimatsmart transportsystem och upplevelserika centrum, stadsdelar och orter. Centrums gröna stråk och parker är en viktig, omistlig del av stadens utveckling.

Goda livsmiljöer skapar vi när vi planerar för hela samhället även i de mindre byggnationerna. Mötesplatser som skapar sammanhållning, trygghet för alla individer, gröna stråk och parker som främjar hälsa, hållbar infrastruktur ur ett miljömässigt perspektiv och tillgång till kultur, idrott och friluftsliv i det vardagliga livet är hörnstenar som vi beaktar i både de små och de stora processerna.



MÅL 5: En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun

Gävle kommun ska vara en hållbar kommun ur såväl socialt, ekologiskt som ekonomiskt perspektiv. Vi måste minska våra verksamheters och Gävlebornas ekologiska fotavtryck för att inte töra på jordens ändliga resurser.

Gävle är som geografisk plats klimatneutral senast år 2035 och klimatpositiv senast år 2040. Såväl investeringar som verksamhetsnära beslut ska understödja resan mot målet att vara en klimatneutral plats.

Ett mer hållbart vardagsnära transportsystem främjar en god hälsa hos både medborgare och medarbetare. Giftfria miljöer skapar mer hälsosamma miljöer i våra egna verksamheter men också i allas vår närmiljö. Strategisk planering för ekologisk hållbarhet i all vår verksamhet främjar vår ekonomi genom mindre ohälsa och färre miljöskulder. I Gävles välfärdsverksamheter är ekologisk hållbarhet är en integrerad del.

Människors hälsa och välmående förbättras i och nära naturen och vi är beroende av en stark biologisk mångfald. Vi stödjer processer för att skapa fler natur- och vattennära miljöer nära människor. Vi skyddar mer natur och vi skapar möjligheter för invånare och besökare att ta del av den, både i staden och på landsbygden.

Vi ökar ambitionerna på miljö och klimatområdet och fortsätter vara en av Sveriges bästa miljökommuner och visar att den ekologiska omställningen är möjlig genom att ligga i framkant för nya lösningar och arbetssätt. Våra höga ambitioner skapar innovationsmöjligheter både inom välfärdssektorn och näringslivet. Vi blir mer intressanta för etableringar och företag växer här när vi tillsammans bäddar för nya lösningar på de miljö- och klimatutmaningar som hela världen står inför.

Vi visar att en stark välfärd, goda livsmiljöer för alla Gävlebor och ansvar för vår gemensamma planet hänger ihop och är beroende av varandra.

2019-04-02



Styrande dokument och strategiska program

[Styrande dokument/ Författningssamling — Gävle kommun](#)



Bilaga 2 Förkortade ägardirektiv

Ägardirektiv för Gävle Stadshus AB 2020 - 2023

1. Bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet anges till sin art i bolagsordningen.

Bolaget får därutöver inte driva verksamhet eller vidta åtgärder som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget ska i sin verksamhet också tillämpa de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna om inte annat särskilt anges.

2. Syfte med bolagets verksamhet

Bolagets syfte är genom att samordna ägaransvaret för de bolag som ingår i den kommunala bolagskoncernen åstadkomma en optimal användning av gemensamma resurser.

3. Balanserad Styrning

Balanserad styrning tillämpas i bolaget. De kommunövergripande målen inom de fyra perspektiven och de generella uppdragen gäller i tillämpliga delar för bolaget.

4. Ekonomiska mål för bolagets verksamhet

Bolaget skall totalt lämna en aktieutdelning på totalt 53 mnkr till Gävle kommun. Erhållen aktieutdelning från AB Gavlegårdarna, 16 mnkr, skall utdelas till ägaren Gävle Kommun för användning till bostadssociala åtgärder inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar, 4 mnkr till Gävle kommuns verksamhetskostnader att användas till nytta för digitalisering/utveckling av öppna data till nytta för hela kommunkoncernen enligt närmare beslut av kommunstyrelsen och 1 mnkr från Gävle Hamn AB avseende kommunens kostnader till Trafikverket avseende elektrifiering av järnvägen till hamnen. Resterande 32 mnkr avser avkastning på de likvida medel Gävle kommun tillskjutet Gävle Stadshus AB.

Utöver ovanstående finns inga avkastningskrav på bolaget.



Ägardirektiv för Gävle Energi AB 2020-2023

1. Bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet anges till sin art i bolagsordningen.

Bolaget får därutöver inte driva verksamhet eller vidta åtgärder som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget ska i sin verksamhet också tillämpa de kommunala lokaliserings- och likställighetsprinciperna om inte annat särskilt anges.

2. Syfte med bolagets verksamhet

- Bolaget ska, med helhetssyn på ekonomi, service och miljö tillgodose behovet av produkter och tjänster hos olika kundkategorier utifrån en affärsmässig grund. (med undantag från de kommunalrättsliga principerna på det sätt det kommer till uttryck i 7 kapitlet ellagen)
- Bolagets verksamhet ska vara att med hög leveranssäkerhet, bedriva produktion, distribution, köp, försäljning och handel med el, värme, biogas, kyla och tele- och datakommunikation samt därmed förenlig verksamhet.
- Bolaget ska medverka till utveckling inom verksamhetsområdet så att kommunens och regionens utveckling och konkurrenskraft stärks.
- Bolaget ska sträva efter en samverkan med andra aktörer regionalt såväl som nationellt.
- Den kommunala verksamheten såväl i förvaltningsform som i bolagsform ska präglas av samma helhetssyn och princip avseende koncernnytta. Kommunen och bolaget ska i samråd söka lösningar som tillgodoser kommunens samlade intresse.
- Bolaget ska aktivt driva klimat- och miljöfrågor i sin verksamhet. Mätbara mål ska finnas som genom årsredovisningen följs upp årligen.
- Bolaget ska ha konkurrenskraftiga taxor och avgifter i förhållande till jämförbara kommuner.
- Bolagets investeringsverksamhet ska baseras på en helhetssyn där effekter i samtliga styrperspektiv beaktas inför investeringsbeslut.



3. Balanserad styrning

Balanserad styrning tillämpas i bolaget. De kommunövergripande målen inom de fyra perspektiven och de generella uppdragen gäller i tillämpliga delar för bolaget.

4. Ekonomiska mål för bolagets verksamhet

Resultat efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar men före bokslutsdispositioner ska minst vara 144 mnkr, varav minst 85 mnkr lämnas i utdelning/koncernbidrag till moderbolaget



Ägardirektiv för AB Gavlegårdarna 2020 – 2023 (förslag på ändrat avkastningskrav till KF juni 2019)

1. Bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet anges till sin art i bolagsordningen.

Bolaget får därutöver inte driva verksamhet eller vidta åtgärder som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget ska i sin verksamhet också tillämpa de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna om inte annat särskilt anges.

2. Syfte med bolagets verksamhet

- Bolaget ska utifrån affärsmässiga principer utveckla och förvalta ett bostadsbestånd som tillgodoser de boendes och bostadssökandes olika krav beträffande standard, storlek, utformning, läge, service och hyresnivåer.
- Bolaget skall ge förutsättningar för medinflytande för hyresgästerna i angelägenheter som berör boendet samt skapa förutsättningar för gemenskap, grannsamverkan och medverkan i brottsförebyggande åtgärder.
- Verksamheten syftar till att utveckla och förädla såväl nya som befintliga bostäder och bostadsområden. Det kan ske genom om-, till- eller nybyggnation, samt genom förvärv, byte eller försäljning av fastigheter, allt i syfte att erbjuda ett brett utbud av bostäder.
- Inriktningen vid nyproduktion är att öka utbudet av hyresrätt i stadsdelar och områden där andra associationsformer dominerar, medan avyttringar bör ske i områden och stadsdelar där hyresrätten är dominerande.
- Bolaget ska säkerställa attraktiva bostäder med hög tillgänglighet för alla boendegrupper. Särskild vikt ska läggas vid att utveckla boendet för kundgrupperna äldre, unga samt personer med funktionsnedsättning.
- Bolaget ska eftersträva att erbjuda alla sina hyresgäster goda boendesociala miljöer.
- Bolaget ska medvetet och aktivt arbeta för att motverka segregation i boendet.



- Den kommunala verksamheten såväl i förvaltningsform som i bolagsform ska präglas av samma helhetssyn och princip avseende koncernnytta. Kommunen och bolaget ska i samråd söka lösningar som tillgodoser kommunens samlade intresse. Bolaget ska, i god samverkan med framför allt Omvårdnads-förvaltningen och Socialförvaltningen, arbeta med bostadssociala frågor för svaga grupper på bostadsmarknaden.
- Bolaget ska aktivt driva klimat- och miljöfrågor i sin verksamhet. Mätbara mål ska finnas som genom årsredovisningen följs upp årligen.
- Genom kostnadseffektiv fastighetsförvaltning ska företaget erbjuda kunder attraktiva och prisvärda bostäder.
- Hyressättningen för den kommunala verksamheten skall vara baserad på affärsmässiga principer.
- Bolagets investeringsverksamhet ska baseras på en helhetssyn där effekter i samtliga styrperspektiv beaktas inför investeringsbeslut.
- Vid kommunens upphandlingar av bostadsförsörjningsåtgärder äger bolaget rätt att inlämna anbud.
- Bolaget ska i perioden 2016-2020 nyproducera 750 nya lägenheter i Gävle.

3. Balanserad styrning

Balanserad styrning tillämpas i bolaget. De kommunövergripande målen inom de fyra perspektiven och de generella uppdragen gäller i tillämpliga delar för bolaget.

4. Ekonomiska mål för bolagets verksamhet

Avkastningskravet beslutas i belopp vid beslut om bolagets budget. Detta avkastningskrav i kronor gäller för det budgeterade räkenskapsåret och definieras som resultat efter finansiella poster. Bolaget ska uppbära en marknadsmässig avkastning, vilket mäts via direktavkastning. Med direktavkastning menas bolagets driftnetto före avskrivningar och räntor i förhållande till fastighetsbeståndets marknadsvärde efter avdrag för uppskjuten skatt. Inför räkenskapsåret 2020 är bolagets budget baserad på en avkastning som är 4,25 % i direktavkastning.



Marknadsvärdet av fastighetsbeståndet ska vara ett genomsnitt av värdet vid årets ingång respektive utgång.

Utdelning till moderbolaget för vidarebefordran till Gävle kommun ska uppgå till 16 mnkr och användas till bostadssociala åtgärder inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar.

Där till ska utdelning ske med ett belopp motsvarande statslåneräntan med tillägg om en procentenhet, beräknat på kontant tillskjutet aktiekapital.

Utdelningskravet gäller under förutsättning att gällande lagstiftning så tillåter med hänsyn taget till bolagets resultatnivå etc.



Ägardirektiv för Gavlefastigheter Gävle kommun AB 2020 – 2023 (förslag till KF 2019-05-27)

1. Bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet anges till sin art i bolagsordningen.

Bolaget får därutöver inte driva verksamhet eller vidta åtgärder som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget ska i sin verksamhet också tillämpa de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna om inte annat särskilt anges.

2. Syfte med bolagets verksamhet

- Bolaget ska tillhandahålla ändamålsenliga, attraktiva och prisvärda lokaler för kommunala verksamheter. Därutöver ska bolaget ansvara för drift och skötsel av flygplatsen i Rörberg. Det kommersiella lokal innehavet ska inte drivas i konkurrens med övriga lokaluthyrare och kontinuerligt anpassas och avvecklas så långt möjligt
- Bolagets investeringsverksamhet ska baseras på en helhetssyn där effekter i samtliga styrperspektiv beaktas inför investeringsbeslut
- Bolaget ska ha konkurrenskraftiga taxor och avgifter i förhållande till jämförbara kommuner.
- Hyressättningen för den kommunala verksamheten ska vara baserad på den prissättningsmodell som kommunen beslutat att tillämpa.
- Hyressättningen av GFAB ägda kommersiella lokaler ska baseras på marknadsmässig prissättning.
- Bolaget ska aktivt driva klimat- och miljöfrågor i sin verksamhet. Mätbara mål ska finnas som genom årsredovisningen följs upp årligen.
- Bolaget ska utifrån hyresgästens behov driva utveckling av och kunna erbjuda facility managementtjänster.
- Genom sitt dotterbolag, Gavle Drift & Service AB, ska bolaget tillhandahålla attraktiva, ändamålsenliga, kostnadseffektiva samt prisvärda tjänster inom markentreprenad för gator



och parker inom Gävle kommunkoncern. Dotterbolaget får inom Gävle kommunkoncern tillhandahålla tjänster inom vinter och barmarksunderhåll, parkunderhåll, lekplatsunderhåll, väg och markbyggnad samt med detta förenlig verksamhet.

- Genom sitt dotterbolag, Gavle Drift & Service AB, ska bolaget även bedriva uthyrnings- och samordningsverksamhet beträffande fordon som används inom kommunkoncernen samt därmed förenlig verksamhet.

3. Balanserad styrning

Balanserad styrning tillämpas i bolaget. De kommunövergripande målen inom de fyra perspektiven och de generella uppdragen gäller i tillämpliga delar för bolaget.

4. Ekonomiska mål för bolagets verksamhet

Kravet på bolagets avkastning efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar, men före bokslutsdispositioner är 5,7 mnkr varav resultatkravet för de kommunala fastigheterna är 4,0 mnkr.



Ägardirektiv för Gävle Hamn AB 2020-2023

1. Bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet anges till sin art i bolagsordningen.

Bolaget får därutöver inte driva verksamhet eller vidta åtgärder som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget ska i sin verksamhet också tillämpa de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna om inte annat särskilt anges.

2. Syfte med bolagets verksamhet

- Gävle Hamn utgör ett viktigt gods- och logistiknav för hela mellan-Sverige. Gävle Hamn skall vara det självklara godsnavet för sjötransporter i vår region och därigenom skapa förutsättningar för tillväxt, sysselsättning och hållbar utveckling i vår region.
- Gävle Hamn AB ska ha en ledande roll i utvecklingen av Gävleregionen som ett regionalt logistiskt centrum. Gävle Hamns utveckling ska medverka till att regionens behov av effektiv hamnkapacitet kan tillgodoses i ett långt perspektiv. Det ska ske i lämpliga former av samverkan med andra intressenter och myndigheter.
- Bolaget skall i nära samverkan med Gävle kommun, regionala organ och statliga myndigheter verka för en infrastruktur som ger god tillgänglighet till hamnområdet.
- Bolaget skall aktivt medverka i utbyggnaden av landinfrastruktur och logistiklösningar som syftar till att utveckla tillgängligheten till hamnens verksamhet. Infrastruktur, verksamhet och organisation ska utvecklas i takt med EU:s förändring, den snabba utvecklingen i Östersjöregionen samt transportmarknadens krav. Bolagets verksamhet skall bygga på sunda ekonomiska kalkyler.
- Bolaget har uppdraget att tillse att hamnordningen efterlevs.
- Bolaget ansvarar för utprickning och skötsel av befintliga fritidsbåtleder inom Gävle kommun.
- Bolaget ska utöva tillsyn och trafikkoordinering inom hamnområdet och tillse att fartygstrafiken följer sjövägsregler och i övrigt respekterar regler om säkerhet och ordning inom farleder och hamnområdet.
- Bolaget överlåter ansvaret för driften terminalverksamheterna till en privat operatör. Villkoren för överlåtelsen regleras i ett långsiktigt koncessionsavtal.
- Bolaget har en strategisk roll när det gäller att aktivt påverka och skapa förutsättningar för framgångsrik terminalverksamhet. Gävle Hamn AB skall medverka till kostnadseffektiva, konkurrenskraftiga, tillförlitliga och säkra hamn- och logistikjänster för att möjliggöra fortsatt tillväxt. Tillgängligheten i terminalerna skall garanteras på en icke-diskriminerande grund.
- Bolaget skall själva, och i samverkan med andra kommunala verksamheter aktivt skapa förutsättningar för hamnrelaterade nyetableringar både innanför och utanför nuvarande hamnområde.



- Bolagets utveckling skall ske med långsiktighet och uthållighet.
- Bolaget skall säkerställa en stabil ekonomisk utveckling, med en för branschen tillfredsställande soliditet, för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande.
- Bolagets utveckling skall ske med långsiktighet och uthållighet.
- Bolaget skall säkerställa en stabil ekonomisk utveckling, med en för branschen tillfredsställande soliditet, för att skapa ett ekonomiskt utrymme som möjliggör ett långsiktigt agerande.
- Bolaget ska medverka till en långsiktigt hållbar utveckling genom att i alla verksamheter bedriva ett integrerat och proaktivt hållbarhetsarbete i enlighet med Gävle kommuns miljöstrategiska program som syftar till att uppnå de lokala miljömålen och minimera negativ miljöpåverkan.

3. Balanserad styrning

Balanserad styrning tillämpas i bolaget. De kommunövergripande målen inom de fyra perspektiven och de generella uppdragen gäller i tillämpliga delar för bolaget.

4. Ekonomiska mål för bolagets verksamhet

Bolaget skall årligen lämna en aktieutdelning på 1 mnkr till Gävle Stadshus för vidareförmedling till Gävle kommun avseende täckande av Gävle kommuns kostnader till Trafikverket för elektrifiering av järnvägsspår till hamnen.



Ägardirektiv för Gävle Parkeringservice AB 2020 – 2023 (förslag till KF 2019-05-27)

1. Bolagets verksamhet

Föremålet för bolagets verksamhet anges till sin art i bolagsordningen.

Bolaget får därutöver inte driva verksamhet eller vidta åtgärder som inte är förenlig med den kommunala kompetensen. Bolaget ska i sin verksamhet också tillämpa de kommunala lokaliserings-, självkostnads- och likställighetsprinciperna om inte annat särskilt anges.

2. Syfte med bolagets verksamhet

Bolaget skall äga, förvärva, uppföra och förvalta parkeringsanläggningar för bilar, dels i övrigt övervaka och bedriva parkeringsverksamhet i parkeringsanläggningar för fordon samt bedriva därmed förenlig verksamhet i enlighet med Gävle kommuns parkeringspolicy.

3. Balanserad styrning

Balanserad styrning tillämpas i bolaget. De kommunövergripande målen inom de fyra perspektiven och de generella uppdragen gäller i tillämpliga delar för bolaget.

4. Ekonomiska mål för bolagets verksamhet

Kravet på bolagets avkastning efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar, men före bokslutsdispositioner är 1,0 mnkr



Bilaga 3

Materialhantering

Rapporten ska skrivas och klarmarkeras i Stratsys senast fem dagar innan respektive nämnds/bolags dialogmöte (enl schema sid 6)

Rapporteringsmallen planeras att färdigställas och öppnas för inrapportering i Stratsys den 6 maj 2019. Rapportering kan ske tidigare i Wordmall för att sedan klistras in i Stratsys.

Rapporteringsmall för nämnder se bilaga 4

Rapporteringsmall för bolag, se bilaga 5

Under respektive rubrik finns anvisningar med klarlägganden om innehållet i varje avsnitt i rapporten.

Nämnder

Preliminära drift- och investeringsramar för respektive nämnd har tagits fram (i dialog med politiken) och redovisas i Platina, dnr 18KS448 med ärenderubrik "Kommunplan med årsbudget 2020 och utblick 2021–2023" i mapp "Preliminära ramar per nämnd 2020–2023".

Bolagen

Bolagen lämnar underlag i Stratsys samt lämnar resultat-, balans- och investeringsbudgetar i särskilda mallar som kommer att finnas i utforskarens bibliotek O:\Projekt\Ekonomi - Budget\Bolag\Budget 2020–2023\Inrapportering senast 10 juni 2019.



Bilaga 4

Rapporteringsmall Nämnd

Nämnden förutsätts beakta kommunens övergripande styrdokument vid beskrivning av verksamheten, vid beskrivning av fullmäktiges mål samt vid beskrivning av indikatorer.

Nämnden ska beskriva sin verksamhet utifrån de fullmäktige mål som är relevanta för nämnden.

Redogörelsen ska innefatta hur nämnden allmänt ser på den egna verksamheten och dess utveckling, samt vilka styrkor och svagheter, möjligheter och hot som identifierats under de närmaste åren.

1. Nämndens verksamhet

En beskrivning av nämndens uppdrag. Vilken verksamhet nämnden bedriver, vilken kvalitet som levereras och vilka effekter som verksamheten ger, utifrån tilldelade ramar.

2. Kommunfullmäktiges mål

Mål 1: Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor

Allmän beskrivning om och hur nämnden kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet



Mål 2: Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle

Allmän beskrivning om och hur nämnden kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

MÅL 3: Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen

Allmän beskrivning om och hur nämnden kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

MÅL 4: En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov

Allmän beskrivning om och hur nämnden kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande



Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

MÅL 5: En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun

Allmän beskrivning om och hur nämnden kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur nämnden beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

3. Uppföljning

Beskriv på vilket sätt nämndens verksamhet följs upp och specifikt hur fullmäktiges övergripande mål följs upp.

Redovisa planerade indikatorer och målsättningar för nämndens verksamhet.

(Indikatorer och målvärden för kommunövergripande mål arbetas fram genom kommunens övergripande styrprocesser)



Bilaga 5

Rapporteringsmall Bolag

Bolaget förutsätts beakta kommunens övergripande styrdokument vid beskrivning av verksamheten, vid beskrivning av fullmäktiges mål samt beskrivning av indikatorer.

Bolaget ska beskriva sin verksamhet i utifrån de fullmäktige mål som är relevanta för bolaget.

Redogörelsen ska innefatta hur bolaget allmänt ser på hur den egna verksamheten och dess utveckling, samt vilka styrkor och svagheter, möjligheter och hot som identifierats under de närmaste åren.

1. Bolagets verksamhet

En beskrivning av bolagets uppdrag. Vilken verksamhet bolaget bedriver, vilken kvalitet som levereras och vilka effekter som verksamheten ger.

2. Kommunfullmäktiges mål

Löptext

Mål 1: Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor

Allmän beskrivning om och hur bolaget kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet



Mål 2: Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle

Allmän beskrivning om och hur bolaget kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

MÅL 3: Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen

Allmän beskrivning om och hur bolaget kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet



MÅL 4: En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov

Allmän beskrivning om och hur bolaget kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

MÅL 5: En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun

Allmän beskrivning om och hur bolaget kommer att stödja detta mål

Möjliggörande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Möjliggörande

Medskapande

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medskapande

Medvetenhet

Beskrivning av hur bolaget beskriver sitt arbete utifrån förhållningssätt Medvetenhet

3. Återrapportering

Beskriv på vilket sätt bolagets verksamhet följs upp och specifikt hur fullmäktiges övergripande mål följs upp.

Redovisa planerade indikatorer och målsättningar för bolagets verksamhet.

(Indikatorer och målvärden för kommunövergripande mål arbetas fram genom kommunens övergripande styrprocesser)