

Handläggare

Datum

2014-11-17

Diarienummer

KSN-2014-1423

Kommunstyrelsen

## Inriktning, verksamhet, ekonomi 2015-2018 för Uppsala kommun

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

**att** fastställa finansiella och ekonomiska mål för planperioden i enlighet med handlingens **kapitel 3**,

**att** anta uppdrag, inriktningsmål och indikatorer för kommunens verksamhetsområden enligt handlingens **kapitel 4**,

**att** anta investeringsbudget för 2015, samt för planperioden enligt handlingens **kapitel 5**,

**att** anta ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen enligt handlingens **kapitel 6**,

**att** anta förslag till direktiv till produktionsstyrelser enligt handlingens **kapitel 7**,

**att** fastställa kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde för 2015 samt för planperioden enligt handlingens **bilaga 3**,

**att** fastställa budget och flerårsplan för de gemensamma nämnderna överförmyndarnämnd respektive räddningsnämnd enligt handlingens **bilaga 5** respektive **6**,

**att** under kommunstyrelsen för år 2015 budgetera 6060 tkr till kommunrevisionen samt 800 tkr till förstärkt arbete mot etik och korruption,

**att** av kommunbidraget till kommunstyrelsen för 2015 avser 9 271 tkr stadsarkivet,

**att** fastställa resultaträkning för 2015 samt för planperioden enligt handlingens **bilaga 1**,

**att** fastställa finansförvaltningens budget för 2015 samt för planperioden enligt handlingens **bilaga 2**,

**att** anta förslag till ansvarsfördelning och uppföljningsplan enligt handlingens **kapitel 8** och **bilaga 10**,

**att** fastställa internräntan för 2015 till 2,5 procent,

**att** fastställa kommunfullmäktiges medel för oförutsedda utgifter 2015 till 2 mnkr,

**att** fastställa kommunstyrelsens medel för oförutsedda utgifter 2015 till 2 mnkr,

**att** bemyndiga respektive nämnd att inom sitt ansvarsområde fastställa sådana avgifter (till exempel torgtaxa, hamntaxa, taxor inom miljö- och hälsoskyddsområdet) som inte är av större ekonomisk betydelse eller av principiell vikt och av dessa skäl ska fastställas av kommunfullmäktige. Nya avgifter får ej införas utan kommunstyrelsens medgivande.

**att** uppdra åt stadsdirektören att i samband med delårsbokslut 1 vid behov återkomma med förslag till tillkommande justeringar föranledda av den nya nämnd- och förvaltningsorganisationen.

### ***Föredragning***

Med utgångspunkt från i juni 2014 beslutad IVE 2015-2018 har en revidering av inriktning, verksamhet och ekonomi för Uppsala kommun genomförts av kommunfullmäktiges nya majoritet. Revideringen har tagit hänsyn till beslut om ny nämndorganisation såväl som gällande ekonomiska förutsättningar.

Förändringen av kommunbidraget relaterad till ny nämnd- och förvaltningsorganisation är gjord utifrån preliminära uppgifter. En tillkommande justering kommer att erfordras och kommuniceras med berörda parter så snart som mer exakta uppgifter om personalförändringar är fastställda (preliminärt vecka 48-49). Under tertial 1 kommer mellanskillnaden mellan justerade ramar som följd av ny nämnd- och förvaltningsorganisation, enligt bilagd handling, och de faktiska förändringarna att nycklas ut som en kostnad, med kommunikation enligt ovan, från kommunstyrelsen till berörda parter. I samband med delårsbokslut 1 kommer stadsdirektören återkomma med förslag till tillkommande justeringar för slutlig reglering av kommunbidraget relaterat till ny nämnd- och förvaltningsorganisation.

Den nya majoritetens IVE 2015-2018 är ett steg på vägen mot en långsiktigt hållbar styrning av kommunens ekonomi och verksamhet. Inför 2016 omarbetas, som ett led i detta, kommunens budgetprocess från grunden. Syftet är att åstadkomma större tydlighet och bättre styrning samtidigt som nämnderna ges möjlighet till delaktighet och medverkan i processen.

Joachim Danielsson  
Stadsdirektör

Per Törnvall  
tf Ekonomidirektör



# IVE

Uppsala kommun  
inriktning, verksamhet, ekonomi  
2015–2018

**Uppsala.** Förvandling. Varje dag sedan 1286.

Uppsala kommun

# INRIKTNING, VERKSAMHET, EKONOMI 2015 - 2018

Antas av kommunfullmäktige 15 december 2014



## Innehåll

INRIKTNING, VERKSAMHET, EKONOMI 2015 - 2018 .....	2
1. Vision .....	4
2. Utvecklingsförutsättningar .....	5
3. Ekonomiska förutsättningar .....	8
4.1 Stadsbyggnad .....	13
4.2 Pedagogisk verksamhet .....	21
4.3 Vård och omsorg .....	28
4.4 Arbete och integration .....	33
4.5 Kultur, idrott och fritid .....	39
4.6 Ledar- och medarbetarskap .....	44
4.7 Gemensamma verksamhetsområden .....	48
5. Investeringar.....	55
6. Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen .....	59
Uppsala stadsteater AB.....	64
7. Direktiv för produktionsstyrelser .....	69
8. Styrning, ansvar och uppföljning .....	70
9. Styrdokument (KF, KS) .....	75
<b>Bilagor</b>	
Bilaga 1 Resultaträkning - budget 2015 samt plan för 2016-2018.....	77
Bilaga 2 Finansförvaltningens budget 2015 samt plan 2016-2018.....	78
Bilaga 3 Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde 2015-2018.....	79
Bilaga 4 Specifikation - kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde...80	
Bilaga 5 Budget för överförmyndarnämnden 2015 samt plan för 2016-2018....81	
Bilaga 6 Budget för räddningsnämnden 2015 samt plan för 2016-2018.....82	
Bilaga 7 Specifikation - Pedagogisk verksamhet 2015-2018.....83	
Bilaga 8 Specifikation - Vård och omsorg 2015-2018.....84	
Bilaga 9 Ekonomiskt beräkningsunderlag 2015-2018.....85	
Bilaga 10 Uppföljningsplan 2015.....90	

# 1. Vision

**Uppsala är en rättvis och jämställd kommun där alla är delaktiga och där människor och verksamheter växer och utvecklas i en dynamisk och långsiktigt hållbar miljö.**

*Beslut i kommunfullmäktige december 2014*

## 2. Utvecklingsförutsättningar

### En storstad där alla kan växa

Uppsala präglas av tillväxt och framtidstro. Genom en framåtriktad näringspolitik som främjar hållbarhet, ett gott företagsklimat, nyetableringar och entreprenörskap upprätthålls balansen mellan dag- och nattbefolkning.

Kommunen förbereder sig för att vara en stad med 250 000-275 000 invånare år 2030. Det motsvarar en befolkningstillväxt på 2 500-3 500 invånare per år. Utvecklingsscenarioer visar ett invånarantal i spannet 280 000-340 000 år 2050. Uppsala befäster därmed sin roll som storstad.

Uppsala behöver fler jobb. Idag har Uppsala cirka 7,5 procent av arbetstillfällena i arbetsmarknadsregionen Stockholm-Uppsala. En kommun med 340 000 invånare år 2050 kräver 2 000 nya arbetstillfällen per år. Det motsvarar totalt 70 000 nya jobb i Uppsala perioden fram till 2050.

En expansiv arbetsmarknad där nya jobb skapas kräver en inkluderande tillväxt för alla invånare. Ungdomars och nyanlända invandrares etablering på arbetsmarknaden eller i högre studier behöver säkerställas för att undvika långvarig arbetslöshet och för att de traditionella könsmodellerna kring utbildningsval och rekrytering ska brytas.

### En snabbväxande hållbar storstad

Uppsalas förutsättningar för att bli nordlig nod i huvudstadsregionen och utvecklas till kraftcentrum för innovationer, nyetableringar och jobbtillväxt i hela Mälardalen är goda.

Av Sveriges arbetsmarknadsregioner är Stockholm-Uppsala den överlägset största och dominerar såväl den befolknings- som sysselsättningsmässiga utvecklingen i riket och därmed även den ekonomiska tillväxten. Regionen har drygt en fjärdedel av rikets befolkning och cirka en tredjedel av sysselsättning och inkomster. Fram till 2030 handlar det om att bereda plats för ytterligare 600 000 invånare i regionen.

Genom att Uppsala tillhör Sveriges största och mest dynamiska arbetsmarknadsregion sker tillväxten snabbt och efterfrågan på bostäder är hög. God tillgång till bostäder är en viktig förutsättning för företagsetableringar och jobbskapande. En snabbväxande hållbar storstad kräver att Uppsala har en planering och beredskap så att staden, kransorter och landsbygden utvecklas på ett kvalitativt sätt när invånarantalet växer.

Den regionala strukturen i arbetsmarknadsregionen Stockholm-Uppsala är av vital betydelse för Uppsalas framtid både som boende- och arbetsort. Genom att dra fördel av olika städers specialisering och utveckla Uppsala som ett nordligt kraftcentrum skapas förutsättningar för en mer flerkärnig storstadsregion där pendlingsströmmarna går i flera riktningar.

Ett mer målinriktat miljöarbete är nödvändigt. Rent vatten, ren luft, tillgång till parker, natur och åkermark är nödvändigt för att Uppsala ska kunna växa och utvecklas. Uppsala ska genom hållbar politik prioritera och uppnå alla miljömål som är tillämpliga för kommunen.

## **Uppsalas befolkning förändras**

Kommande generationers yngre och äldre är fler till antalet och har andra värderingar, krav och levnadsvanor jämfört med tidigare generationer. Detta kommer att påverka framtidens välfärdstjänster, boendeformer, arbetsorganisation, fritidsaktiviteter och stadsplanering. De nya livsvillkoren för äldre och deras krav och behov är en stor potential för utvecklingen av nya företag och för en breddning forskning i Uppsala med bäring på de samhällsutmaningar som finns inom bland annat äldreomsorgen. Härigenom kan Uppsalas exportindustri inom hälso- och sjukvårdsrelaterade produkter och system, det vill säga life science, stärkas ytterligare.

## **En skola i toppklass öppnar Uppsala för världen**

I internationell konkurrens med andra regioner står Uppsala inför uppgiften att erbjuda något unikt som attraherar internationell spetskompetens, investeringar, besökare och invånare.

Framtidens levnadsstandard och välstånd avgörs till mycket stor del av situationen i dagens klassrum. En skola av högsta internationella klass är grunden för att Uppsala ska vara attraktivt i framtidens kunskapsamhälle. Framgång i skolan har en avgörande betydelse för individens möjligheter att utforma sitt liv. Uppsalas invånare kan välja mellan ett varierat utbud av inriktningar och driftsformer.

Globaliseringen leder också generellt till ökad mångfald och invandring till Uppsala. Ökad mångfald är en strategisk tillgång i ett allt mer globalt orienterat och kunskapsberoende samhälle. En befolkning där fler har utländsk bakgrund skapar möjligheter som kan ge konkurrensfördelar på den globala marknaden.

## **Uppsalas attraktivitet och tillgänglighet stärks**

Goda pendlingsmöjligheter med kollektivtrafik till och från Stockholm och andra närliggande kommuner är avgörande för kommunens fortsatta utveckling.

Transportsystemets kapacitet, de tidsmässiga avstånden och transportkostnaderna, den så kallade tillgängligheten spelar en avgörande roll för regionförstoringen. Ökat utbud av arbetsplatser gör arbetsmarknaden mindre känslig för konjunktursvängningar och strukturförändringar. Stadens utveckling och utbud av jobb, utbildning, service och kultur är också av stor betydelse för landsbygden, tätorter och grannkommuner i länet. Det är därför viktigt att fortsätta satsa på regional integration genom miljö- och resurseffektiva kollektivtrafiksystem.

Genom ökad tillgänglighet kommer företagen närmare en större marknad och närmare samarbetspartners. Samtidigt innebär det att konkurrensen skärps.

Målsättningen för kommunen är att gång-, cykel- och kollektivtrafik blir det naturliga valet för alla resor. Högkvalitativt bredband och mobiltäckning skapar förutsättningar att bo, leva och verka i såväl staden som på landsbygden.

## **Uppsala näringslivsstruktur breddas**

Uppsalas näringsliv har under lång tid vilat på tre ben: de lokalmarknadsorienterade näringarna som drivs av befolkningsutvecklingen, de specialiserade offentliga tjänsterna med



statlig/regional finansiering och den exportinriktade kunskapsintensiva Life-science industrin. Inkluderas dessutom olika typer av underleverantörer blir sektorns betydelse än mer omfattande.

Uppsalas näringsliv har breddats under senare år genom fler leverantörer av företagstjänster inom bland annat IT-branschen. Därutöver finns förutsättningar att den gröna landsbygdsnäringsen växer samt den del av näringslivet som utvecklar eller efterfrågar ny miljöteknik stärks.

Kommunens översiktsplan har en central roll för att säkra förutsättningar för näringsverksamhet genom stabila och rättsliga grunder för markanvändning. I tidsperspektivet fram till 2030 finns det risk för ett underutbud som dämpar utvecklingskraften. En högre tillväxttakt i arbetslivet förutsätter att en god utrymmesberedskap finns för näringsverksamhet i goda och varierande miljöer och lägen, såväl som god tillgång till bostäder.

### **Samhällsutmaningar som utvecklar Uppsala**

Stora globala samhällsutmaningar är bland annat kopplade till klimat, energi, miljö och demografi, men också till social trygghet och delaktighet, god hälsa och utbildning. Det finns en bred samstämmighet om innovationernas och nyskapandets avgörande betydelse för tillväxt och som lösning på de stora samhälleliga utmaningarna. För att förverkliga de möjligheter som härigenom öppnas krävs att kommunen samarbetar med näringsliv och forskning samt med nationella myndigheter och europeiska program.

Med befolkningstillväxten ökar behovet av hållbara lösningar. Upphandling kan användas strategiskt instrument för att driva på en nydanande teknik- och tjänsteutveckling med inriktning på stora samhällsutmaningarna.

Genom att visa att det går att lösa de stora miljöproblemen och de stora sociala utmaningarna samtidigt som tillväxten ökar kan Uppsala bli en nationell ledstjärna för hållbart samhällsbyggande. Planer och program fastställda av kommunfullmäktige ska bidra till de mål och ambitioner som finns på europeisk, nationell och regional nivå avseende de stora samhällsutmaningarna. Kommunen ska nyttja de möjligheter till samverkan och finansiering som finns genom europeiska och nationella program.

Klimatomställningen är en av våra viktigaste utmaningar. Hur vi möter klimathoten kan komma att avgöra grundförutsättningarna för framtidens välfärd och möjligheterna att bo och verka i vår kommun. Klimatarbetet utvecklas och arbetet med Klimatprotokoll 3.0 ska fortsätta i en ny utvecklad roll. Ett viktigt instrument är Färdplan klimatpositivt Uppsala. Uppsala ska ta ansvar för sin del av klimatutsläppen samtidigt som vi bidrar till positiva lösningar för att bidra till att hela världens befolkning får ett värdigt liv.

Ett avgörande område för Uppsala är omställningen till mer moderna och hållbara transportlösningar. Inom persontransporter ska gående, cykling och kollektivtrafik vara prioriterade trafikslag. Uppsala ska de närmaste åren utveckla kollektivtrafiken med spårväg. Spårväg är det tydligaste exemplet på trafikslag som moderniserar staden, är miljöanpassad och skapar bättre utrymme i trafiken, såväl för passagerare som för andra. Området varutransporter behöver utvecklas genom nytänkande.

### 3. Ekonomiska förutsättningar

Uppsala kommun har en stark attraktionskraft vilket illustreras av en befolkningstillväxt med omkring 1,3 procent i årstakt. Att kommunen växer skapar gynnsamma förutsättningar för kommunens verksamhet och utveckling. Samtidigt ställer den krav på medvetna strategier kring bland annat investeringar och byggande för att säkerställa god service och infrastruktur till innevånarna med hållbar finansiering.

Uppsala kommun har traditionellt uppvisat en stark arbetsmarknad i jämförelse med övriga Sverige. Det brukar förklaras med högutbildade och välkvalificerade arbetstagare, en stabil lokal arbetsmarknad med hög andel offentliga arbetsgivare och ett strategiskt läge i mälardalsregionen med närhet till Stockholm.

#### Intäkter

De intäkter kommunen erhåller från brukare i form av taxor och avgifter är viktiga för finansieringen. Samtidigt motsvarar de bara omkring 3-4 procent av den totala intäkten och möjligheten att öka taxor och avgifter är begränsad, framförallt genom gällande maxtaxor. Kommunens största och viktigaste intäkt är därför skatterna som motsvarar 70 procent av de totala intäkterna. Därefter följer den kommunalekonomiska intäktsutjämnningen som motsvarar 10 procent av kommunens intäkter.

#### Skatteunderlaget

Som en konsekvens av hög sysselsättning och befolkningstillväxt växer Uppsala kommuns skatteunderlag. Under planeringsperioden 2015-2018 förutses skatteunderlaget växa med drygt 20 procent, motsvarande ett årligt genomsnitt om 4,8 procent.

Enligt SKL förväntas bruttonationalprodukten BNP att öka med 3,0 procent 2015 och 3,2 procent 2016 jämfört med 3,5 för åren 2013 och 2014. BNP:s relativt höga tillväxt beror på en fortsatt konjunkturåterhämtning som beror på en stor ökning i arbetade timmar som i sin tur drivs av den inhemska efterfrågan i form av hushållens konsumtion och företagens investeringar. Arbetslösheten förväntas sjunka från 8,0 procent 2013 till 7,9 procent 2014 och 7,3 procent 2015. Därefter förväntas arbetslösheten minska gradvis till 6,1 procent 2018. Trots detta förväntas arbetslösheten hålla tillbaka pris- och löneutvecklingen. Detta medför en fortsatt stark tillväxt i det reala skatteunderlaget; 2,1 procent under 2015 och 2016 och 1,7 procent 2017.

#### Statsbidrag

Uppsalas skattekraft, skatteunderlag per invånare, är drygt 2 procent över rikets genomsnitt. Eftersom staten garanterar alla kommuner motsvarande 115 procent av medelskattekraften i riket får Uppsala ett inkomstutjämningsbidrag. Inom den mellankommunala kostnadsutjämnningen är Uppsala däremot en bidragsgivare eftersom kommunen har relativt sett gynnsamma förutsättningar vad gäller befolkningsstrukturen.

Utöver inkomstutjämningsbidrag får kommunerna i enlighet med finansieringsprincipen statsbidrag för statligt beslutade obligatoriska åtgärder som har direkt inverkan på kommunal verksamhet. Kommunerna kompenseras även för intäktsbortfall till följd av reformer såsom

maxtaxan i förskolan. Därtill innehåller statsbudgeten normalt ett antal riktade bidrag för åtgärder som kommunen kan välja att genomföra och i så fall söka. Varje nämnd förväntas bevaka och söka tillämpliga bidrag. Detta arbete samordnas och följs upp av kommunstyrelsen.

#### **Tabell Skatteunderlagsprognoser (procentuell förändring)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2015-2018
SKL, okt 2014	3,4	3,5	4,8	5,1	4,8	4,5	20,6
Regeringen, okt 2014	3,7	3,3*	4,6*	5,5	5,3	4,6	21,5
Regeringen, sep 2014	3,7	3,2*	4,8*	5,5	5,3	4,6	21,8
ESV, sep 2014	3,5	2,9	4,3	4,8	4,8	4,3	19,5

\*Uppräkningsfaktor för utbetalning av kommunalskatt år 2015, enligt regeringens beslut den 25 september samt budgetproposition den 23 oktober. Eftersom det är valår har regeringen möjlighet att revidera uppräkningsfaktorerna senast en vecka efter att budgetpropositionen har lämnats till riksdagen.

#### **Avgiftsnivå**

Vissa kommunala verksamheter finansieras helt eller delvis genom avgifter och taxor. Inom verksamheter som exempelvis utskänkningstillstånd, miljötillsyn och planfrågor är det kommunens självkostnad som sätter den övre gränsen för hur hög taxan kan vara. I IVE 2015-2018 har taxan för bygglov och detaljplan höjts något för att bättre svara mot den kostnadsökning som verksamheten haft.

Verksamhet som förskola, fritidshem samt vård och omsorg delfinanseras av avgifter. För många av dessa avgifter finns tak uttryckta som maxtaxor. För exempelvis pedagogiska verksamheter är maxtaxans beloppsnivå angiven redan i lagstiftningen, varför den legat stilla många år. I andra verksamheter finns en koppling mellan maxtaxa och prisbasbelopp vilket medger viss avgiftsjustering över tid. Maxtaxor har generellt sett inneburit att avgiftsfinansieringsgraden sjunkit över tid och istället ersatts med skattemedel.

#### **Kostnader**

En kommuns kostnader varierar förenklat utifrån tre faktorer: pris, volym och kvalitet. Pris för att kommunen som alla andra betalar löner och ersättningar för de tjänster som levereras. Volym för att befolkningens storlek och sammansättning har en koppling till behovet och därmed vilken verksamhet och hur mycket av den som utförs. Den sista faktorn är kvalitet, ambitionsnivå, som är avgörande för vad varje insats kommer att kosta med hänsyn taget till en grundläggande och i många fall lagstadgad miniminivå.

#### **Pris**

Den största delen kommuns kostnad utgörs av löner. De huvudsakliga verksamheterna är skola, vård och omsorg som alla är personalintensiva. Lönekostnader är därför grundläggande, oavsett om verksamheten bedrivs i egen eller extern regi. Kommunen påverkas i övrigt precis som andra aktörer direkt eller indirekt av exempelvis ränteläge, energipriser, lokalhyror, transporter, IT-kostnader, kommunikationskostnader et cetera.

För att möta behovet att förutse och räkna på prisutveckling används ”Prisindex för kommunal verksamhet” (PKV). Detta index är framtaget av Sveriges kommuner och landsting (SKL) och dess utveckling framgår av tabell nedan.

#### Prisindex kommunal verksamhet PKV

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personalkostnad*	2,8	2,7	2,6	3,0	3,2	3,5	3,6
Övrig förbrukning**	1,6	1,1	1,5	2,2	2,4	2,7	2,7
Prisindex kommunal verksamhet	2,4%	2,2%	2,2%	2,8%	3,0%	3,2%	3,3%

\* Kvalitetsjusterad lönekostnadsförändring inkl. förändring i arbetsgivaravgifter.

\*\* 50 % lönekostnadsförändring och 50 % KPIX.

#### Volym

Volymförändring har en direkt påverkan på kommunens totala kostnad. Om befolkningen ökar blir det fler som behöver stöd och service varför kostnaderna med några få undantag ökar. Inom varje åldersgrupp kan man erfarenhetsbaserat förutse hur stor andel som behöver ta del av en kommunal service, denna andel kallas nyttjande eller servicegrad. Exempelvis är det känt att servicegraden i Uppsalas förskola är omkring 86 procent och att 2,5 procent av Uppsalas barn i samma ålder vårdas i hemmet med vårdnadsbidrag. Antalet innevånare i en specifik åldersgrupp kan prognostiseras med relativt stor säkerhet i en statistisk modell varför det blir relativt enkelt att förutse exempelvis hur många förskoleplatser som kommer att krävas. Därmed kan ett grundbehov, en volym, fastställas. Liknade antaganden som i exemplet förskola gäller för verksamheter som riktar sig mot andra åldersgrupper, exempelvis skola och äldreomsorg.

Volymerna kan påverkas av flera faktorer, exempelvis lagstiftning som ändrar den personkrets som är aktuell för en viss insats, en generell befolkningsförändring som ökar eller minskar den totala folkmängden eller medvetna beslut som påverkar ambitionen genom förändringar i servicegrad.

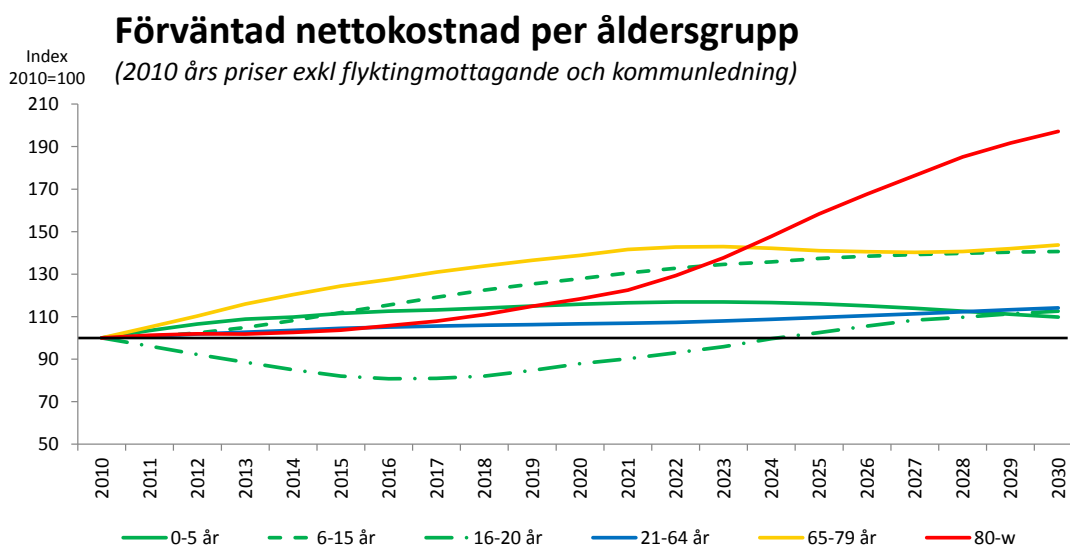
Genom omvärldsanalys kring förväntade förändringar, uppdaterade befolkningsprognoser och fastställande av servicegrader kan volymer bestämmas med god precision. Volymerna påverkar därefter de resurser som allokeras till den specifika verksamheten.

Tillväxt påverkar kostnaderna. I teorin kan man tycka att tillväxt bör påverka på ett sådant sätt att såväl kostnader som intäkter förändras proportionellt, i balans. Då skulle befolkningstillväxt vara relativt neutralt ur ett resultatperspektiv. Det finns emellertid två orsaker till varför sambanden inte alltid är så direkta:

1. Infrastrukturinvesteringar sker i etapper, när befolkningen växer ökar nyttjandegraden av befintlig infrastruktur. Vid ett givet tillfälle bedöms infrastrukturen inte längre räcka och investeringar genomförs. Initialt kommer nyinvesteringar i infrastruktur oftast innebära överkapacitet och kostnaderna kommer följaktligen vara högre än vad som egentligen är påkallat av befolkningsmängden.

2. Tillväxten sker aldrig lika i alla åldersgrupper. Det finns naturliga variationer mellan årskullar samtidigt som korrelation är stark mellan befolkningssammansättningen och kommunens kostnader. De åldersgrupper som kostar mest för en kommun är förenklat gruppen 1-20 år och gruppen +80. Den första gruppen för att den behöver barnomsorg och skola, den andra gruppen för att en hög andel inom den behöver olika former av vård och omsorgsinsatser. En hög försörjningskvot är därför viktig, dvs. en hög andel av befolkningen i åldersgruppen 20-65 år med en hög sysselsättningsgrad. För finansiering av en kommun är även gruppen friska äldre viktig, kostnaderna är låga samtidigt som den genererar skatteintäkter. Denna grupp är förenklat åldersgruppen 66-79 år.

Av diagrammet framgår hur kommunens kostnader för några relevanta demografiska åldersgrupper förväntas variera under perioden 2010-2030. Notera särskilt tillväxten inom gruppen +80 som växer kraftigt från omkring 2020. Med oförändrade antaganden om servicegrad och serviceutbud kommer en sådan tillväxt ofrånkomligen leda till en snabb kostnadsutveckling inom äldreomsorgen. Samtidigt kommer behovsökningar finnas även inom de pedagogiska verksamheterna, åldrarna 1-20 år.



## Ambitionsnivå

Effekter av pris och volym är relativt svåra att påverka eftersom de normalt sett är givna av omvärldsförändringar. Ambitionsnivå är däremot en aspekt i leveransen av kommunal service som är direkt påverkbar eftersom den har tydlig koppling till politiska beslut. Då resurser alltid är begränsade måste varje kommun göra prioriteringar mellan olika intressegruppers behov. En kommun kan exempelvis välja olika nivåer av personaltäthet per elev eller brukare i skola eller omsorg. Beroende på personaltäthet, gruppstorlek, lokalutformning, val av utrustning et cetera varierar kostnaden. Trots att det oftast finns en ganska tydlig koppling mellan kostnad och sådana indikatorer som anses vara faktorer med påverkan för kvaliteten är det svårt att mäta, följa och bedöma dess effekt för kvaliteten i verksamheten. Det finns samband mellan resurs och kvalitet, men studier visar att inte är så direkta och självklara som det kan antas vid första anblick.

Om alla kommunala insatser utfördes med en för riket genomsnittlig ambition, pris och volym skulle inga utläsbara skillnader finnas i nedlagd kostnad på individnivå i jämförelse mellan kommunerna (standardkostnad). En analys av kostnaderna i varje kommun visar emellertid att strukturella förutsättningar, kultur, tradition och historia leder till olika prioriteringar och olika kostnadsnivåer i verksamheter. Dessa skillnader förklaras till stor del av en variation i ambition som handlar om lokala förutsättningar, inklusive den politik som bedrivs och bedrivits. En annan, avgörande, förklaring till skilda kostnadsnivåer kommuner emellan är varierad förmåga att styra och leda verksamheten på ett effektivt sätt.

Att följa och mäta de egna kostnaderna i relation till standardkostnader och kostnader hos liknande kommuner garanterar inte i sig att varje resurs används rätt. Däremot ger det värdefulla indikationer om vilka verksamheter som ur ett effektivitetsperspektiv tycks avvika positivt eller negativt mot jämförelsekommunerna. Det är en viktig utgångspunkt för fördjupad analys och vidare utveckling.

I budgetunderlaget inför 2015-2018 har förutsatts generella effektiviseringskrav med 1,8 procent för 2015, 1 procent för 2016, 1,2 procent för 2017 och 1,3 procent för 2018. Ett ytterligare effektivitetskrav finns i uppräkningsdelen av den basbudget som bildar utgångspunkt för beräkningarna. Vid uppräkning av tidigare års utfall från 2013 till 2014 användes en prisuppräkning med 2,7 procent samtidigt som effektivitetskrav tillämpades med 1,7 procent.

## Finansiella och ekonomiska mål för planperioden

Uppsala kommuns resultat planeras till 61 miljoner kronor för 2015, 126 miljoner kronor för 2016, 186 miljoner kronor för 2017 samt 206 miljoner kronor för 2018.

Dessa finansiella överskott skall täcka eventuella oförutsedda händelser och förändringar i statliga eller andra regelverk som kan påverka kommunens ekonomiska resultat. Målsättningen är att nettokostnaderna i Uppsala kommuns verksamheter inte ska öka snabbare än utvecklingen av skatter och andra intäkter. I den justering som gjorts av det mellankommunala kostnadsutjämningsystemet betalar Uppsala mer än 100 miljoner kronor än tidigare. Detta påverkar resultatmålet för budgetåret 2015 som motsvarar 0,6 procent av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämningsresultat. Resultatmålet för planeringsperioden 2015-2018 är ett resultat motsvarande 1 procent av skatter och kommunalekonomisk utjämningsresultat. Om planeringen faller ut enligt denna budget kommer resultatet vara 1,4 procent över hela planperioden.

I regeringens budgetproposition finns satsningar som påverkar kommunen positivt. Detta innebär att ökade resurser till kommunala kärnverksamheter kommer att frigöras.

Merparten av Uppsala kommuns fastigheter och byggnader finns sedan 2013 i bolag som samlats i en koncern under Uppsala Stadshus AB. Resultat och soliditeten hos bolagen bedöms totalt sett vara god och koncernen kommer under planperioden finansiera investeringar i storleksordningen 10 miljarder kronor utan tillskott från kommunen. De investeringar som görs av Uppsala kommun avser i första hand infrastruktur för stadens och kommunens utbyggnad vilken antas öka under planperioden. Kommunens investeringsvolym bedöms sammantaget till omkring 2 miljarder för perioden 2015-2018.



## 4.1 Stadsbyggnad

### Utvecklingsförutsättningar

Uppsala skapar med sin attraktivitet en fortsatt stark befolkningsökning, en expansiv arbetsmarknad och tillväxt. Tillväxten innebär utmaningar i form av att utveckla trygga, hälsosamma och miljömässigt hållbara miljöer. Kommunens översiktsplan anger den långsiktiga inriktningen och fungerar som styrning för den fysiska utvecklingen. Att staden ska växa inåt samt i stråk, orter och vid knutpunkter ger förutsättningar för en attraktiv och effektiv kollektivtrafik, hushållning av obebyggd mark samt utnyttjande av redan gjorda infrastrukturinvesteringar. Uppsalas stadsbild ska präglas av en god och variationsrik arkitektur och attraktiva natur- och kulturmiljöer.

### Nationella mål och styrande beslut

Nya nationella miljö kvalitetsmål avseende biologisk mångfald och ekosystemtjänster fastställdes av regeringen våren 2012 respektive våren 2014. Målen anger steg på vägen för att uppnå Sveriges miljö kvalitetsmål, liksom EUs mål för biodiversitet och den FN-konvention om biologisk mångfald som antogs i Nagoya 2010. Det innebär bland annat att betydelsen av biologisk mångfald och värdet av ekosystemtjänster ska integreras i ekonomiska ställningstaganden, politiska avväganden och andra beslut i samhället, där så är skäligt. Det innebär också att ökade ansträngningar ska göras för att skydda värdefull skog, säkerställa ekosystem och gynnsam bevarandestatus för hotade arter samt bevara och utveckla ekologiska samband i landskapet. För detta behövs ett helhetstänkande vad avser grön infrastruktur. Kommunen är en viktig aktör i detta arbete, inte minst genom sitt ansvar för den fysiska planeringen.

För 15 år sedan beslutade riksdagen att Sverige ska ha miljömål. Endast två av dessa 16 mål kommer att uppnås, både i Sverige i stort och i Uppsala. Särskilt dåligt går det med de mål som har med naturvård och biologisk mångfald att göra. Vad gäller Uppsala kommun har den tätortsnära naturen varit hårt ansatt. Det är därför viktigt att nu prioritera arbetet med att nå miljömålen.

EU:s ramdirektiv för vatten innebär att god status ska uppnås för yt- och grundvatten. Nya beslut om miljö kvalitetsnormer för vatten och åtgärdsprogram tas av havs- och vattenmyndigheten under 2015. Länsstyrelsen tar fram planer för hantering av översvämningsrisker inom vattendistriktet.

En ny översiktplan förväntas vara färdig under 2016. Arbetet med markförvärv intensifieras för att skapa beredskap för en starkare tillväxt. Inriktningen är att förfoga över ett innehav av exploateringsbar mark motsvarande fem års stadsutveckling. Goda möjligheter till en effektiv kollektivtrafikförsörjning vägs in vid prioriteringen av markförvärv. Markinnehavet säkrar en långsiktig buffert för markbyten och andra ändamål, som rekreation, biologisk mångfald och hänsyn till vattenresurser.

## Inriktning och fokusering för verksamheten

### Ökat bostadsbyggande och markinnehav

Kommunens ägande av exploateringsbar mark ger möjligheten att säkerställa bostäder och lokaler för näringsliv och verksamhet. Med mindre fastighetsindelningar inom kvartersmark möjliggörs ett ökat utbud och en större variation av bostäder och upplåtelseformer på områdesnivå. Det bidrar även till att minska segregering och stigmatisering av boendemiljöer. En förutsägbar markanvisningsprocess ger fler aktörer och ökad konkurrens på marknaden. En förutsättning för Uppsalas fortsatta tillväxt är att snabbt säkerställa tillgången till fler bostäder med blandade upplåtelseformer. Oavsett upplåtelseform arbetar kommunen för att åstadkomma energieffektiva fastigheter och förnybar energiproduktion på byggnadsnivå, ett hälsosamt inomhusklimat med fokus på giftfria material och att skapa förutsättningar för långsiktig hållbarhet i byggande och förvaltning. Kommunen deltar även aktivt i arbetet som drivs på nationell nivå för att skapa ett svenskt certifieringssystem och kompetensprogram för hållbar stadsutveckling.

En tillgänglig bostadsmarknad öppnar för fler aktörer och medger ett ökat bostadsbyggande. För att möta efterfrågan ska antalet öka till 3 000 bostäder per år under perioden. Minst tusen av dessa behöver vara hyresrätter för att tillgodose efterfrågebilden och möta samhällets behov. Utbudet av bostäder som kan efterfrågas av exempelvis unga vuxna och studenter behöver öka väsentligt. Små, yteffektiva bostäder behöver därför ges prioritet. För att öka andelen hyresrätter i bostadsbeståndet driver och fullföljer Uppsala kommun de intentionsavtal som tecknats gällande hyresrättsproduktion. Genom att marknaden möts av större andel byggbar mark minimeras risk vid igångsättande av byggprojekt.

### Attraktivt stadsliv och besöksnäring

Variationsrika miljöer med hög tillgänglighet och trygga, attraktiva mötes- och målpunkter skapar förutsättningar för ett aktivt stadsliv. De offentliga rummen håller hög standard. Vid förtätning av befintliga områden och utveckling av nya stadsdelar säkras offentliga rum med tydlig avsikt på social hållbarhet och mångfald. De tre dimensionerna av hållbar utveckling vägleder samhällsplaneringen. Kommunen planerar för socialt- och miljömässigt hållbara områden som uppfattas som trygga och välkomnande.

Regionförbundet i Uppsala län antog 2013 en ny strategi för en hållbar besöksnäring. Uppsala kommun har under hösten 2014 för egen del antagit en strategi för kommunens besöksnäring. Ambitionen är att fördubbla besöksnäringens omsättning på tio år. För att nå målet måste näringen utvecklas till en konkurrenskraftig tillväxtbransch. Utveckling av nya produkter och resmål ska väga samman miljömässiga, sociala, ekonomiska och kulturella faktorer och bidra till långsiktig hållbarhet. Att lyckas med detta ställer krav på samverkan och mobilisering.

Uppsala kommun stimulerar till hållbar utveckling av nyföretagande genom att bland annat formulera kommunens behov av hållbara produkter och tjänster.

### Parker och natur

Grönstrukturen är viktig för stadens identitet och attraktivitet. Vistelse i park och natur, vardagsmotion i form av promenader, gång- och cykelpendling, fritidsodling och andra utomhusaktiviteter har positiva effekter på människors hälsa. Alla ska ha nära till parker av hög

kvalitet. Tillgängligheten är särskilt viktig för grupper med begränsad rörlighet, som små barn, äldre och funktionsnedsatta.

Uppsalas parker utvecklas så att de bidrar till en hållbar stadsutveckling. Tillgången till attraktiva parker i stadsdelarna, i enlighet med parkplanen för Uppsala stad, säkerställs, parkstandarden höjs och skötseln anpassas för fler besökare. Utvecklingen av inspirerande och tillgängliga lekplatser fortsätter. Kransorternas parkstandard ses över.

Blå stråk och gröna kilar stärks och utvecklas i samband med stadsutvecklingen. Kommunens naturreservat och övriga friluftsområden förvaltas och vidareutvecklas med inriktning på rekreation och biologisk mångfald. Åtgärder genomförs för att underlätta för gående och cyklister till bland annat Åriket och den östra stadsranden. Arbetet med attraktiva vatten och ökad tillgång till friluftsbad i och utanför staden fortsätter.

## **Kommunikationer och tillgänglighet**

Staden, övriga tätorter och landsbygden skapar tillsammans varierade miljöer för boende, verksamheter, kultur- och fritidsaktiviteter. Goda kommunikationer möjliggör arbetsmarknads- och befolkningstillväxt i hela kommunen. För att minska miljöbelastning och trängsel i staden samverkar kommunen med andra aktörer för hållbara transporter av personer, varor och gods. En ökad elektrifiering av transportsystemet och målet om en fossilbränslefri fordonsflotta kräver aktiva beslut där kommunen har rådighet och en strategisk planering i samarbete med berörda aktörer.

Uppsalas tillväxt innebär en ökad belastning på transportinfrastrukturen vilket medför större krav på gatumiljöns utformning och brukarnas beteenden. I den attraktiva staden är det lätt att förflytta sig och valet att resa miljösamt är enkelt. Gång-, cykel- och kollektivtrafiken prioriteras framför biltrafiken för att främja hållbara resemönster.

Uppsala har alla förutsättningar att bli Sveriges bästa cykelstad. Andelen resor som görs med cykel är bland de högsta i landet och det finns en djupt rotad cykelkultur i kommunen. Cykeln ska ses som det självklara valet för kortare resor. Målen är att öka andelen gång-, cykel- och kollektivtrafik och minska trafikens miljöbelastning.

För att öka cyklingen krävs investeringar i sammanhållet cykelvägnät, trafiksäkerhet, smarta parkeringar med mera. Genom tydligare prioriteringar kommer en förhöjd ambitionsnivå i cykelhandlingsplanen kunna genomföras. Fler cyklister leder även till en minskad biltrafik och därmed även till en attraktivare stadsmiljö.

Kollektivtrafikens attraktivitet stärks genom att ”hela resan-perspektivet” och attraktiva bytespunkter mellan olika färdmedel vägleder planeringen. Tillsammans med kollektivtrafikmyndigheten utreds hur kollektivtrafiksystemet i staden bör utvecklas på sikt. Inom ramen för detta prövas spårburen trafik. Ett ställningstagande bör komma under 2015-2016. Utbyggnaden av kollektivtrafiken sker i nära samråd mellan kommunen och kollektivtrafikmyndigheten. Behovet av särskild kollektivtrafik som exempelvis färdtjänst, påverkas av tillgängligheten i den allmänna kollektivtrafiken och dessa ska i möjligaste mån samplaneras. Resenärerna ska känna trygghet och förutsägbarhet samtidigt som transportören ges tydliga förutsättningar i sitt utförande.

Utvecklingen av järnvägen är av strategisk betydelse. Ostkustbanans kapacitetshöjning söderut är för Uppsala kommun den enskilt viktigaste åtgärden i den statliga transportinfrastrukturen. Kapacitetshöjningen är även en förutsättning för tågstopp i Uppsala södra/Bergbrunna. Samarbetet kring kapacitetsförstärkningar på Dalabanan fortsätter, för att möjliggöra förbättrad pendling samt station och utbyggnad i Vänge. Samarbetet kring Arosstråket intensifieras för trafikeringsförbättringar på kort sikt och järnvägsbyggande på lång sikt. Väg 55 behöver förbättras för såväl en förbättrad trafiksäkerhet som tillgänglighet. Säker trafikmiljö skapas tillsammans med trafikanterna. Samarbetet ska utvecklas med de som kan påverka trafikanterna direkt, som arbetsplatser och intresseorganisationer. Olika beteende- och attitydpåverkande insatser ska stärkas.

### **Ekosystemen som grund för välfärd**

Ekosystemtjänster är en bas för vår livskvalitet och biologisk mångfald är en grundförutsättning för långsiktigt hållbara ekosystem. Välutvecklad grönstruktur, stadsodling, gröna tak och väggar, naturlig dagvattenrening, plantering av träd med mera skyddar vårt samhälle från exempelvis översvämningar och dålig luft och ger samtidigt sociala, hälsomässiga och ekonomiska värden.

Att kombinera Uppsalas tillväxt med bevarande och förstärkning av vattentillgångarna är en utmaning. God kvalitet på Uppsalas dricksvatten har ett stort värde. Uppsalaåsen är helt avgörande för kommunens vattenförsörjning och idag finns inga alternativa råvattentäkter.

Kommunen ansvarar för myndighetsutövning i form av tillsyn enligt miljöbalken. Kommunens tillsyn enligt miljöbalken är inriktad mot de miljömål som rör klimat, giftfri miljö, övergödning och god bebyggd miljö. Arbetet fokuserar på att få företag och andra mottagare att se myndighetens arbete som ett mervärde.

Luft- och vattenfrågor hanteras tidigt i processer för att säkerställa det hälso-, samhällsekonomiska och miljöperspektivet. Strategiska program, utredningar och handlingsplaner ska tas fram för att uppnå och bevara en god status i Uppsalas yt- och grundvatten år 2015. Hot- och riskkartor samt riskhanteringsplan enligt EU:s direktiv utgör underlag för hur översvämningrisker ska vägas in i stadsplaneringen.

Kommunens nya mål om 100 procent ekologiska livsmedel i kommunalt finansierad verksamhet till år 2023 ger nya affärsmöjligheter och verksamhetsutveckling inom landsbygdssektorn. Kommunen fokuserar för att stärka en omställning mot mer ekologisk livsmedelsproduktion.

### **Skydd mot olyckor**

Att stärka den enskildes förmåga att undvika och hantera olyckor är avgörande för att skapa trygghet och är en central del i kommunens arbete med skydd mot olyckor. Kommunens kapacitet att undsätta den drabbade och lindra skador till följd av olyckor är god och likvärdig i hela kommunen. Räddningstjänstens förmåga utvecklas främst genom utökad samverkan.

**Uppdrag****Till kommunstyrelsen**

1. Att inrätta en bostadsförmedling.
2. Ta fram nya riktlinjer för bostadsförsörjning med tillhörande stadsbyggnadsmodell för ökat bostadsbyggande.
3. Att utarbeta ett skärpt klimatmål liksom tydligare åtgärder för måluppfyllelse.
4. Att komplettera miljöprogrammet med de miljömål som är tillämpliga för Uppsala kommun.

**Till kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden**

5. Att utarbeta och införa ett uppföljnings- och utvärderingssystem för bostadsbyggande.

**Till plan- och byggnadsnämnden**

6. Att implementera en snabbare hantering av bygglovsärenden med garanterade svarstider.

**Till plan- och byggnadsnämnden samt gatu- och samhällsbyggnadsnämnden**

7. Inled arbetet med att inrätta nya natur- och friluftreservat.
8. Utred de samhällsekonomiska förutsättningarna för en investering i spårvagn och ta fram en finansieringsplan.
9. Ta fram ett framkomlighetspaket för kollektivtrafiken i Uppsalas centrala delar.

**Till miljö- och hälsoskyddsgruppen**

10. Att kartlägga och ta fram en handlingsplan om förorenad mark i kommunen.

**Inriktningsmål****1. Uppsalas grönområden håller hög kvalitet och finns nära Uppsalaborna.**

Resultatindikator

1. Tillgången till parker, grönområden och natur.

Källa: SCB:s NMI.

Ingångsvärde (skala 1-10)	2015	2016	2017	2018
7,5 (2012)	8	8,5	9	10

**2. Uppsala kommun möjliggör för ett ökat utbud av bostäder.**

Resultatindikatorer

- 2a. Byggrätter i antagna detaljplaner.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (antagna byggrätter)	2015	2016	2017	2018
1642 (2013)	3000	3500	4000	4500

- 2b. Påbörjade bostäder i antal.

Källa: SCB.

Ingångsvärde (påbörjade bostäder)	2015	2016	2017	2018
1019 (2013)	2000	2500	3000	3500

2c. Antal markanvisade bostäder.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
860 (2013)	2000	2500	3000	3500

2d. Antal påbörjade studentbostäder.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
264 (2013)	300	350	400	450

2e. Antal färdigställda hyresrätter.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
546 (2013)	1000	1000	1000	1000

### 3. I Uppsala är förutsättningarna goda för att leva miljö- och klimatvänligt.

Resultatindikator

3. Möjligheten att använda kollektivtrafiken för resor.

Källa: SCB:s NMI.

Ingångsvärde (skala 1-10)	2015	2016	2017	2018
6,7 (2012)	7,5	8	9	10

### 4. Uppsala har väl fungerande kommunikationer och infrastruktur.

Resultatindikator

4a. Antal nöjda medborgare med tillgången på gång- och cykelvägar.

Källa: SCB:s NMI.



Ingångsvärde (skala 1-10)	2015	2016	2017	2018
6,8 (2012)	7,5	8	9	10

## 5. Uppsala kommun ska vara en av landets bästa landsbygdskommuner.

Resultatindikatorer

5a. Befolkning på landsbygden.

Källa: SCB.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
48 039 (2013)	49 000	49 800	50 400	51 000

5b. Bostadsbyggande på landsbygden.

Källa: SCB. Mäter antal färdigställda bostäder utanför Uppsala stad.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
133 (2013)	150	175	200	200

5c. Arbetstillfällen på landsbygden/företagande.

Källa: SCB. Mäter dagarbetsmarknaden.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
8 674 (2012)*	8 700	8 750	8 800	8 850

## Riktade satsningar 2015

- Då parkeringsverksamheten överförs på bolag följer intäkterna från parkeringsavgifter med till bolaget, ansvarig nämnd kompenseras med 22 miljoner kronor för intäktsbortfallet.
- Redovisningsprincipen för investering har ändrats avseende utbyte och anskaffning av träd i stadsmiljön, trädbyte blir nu en kostnad istället för som tidigare en investering vilket verksamheten kompenseras för med 3 miljoner kronor.
- Ökad budget för vinterväghållning: 25 miljoner kronor.
- Ökad satsning på drift och underhåll av gata, park och natur: 15 miljoner kronor.
- Förstärkning av dels ÖP-arbetet, dels kompetens och kapacitet inom ekonomi och upphandling: 4,9 miljoner kronor.
- Ökad satsning på bostadsbyggande: 3 miljoner kronor.
- Ökad satsning på strategisk planering: 5 miljoner kronor.
- Kvalitetssatsning inom räddningstjänsten: 0,8 miljoner kronor.
- Förstärkning miljö- och klimatarbete: 2 miljoner kronor
- Sveriges bästa cykelstad: 2 miljoner kronor
- Demokrati och jämställdhet: 1,5 miljoner kronor

- Kompensation för ökade kapitalkostnader kopplade till ambitionen i investeringsbudgeten: 3,2 miljoner kronor.
- Kapitalkostnad kopplat till Ulleråker: 23 miljoner kronor.
- Energieffektivisering till följd av investering i vindkraft: 2,3 miljoner kronor.
- Miljö- och hälsoskydds nämnden får ett tillskott för att förstärka arbetet kring förorenad mark: 0,5 miljoner kronor.

## Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

Infrastruktur, skydd mm		2015	2016	2017	2018
Kommunstyrelse	KS	110 990	114 557	118 247	122 030
Arbetsmarknadsnämnd	AMN	4 810	4 964	5 124	5 288
Gatu- och samhällsmiljönämnd	GSN	335 159	366 038	391 170	406 469
Plan- och byggnadsnämnd	PBN	27 114	27 985	28 886	29 811
Miljö- o hälsoskydds nämnd	MHN	17 352	17 910	18 487	19 079
Räddningsnämnd	RÄN	135 936	140 305	144 825	149 459
<b>Summa</b>		<b>631 361</b>	<b>671 759</b>	<b>706 739</b>	<b>732 136</b>

## 4.2 Pedagogisk verksamhet

### Utvecklingsförutsättningar

Skolan är en verksamhet i ständig utveckling, vilket ställer krav på kommunen att ha beredskap för förändringar. Totala antalet förskolebarn 1-5 år beräknas ligga på oförändrad nivå under planperioden, dock med stora geografiska variationer. Den brist på förskolor som finns i city och vissa stadsdelar behöver byggas bort. Under planperioden kommer grundskolans elevantal att öka kraftigt. Det innebär att fler lärare behöver rekryteras och att antalet elevplatser behöver öka. Antalet gymnasieelever kommer att fortsätta minska med undantag av en liten ökning mot slutet av perioden.

Kostnaden för gymnasieskolan är hög i förhållande till jämförbara kommuner samtidigt som resultaten i flera delar är lägre. Gymnasieskolan står därför inför utmaningen att sänka sina kostnader och samtidigt öka elevernas måluppfyllelse. En förutsättning för att lyckas med detta är att analysera orsaker och genomföra effektiva åtgärder på alla nivåer i kommunen.

### Nationella mål och styrande beslut

Tidiga insatser är en viktig del i arbetet för att alla barn och elever ska utvecklas och nå målen. Regeringen prioriterar därför mindre barngrupper i förskolan och mindre klasser i de lägre stadierna i grundskolan. I linje med detta avsätter regeringen även medel för att öka tillgången till specialpedagogiskt stöd i förskoleklass och årskurs 1-3. Till detta kommer en satsning på att stärka nyanlända elevers kunskapsutveckling. Med ökade statliga medel ges större utrymme att rekrytera specialutbildad personal till skolan.

Krav på legitimation av förskollärare och lärare införs 2015 och får till följd att behovet av personal med adekvat utbildning i både förskola och skola ökar. Inom grundsärskolan och gymnasiesärskolan krävs som huvudregel speciallärarexamen tillsammans med förskollärare- eller lärarexamen. Detta ställer även ökade krav på personalens utbildningsnivå inom sarskolan.

Regeringen avser också att utöka satsningen på sommar- och ferieskola för såväl grundskola som gymnasieskola. De skolor som får statsbidrag för undervisning på skollov kommer att behöva redovisa vilken skillnad undervisningen gör för elevernas resultat.

Regeringen aviserar i den senaste budgetpropositionen en investering i ett nytt kunskapslyft. Det innebär en satsning på permanenta utbildningsplatser inom vuxenutbildningen för att stärka arbetskraftens kompetens.

### Inriktning och fokusering för verksamheten

Skolan ska ge alla elever möjligheten att utifrån sina egna förutsättningar nå de uppsatta kunskapsmålen. Arbetet för en examen i gymnasieskolan påbörjas redan i förskolan. Skolan ska vara en naturlig mötesplats för barn och ungdomar med olika bakgrund och erfarenhet. Varje barn och elev ska finna utmaningar och få stöd för att kunna utvecklas maximalt.

Kunskap och trygghet för alla är övergripande mål för de olika skolformerna. Grunden för att förverkliga detta är att satsa på den personal som arbetar i de pedagogiska verksamheterna. Med

dessa byggstenar skapas förutsättningar för att göra Uppsala till en av de bästa skolkommunerna i landet.

Styrningen av pedagogisk verksamhet behöver renodlas och bli tydligare. En systematisk uppföljning av all pedagogisk verksamhet, oavsett huvudman, är ett verktyg för att öka likvärdigheten och kvaliteten i verksamheten. Kunskapsresultat och annan måluppfyllelse måste följas upp och analyseras på både skolnivå, huvudmannanivå och kommunnivå. På kommun- och huvudmannanivå skapas bättre förutsättningar för styrning och ledning av verksamheten. Det innebär att rektorer och förskolechefer ges omfattande befogenheter och stort ansvar för sin verksamhets resultat.

### **Kunskap för alla**

Det är varje förskolas och skolas ansvar att nå läroplanens mål och att underlätta individens väg genom utbildningssystemet. För att uppsalaelevernas kunskapsresultat ska bli bland landets bästa, behöver alla elever nå målen och få utvecklas så långt det är möjligt redan från förskolan. Detta kräver verksamheter med fokus på barns och elevers kunskapsutveckling, där varje individ möts utifrån sina förutsättningar och behov. Förskolor och skolor behöver därför ha välfungerande system för att tidigt kunna upptäcka och stötta barn i behov av stöd.

Förskolan utgör en grund för att lyckas i skolan. I det arbetet är satsningar på förskolor av hög kvalitet centralt, liksom att alla barn erbjuds plats i förskolan. Störst betydelse för kvaliteten i förskolan har personalens utbildning och kompetens.

Skolresultaten varierar stort mellan olika skolor i kommunen. Genom en klok resursfördelningsmodell investerar kommunen i förskolor och skolor för att motverka kunskapsklyftor. Skolor med barn och elever som har störst behov av stöd ska prioriteras.

För att uppnå ett jämställt samhälle ska flickor och pojkar ges likvärdiga villkor. Elever ska uppmuntras att inte göra könsstereotypa val. Genuspedagogik ska tillämpas för att ge alla elever möjligheter att utvecklas oavsett kön, sexuell läggning eller könsidentitet. Inom den pedagogiska verksamheten har skillnaderna mellan flickors och pojkars resultat varit påtagliga under lång tid. Jämförelser och analyser av pojkars och flickors resultat görs för att förbättra förutsättningarna för jämställdheten inom de pedagogiska verksamheterna.

Samverkan för bra övergångar samt nära samarbete mellan de olika skolformerna ska optimeras. Många elever gör programbyten under sitt första år i gymnasieskolan. Detta orsakar en förlängd gymnasieutbildning som i sin tur leder till ökade kostnader för kommunen. För att förebygga detta behöver skolorna samverka med samhälle, arbetsliv och högre utbildning. Eleverna ska ges tillgång till studie- och yrkesvägledning genom hela skoltiden. De behöver tidigt få kunskap om vidare studier och arbetslivets villkor, om anställningsbarhet och om villkoren för samhällets demokratiska grundprinciper.

### **En god arbetsmiljö för alla**

God arbetsmiljö är en förutsättning för en god kunskapsutveckling. Förskolechef och rektor har ett omfattande och tydligt ansvar för att garantera barn och elever trygghet och en god lärmiljö. Varje verksamhet har en skyldighet att arbeta förebyggande och ingripa mot trakasserier och kränkningar. För att förebygga kränkningar krävs en medvetenhet om vilka förhållningssätt och normer som ligger bakom uppfattningen om vad som anses vara normalt och onormalt. Ett

likabehandlingsarbete där dessa värderingar synliggörs och diskuteras ökar medvetenheten kring dessa frågor. Det ska finnas väl fungerande rutiner på alla nivåer i kommunen för att ta emot anmälningar om kränkningar, att skyndsamt utreda och i förekommande fall vidta åtgärder. Barn och ungdomar med psykiska problem och andra dolda problem behöver fångas upp och ges stöd på ett tidigt stadium. Elevhälsan behöver utvecklas för att skolorna ska lyckas i det arbetet.

Föräldrar och barn ska erbjudas förskolor som är fria från miljögifter. Pedagogiska lokaler behöver byggas klimatsmart, miljövänligt och integreras med en god tillgång på utemiljö i form av förskole- och skolgårdar. Det kräver kostnadseffektiva lösningar med flexibla användningsområden.

För att kunna möta variationen mellan årskullar behöver lokaler snabbt kunna anpassas till de behov som finns i förskola, grundskola och gymnasieskola. Det finns också pedagogiska lokaler med ett stort behov av modernisering. Nya och moderniserade lokaler inom alla skolformer är en viktig signal till barn, elever och deras föräldrar om att utbildning är ett prioriterat område i Uppsala. Elevernas roll och deltagande i arbetsmiljöarbetet behöver förtydligas och stärkas. Elevskyddsombud ska företräda skolans elever i arbetsmiljöarbetet och har i uppdrag att verka för en god utbildningsmiljö.

### **Kompetenta barn, elever och personal**

Förskolan är första steget i utbildningssystemet. För att lyckas i sin fortsatta skolgång är det viktigt att alla barn får möjlighet att ta del av förskolans verksamhet. Storleken på barngrupperna ska anpassas utifrån barnens behov.

Skolan ska ge alla elever möjligheter att utifrån sina egna förutsättningar nå de uppsatta kunskapsmålen. Förskollärare och lärare behöver därför ges pedagogisk frihet att utforma undervisningen utifrån vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Minskade administrativa uppgifter ger lärarna mer tid och resurser för undervisning och mer stöd till de elever som behöver det. Fritidshemmens pedagogiska verksamhet stärks. En hög kvalitet i fritidshemmens verksamhet gynnar elevernas kunskapsutveckling i grundskolan.

En av framgångsfaktorerna i skolan är att eleverna möts av en kultur som karaktäriseras av tilltro till deras förmåga. I de senare skolåren minskar lusten att lära betydligt hos både pojkar och flickor. I Uppsala, liksom i Sverige i övrigt, anger mindre än hälften av eleverna i årskurs 8 att skolarbetet gör dem så nyfikna att de får lust att lära sig mer. Lärarna måste därför ta tillvara barn och elevers kreativitet, nyfikenhet och självförtroende samt deras vilja att pröva egna idéer och lösa problem. Här har skolbiblioteken en roll i att skapa levande och moderna kunskapsmiljöer där eleverna utvecklas i informationssökning och källkritik.

Att vara delaktig i och ha inflytande över sin utbildning stärker barns, elevers och föräldrars engagemang. Barnen, eleverna och föräldrarna ska kunna möta en verksamhet av hög kvalitet, oavsett vilken förskola eller skola man går i. E-tjänster ska ge stöd i att få information om verksamheternas kvalitet.

## Uppdrag

### Till kommunstyrelsen

11. Ta fram en ny resursfördelningsmodell för skolan i syfte att möjliggöra en likvärdig skola i hela kommunen.

### Till utbildningsnämnden

12. Avskaffa vårdnadsbidraget.

13. Ta fram mål för barngruppernas storlek och för kvaliteten i förskolan.

14. Underlätta bildandet av lokala skolstyrelser.

15. Utveckla möjligheterna till läxstöd.

16. Ta fram en plan för hur lärares administrativa uppgifter ska minska

## Inriktningsmål

### 6. Alla barn och unga garanteras en trygg och kunskapsorienterad skolmiljö.

Resultatindikatorer

6a. Andel elever som känner sig trygga i skolan.

Källa: Uppsala kommuns uppföljningssystem för pedagogisk verksamhet.

Ingångsvärde ( % )	2015	2016	2017	2018
Elever i grundskolans åk 5: 93 (2014)	95	96	97	98
Elever i grundskolans åk 8: 91 (2014)	93	95	97	98
Elever i gymnasieskolans åk 2: 94 (2014)	95	96	97	98

6b. Andel föräldrar som är trygga när deras barn vistas i förskolan.

Källa: Uppsala kommuns uppföljningssystem för pedagogisk verksamhet.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
97 (2014)	98	99	100	100

6c. Medelvärdet för andel positiva svar på samtliga frågor i föräldraenkäten.

Källa: Uppsala kommuns uppföljningssystem för pedagogisk verksamhet.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
85 (2014)	86	87	88	89



## 6d. Elevers uppfattning om skolans kvalitet.

Källa: Sammanvägt index (0-100) för hur elever har svarat på de frågor som ingår i Sveriges kommuner och landstings kvalitetsindikatorer för elevernas syn på skolan och undervisningen.

Ingångsvärde	2015	2016	2017	2018
Elever i grundskolans åk 5: 87 (2014)	88	89	90	91
Elever i grundskolans åk 8: 76 (2014)	79	82	85	88
Elever i gymnasieskolans åk 2: 79 (2014)	81	83	85	87

## 7. Utbildningsresultaten ska förbättras.

Resultatindikatorer

7a. Andel elever med behörighet till gymnasieskolan efter avslutad grundskola.

Källa: Skolverket.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
92 (2014)	93	94	95	96

7b. Andel årsarbetare i förskolan med förskollärexamen.

Källa: Skolverket.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
42 (2013)	45	50	55	60

7c. Genomsnittligt meritvärde för flickor och pojkar i grundskolans årskurs 9.

Källa: Skolverket.

Ingångsvärde (genomsnittligt meritvärde)	2015	2016	2017	2018
Flickor: 239	Flickor: 241	Flickor: 243	Flickor: 245	Flickor: 247
Pojkar: 216	Pojkar: 220	Pojkar: 224	Pojkar: 228	Pojkar: 232

7d. Andel gymnasieelever som fullföljer sin utbildning (slutbetyg) på ett nationellt program inom fyra år.

Källa: Skolverket.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
83 (2013)	85	87	89	91

## 8. Barns och ungdomars delaktighet bidrar till att verksamheten anpassas till deras behov.

Resultatindikatorer

8a. Elevers uppfattning om hur delaktiga de är i skolan.

Källa: Uppsala kommuns uppföljningssystem för pedagogisk verksamhet. Sammanvägt index (0-100) för hur elever har svarat på i vilken mån lärarna lyssnar på dem, planerar undervisningen tillsammans med dem samt tar hänsyn till deras åsikter.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
Elever i grundskolans åk 5: 86 (2014)	87	88	89	90
Elever i grundskolans åk 8: 71 (2014)	74	77	80	83
Elever i gymnasieskolans åk 2: 74 (2014)	76	78	80	82

8b. Andel föräldrar som anser att personalen på barnets förskola tar hänsyn till barnets åsikter.

Källa: Uppsala kommuns uppföljningssystem för pedagogisk verksamhet.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
82 (2014)	84	86	88	90

## 9. Skolan utvecklar möjligheterna att tidigt upptäcka och stötta barn i behov av särskilt stöd.

Resultatindikator

9. Andel elever som har nått kravnivån för samtliga delprov i de nationella proven i årskurs 3.

Källa: Skolverket.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
74 (2014)	76	78	80	82

## 10. Lärarnas tid med eleverna ska öka genom färre administrativa uppgifter.

Resultatindikator tas fram under 2015.

### Riktade satsningar 2015

- Förstärkning för att minska barngrupperna i förskolan: 20 miljoner kronor.
- Möjlighet för barn till föräldralediga och arbetslösa att få förskola 30 timmar i veckan: 20 miljoner kronor.
- Ökade resurser till gymnasieskolan för resultatförbättringar: 7,5 miljoner kronor.
- Grundskolesatsning för ökad kvalitet: 25 miljoner kronor.

## Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

Pedagogisk verksamhet		2015	2016	2017	2018
Utbildningsnämnd	UBN	4 137 005	4 258 994	4 403 935	4 556 129
Arbetsmarknadsnämnd	AMN	131 688	135 424	139 056	142 722
Kulturnämnd	KTN	17 898	18 751	19 465	20 143
Gatu- och samhällsmiljönämnd	GSN	1 876	1 945	2 029	2 115
<b>Summa</b>		<b>4 288 467</b>	<b>4 415 113</b>	<b>4 564 484</b>	<b>4 721 108</b>

## 4.3 Vård och omsorg

### Utvecklingsförutsättningar

Genom befolkningsökningen kommer behovet av vård- och omsorgsinsatser att öka under planperioden för såväl unga som gamla. Exempelvis förväntas antalet äldre över 80 år fördubblas fram till 2030. För att möta dessa personers behov av autonomi och livskvalitet livet ut måste ett fortsatt hälsofrämjande och trygghetsskapande arbete ske som syftar till att undvika eller senarelägga vårdbehov.

Ett strategiskt arbete ska bedrivas för att öka tillgängligheten och tryggheten för äldre personer som bor i ordinärt boende. I takt med att allt fler äldre personer bor kvar i sitt ordinarie boende uppstår behov av åtgärder som underlättar det dagliga livet. Arbetet ska genomföras i nära samverkan med hyresvärdar, ideell sektor, hyresgästerna själva och även innefatta åtgärder för att skapa bra mötesplatser och möjligheter till social gemenskap.

Genom att andelen äldre i kommunen ökar och åldrandet innebär i sig en ökad risk för både fysiska och psykiska sjukdomar. Förebyggande insatser krävs därför i form av bland annat goda boendemiljöer, rekreation, fysiska aktiviteter och socialt stöd i olika former.

Inom vård och omsorg ska den enskilde ges möjlighet till delaktighet och inflytande. Löpande uppföljning och utvärdering är en grundförutsättning för ett väl utvecklat kvalitetsarbete.

Genom en alltmer avancerad sjukvård och den medicintekniska utvecklingen i övrigt är möjligheterna för funktionsnedsatta att leva ett bra och värdigt liv större idag än tidigare. Valfärdsteknologi kan ge dem samt även äldre personer ett mer självständigt liv och vara ett stöd för anhöriga och personal inom omsorgen.

Förebyggande insatser handlar om att möta barn och ungas behov samt deras föräldrar i ett så tidigt skede som möjligt. Det är i de tidiga åldrarna som grunden för en hälsosam livsstil läggs.

Hemlöshet är ett växande problem i samhället och den yttersta formen av social utsatthet. Många av de hemlösa har psykisk ohälsa och/eller beroendeproblematik. Tillgång på bostäder i det ordinarie bostadsbeståndet tillsammans med boendestöd, är en förutsättning för att personer med beroendeproblematik och/eller psykisk ohälsa ska kunna få en egen bostad.

Insatserna för att bekämpa hemlösheten i kommunen ska intensifieras både i form av att skapa världiga boendeformer för de som idag är hemlösa samt att förhindra att fler hamnar i hemlöshet.

Under senare år har EU-migranter tillkommit som en ny behovsgrupp. I samverkan med ideella sektorn erbjuder Uppsala kommun tillfälliga insatser för denna grupp.

Den bostadssituation som råder i Uppsala gör det svårt för människor utan egna resurser att få fotfäste och ett stabilt boende. En utmaning för kommunen är att skapa förutsättningar för att hitta hållbara boenden.

## Nationella mål och styrande beslut

I enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter gäller särskilda kvalitetskrav för särskilda boendeformer för personer med demenssjukdom. Föreskriften reglerar bland annat förstärkta krav på bemanning, personalkompetens och uppföljning. Under våren 2015 väntas generella bestämmelser införas angående lägsta bemanning även för vård- och omsorgsboenden för personer med omvårdnadsbehov. Ytterligare förändringar som väntas är krav på detaljerade behovsbeskrivningar av hemtjänstinsatser i samband med biståndsbedömning även för personer som vistas vid vård- och omsorgsboenden.

Som en följd av lagändringar ställer staten högre krav på arbetet med barn och unga inom socialtjänsten vad gäller barns rättigheter, kvalitet, uppföljning och rättsäkerhet.

## Inriktning och fokusering på verksamheten

Utgångspunkten för kommunens stöd, vård- och omsorgsverksamheter är att personer själva vill och ska kunna bestämma över sina liv. Alla insatser och arbetet tillsammans med individen i välfärdssystemet syftar till att stärka och möjliggöra ett självständigt liv. För att nå detta är samverkan myndigheter och verksamheter emellan centralt. Samverkan ger möjligheter för rätt insatser och tydlighet i vad respektive profession bidrar med.

Arbetet med att förbättra levnadsförhållandena för personer med funktionsnedsättning ska ha sin utgångspunkt i FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning. Personer med funktionsnedsättning ska ha möjlighet till full delaktighet i samhället och utifrån sina förutsättningar själva kunna bestämma över arbete, fritid och sin vardag i övrigt.

I Uppsala kommun ska barn, ungdomar och deras föräldrar få sina behov tillgodosedda genom tidiga och förebyggande insatser. De som är i behov av stöd ska få tillgång till lättillgänglig information, rådgivning och kvalificerade stödinsatser. Stödinsatserna ska utgå ifrån ett familjeperspektiv med fokus på barns bästa. Insatser till barn, ungdomar och föräldrar med behov av kommunens stöd ska i första hand erbjudas stöd på hemmaplan med syfte att främja ett fungerande familjeliv och en positiv utveckling hos barnet. En prioriterad målgrupp är därför barnfamiljer. Vård och behandlingsinsatser ska präglas av ett barnperspektiv för att stärka barnets rättigheter.

Kommunens egenregi ska stärkas när det gäller att utveckla anpassade former för vistelse vid hem, vård och boende med utgångspunkt mot minskade kostnader och en ökad kvalitet.

Det bostadssociala arbetet vänder sig till dem som saknar ekonomiska resurser eller som på grund av sociala hinder är eller riskerar att bli hemlös. Bostadssituationen i Uppsala kommun är svår då efterfrågan överstiger tillgången på bostäder. Andelen hyresrätter är lägre än jämförbara kommuner av Uppsalas storlek, vilket försvårar att ta sig in på den öppna bostadsmarknaden. Det gäller särskilt för personer med ekonomiska eller sociala hinder. För att öka möjligheten för personer med ekonomiska eller sociala hinder att komma ut på bostadsmarknaden ska Uppsala under kommande år öka beståndet av bostadssociala lägenheter via privata hyresvärdar.

## Kvaliteten säkerställs

Kvaliteten i de tjänster som kommunen tillhandahåller säkerställs genom en tryggad personalförsörjning och kontinuerlig kompetensutveckling. Uppsala kommun arbetar med en

implementering av den nationella värdegrunden för äldreomsorgen och har utifrån den fastställt en lokal värdighetsgaranti.

Uppföljning av välfärdstjänster är en integrerad del i kommunens styrsystem och finns beskrivet i ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Detta säkerställer kvaliteten i beställd verksamhet samt att utveckling sker i enlighet med politiska beslut och viljeinriktningar.

### **Rätt insats och stöd**

Kommunen ska utveckla hälsofrämjande och förebyggande aktiviteter som kan medverka till ett hälsosamt liv för äldre och personer med funktionsnedsättning. Insatser i form av anhörigstöd, träffpunkter och seniorrestauranger ska utvecklas. För att möta det ökande behovet av vård och omsorg kommer INNOBE lanseras, ett program med inriktning på hur innovationer inom IT kan utveckla vård- och omsorgsområdet. Ett bredare grepp kring hur förutsättningarna för att stödja innovation, design, forskning och utveckling kan stärkas inom äldreomsorgen ska också tas.

Inom äldreomsorgen ska den enskilde så långt som möjligt kunna påverka när och hur stöd och hjälp i boendet och annan service ska ges.

Behoven för barn och unga varierar och förändras över tid varför nya öppenvårdsinsatser och råd- och stödinsatser behöver fortsätta att utvecklas för att möta medborgarnas behov. Barn och ungdomar i behov av stöd och skydd ska få det så snabbt som möjligt för att undvika mer omfattande insatser som till exempel placering utanför det egna hemmet.

### **Kvinnofridsarbete**

Arbetet med att motverka våld i nära relationer ska prioriteras, vilket även innefattar att arbeta med de bakomliggande värderingarna och attityderna som bidrar till våldet. Detta arbete innefattar även hedersrelaterat våld och förtryck, våld i samkönade relationer samt prostitution och människohandel. För att stärka och utveckla kvinnofridsarbetet ska socialtjänst, förskola, grundskola, gymnasieskola och gymnasiesärskola få kunskap om och utveckla rutiner kring arbetet mot hedersrelaterat våld och förtryck. Det är av stor vikt att kvinnofridsarbetet sker i nära samarbete med de ideella organisationer som verkar inom området, exempelvis Uppsala kvinnojour.

Regeringen har i sin handlingsplan för kvinnofrid särskilt lyft fram bland annat kvinnor med funktionsnedsättning och kvinnor med missbruksproblematik. Vanligt för dessa två grupper är att omgivningen fokuserar mer på kvinnornas funktionsnedsättning/missbruksproblematik än på det faktum att de blir utsatta för våld. Beroende, osynlighet och sårbarhet är särskilt tydligt märkbara utsatthetsfaktorer.

De verksamheter som byggts upp i kommunen för att ge skydd åt våldsutsatta kvinnor kan endast i begränsad omfattning erbjuda stöd till kvinnor med funktionsnedsättning eller missbruksproblematik. Skyddat boende ska kunna erbjudas även för kvinnor med omfattande funktionsnedsättning och kvinnor som befinner sig i aktivt missbruk.

### **Samverkan**

Personer med drogproblematik ska i första hand erbjudas behandling på frivillig grund. Genom utbyggnad av öppenvård och träffpunktsverksamhet erbjuds den enskilde stöd till en nykter



tillvaro. Genom samverkan med hem för vård eller boende förkortas tiden i den slutna vården och högre kvalitet skapas i eftervården.

Samverkan behöver också stärkas inom arbetet med bostadssociala insatser för att hitta långsiktiga och hållbara boendelösningar. Gruppen nyanlända flyktingar och barnfamiljer kräver ett särskilt fokus. Vidare krävs särskild uppmärksamhet på ungdomar som är placerade på institution eller i familjehem och som behöver en egen bostad för att fortsätta utvecklas och i högre grad leva ett självständigt liv. Det är angeläget att kontinuerligt följa upp barn och ungdomar som är placerade utanför det egna hemmet i syfte att utveckla och säkerställa en trygg och säker vård.

### Uppdrag

#### Till äldrenämnden och omsorgsnämnden

17. Att ta fram en handlingsplan för hur ökad innovation och IT-stöd kan användas för att utveckla kvalitetsarbetet och det förebyggande arbetet.

#### Till äldrenämnden

18. Att utveckla de öppna och förebyggande insatserna.

#### Till omsorgsnämnden

19. Att ta fram ett förslag till program för funktionshinderpolitiken.

#### Till socialnämnden

20. Att ta fram ett förslag till program för arbetet mot våld i nära relationer (kvinnofrid).

## Inriktningsmål

### 11. Inflytande och delaktighet ökar för medborgarna i välfärden.

Resultatindikator arbetas fram 2015.

### 12. Tillgänglighetsskapande åtgärder i kommunens bostadsområden minskar behovet av särskilda boendeformer.

Resultatindikator

12. Servicegrad särskilda boendeformer för personer 80 +.

Källa: uppföljning av nämnd.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
13,9 (2012)	13,5	13	12,5	12

### 13. Andelen äldre som är nöjda med maten ska öka.

Resultatindikator

13. Andelen personer på särskilda boenden för äldre som upplever att maten smakar ganska bra/mycket bra.

Källa: Socialstyrelsens nationella undersökning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
73 (2014)	75	77	80	83

#### 14. Det förebyggande arbetet och tidiga insatser utvecklas.

Resultatindikator arbetas fram under 2015.

#### Riktade satsningar 2015

- Komplettering för volymökning, utöver den ökning som en ökad befolkning genererar, inom följande lagområden SoL, HSL, LSS, ASS: 46 miljoner kronor.
- Komplettering för volymökning, utöver den ökning som en ökad befolkning genererar inom äldreomsorgen: 59 miljoner kronor.
- En satsning på hemtagningsteam för att långsiktigt minska behovet av äldreomsorgsinsatser: 8 miljoner kronor.
- Ökning av budget för försörjningsstöd så det bättre svarar mot faktiskt behov: 16,3 miljoner kronor.
- Förstärkning bostadssocial samordning: 10 miljoner kronor.
- Förstärkning socialtjänst/myndighetsutövning: 5 miljoner kronor.
- Socialt utsatta grupper: 1,2 miljoner kronor.
- Satsning Råd och stöd: 10 miljoner kronor.
- Kvinnofridsarbete: 1 miljon kronor.

#### Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

Vård och omsorg		2015	2016	2017	2018
Utbildningsnämnd	UBN	0	0	0	0
Arbetsmarknadsnämnd	AMN	288 006	296 176	304 119	312 137
Omsorgsnämnd	OSN	1 448 118	1 493 299	1 539 242	1 586 603
Socialnämnd	SCN	583 264	592 746	604 576	618 709
Äldrenämnd	ÄLN	1 672 785	1 729 633	1 792 738	1 863 447
Gatu- och samhällsmiljönämnd	GSN	58 698	60 585	62 536	64 537
<b>Summa</b>		<b>4 050 871</b>	<b>4 172 439</b>	<b>4 303 211</b>	<b>4 445 434</b>

## 4.4 Arbete och integration

### Utvecklingsförutsättningar

Arbetslösheten i Uppsala län är lägst i landet. Uppsala kommun har lägst arbetslöshet av de tio största kommunerna. Andelen arbetslösa ungdomar i Uppsala kommun är nära hälften av nivån i riket. Trots detta har ungdomar, utrikesfödda, långtidsarbetslösa och personer med funktionsnedsättning svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Konkurrensen om arbetena utan högre kvalifikationskrav är hård i studentstaden Uppsala samtidigt som företagen har svårigheter att rekrytera personer med rätt kompetens. Staten har det övergripande ansvaret för arbetsmarknads- och sysselsättningspolitiken, kommunens roll är kompletterande. Samverkan mellan kommun och arbetsförmedling är därför viktig för kommunens arbetsmarknads- och sysselsättningsinsatser.

Antalet asylsökande i Sverige fortsätter att öka som en följd av krig och oroligheter i omvärlden. Enligt Migrationsverkets prognos beräknas mellan 85 000 och 115 000 personer att söka asyl i Sverige under 2015. Många personer som redan fått uppehållstillstånd väntar på en kommunplacering och behovet av att alla kommuner ordnar fler bostäder för att ta emot flyktingar som fått uppehållstillstånd är stort. För 2015 är det antal flyktingar som länsstyrelsen föreslår att kommunen ska ta emot 1 381, varav 755 personer anvisas från anläggningsboenden eller kommer som kvotflykting.

Regeringens samordnare för kommunalt flyktingmottagande har under våren 2014 besökt samtliga län för att föra en dialog om ett ökat flyktingmottagande. I sin slutrapport föreslår samordnarna bland annat att det i lag införs en skyldighet för kommuner att ha en beredskap för att vid behov ta emot flyktingar samt erbjuda den verksamhet som behövs för det. De ser också att en utökad samverkan och samarbete mellan kommuner kan bidra till ett ökat mottagande och ökad kvalitet i insatser för etablering. Samarbetet mellan stat och kommun behöver förbättras och särskilt i orter med större anläggningsboenden måste kontakterna säkerställas.

Arbetsförmedlingen ansvarar för samordning av etableringsinsatser till vuxna. Kommunen har ett stort ansvar att medverka i etableringen med mottagande och bostadsförsörjning, praktisk hjälp i samband med bosättning, svenskundervisning, samhällsorientering samt försörjning och andra insatser för personer som inte har en statlig etableringsplan på grund av nedsatt prestationsförmåga. Även anhöriginvandrare har rätt till samhällsorientering. Den stora bristen på bostäder som finns i Uppsala kommun utgör stort hinder för ett bra mottagande och etablering i samhället.

### Inriktning och fokusering för verksamheten

Tryggheten och friheten att kunna försörja sig själv är utgångspunkten för arbetsmarknads- och integrationspolitiken. Uppsala kommun skapar förutsättningar för fler människor att försörja sig genom utbildning, eget arbete eller entreprenörskap. Utanförskapet bryts, integrationen förbättras och fler får rätt till arbete genom arbetsmarknads- och arbetsrehabiliteringsinsatser. Detta kräver samarbete och samverkan mellan olika förvaltnings- och politikområden samt på nationell-, regional- och lokal nivå. Ett nära samarbete med näringslivet och arbetslivets parter är också en förutsättning för att öka möjligheten för personer att få ett arbete.

Kommunen har ett stort ansvar för att underlätta för människor att få och behålla ett arbete och få en egen försörjning. När personer har behov av insatser från flera parter för att kunna delta i arbetslivsinriktad rehabilitering, börja arbeta eller studera behöver dessa samordnas. Socialtjänsten har en skyldighet att initiera och delta i sådan samordning.

Personer med försörjningsproblem ska snabbt och effektivt få stöd för att uppnå varaktig självförsörjning. Långvarigt biståndsmottagande kan förstärka utanförskap och försämra möjligheten att få fast förankring på arbetsmarknaden. Det finns många personer som har stora hinder och står långt från den ordinarie arbetsmarknaden. För att minska långvarigt biståndsmottagande krävs ett särskilt fokus på samverkan som leder till riktade arbetsmarknadsinsatser.

Den kommunala arbetsmarknadsenheten Navet har som syfte att effektivt lotsa arbetslösa med ekonomiskt bistånd till arbetsmarknadsinsatser som leder till egen försörjning. Navets arbete ska utvecklas för att ytterligare förbättra möjligheten att möta skilda individuella behov och målgruppen ska utvidgas för att fler människor ska kunna försörja sig själva. Ungdomars, personer med utländsk bakgrund och personer med funktionsnedsättning möjlighet att komma in på arbetsmarknaden och behålla sin arbetsförmåga ska därigenom förbättras. Navet har förstärkts med egen verksamhet vilket gynnar metodutveckling och anpassning till invånarnas differentierade behov.

En tidig kontakt med arbetslivet ger bättre förutsättningar för en framtida förankring på arbetsmarknaden. Fler ungdomar ska erbjudas feriearbete för att få erfarenheter, kontakter och nätverk inför sitt framtida inträde på arbetsmarknaden. I samverkan med näringslivet ska kommunen erbjuda feriearbete till de ungdomar som önskar från och med årskurs 9 i grundskolan till och med årskurs 2 i gymnasieskolan. Även vissa ungdomar i årskurs 7 och 8 i grundskolan ska erbjudas feriearbete.

Uppsala är en öppen och solidarisk kommun avseende flyktingmottagande och särskilt för ensamkommande barn och ungdomar. Kommunen tar emot sin andel av de flyktingar som kommer till Sverige och välkomnar människor från andra delar av världen. Uppsala har ett relativt högt mottagande av ensamkommande barn och ungdomar utan vårdnadshavare. Kommunen tecknar överenskommelse med länsstyrelsen om mottagande och anvisningsbara platser för personer med uppehållstillstånd. Uppsala kommun ska ha ett mottagande med hög kvalitet både för barn och vuxna.

## **Rätten till arbete**

Uppsala kommun arbetar för att öka delaktigheten och minska utanförskapet, men många fler aktörer behövs för att lyckas fullt ut. Kommunen arbetar tillsammans med andra aktörer inom offentlig, privat och ideell verksamhet för att förebygga och minska arbetslöshet samt motverka utanförskap. Utbildning, kompetensutveckling, stöd och arbetsrehabiliterande insatser är grundstenarna i arbetet.

Personer med psykisk funktionsnedsättning tillhör den grupp som har lägst sysselsättningsgrad vid jämförelse med personer som har andra funktionsnedsättningar. Konsekvensen blir social isolering, fattigdom och bidragsberoende för dessa personer. Kommunen behöver öka samverkan och samarbetet internt och externt med såväl landstinget som de statliga

myndigheterna för att identifiera behov hos målgruppen, utveckla insatser och skapa en tydlig väg in som underlättar för personen att få adekvata insatser som leder till arbete.

Metoder ska därför fortsätta utvecklas för att stödja olika gruppers inträde på arbetsmarknaden. För att välfärdsjobb och andra kommunala arbetsmarknadsinriktade och rehabiliterande insatser ska komma till stånd krävs att all kommunfinansierad verksamhet tar ansvar för att bereda platser för detta. En ökad satsning på kompetensförsörjning initieras under perioden, för att möta arbetsmarknadens behov av olika kompetenser.

Det finns stora skillnader mellan andelen arbetslösa samt andelen med ekonomiskt bistånd i olika bostadsområden i Uppsala. Utbildningsnivå, inkomstnivå, boendemöjligheter, tillgång till förebilder och kreativa miljöer skiljer olika bostadsområden åt. Möjligheten att etablera sig på arbetsmarknaden och skapa ett bra liv påverkas av var en person bor. Det krävs riktade insatser och stöd för att utjämna skillnaderna och skapa ett bra liv för alla.

Den ideella sektorn och sociala företag har stor betydelse i att öka delaktigheten och minska utanförskapet. Kommunen ska genom ett aktivt engagemang med utvecklingsinsatser främja socialt företagande. Arbetsintegrerande sociala företag driver näringsverksamhet genom att producera och sälja varor eller tjänster en kombination av dessa. Det övergripande ändamålet är att integrera människor som har stora svårigheter att få eller behålla ett arbete, i arbetsliv och samhälle. Motiv för kommunen att stödja socialt företagande är att sociala företag kan främja arbete och sysselsättning för människor som står långt från den ordinarie arbetsmarknaden, och därmed minska och förhindra människors utanförskap i samhället. Sociala företag kan stärka och utveckla människors självkänsla, välbefinnande och förmåga till ett självständigt liv samtidigt som de kan bidra till bättre kvalitet i välfärden genom att erbjuda kompletterande tjänster och produkter. Sociala företag kan frigöra kreativitet och entreprenörskap hos människor som annars skulle ha svårt att få den möjligheten. Genom olika stödformer utökas den ideella sektorns och sociala företagens roll i att få fler personer är i sysselsättning och att få fler personer i egen försörjning.

En testbäddsverksamhet inom kommunen ska underlätta framväxten av nya arbetsmoment inom kunskapsintensiva branscher. Arbetsmoment som inte ställer krav på högre utbildning och som i senare skede omvandlas till regelrätta yrken och även ge incitament till den enskilde att utbilda sig vidare.

### **Effektiv mottagning med hög kvalitet**

Våren 2014 gjordes en kartläggning för att identifiera utvecklingsområden där nyanlända riskerar att falla mellan stolarna och hamna i utanförskap. Kartläggningen visade brister i samordningen mellan olika myndigheter och inom myndigheter som resulterade i långa väntetider innan etableringen kunde påbörjas, att nyanländas behov av insatser inte alltid identifierades och svårigheter att kombinera språkundervisning med praktik eller arbete. Kommunen tar därför ett helhetsgrepp när det gäller mottagning och introduktion av nyanlända samt av ensamkommande barn och ungdomar. För att nå dit inrättas en mottagningsenhet som ansvarar för samordning och koordination av kommunens mottagning av nyanlända.

Många anhöriga återförenas med redan kommunplacerade nyanlända och ensamkommande barn och ungdomar. Kommunen har därför beredskap för mottagning även av anhöriga. Om anhöriga till ensamkommande barn inte får det samhällsstöd de behöver tvingas de förlita sig på sina

barn. Beroendeförhållandet blir negativt både för den anhöriges etablering och för barnens skolgång.

Under perioden kommer en så kallad crossroads-verksamhet (råd- och stödverksamhet) att utredas som en aktuell satsning, där behövande utländska EU-migranter erbjuds ombudsverksamhet, olika kurser och samhällsinformation. Verksamheten kan också ge råd och stöd, förmedla och hjälpa till i kontakter med myndigheter och organisationer, arbetsgivare, bostadsvårdar och vårdgivare.

Tillgången på bostäder är väsentligt mindre än efterfrågan och samverkan både inom kommunen och i länet behövs, för att skapa bättre förutsättningar för nyanlända flyktingars etablering i regionen. Kommunen har ansvaret att bereda bostäder för flyktingmottagandet. För att fullgöra ansvaret behöver fler bostäder byggas och samtliga fastighetsbolag, fastighetsägare och hyresvärdar engageras.

## Uppdrag

### Till arbetsmarknadsnämnden

21. Utveckla formerna för hur kommunen stödjer och samverkar med sociala företag.

## Inriktningsmål

### 15. Uppsalaborna har egen försörjning.

Resultatindikatorer

15a. Andel invånare som erhållit ekonomiskt bistånd.

Källa: Kolada.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
4,1 (2012)	3,9	3,5	3,2	3

15b. Långvarigt behov av försörjningsstöd.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (% antal biståndstagare)	2015	2016	2017	2018
33	30	27	24	21

15c. Antal ungdomar som erhållit feriearbete.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
1457	1700	2000	2500	4000

15d. Andel som fått arbete/studier efter genomförd Navet-insats.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
38	45	50	55	60

### 16. Uppsala kommun erbjuder fler människor med funktionsnedsättning arbete och sysselsättning.

Resultatindikator arbetas fram under 2015.

### 17. Kommunen underlättar för innovationer i den egna verksamheten och utgör testbädd för ny teknik, smarta tjänster och klimatsmarta innovationer.

Resultatindikator

17. Antal påbörjade testbäddsprojekt.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
0	5	10	15	20

### 18. Uppsala utvecklas som destination.

Resultatindikator

18. Antal kommersiella gästnätter.

Källa: Destination Uppsala.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
541 488 (2013)	611 900	645 600	680 100	718 500

### 19. Uppsala är en öppen och solidarisk kommun avseende flyktingmottagande och särskilt avseende ensamkommande barn.

Resultatindikator arbetas fram under 2015.

#### Riktade satsningar under 2015

- Ökad satsning på feriearbete: 3 miljoner kronor.

## Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

<b>Arbete och integration</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Kommunstyrelse	KS	0	0	0	0
Arbetsmarknadsnämnd	AMN	141 979	139 750	143 426	147 139
<b>Summa</b>		<b>141 979</b>	<b>139 750</b>	<b>143 426</b>	<b>147 139</b>



## 4.5 Kultur, idrott och fritid

### Utvecklingsförutsättningar

Ett rikt utbud av kultur-, idrotts- och fritidsaktiviteter är viktigt för medborgarnas livskvalitet och bidrar till kommunens attraktivitet. Utbudet ska av alla upplevas som jämställt och tillgängligt. Bibliotek, fritidsgårdar, lokala kulturhus, idrotts- och fritidsanläggningar spelar en viktig roll som mötesplatser för demokrati, mångkulturella möten, kultur, kunskap och aktiviteter.

Vid utvecklingen av såväl stad som landsbygd ska frågor om kultur, idrott och fritid tas med i planeringen från början, som en väsentlig del i samhällets attraktivitet. En långsiktig strategi och försörjningsplan bygger på god kunskap om Uppsalabornas, föreningslivets och professionella utövers behov av särskilda lokaler, anläggningar och annat stöd.

Ideellt engagemang leder till trygghet och tillit mellan medborgarna. Samverkan med ideella krafter är viktig när staden utvecklas. Partnerskap mellan ideella organisationer och kommunen bidrar till nya lösningar för att utveckla välfärden. Ideella organisationer deltar i upphandlingar av kommunens tjänster och service.

Vid utvecklingen av befintliga stadsdelar och nya bostadsområden lyfts frågor om kulturell infrastruktur, spontanidrott och mötesplatser tidigt i planeringen. Samverkan mellan ideella krafter inom olika kultur- och fritidsverksamheter sker när staden utvecklas. I samverkan mellan kommunen och lokala föreningar utvecklas lokala kulturcentra i Sävja och Gottsunda. Den fortsatta utvecklingen av och investeringar i kommunens lokala kulturcentrum är prioriterad. Konstnärlig gestaltning är ett självklart inslag i stadsutvecklingen liksom det gemensamma ansvaret för kulturhistoriska värden och kulturarv i kommunen. Kulturarvet brukas och omdefinieras av dem som lever och verkar i Uppsala. Uppsala kommuns kulturmiljöprogram skapar förutsättningar att använda kulturmiljövärden som en resurs i samhällsutvecklingen.

### Nationella mål och styrande beslut

De nationella kulturpolitiska målen och bibliotekslagen har reviderats. Barn och unga är en prioriterad målgrupp. Bibliotekens demokratiuppdrag och läsfrämjande roll betonas och den nya lagen innebär avgiftsfria lån oavsett publiceringsform.

Riksdagen har beslutat om en ny ungdomspolitik. Alla ungdomar mellan 13 och 25 år ska ha goda levnadsvillkor, makt att forma sina liv och inflytande över samhällsutvecklingen. Inom fritids- och kulturverksamheterna finns mötesplatser för ungas delaktighet och inflytande i samhällsplaneringen. Föreningslivet ges en roll att samla unga i påverkansarbete.

Den statliga kultur- och ungdomspolitikerna och den regionala kulturplanen som Landstinget i Uppsala län tagit fram kräver att samtliga kommuner tillsammans med landstinget verkar för att tillvarata kulturens och den fria tidens betydelse i samhällsutvecklingen.

Statens stöd till idrotten ska främja en god folkhälsa, integration och god etik. Alla, oavsett kön, ska ha lika förutsättningar att delta. Barn och ungdomsidrotten ska bedrivas ur ett barnrättsperspektiv.

## Inriktning och fokusering för verksamheten

### **Kulturstaden**

En aktiv kulturpolitik som värnar den konstnärliga friheten bidrar till att skapa förutsättningar för ett dynamiskt och oberoende kulturliv. Kommunens bibliotek, museer, teatrar, konserthus och andra kulturella mötesplatser liksom det fria professionella kulturlivet, ges ett starkt offentligt stöd. Kulturen fungerar som en arena för kreativitet, information och samtal. En om- och tillbyggnad av stadsbiblioteket förstärker bibliotekets funktion som en kulturell mötesplats. Demokratin och kulturen förutsätter och förstärker varandra. Litteratur, folkbildning och bibliotek är viktiga redskap i att utveckla kulturen och demokratin.

Resurserna styrs till den verksamhet som håller hög kvalitet och gör kvalitetskulturen tillgänglig. Näringslivet bjuds in att öka sitt stöd till den lokala kulturen.

Ett rikt och tillgängligt kulturutbud ger barn och ungdomar möjlighet till eget skapande, ett eget kulturellt uttryck och kulturupplevelser. Kommunens lokalförsörjning till kulturutövning inom musik, teater och dans uppmärksammas. Den professionella dansen har få scener. Unga kulturutövare ska välja att utbilda sig och bedriva sin profession i Uppsala. Kulturcollege som en eftergymnasial utbildning utvecklas.

Studieförbunden ges en tydlig roll i arbetet med mångfald och integration. Studieförbundens förmåga att samla människor med olika bakgrund är en viktig resurs, liksom deras arbete med att medborgare tillsammans söker kunskap och engagemang i närmiljön.

Utvecklingen av Uppsala konstmuseum sker i nära samverkan med Uppsala Universitet och andra intressenter. Den kulturpolitiska dialogen mellan kulturnämnden, Uppsala stadsteater och Uppsala Konsert & Kongress utvecklas.

### **Barn och unga**

Barn och unga ska erbjudas ett rikt kulturliv, därför samlas kommunens resurser inom området. Ungas kulturutövning och de arenor den bedrivs på, speglas i kommunens stöd. Barn och ungas delaktighet i utformningen av olika verksamheter prioriteras. Andra värden som präglar utbudet är bildning, kultur och skapande samt likvärdiga villkor. Insatser med och för unga utvecklas genom flexibla stöd- och verksamhetsformer. Förenings- och fritidslivet fokuserar på jämlika och jämställda villkor.

Fritidsverksamheten stödjer unga att utveckla sina intressen. Ett drogfritt nöjesutbud och mötesplatser för ungdomar stärks. Skolan är en viktig kulturinstitution för barn och ungdomar. Idrott och kultur är en självklar del i skolans undervisning. Idrottsföreningar är en resurs i grund- och gymnasieskolornas idrottsprofiler och idrottsprogram. Kulturinstitutioner, föreningar, musikskolor, fritidsgårdar, bildningsförbund och idrottsskolor ger unga möjligheter att prova på olika aktiviteter och utveckla fritidsintressen.

En kulturskola startar för att göra barn och ungas utövning av kultur mer tillgänglig och likvärdig. Kulturskolan bedrivs utifrån ungas intressen i samverkan mellan flera aktörer. Mångfald av kulturella uttryck, öppet och tillgängligt för alla präglar kulturskolan.

## **Arena- och idrottsstaden**

Uppsalabor i alla åldrar ges goda möjligheter till ett rikt idrotts- och fritidsliv, både i egen- och föreningsorganiserad form. Barn och ungdomar som inte aktivt deltar i den organiserade föreningsidrotten ges möjlighet till prova-på-idrott samt spontanidrott. Utvecklingen av stadens arenor och mötesplatser utgår alltid från aspekterna tillgänglighet, närhet, kommunikation, säkerhet, trygghet och estetik samt möjligheten till mångsidig användning och funktionalitet. Medborgarna ska ha god tillgång till idrotts-, motions- och friluftsanläggningar. Vid valet och utformningen av anläggningar tas hänsyn till kvinnor och mäns olika behov med avseende på bland annat utformning, innehåll och trygghetsfaktorer. God balans mellan satsningar på idrottsanläggningar och anläggningar/lokaler för andra former av fritidsaktiviteter eftersträvas.

Studenternas IP utvecklas med två separata arenor, en fotbollsarena och en inomhusarena för bandy. Arenorna beräknas vara färdigbyggda vid halvårsskiftet 2019 med en god publikkapacitet. Gränby sportfält färdigställs i nära samverkan med näringsliv och föreningar. En ny innebandy- och friidrottshall och en ny utomhusarena för friidrott spelar en avgörande roll för områdets utveckling. Arenorna kommer att vara invigningsklara under 2016. Uppsala arena, en eventarena i Gränbyområdet beräknas stå klar i september 2017.

En framgångsrik breddidrott såväl som satsningar på elitnivå erbjuder medborgarna spännande och utvecklande upplevelser och bidrar till en positiv bild av Uppsala. Förutsättningarna finns för Uppsalas föreningsliv att bedriva idrott på elitnivå. Elitidrottarna är av stort värde som förebilder framförallt för barn- och ungdomar. I Uppsala kommun eftersträvas en balans mellan bredd- och elitidrott vad gäller tillgång till tränings- och tävlingstider.

Projekt som Elitidrott Uppsala, Tävlingsstaden och Kulturstaden Uppsala stärker samverkan mellan näringsliv, föreningsliv och kommunen.

## **Evenemangstaden**

Uppsala har en stark ställning som evenemangs- och mötesstad. Ett nära samarbete mellan Destination Uppsala, kommunens arenabolag, marknadens aktörer och kulturnämndens samt idrotts- och fritidsnämndens förvaltningar utvecklar Uppsala till en av Sveriges största evenemangstäder. Evenemangen ger kommuninvånarna nya upplevelser samtidigt som de ökar inflyttningen och stärker besöksnäringen. Uppsala konsert & Kongress, Uppsala stadsteater och Reginateatern fungerar som mötesplatser och gästspelsscener för musik, teater, dans och festivaler, vilka bidrar till att attrahera fler besökare till Uppsala.

### **Uppdrag**

#### **Till Kulturnämnden**

22. Utveckla lokala kulturskolor.

#### **Till idrotts- och fritidsnämnden och kulturnämnden**

23. Utred möjligheterna att skapa jämlika och jämställda förutsättningar för barn och ungas kultur och idrottsutövande.

## Inriktningssmål

### 20. Uppsalas evenemang bidrar till att stärka Uppsalas attraktivitet för medborgarna och besöksnäringen.

Resultatindikator

20. Antal besök på idrottsevenemang.

Källa: egen mätning, nationell jämförelse via statistik från specialförbunden.

Ingångsvärde (antal besökare)	2015	2016	2017	2018
160 000 (2012)	200 000	230 000	300 000	350 000

### 21. Uppsala kommuns utbud av kultur-, idrotts- och fritidsaktiviteter är jämställt och tillgängligt för alla.

Resultatindikatorer

21a. Antal besök på Uppsala konstmuseum.

Källa: egen mätning, nationell jämförelse via statistik från Myndigheten för kulturanalys.

Ingångsvärde (antal besök)	2015	2016	2017	2018
46 318 (2013)	52 000	56 000	58 000	60 000

21b. Antal lån per invånare i åldern 0-14 år.

Källa: egen mätning, nationell jämförelse via statistik från Kungliga biblioteket.

Ingångsvärde (antal lån per barn)	2015	2016	2017	2018
21,5 (2012)	22	22,5	23	23,5

21c. Nyttjande av kommunens fritids- idrottsanläggningar för åldersgruppen 6-80 år.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
30 (2013)	33	36	39	42

21d. Könsfördelning för deltagare i öppen fritidsverksamhet vid fritidsgårdar och fritidsklubbar.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
Flickor: 44 (2014) Pojkar: 56 (2014)	Flickor: 46 Pojkar: 54	Flickor: 47 Pojkar: 53	Flickor: 48 Pojkar: 52	Flickor: 50 Pojkar: 50

## 21e. Könsfördelning för deltagare i musikskoleverksamhet.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
Flickor: 57 (2014) Pojkar: 43 (2014)	Flickor: 55 Pojkar: 45	Flickor: 54 Pojkar: 46	Flickor: 52 Pojkar: 48	Flickor: 50 Pojkar: 50

## 21f. Könsfördelning för deltagare i föreningsorganiserade aktiviteter.

Källa: egen uppföljning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
Flickor: 41 (2014) Pojkar: 59 (2014)	Flickor: 42 Pojkar: 58	Flickor: 43 Pojkar: 57	Flickor: 44 Pojkar: 56	Flickor: 45 Pojkar: 55

## Riktade satsningar under 2015

- Kultursatsning: 3 miljoner kronor.
- Idrottshall i Storvreta samt vissa förstärkningar idrott: 5 miljoner kronor.
- Kulturskola: 2 miljoner kronor.
- Kulturcentrum: 0,2 miljoner kronor.

## Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

Fritid och kultur		2015	2016	2017	2018
Kommunstyrelse	KS	8 579	8 845	9 120	9 403
Arbetsmarknadsnämnd	AMN	1 701	1 753	1 808	1 863
Kulturnämnd	KTN	242 521	253 843	263 128	272 398
Idrotts- och fritidsnämnd	IFN	199 353	205 937	217 656	239 589
Miljö- o hälsoskyddsnämnd	MHN	69	72	74	76
Gatu- och samhällsmiljönämnd	GSN	7 397	7 642	7 891	8 142
<b>Summa</b>		<b>459 622</b>	<b>478 091</b>	<b>499 676</b>	<b>531 472</b>

## 4.6 Ledar- och medarbetarskap

### Utvecklingsförutsättningar

Kommunen ställer om verksamhet, kompetens och organisation för att möta kommuninvånarnas behov av valfrihet, service och välfärd av hög kvalitet. Tillskottet av ekonomiska resurser är begränsat, vilket gör att en hög grad av anpassnings- och utvecklingsförmåga är avgörande.

Uppsala kommun står inför ett antal förändringsarbeten. Den interna organisationen ska optimeras för att bättre ta tillvara på befintliga resurser, säkra budget i balans och möta upp kravställningar på välfärdsverksamheten. Synergierna för kommunens nya förvaltningar och stabsorganisation ska realiseras och följas upp.

Kommunen har en gynnsam position när det gäller tillgång till välutbildad arbetskraft. Undersökningar visar att det är attraktivt att välja högre utbildning och att söka sig till yrken med hög grad av samhällsnytta. Vissa kompetenser är dock svåra att rekrytera, bland annat inom skola, teknik och vård. Arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare som kan rekrytera och behålla relevant kompetens fortsätter. Detta för att möta konkurrensen från andra arbetsgivare med liknande behov av kompetens, inte minst i Mälardalsregionen. En stor utmaning de närmsta åren är den pågående generationsväxlingen i chefsleden som innebär att fokus läggs på att vidmakthålla chefs- och ledarkompetens.

### Nationella mål och styrande beslut

Uppsala kommun står inför ett antal förändringsarbeten. Den interna organisationen ska optimeras för att bättre ta tillvara på befintliga resurser, säkra budget i balans och möta upp kravställningar på välfärdsverksamheten. Samtidigt ska kommuninvånarnas valfrihet gynnas genom att alternativ erbjuds till den kommunala produktionen.

Därutöver ska kommunen ha förmåga att möta upp förändrade krav inom alla delar av verksamheten, när beslut på nationell nivå påverkar det kommunala uppdraget. Förändringstakten kommer ställa stora krav under de kommande åren, inte minst på chefer som leder utvecklingen och förändringen samtidigt som de leder medarbetarna mot resultat.

### Inriktning och fokusering för verksamheten

För att långsiktigt säkra välfärdens kärnverksamheter måste rätt kompetens attraheras av kommunen som arbetsgivare. Medarbetares och ledares kompetens är nyckelfaktorer för att nå uppställda mål och god kvalitet på servicen till kommuninvånarna. Medarbetarskap i Uppsala kommun innebär hög kompetens för uppdraget, ansvarstagande och ett professionellt förhållningssätt. Demokrati, rättsäkerhet och likabehandling är ledord i mötet med kommuninvånarna. Ledare ska vara förebilder och deras agerande präglas av engagemang, tydlighet och mod.

Kommunens arbetsgivarpolitik ska, i helhet och delar, bedrivas på ett sådant sätt att kommunen har en god förmåga att attrahera, behålla och utveckla rätt kompetenser som krävs för att utföra uppdraget. Utfallet av arbetsgivarpolitiken ska därutöver resultera i jämställdhet, mångfald och

rättvisa villkor. För att åstadkomma detta ska kommunen regelbundet kartlägga och analysera vilka strukturer och normer som påverkar hur arbetsgivarpolitiken utövas i praktiken. Utifrån dessa underlag ska kommunen vidta de åtgärder som krävs i styrning, stöd och uppföljning för att säkra att arbetsgivarens praktik motsvarar arbetsgivarpolitiken.

Kommunens arbete med praktikmöjligheter för studenter behöver utvecklas med ett flertal initiativ. Syftet ska dels vara att studenter ges välbehövlig arbetserfarenhet, men också att Uppsala kommun drar nytta av nyutbildades kunskaper samt förbättrar rekryteringen av kunniga medarbetare genom till exempel traineetjänster.

### **Attraktiv arbetsplats**

En attraktiv arbetsplats erbjuder utvecklingsmöjligheter och utmaningar såväl som stabilitet, god arbetsmiljö och villkor som främjar både verksamheten och den enskilde. Att skapa den optimala avvägningen mellan dessa krav är en utmaning där olika behov ständigt måste omprövas i relation till varandra. Detta är särskilt viktigt när förändringsarbete och verksamhetsutveckling ska drivas, utan att det ger en negativ påverkan på tjänsteutbud eller servicekvalitet för kommuninvånarna.

Utgångspunkt är heltid som norm för tillsvidareanställda, utan att arbetstidsförläggningen styckas upp i allt för stor omfattning för den enskilde medarbetaren, till exempel i form av delade turer. I möjligaste mån ska medarbetarna erbjudas den anställningsform, tjänstgöringsgrad och arbetstidsförläggning som bäst matchar deras behov ur verksamhetens helhetsperspektiv.

En ökad satsning på hälsa och friskvård för medarbetarna i Uppsala kommun kommer att initieras under 2015. Det är viktigt att medarbetarna inom kommunen mår bra på jobbet och känner engagemang, arbetsglädje och energi. En attraktiv arbetsplats är öppen och inkluderande.

### **Ett professionellt ledarskap**

Chefers förutsättningar och förmåga att leda, delegera och följa upp medarbetarna i deras uppdrag är grundläggande för att föra verksamheten framåt, både vad gäller resultat och utveckling. Därför är fokus under perioden att vidareutveckla strukturer, rutiner, verktyg och metoder som underlättar för chefer i deras personal-, budget- och verksamhetsansvar. Det ska i sin tur frigöra tid för chefer att leda medarbetarna, tillvarata kompetens i utvecklingsarbete och guida dem mot önskad prestation. Tid ska avsättas för att kommunicera, coacha och guida medarbetarna genom de olika förändringar kommunen ska genomföra. För att utveckla verksamheten krävs ett relevant IT-stöd.

Att vidmakthålla och utveckla en god ledarkompetens är avgörande de närmsta åren. Kraven på ledarskapet ökar eftersom förändringar och effektiviseringar är nödvändiga samtidigt som en generationsväxling pågår i chefsleden. Vid rekryteringar och chefstillsättningar ska ett intersektionellt perspektiv tillämpas. Kommungemensamma satsningar på försörjning och utveckling ska vara grunden för att säkra rätt ledarkompetens.

### **Prestation och utveckling**

Dialogen mellan chef och medarbetare är central. Den ska handla om planering, utveckling och uppföljning av prestation, både ur ett individ- och verksamhetsperspektiv. Chefer fördelar uppdrag till medarbetarna, skapar förutsättningar och följer upp prestation och resultat. Alla

medarbetare får i samtal med sin chef en klar bild över vilket ansvar och vilka befogenheter som den egna yrkesrollen innebär, vilka krav som ställs och vilka möjligheter till utveckling som finns. En sådan tydlighet leder till att medarbetare oavsett roll, aktivt kan ta egna initiativ, framföra synpunkter och engagera sig i verksamhetens utveckling.

För att säkra rätt kompetens för kommunen ska fokus läggas på att systematiskt arbeta med att attrahera och behålla kompetenta chefer och medarbetare. Utvecklingsvägar ska tydliggöras, för att kommunen ska kunna behålla kompetens och leva upp till kravet på att vara en förebild som Uppsalas största arbetsgivare.

## Lönebildning

Lönebildningen speglar när medarbetare tar ansvar för sin egen prestation och utveckling, såväl som verksamhetens utveckling. Det ska löna sig att göra ett bra jobb, eftersom det i sin tur ökar kommunens förmåga att utveckla verksamheten och möta kommunmedlemmarnas servicebehov. Lönen sätts på kända kriterier och upplevs som rättvis. Lönen är individuell och sätts i dialog mellan chef och medarbetare. För chefer är lönebildningen både ett styrmedel och ett verktyg för uppföljning och återkoppling. Lönebildningen är också ett styrverktyg i samband med rekrytering och nylönesättning. Lönebildningen bidrar till en hållbar personalförsörjning och utgår ifrån kommunens lönepolitiska ställningstaganden. Löneskillnad mellan män och kvinnor som utför likvärdig arbetsinsats får inte förekomma, och traditionella låglöneyrken ska särskilt bevakas genom kartläggning, analys och uppföljning.

## Uppdrag

### Till kommunstyrelsen

24. Göra en lönekartläggning inklusive analys och beslutsunderlag för kommande satsningar på lågavlönade, kvinnodominerade yrkesgrupper.

## Inriktningsmål

### 22. Heltid ska vara en rättighet och deltid en möjlighet för kommunens medarbetare.

Resultatindikator

22. Andel tillsvidareanställda som arbetar deltid.

Källa: egen uppföljning. Ingångsvärdet hämtat ur årsredovisningen för 2013, avrundat till heltal. Måttet i årsredovisningen är 25,3.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
25	24	23	22	21

### 23. Uppsala kommun erbjuder attraktiva möjligheter och villkor som står sig väl i konkurrensen, jämfört med andra arbetsgivare.

Resultatindikator

23. Index över attraktiva arbetsvillkor

Källa: Attraktiv Arbetsgivarindex AVI®; Svenska nyckeltalsinstitutet. Ingångsvärdet är preliminärt och baseras på medianen för kommuner verksamhetsåret 2013.



Ingångsvärde index	2015	2016	2017	2018
107*	109	111	113	115

**24. Medarbetare har förutsättningar att nå överenskommen prestation och engagera sig aktivt i verksamhetens utveckling. Utvecklingsvägar är kända och kommunicerade.**

Resultatindikator

24. Hållbart medarbetarengagemang.

Källa: Hållbart medarbetarengagemang HME-index.

Ingångsvärde index	2015	2016	2017	2018
77 (2012)	80	83	85	87

### Riktade insatser under 2015

- Ökade hälso- och friskvårdsinsatser: 3 miljoner kronor varav 0,5 miljoner kronor avser jämställdhetsintegrering.

## 4.7 Gemensamma verksamhetsområden

### Utvecklingsförutsättningar

Den snabba utvecklingstakten i Uppsala och den växande befolkningen ställer krav på samordning och framförhållning. Kommunen måste möta både näringslivets krav på snabb beslutsång och handläggning och samtidigt svara för långsiktigheten i den fysiska planeringen. Kommunens översiktsplan har en central roll för att säkra förutsättningar för näringsverksamhet genom stabila och rättsliga grunder för markanvändning.

Den långa tidshorizonten ger samtidigt möjligheter till nytänkande och nödvändig omställning för att klara hållbarhet och ge mervärden för boende, verksamma och besökare i Uppsala. Att staden ska växa inåt är en bärande tanke, liksom att bebyggelsestrukturen ska utvecklas hand i hand med kollektivtrafiken, samtidigt som de gröna värdena tas till vara och utvecklas.

Där det finns effektiva transporter, högklassiga livs- och verksamhetsmiljöer, tillgång till urbana stadskvaliteter samt mångsidigt kultur- och fritidsutbud finns också goda möjligheter för företag att etableras. Nyetablering av exportinriktad varuproduktion och kvalificerade företagstjänster är avgörande för utveckling av en flerkärnig hållbar arbetsmarknadsregion. Exportinriktade företag i starka industriella miljöer skapar positiva földeffekter på den lokala arbetsmarknaden. Ett nytt kunskapsintensivt jobb i en sådan miljö skapar tre nya jobb i den lokala tjänstesektorn.

### Nationella mål och styrande beslut

Nya EU-gemensamma upphandlingsdirektiv har trätt i kraft och en ny svensk upphandlingslagstiftning väntas under 2015-2016. De nya bestämmelserna ger större utrymme att tillgodose samhällseliga hänsynstaganden än tidigare. De möjligheter som den kommande lagstiftningen ger ska tas tillvara i upphandlingsverksamheten i syfte att bättre stödja näringslivsutvecklingen, ge fler företag av olika storlek möjlighet att lägga anbud, säkerställa goda arbetsvillkor i linje med tillämpliga villkor i kollektivavtalen och främja innovativa lösningar samt etiska, sociala och miljömässiga mål.

Kommunens arbete med att utveckla välfärden är beroende av förmågan att formulera krav på tjänster och följa upp kvaliteten. Upphandlingsverksamheten får ökad omfattning och betydelse. Upphandling stärker innovationskraft och stödjer framtidens samhällslösningar.

Ett modernt IT-stöd är grundläggande för verksamhetsutvecklingen. En ny IT-strategisk stab etableras under kommunstyrelsen för tydligare styrning och stöd. Ett arbete för att fastställa den långsiktiga inriktningen för kommunens IT ska genomföras.

Uppsala kommun är en stor landsbygds kommun vilket är en resurs för hela kommunens utveckling. Genom att stötta arbetet för landsbygdsutveckling inom Leader möjliggörs strategiska satsningar som främjar utvecklingen på landsbygden. Från och med 2015 träder ett nytt landsbygdsprogram i kraft vilket möjliggör en fortsatt satsning på Leader-verksamheten. En handlingsplan för landsbygdsprogrammet i Uppsala län är under framtagande av Länsstyrelsen. Kommunen är en viktig part i arbetet.

## Inriktning och fokusering för verksamheten

Företagsklimat som ökar företagandet och attraherar nyetableringar

Uppsala kommun ska driva en aktiv näringslivspolitik för ett hållbart näringsliv och vara en ledande näringslivskommun med ett gott företagsklimat. Samarbetet mellan universiteten, Akademiska sjukhuset, kommunen och näringslivet ska utvecklas. Det forskningsnära företagandet ska växa.

Uppsala ska vara attraktivt för nyetableringar. Insatser för nyetableringar strävar efter att internationella företag ska etablera sig i Uppsala genom nya dotterbolag, att befintliga större, ofta utlandsägda, företag, gör följdinvesteringar/nyetableringar, och att nya företag som utvecklar produkter och tjänster för den internationella exportmarknaden startas i Uppsala. Strategiskt viktiga frågor för att skapa etableringar är utvecklad företagservice, ett gott lokalt företagsklimat, främjande av innovationer genom upphandling, bra infrastruktur och förutsägbar markpolitik. En god samverkan inom Stockholm Business Alliance för marknadsföring och attraktiv paketering av regionen för att attrahera internationella investeringar prioriteras.

Landsbygdens roll växer som etableringsplats för små tjänste- och hantverksföretag. En satsning på att förbättra förutsättningarna för detta görs under perioden, främst inom kommunikationer och bredbandsutbyggnad.

### Satsning på fokusbranscher

Kommunen har en koordinerande och pådrivande roll i förstärkningen av utvalda fokusbranscher. Dessa utgörs av Life-science/hälsa, informations- och kommunikationsteknologi (ICT) samt miljö- och energiteknik (Cleantech). Fokusbranscherna har identifierats utifrån deras särskilda tillväxtpotential, med en positiv effekt på hela näringslivet i kommunen. Samtliga fokusbranscher leds av styrgrupper som består av representanter från akademi, näringsliv och offentliga organisationer. Arbetet sker i nära samverkan med Stockholm Business Alliance, STUNS, UIC, Uppsala Bio och Interactive Institute. Branschsatsningen syftar till att gynna nybildandet av företag, öka tillgången på investeringsvilligt kapital, attrahera företag till att etablera sig samt säkerställa kompetent arbetskraft.

### Hållbar utveckling integreras i alla verksamhetsområden

En hållbar utveckling tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter. Ett hållbart samhälle innebär att social välfärd, ekonomisk tillväxt och ekologisk balans eftersträvas för både dagens och morgondagens invånare. De tre dimensionerna ska ömsesidigt stödja varandra.

Den sociala dimensionen tar fasta på mänskliga rättigheter. Kommunen ska verka för mänskliga rättigheter i all sin verksamhet, sitt sätt att påverka samhällsutveckling och i samarbetet med andra. De mänskliga rättigheterna betonar dels vikten av att vi som medborgare är fria att själva få bestämma över våra liv, dels att vi värderas som lika mycket värda i familjen, arbetslivet och samhällslivet. Den ekonomiska dimensionen handlar om att få människor och företag att växa, men också att kommunens resurser används effektivt. Dagens välfärd får inte finansieras på ett sätt som vältrar över kostnader på framtida generationer. Genom förebyggande insatser och sociala investeringar som minimerar och undviker framtida kostnader förbättras den

ekonomiska hushållningen. Kommunen behöver utveckla arbetet med att förbättra barns sociala och ekonomiska uppväxtvillkor. Den ekologiska dimensionen säkerställer att den miljö vi lever i är, och kommer att vara, frisk och rik på mångfald.

### **Samarbete för att utveckla Uppsala**

Globaliseringen innebär socioekonomiska, demografiska, miljömässiga och tekniska utmaningar. Parallellt integreras EU:s medlemsländer allt mer och samarbetet över nationsgränserna ökar. EU-politik har blivit inrikespolitik för EU:s medlemsstater. För att möta utmaningar och tillvarata möjligheter växlar kommunen upp det internationella arbetet. De regionala utvecklingsfrågorna får allt större betydelse för Uppsala kommun och dess invånare. Tillsammans med de andra kommunerna i länet och landstinget diskuteras fortlöpande gemensamma frågor. Uppsala kommun har en central roll i Uppsala län som marknad för arbete, service, utbildning och kultur.

En bred överenskommelse om samverkan har ingåtts med det lokala föreningslivet. Ett framgångsrikt samarbete är Uppsala klimatprotokoll. Arenautvecklingen är ett annat område som bygger på ett nära samarbete mellan kommun, näringsliv och föreningsliv.

### **Utvecklade medborgardialog och fler digitala tjänster**

Det ska vara enkelt att ha kontakt med Uppsala kommun. Ett sätt att underlätta medborgarnas insyn och stimulera till innovationer är att dela med sig av öppen information från kommunens olika källor och system för vidareanvändning. Kommunen fortsätter utveckla fler digitala tjänster som ger nytta för Uppsalaborna och verkar för att säkerställa en bredbandstillgång i världsklass. För de som har svårt att hantera digital kommunikation finns andra lösningar för att få likvärdig kontakt och service. Kommunens webbplats utvecklas utifrån användarnas behov och anpassas för mobila enheter. Den interna kommunikationen är ett viktigt instrument för att utveckla en effektiv förvaltning och ett gott ledarskap.

### **Ledande miljö- och klimatkommun**

Uppsala är ledande inom miljö och klimatområdet. Genom att ta tillvara miljö- och klimatfrågornas möjligheter och utmaningar skapas teknik- och affärsutveckling som genererar arbetstillfällen. Samtidigt säkerställs att nuvarande och kommande generationer får möjlighet att leva ett friskt och rikt liv. Miljö- och klimatarbetet är resultatutriktat, bygger på samarbete med övriga samhällsaktörer och integreras från start i all planering. Barn och ungas livsmiljö är särskilt viktig.

### **Nationella minoriteter**

Nationella minoriteter är samer, sverigefinnar, tornedalingar, romer och judar. De har alla en historisk förankring i det svenska samhället. Uppsala kommun främjar dessa minoriteters särskilda rätt till att kunna behålla och utveckla sitt eget språk och kultur. Kommunen beaktar detta arbete inom utbildning, kulturverksamhet samt vård och omsorg. Barns möjlighet till utveckling av kulturell identitet och användning av det egna minoritetsspråket främjas särskilt.

### **Jämställdhetsarbete**

Jämställdhet mellan kvinnor och män är en grundläggande rättighet i ett demokratiskt samhälle. Jämställdhet handlar om att kvinnor och män ska ha lika rättigheter, möjligheter och

skyldigheter på livets alla områden. Människor ska kunna utvecklas utifrån sina egna förhoppningar och önskemål och inte styras av stereotyper föreställningar om kön.

Uppsala kommun ska genom sina verksamheter och sitt samarbete med omgivande aktörer driva ett aktivt arbete för att nå upp till de jämställdhetspolitiska målen. Den kunskap som erhållits inom det kommunövergripande projektet Hållbar jämställdhet ligger till grund för fortsatt och utökat arbete med jämställdhetsintegrering omfattande samtliga verksamheter, förvaltningar och bolag. Detta med syfte att säkerställa att kommunens resurser, medborgarservice och myndighetsutövning är likvärdig oavsett kön. En förutsättning för jämställdhetsintegrering är att statistik och annan information som tas fram för planering och uppföljning av verksamheterna delas upp på kön.

### **Hälsofrämjande arbete**

En god och jämlik hälsa för hela befolkningen är angeläget. En god folkhälsa innebär att så många som möjligt har en bra hälsa, fördelat jämlikt mellan olika grupper i samhället. Uppsala kommun har jämfört med andra delar av landet en frisk och välmående befolkning. Likväl finns det skillnader mellan kvinnor och män, olika grupper i befolkningen samt mellan bostadsområden vad gäller livslängd, ohälsotal, självskattat hälsotillstånd, trygghet samt fysisk och psykisk hälsa. Ett målinriktat folkhälsoarbete integrerat i ordinarie styrning vänder utvecklingen mot en mer jämlik hälsa.

### **Uppdrag**

#### **Till samtliga nämnder och styrelser**

25. Att all kommunal verksamhet ska jämställdhetsintegreras. Könsuppdelad statistik ska ligga till grund för rättvis resursfördelning.

#### **Till kommunstyrelsen**

26. Att ta fram riktlinjer för sociala investeringar.

27. Att revidera policy och riktlinjer för upphandling i syfte att medverka till goda arbetsvillkor hos kommunens externa leverantörer och säkerställa en systematisk uppföljning som förhindrar svartarbete och ekonomisk brottslighet, exempelvis genom "Vita jobb"-modellen.

#### **Till socialnämnden**

28. Att ta fram förslag till ett kommunövergripande handlingsprogram mot barnfattigdom.

## **Inriktningsmål**

### **25. God service, enkelhet och korta handläggningstider präglar kommunens kontakter med företag och medborgare.**

Resultatindikatorer

25a. Företagarnas uppfattning av kommunens service.

Källa; NöjdKundIndex mätning avseende bygglov, markupplåtelse, serveringstillstånd, brandtillsyn och miljö- och hälsoskydd.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
2013: 62 (avser 2012)	75 (avser ärenden 2014)	76 (avser ärenden 2015)	77 (avser ärenden 2016)	78 (avser ärenden 2017)

25b. Medborgarnas uppfattning av kommunens service.  
Källa: Nöjd-Medborgar-Index, SCB:s Medborgarundersökning.

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
2012: 56 (avser 2012)	58	60	63	66

## 26. Uppsala kommun är attraktiv för nyetableringar och företag.

Resultatindikatorer

26a. Antalet nyetablerade företag.

Källa: SCB.

Ingångsvärde (antal nya företag per 1000 invånare)	2015	2016	2017	2018
7,6 företag (2013)	8,0	8,4	8,8	9,2

26b. Nyanmälda platser på arbetsförmedlingen.

Källa: Arbetsförmedlingen.

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
12 083 (2013)	13 000	14 000	15 000	16 000

26c. Sysselsatta på dagarbetsmarknaden i Uppsala kommun.

Källa: SCB

Ingångsvärde (antal)	2015	2016	2017	2018
96 523 (2012)	100 000	101 500	103 000	104 500

## 27. Uppsala kommun ger förutsättningar för en god hälsa för hela befolkningen.

Resultatindikatorer

27a. Ohälsotal bland Uppsalas invånare i åldern 16-64 år..

Källa: Försäkringskassan

Ingångsvärde 2013 (%)	2015	2016	2017	2018
Kvinnor: 25,1	KV: 24,3	KV: 23,8	Kv: 23,3	Kv: 22,8
Män: 17,7	M: 17,5	M: 17	M: 16,5	M: 16

27b. Återstående medellivslängd vid födseln.

Källa: Kolada

Ingångsvärde (%)	2015	2016	2017	2018
Kvinnor: 84,2	Kv: 84,3	Kv: 84,4	Kv: 84,5	Kv: 84,6
Män: 81,1	M: 81,2	M: 81,3	M: 81,4	M: 81,5

27c. Antal anmälda våldsbrott per 100 000 invånare.

Källa: BRÅ.

Ingångsvärde (antal/100 000 invånare)	2015	2016	2017	2018
910 (2013)	850	800	750	700

## Riktade satsningar under 2015

- Ny kostnadsfördelningsmodell för överförmyndarverksamheten som baseras på befolkning i de ingående kommunerna: 0,4 miljoner kronor.
- Demokrati och jämställdhet: 1,5 miljoner kronor.

## Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

Politisk verksamhet		2015	2016	2017	2018
Kommunstyrelse	KS	60 285	61 491	62 721	63 975
Valnämnd	VLN	185	188	192	196
Namngivningsnämnd	NGN	354	361	368	376
Utbildningsnämnd	UBN	1 785	1 821	1 857	1 895
Arbetsmarknadsnämnd	AMN	1 038	1 058	1 079	1 101
Omsorgsnämnd	OSN	1 102	1 124	1 147	1 170
Socialnämnd	SCN	3 111	3 173	3 237	3 301
Äldrenämnd	ÄLN	1 103	1 125	1 147	1 170
Kulturnämnd	KTN	808	824	841	858
Idrotts- och fritidsnämnd	IFN	867	885	902	920
Gatu- och samhällsmiljönämnd	GSN	1 052	1 073	1 095	1 116
Plan- och byggnadsnämnd	PBN	912	930	949	968
Miljö- o hälsoskyddsnämnd	MHN	1 037	1 058	1 079	1 101
Räddningsnämnd	RÄN	1 071	1 093	1 115	1 137
Överförmyndarnämnd	ÖFN	12 345	12 742	13 152	13 573
<b>Summa</b>		<b>87 056</b>	<b>88 947</b>	<b>90 882</b>	<b>92 857</b>



## 5. Investeringar

### Investeringarnas ändamål

Investeringar genomförs utifrån en rad skilda ändamål. Det handlar exempelvis om åtgärder för att utveckla kommunen, effektivisera verksamhet, säkerställa tillgång till anläggningar för kommunal basverksamhet, att försörja kommunen med en infrastruktur för kommunikation och rekreation samt att förse organisationen med IT-stöd och utrustningar.

Stora delar av de investeringar som behövs för den växande kommunen genomförs inom de kommunala bolagen. Bolagens roll i investeringsverksamheten har ökat genom bolagiseringen av kommunens verksamhetsfastigheter. Inom kommunen planeras för investeringar motsvarande omkring 500 miljoner kronor per år, där merparten avser gång- och cykelvägar, gator, parker och naturområden. Inom aktiebolagskoncernen planeras investeringar motsvarande mellan 2,5-2,9 miljarder kronor per år.

**Tabell 5.1 Uppsala kommunkoncerns planerade investeringsnivåer 2015-2018**

Part (belopp i mnkr)	2015	2016	2017	2018 <sup>1</sup>
Uppsalahem, Koncern	1 062	1 143	1 166	1 189
Uppsala Kommuns Fastighets, koncern	123	91	32	15
2Uppsala Kommuns Industrihus, koncern	127	90	115	0
Uppsala Kommun Skolfastigheter AB	577	676	615	717
Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB	12	21	142	295
Uppsala Kommun Sport-och Rekreatjonsfastigheter AB	109	245	208	144
Uppsala Parkerings AB	85	120	40	0
Fyrishov AB	30	90	160	160
Uppsala stadsteater AB	3	2	2	2
Uppsala Konsert & Kongress AB	4	3	7	3
Uppsala Vatten och Avfall AB	286	376	427	310
Uppsala kommun	544	509	500	500
<b>Summa</b>	<b>2 961</b>	<b>3 366</b>	<b>3 413</b>	<b>3 334</b>

<sup>1</sup> Plan för 2018 är tillsvidare lagd på samma nivå som för 2017. Bolagen har ännu inte rapporterat plan för 2018.

Beloppen är beräknade utifrån vad som är känt i dagsläget. Utöver dessa investeringar finns ytterligare åtgärder där Uppsala kommun genom överenskommelser bidrar till investeringar där annan part är ägare. Exempel på sådana anläggningar är Uppsala Arena (en multiarena för idrott, konferens, kongresser) som i dag beräknats till cirka 750 miljoner kronor samt Uppsala Innebandy- och friidrottsarena till cirka 325 miljoner kronor. Kommunens åtagande i Uppsala Arena består av ett ovillkorat aktieägartillskott med 150 miljoner kronor och en hyresgaranti med 15 miljoner kronor per år under 25 år.

Eftersom de investeringar som Uppsala kommun och dess bolag genomför är så omfattande att de inte kan självfinansieras till 100 procent lånefinansieras de till del. All upplåning sker genom Uppsala kommuns internbank eller motsvarande funktion hos Uppsalahem AB. Från dessa funktioner säkerställs även likviditeten i Uppsala kommunkoncern.

För att konkurrensutsätta upplåning där Kommuninvest ska kunna vara en offererande part måste en borgensram fastställas för Uppsalahem AB samt en upplåningsram för Uppsala kommun. Denna upplåningsram säkerställer att Uppsala kommun genom sin finansfunktion kan svara för upplåning till alla bolag, undantaget Uppsalahem AB. Nya beslut fattas inför varje år och nuvarande beslut för 2015 revideras vid behov i särskilt ärende.

## Prioriteringar i investeringsbudgeten

Det förslag till investeringsbudget som nu läggs säkerställer att Uppsala kan fortsätta att växa i den takt som dels beskrivs av befolkningsprognosen och dels uttrycks genom den tillväxt som förväntas i form av arbetstillfällen i kommunen och regionen.

Budgeten fokuserar på att upprätthålla och förbättra infrastruktur med en höjd ambition på åtgärder för cykeltransporter samt kollektivtrafik. Budgeten ger även utrymme för en starkare satsning på det offentliga rummet med ökad kvalitet på parker, torg och förbindelsezoner för gångtrafikanter i stadsväven. Genom de investeringar som sker i bolagskoncernen säkerställs tillgång till lokaler för välfärdsproduktion samt boende- och verksamhetsfastigheter för en växande befolkning.

## Dispositionsregler

Investeringsbudget och -plan innebär dels beslut om att genomföra de åtgärder som budget/plan omfattar dels en likviditetsplan för respektive år där kommunfullmäktiges beslut utgör den ram inom vilken berörd nämnd får disponera ett kapital för de ändamål som anges i budget och plan. Nämnderna kan inom angiven ram göra omDispositioner mellan ändamål efter godkännande av kommunstyrelsen.

Tabell 5.2 Investeringar i Uppsala kommun per nämnd

<b>INVESTERINGAR PER NÄMND</b>	<b>Budget 2014</b>	<b>Budget 2015</b>	<b>Plan 2016</b>	<b>Plan 2017</b>	<b>Plan 2018</b>
<i>Belopp i miljoner kronor</i>					
Arbetsmarknadsnämnden	-	4	4	4	4
Barn- och ungdomsnämnden (upphör)	2	-	-	-	-
Gatu- och samhällsmiljönämnden	321	341	306	312	312
Idrotts- och fritidsnämnden	2	2	2	2	2
Kommunstyrelsen	91	82	82	82	82
Kulturnämnden	8	11	11	11	11
varav offentlig utsmyckning	6	6	6	6	6
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	2	2	2	2	2
Namngivningsnämnden	0	0	0	0	0
Nämnden för hälsa och omsorg (upphör)	3	-	-	-	-
Omsorgsnämnden	-	2	2	2	2
Plan- och byggnadsnämnden	2	2	2	2	2
Räddningsnämnden	27	17	17	17	17
Socialnämnden	-	2	2	2	2
Socialnämnden för barn och unga (upphör)	2	-	-	-	-
Styrelsen för teknik och service	26	13	13	13	13
Styrelsen för Uppsala vård och omsorg	-	4	4	4	4
Styrelsen för vård och bildning (upphör)	25	-	-	-	-
Utbildningsnämnden	-	46	46	46	46
Utbildning och arbetsmarknadsnämnden (upphör)	3	-	-	-	-
Valnämnden	0	0	0	0	0
Äldrenämnden	2	2	2	2	2
Överförmyndarnämnden	0	0	0	0	0
<b>Totala investeringar</b>	<b>516</b>	<b>529</b>	<b>494</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
Sociala investeringar	-	15	15	-	-
<b>Totala investeringar inkl. sociala inv.</b>	<b>516</b>	<b>544</b>	<b>509</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

Tabell 5.3 Investeringar i Uppsala kommun per kategori

<b>INVESTERINGSBUDGET</b>		Budget 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
<i>Alla belopp i miljoner kronor</i>						
<b>SUMMA FASTIGHETSFÖRÄRV MEX</b>		<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>INVESTERINGAR I VERKSAMHETSFASTIGHETER</b>						
<b>ENERGIÅTGÄRDER</b>		1	50	4	4	4
	<i>varav vindkraftverk</i>		46	0	0	0
<b>SÄRSKILDA BOENDEN</b>		20	20	20	20	20
<b>SUMMA VERKSAMHETSFASTIGHETER</b>		<b>21</b>	<b>70</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
<b>INVESTERINGAR INFRASTRUKTUR</b>						
<b>PARK/LEK</b>	<b>summa åtgärder</b>	31	29	21	19	19
	<i>varav reserv ej planerade objekt</i>	0	5	5	15	15
<b>NATUR</b>	<b>summa åtgärder</b>	9	9	7	5	5
<b>NATURSTRÅK</b>	<b>summa åtgärder</b>	8	7	7	0	0
<b>GATOR/VÄGAR</b>	<b>summa åtgärder</b>	61	23	16	25	25
<b>BROAR/BARRIÄRER</b>	<b>summa åtgärder</b>	21	80	114	45	5
<b>STADSUTVECKLING</b>	<b>summa åtgärder</b>	15	7	11	7	7
	<i>varav Forumtorget</i>	1	1	6	4	0
	<i>varav kulturstråket</i>	1	3	5	3	0
<b>CYKELFRÅMJANDE</b>	<b>summa åtgärder</b>	58	65	64	88	88
<b>HÅLLBART RESANDE/TS</b>	<b>summa åtgärder</b>	22	17	15	9	9
	<i>varav säkrare övergångsställen</i>	3	3	3	0	0
	<i>varav säkra skolvägar</i>	4	5	5	5	0
<b>UPPRUSTNING/REINV.</b>	<b>summa åtgärder</b>	24	23	23	0	0
	<i>varav beläggning gator</i>	14	15	15	0	0
	<i>varav beläggning GC-vägar</i>	6	4	4	0	0
<b>ÖVRIG INFRASTRUKTUR</b>	<b>summa åtgärder</b>	72	35	27	113	153
	<i>varav stomlinjer/stadsstråk</i>	3	3	3	3	3
	<i>varav belysning</i>	12	10	10	0	0
<b>BREDBAND</b>		3	3	3	3	3
<b>OFFENTLIG UTSMYCKNING</b>		6	6	6	6	6
<b>SUMMA INFRASTRUKTUR</b>		<b>328</b>	<b>302</b>	<b>313</b>	<b>319</b>	<b>319</b>
<b>SUMMA IT-SYSTEM</b>		<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>SUMMA INVENTARIER</b>		<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
<b>ANSKAFFNING MASKINER</b>	personbilar/ räddningsfordon	20 25	20 15	20 15	20 15	20 15
<b>SUMMA MASKINER</b>		<b>45</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>TOTALA INVESTERINGAR</b>		<b>516</b>	<b>529</b>	<b>494</b>	<b>500</b>	<b>500</b>
<b>SOCIALA INVESTERINGAR</b>		<b>0</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALA INVESTERINGAR INKL. SOCIALA INVESTERINGAR</b>		<b>516</b>	<b>544</b>	<b>509</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

## 6. Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen

De helägda bolagen är inordnade i en aktiebolagsrättslig koncern. Syftet är att styra, leda och följa upp den kommunala verksamhet som sker i bolagsform samt nyttja de möjligheter till resultatutjämning som medges av skattelagstiftningen. Moderbolaget i bolagskoncernen är Uppsala Stadshus AB.

Kommunfullmäktiges beslut om ägarstyrning av de helägda bolagen finns utförligare beskriven i ägarpolicyen för de helägda bolagen. Samtliga helägda dotterbolag i Stadshuskoncernen omfattas av kapitaltäckningsgarantin vilket innebär att moderbolaget garanterar att det egna kapitalet i respektive dotterbolag alltid uppgår till minst bolagets aktiekapital.

Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

Kommunstyrelse genomför dialoger med samtliga bolagsstyrelser runt de frågor som är väsentliga som möjligheter eller problem för kommande IVE-period. I avsnittet nedan behandlas kommunfullmäktiges direktiv till de helägda bolagen avseende inriktning av verksamheten, ekonomiskt resultat och avkastning.

### Huvudprincip för utdelning

Om inget annat framgår av ägardirektivet till respektive bolagen tillämpas koncernens huvudprincip. Huvudprincipen för utdelning är att 100 procent av det skattemässiga resultatet (efter finansiella poster) i dotterbolag ges som koncernbidrag till moderbolaget eller annat dotterbolag. Moderbolaget betalar tillbaka 70 procent av det koncernbidrag dotterbolaget lämnat till moderbolaget eller till systerbolag i ovillkorat aktieägartillskott.

Moderbolaget har också möjlighet att ge koncernbidrag till dotterbolag med ackumulerat skattemässigt underskott sedan tidigare år i syfte att använda detta i resultatutjämningen i koncernen.

I det fall dotterbolag får koncernbidrag från annat dotterbolag, eller dotterbolag får koncernbidrag från moderbolaget avseende ackumulerat skattemässigt underskott sedan tidigare år, återbetalas detta till moderbolaget, Uppsala Stadshus AB, i form av utdelning.

### Ägardirektiv för samtliga bolag

Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal policyer. Dessa omfattar samtliga nämnder och bolag. Som exempel kan nämnas jämställdhets- och arbetsgivarpolicy. De av kommunstyrelsen fattade riktlinjerna för sponsring och sociala medier tillämpas i bolagen. Det ingår i varje bolags ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

1. Dotterbolagen är skyldiga att anmäla följande till Uppsala Stadshus AB
2. årligt fastställande av affärsplaner med strategiska mål för de närmaste fyra åren,
3. fastställande av budget för verksamheten,
4. ställande av säkerheter,
5. bildande av bolag,
6. köp eller försäljning av bolag eller andel i sådant,
7. köp eller försäljning av fast egendom,
8. månadsrapportering,
9. delårsbokslut.

Dotterbolags förändringar av grundläggande affärsidé godkänns av Uppsala Stadshus AB och vid principiellt viktiga förändringar även av kommunfullmäktige.

Dotterbolagen i koncernen följer fastställda redovisningsprinciper för koncernen och kommunens finanspolicy. Särskilda värderingsfrågor löses i samråd med Uppsala Stadshus AB. Uppsalahem AB är undantagna från kravet att följa Uppsala kommuns finanspolicy då en egen finanspolicy finns.

Investeringar som påverkar annat kommunalt bolag eller nämnd inom Uppsala kommun godkänns av Uppsala stadshus AB och vid principiell beskaffenhet av kommunfullmäktige. Rekryteringsprocess och förhandling av anställningsvillkor för vd och ledande befattningshavare i dotterbolagen sker i samråd med Uppsala Stadshus AB.

## Uppsala Stadshus AB

Uppsala Stadshus AB leder och samordnar verksamheten i bolagskoncernen. Bolaget avgör frågor som är gemensamma för koncernen och som inte är av större principiell beskaffenhet.

Moderbolaget säkerställer att största möjliga samordning sker mellan bolagen genom koncernmässig administrativ utveckling och effektivisering.

Moderbolaget följer därutöver aktivt koncernens utveckling genom att följa relevanta nyckeltal i dotterbolagen.

### **Avkastningskrav**

Inget krav på årlig ekonomisk avkastning.

### **Utdelningsprincip**

Ingen utdelning från bolaget sker.

## Uppsalahem AB

Uppsalahem AB bidrar till att stärka kommunens utveckling genom att med hög kompetens äga, förvalta och bygga hyresfastigheter i Uppsala. Uppsalahem AB erbjuder kunderna det boende de vill ha i olika faser i livet. Det innebär att Uppsalahem AB:

Med utgångspunkt i den av kommunfullmäktige antagna bostadspolitiska strategin, bidrar till att nya lägenheter tillkommer i kommunen. Erbjuder, om kommunen begär det, upp till 5 procent

av nyuthyrningen per år till personer som av särskilda ekonomiska och/eller sociala skäl inte kan få en bostad på egen hand. (Nyuthyrning definieras som det antal lägenheter Uppsalahem AB hyr ut per år).

Är en aktiv part i Uppsalas stadsutveckling och därmed samverkar med övriga bolag och nämnder i arbetet med att utveckla nya och förnya befintliga stadsdelar.

På affärsmässiga grunder söker uppnå en hög nyproduktionsnivå av hyreslägenheter per år.

Genom intentionsavtal med kommunstyrelsen i Uppsala kommun verkar för att öka nyproduktionen av hyresbostäder i kommunen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

### **Avkastningskrav**

Kortsiktigt 2015–2018: Driftnettot, inklusive eventuella kapitalvinster från försäljning av fastigheter, utgör årligen 6 procent av koncernens marknadsvärde.

Långsiktigt: Marknadsvärdet på bolaget stiger på medellång sikt Realt med 2 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men kan avläsas varje år.

### **Utdelningsprincip**

Uppsalahem AB är ett allmännyttigt bostadsföretag och lyder under lag (2010:879) om allmännyttiga bostadsföretag. I lagen medges utdelning från allmännyttiga kommunala bostadsföretag med ett belopp som maximalt motsvarar av ägaren tillskjutet kapital (bolagets aktiekapital) multiplicerat med den genomsnittliga statslåneräntan plus en procentenhet.

Utdelningen från Uppsalahem AB uppgår till av ägaren tillskjutet kapital (bolagets aktiekapital) multiplicerat med den genomsnittliga statslåneräntan plus en procentenhet.

## **Uppsala Kommuns Fastighets AB**

Uppsala kommuns Fastighets AB är kommunens redskap för att bygga, utveckla och förvalta lokaler och centrumanläggningar.

Uppsala kommun Fastighets AB erbjuder, om kommunen begär det, upp till 5 procent av nyuthyrningen per år till personer som av särskilda ekonomiska och/eller sociala skäl inte kan få en bostad på egen hand. (Nyuthyrning definieras som det antal lägenheter Uppsala Kommuns Fastighets AB hyr ut per år.)

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

### **Avkastningskrav**

Marknadsvärdet på bolaget stiger på medellång sikt med realt 5 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men kan avläsas vartannat eller vart tredje år.

### **Utdelningsprincip**

I enlighet med huvudprincipen.

## **AB Uppsala Kommuns Industrihus**

AB Uppsala Kommuns Industrihus är ett strategiskt instrument för tillväxt och utveckling av näringslivet i kommunen. Det näringspolitiska uppdraget leder till en attraktiv kommun byggd på ett mångfacetterat och diversifierat näringsliv.

Bolaget erbjuder på ett effektivt sätt ändamålsenliga lokaler inom kommunen till konkurrenskraftiga priser.

Bolaget prövar särskilt lokaler för inkubatorverksamhet.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar strategiskt för att säkerställa en god omsättningshastighet på sina fastigheter och genom uppföljning, löpande för ägaren, redovisa sin omsättningsstrategi.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

### **Avkastningskrav**

Marknadsvärdet på bolaget stiger på medellång sikt med realt 5 procent per år. Värdestegringskravet behöver ej uppfyllas varje enskilt år, men kan avläsas vartannat eller vart tredje år.

### **Utdelningsprincip**

Utdelningen uppgår netto till 60 procent av det skattemässiga resultatet. 5,2 miljoner kronor ska dras av för det så kallade Viktoriaavtalet.

### **Utdelning**

50 miljoner kronor under 2015 och 15 miljoner kronor under 2016.

## **Uppsala Parkerings AB**

Uppsala Parkerings AB är ett redskap för att skapa ändamålsenliga kommunala parkeringar för både cykel och bil och bidrar därmed till stadens utveckling.

Bolaget arbetar strategiskt utifrån kommunens övergripande mål om att öka andelen gång-, cykel- och kollektivtrafik samt minska trafikens miljöbelastning genom parkeringsstyrning.



Bolaget bidrar aktivt till ett högt utnyttjande av parkeringsgaragen i innerstaden och bidrar med sin kompetens i utformningen av kommunens parkeringsstrategi.

Bolaget säkerställer att, i syfte att tillgodose parkeringsbehovet i centrala Uppsala, inom en sjuårsperiod skapa 600 nya parkeringsplatser i ett eller flera parkeringsgarage och/eller vid kollektivtrafikförsörjda infartsparkeringar.

Bolaget utarbetar i samverkan med plan-och byggnadsnämnden rutiner för aktiv hantering av parkeringsköp.

Bolaget prövar differentierade och, jämfört med dagens nivåer, sänkta avgifter i befintliga parkeringsgarage i syfte att höja beläggningsgraden.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

### **Avkastningskrav**

För 2015–2018 är avkastningen på justerat eget kapital 5 procent per år, det vill säga för 2015 är avkastningskravet 1,4 miljoner kronor, för 2016 är det 1,6 miljoner kronor, för 2017 är det 1,9 miljoner kronor och för 2018 är det 2,1 miljoner kronor.

### **Utdelningsprincip**

Vinsten i bolaget används för att återbetala de villkorade aktieägartillskott bolaget mottagit under uppbyggnadsskedet, därefter enligt huvudprincipen i Stadshuskoncernen.

### **Utdelning**

9 miljoner kronor under 2015/2018.

## **Fyrishov AB**

Fyrishov AB tillhandahåller en arena för fritid, idrott, bad och evenemang med syfte att bidra till en ökad folkhälsa.

Arenan och badet, som besöksattraktion, stärker den positiva bilden av Uppsala som bostadsort, besöksmål och som en attraktiv stad för lokalisering av företag.

Bolaget ansvarar för driften av verksamheten i Fyrishovsanläggningen och efter uppdrag Gottsundabadet i Uppsala kommun och svarar för bad, sport och rekreation samt därmed förenlig verksamhet.

Därutöver äger och förvaltar bolaget samtliga fastigheter inom Fyrishovsanläggningen samt planerar för utbyggnader som krävs för verksamhetens bedrivande.

Bolaget samverkar med andra aktörer inom besöksnäringen, och särskilt inom Uppsala Stadshuskoncernen, för att stärka Uppsala som besöksmål och uppnå samordningsvinster.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

Tillhandahålla simundervisning kostnadsneutralt till Uppsala skolor.

### **Avkastningskrav**

Verksamheten inklusive simundervisning planeras och budgeteras utifrån att bolagets underskott får uppgå till maximalt 6 miljoner kronor per år 2015–2018.

### **Utdelningsprincip**

I enlighet med huvudprincipen.

## **Uppsala stadsteater AB**

Uppsala stadsteater AB bidrar genom sin konstnärliga verksamhet till en utveckling av kulturlivet i Uppsala.

Stadsteatern som mötesplats stärker den positiva bilden av Uppsala som en attraktiv stad och därmed bidrar till att stärka besöksnäringen.

Uppsala stadsteater AB ska föra dialog med kulturnämnden om hur bolaget ska bidra till Uppsalas kulturella utveckling.

Bolaget tillhandahåller en arena för gästspel och andra aktiviteter.

Bolaget samverkar med andra kulturinstitutioner och besöksmål, särskilt inom Uppsala Stadshuskoncern, för att stärka kulturlivet och uppnå samordningsvinster.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

### **Avkastningskrav**

Uppsala stadsteater AB erhåller 69,5 miljoner kronor 2015, 70,6 miljoner kronor 2016, 72,1 miljoner kronor 2017 samt 73,6 miljoner kronor 2018 i koncernbidrag från Uppsala Stadshus AB.

### **Utdelningsprincip**

Ingen utdelning från bolaget sker.

## **Uppsala Konsert & Kongress AB**

Uppsala Konsert & Kongress AB tillhandahåller en mötesplats för musik och för alla grupper i kommunen.

Bolaget bidrar aktivt genom sin musikverksamhet till en utveckling av kulturlivet i Uppsala samt genom kongress- och konferensverksamheten som bidrar aktivt till en utveckling av besöksnäringen i Uppsala.

Genom konserter och möten stärker bolaget bilden av Uppsala som en attraktiv stad.

Uppsala Konsert och Kongress AB ska föra dialog med kulturnämnden om hur bolaget ska bidra till Uppsalas kulturella utveckling.

Bolaget samverkar med andra aktörer inom kulturlivet och besöksnäringen för att stärka respektive område och uppnå samordningsvinster.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

### **Avkastningskrav**

Koncernbidraget från Uppsala Stadshus AB uppgår till 33,4 mnkr för 2015, 33,6 mnkr för 2016, 34,3 mnkr för 2017 samt 34,5 för 2018.

### **Utdelningsprincip**

Ingen utdelning från bolaget sker.

## **Uppsala Vatten och Avfall AB**

Uppsala Vatten och Avfall AB är, enligt lagen om allmänna vattentjänster (2006:412), huvudman för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen i Uppsala kommun.

Bolaget tillgodoser inom av kommunfullmäktige fastställt verksamhetsområde fastigheternas behov av vattenförsörjning och avlopp.

Bolaget utarbetar, för beslut i kommunfullmäktige, förslag till bestämmelser för brukande av den allmänna vatten- och avloppsanläggningen i Uppsala kommun (ABVA) och föreskrifter om taxa för brukande av den allmänna anläggningen samt förslag till verksamhetsområde.

Bolaget är kommunens kompetensresurs avseende förvaltning av kommunens yt- och grundvattenresurser. Uppsala Vatten och Avfall AB svarar enligt 15 kap. miljöbalken för de delar av avfallshanteringen som kommunen ansvarar för.

Bolaget även äger, driver och utvecklar kommunens anläggningar för biogasverksamhet och Hovgårdens avfallsanläggning.

Bolaget medverkar, i samverkan med kommunala och externa aktörer, till att biogasproduktionen i Uppsala kommun optimeras.

Bolaget utarbetar, för beslut i kommunfullmäktige, förslag till renhållningsordning och avfallsplan samt förslag till taxa för hushållsavfallstjänster.

Bolaget är kommunens kompetensresurs avseende avfallsverksamhet.

Bolaget medverkar aktivt i samhällsplaneringen och deltar i Mälarens Vattenvårdsförbundsprojekt "Mälaren- en sjö för miljoner".

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

## **Avkastningskrav**

### **Monopolverksamheter**

(VA-verksamheten och delar av avfallsverksamheten): Tjänsterna prissätts så att resultatet över tiden är noll.

### **Konkurrensutsatta verksamheter ( däribland Hovgårdens avfallsanläggning och biogasverksamheten):**

Det egna kapitalet på lång sikt är reellt intakt, d.v.s. stiger i takt med inflationen.

## **Utdelningsprincip**

Ingen utdelning sker från bolaget.

Produktionskostnaden understiger marknadspriset för såväl elkraft som värme.

## **Uppsala kommun Skolfastigheter AB**

Uppsala kommun Skolfastigheter AB tillhandahåller, med tillämpning av de kommunalrättsliga principerna i 2 kap. och 8 kap. 3c kommunallagen (1991:900), lokaler för skol- och barnomsorgsverksamhet inom Uppsala kommun.

Bolaget är kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler huvudsakligen till skol- och förskoleverksamhet inom Uppsala kommun samt därmed aktivt bidra till att förvalta skolfastigheter med en standard som matchar de pedagogiska kraven i skollagen och som uppfyller krav på en god utbildnings- och arbetsmiljö för elever och lärare.

Bolaget skapar bra organisatoriska och förvaltningsmässiga förutsättningar för en långsiktig förvaltning av skolfastigheterna.

Bolaget utvecklar aktivt funktionella och ekonomiskt effektiva pedagogiska lokaler som stödjer verksamhetens behov.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget följer det generella lokalprogrammet för funktions- och kvalitetskrav för kommunala verksamhetslokaler.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

## **Avkastningskrav**

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 40 procent av totala hyresintäkter under perioden 2015-2018 vilket är 190 miljoner år 2015, 202 miljoner kronor år 2016, 227 miljoner kronor år 2017 och 252 miljoner kronor år 2018.

Dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktig säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har.

Soliditeten skall över tid vara ca 20 procent.

### **Utdelningsprincip**

Enligt huvudprincipen, dock utdelar bolaget maximalt ett belopp beräknat som statslåneräntan med tillägg av en procentenhet multiplicerat med det kapital som ägaren tillskjutit bolaget.

## **Uppsala kommun Sport-och rekreationsfastigheter AB**

Uppsala kommun Sport-och Rekreationsfastigheter AB är kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamhet och därmed bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

Bolaget fokuserar på att genom underhåll och erforderliga investeringar förbättra standarden på fastighetsbeståndet samt ytterligare förbättra tillgängligheten och samordningen av användningen av lokaler, mark och anläggning.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

### **Avkastningskrav**

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 28 procent av totala hyresintäkter under 2015 vilket är 21 miljoner kronor och 31 procent av totala hyresintäkter under 2016-2018, vilket är 24 miljoner kronor för 2016, 25 miljoner kronor för år 2017 och 26 miljoner kronor för år 2018.

Dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktigt säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har.

Soliditeten skall över tid vara 10 procent.

### **Utdelningsprincip**

Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

## **Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB**

Uppsala kommun Förvaltningsfastigheter AB är kommunens redskap för att förvärva, avyttra, äga, i egen regi bebygga och förvalta fast egendom och tomträtt för uthyrning av lokaler och mark för huvudsakligen de specialverksamheter som Uppsala kommun bedriver, med undantag för skol- och förskole samt fritids-, sport-, evenemangs- och rekreationsverksamheter och därmed bidra till bästa möjliga nyttjande av den samlade fasta egendom, tomträtter och lokaler som används i alla de verksamheter som Uppsala kommun bedriver.

Bolaget fokuserar särskilt på att hitta rätt och lämplig förvaltningsform för var och en av de olikartade specialfastigheter som ingår i beståndet.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och stödjer systematiskt tillämpning av ny energiteknik, energisnåla uppvärmningslösningar och materialval med hög miljöprestanda.

### **Avkastningskrav**

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 25 procent av totala hyresintäkter under 2015 vilket är 8,3 miljoner kronor, och 45 procent av totala hyresintäkter under 2016-2018, vilket är 15 miljoner kronor per år.

Dessa avkastningskrav baseras på att bolaget genomför ett planerat underhåll i den omfattning som långsiktig säkerställer kvaliteten i fastigheterna utifrån de krav som medborgare och hyresgäster har. Soliditeten skall över tid vara 40 procent.

### **Utdelningsprincip**

Enligt huvudprincipen för Uppsala Stadshuskoncern.

## 7. Direktiv för produktionsstyrelser

Kommunens egenproduktion är samlad under två produktionsstyrelser, Styrelsen för Teknik och service och Styrelsen Uppsala vård och omsorg.

### Styrning

Produktionsstyrelserna leder kommunens produktion enligt det reglemente som fastställts av kommunfullmäktige och de avtal som tecknas med kommunens nämnder, styrelser och bolag.

Produktionsstyrelserna ansvarar för att verksamheten drivs konkurrenskraftigt och effektivt. Styrelserna ansvarar för en god dialog och fungerande klagomålshantering gentemot brukarna.

Produktionsstyrelserna följer upp och utvärderar de egna verksamheterna ur produktivitet- och kvalitetsperspektiv. De ansvarar för att kommunfullmäktige och kommunstyrelsen får återrapportering samt att uppdragsgivare får återkoppling av hur ingångna avtal fullföljs.

Det ingår i varje styrelses ansvar att se till kommunhelheten och arbeta enligt kommunfullmäktiges beslut och styrdokument. Dessa implementeras i verksamheten.

### Ekonomi

Det ekonomiska kravet på produktionsstyrelserna är att ha en ekonomi i balans. Ett underskott ska återställas inom tre år. Negativt eller positivt resultat förs över till nästa år och påverkar det egna kapitalet. Produktionsstyrelsernas ackumulerade överskott får användas till utvecklingsinsatser och/eller omställning av verksamhet.

### Styrelsen för teknik och service

Styrelsen för teknik och service ansvarar för kommunens egen produktion av produkter och tjänster inom det tekniska området, efter interna överenskommelser och enligt särskilda direktiv från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen.

Styrelsen erbjuder även tekniska servicetjänster till kommunens nämnder, styrelser och bolag samt måltidsverksamhet till nämnder och styrelser. Styrelsen ska ha en effektiv organisation som bidrar till att hålla kommunens nettokostnadsutveckling på en låg nivå.

### Styrelsen Uppsala vård och omsorg

Styrelsen Uppsala vård och omsorg ansvarar för kommunens egen produktion av tjänster inom vård och omsorg, efter interna överenskommelser och enligt särskilda direktiv från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen.

Nämnden är vårdgivare för den verksamhet som bedrivs i egen regi.

Styrelsen ska ha en effektiv organisering och en administration som underlättar för nyckelkompetens, som exempelvis vårdpersonal, att fokusera arbetstiden mot vårdtagare och brukare.

## 8. Styrning, ansvar och uppföljning

Uppsala kommuns organisation och styrning utvecklar och stärker den kommunala demokratin och ger Uppsalaborna en effektiv och kvalitativ kommunalt finansierad verksamhet.

Syftet och målbilden med Uppsala kommuns organisation och styrning är att:

- skapa god dialog mellan kommunen och medborgarna
- organisationen ska vara tillgänglig och öppen
- organisationen ska vara begriplig och logisk för medborgaren
- få politisk genomslagskraft i kommunens verksamheter
- effektiv styrning av verksamheten.

### Organisation, ansvar och uppföljning

#### **Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige beslutar i ärenden av större vikt för kommunen, som exempelvis mål för verksamheten, budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor, nämndernas organisation och verksamhetsformer samt årsredovisning. Kommunfullmäktige har det samlade ansvaret och styr kommunens nämnder och bolag. Kommunfullmäktige fastställer årligen inriktningen av verksamheten, med inriktningsmål och ekonomiska prioriteringar för kommande fyraårsperiod i dokumentet Inriktning, Verksamhet, Ekonomi (IVE). IVE bygger på beslutade planer och program med fem-tio års giltighet, inriktningsmål, tillgängligt ekonomiskt utrymme och politiska prioriteringar. Därutöver ger kommunfullmäktige uppdrag, som ska genomföras det första året av IVE-perioden, samt fastställer de ekonomiska ramarna per verksamhetsområde och nämnd.

Kommunfullmäktige styr produktionsstyrelserna genom direktiv, via antagna styrdokument och förväntan om resultat. Kommunfullmäktige har ett avgörande inflytande över de hel- och majoritetsägda kommunala bolagen. Det innebär att kommunfullmäktige fastställer bolagsordningar som anger verksamhetsområde och det kommunala ändamålet med bolagens verksamhet. Kommunfullmäktige fastställer också direktiv, utdelnings- och avkastningskrav för de helägda bolagen.

#### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen leder och samordnar förvaltningen och har uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Kommunstyrelsen leder den årliga IVE-processen och för en fortlöpande dialog med nämnder, produktionsstyrelser och kommunala bolag. Kommunstyrelsen utfärdar regler och föreskrifter för ekonomihanteringen och de kammungemensamma redovisnings- och statistiksystemen.

#### **IVE-process**

Processen startar med att kommunstyrelsen fastställer ett planeringsdirektiv. Direktivet innehåller de ekonomiska förutsättningar som gäller för kommande IVE-period och majoritetens politiska prioriteringar som ska gälla för planeringsarbetet. Före det att kommunstyrelsen fastställer förslag till IVE har strategiska frågor för kommunens utveckling diskuterats vid strategiskt seminarium där representanter från samtliga nämnder och styrelser



deltar. Syftet är att få en bred belysning av frågor som är viktiga för styrningen av Uppsala kommun.

Kommunstyrelsen genomför också dialoger med samtliga nämnder, produktionsstyrelser och bolagsstyrelser kring väsentliga frågor, möjligheter eller problem för kommande IVE-period.

Förslag till IVE tas fram av stadsdirektören efter samråd med kommunledningsgruppen. Förslaget baseras på analyser som kommer från förvaltningarna och kommunledningskontoret. Det framtagna förslaget har i processen stämts av med den politiska ledningen för kommunen. Förslaget innehåller inriktningsmål, resultatindikatorer, resultatmål samt ekonomiska ramar per verksamhet och nämnd.

Efter kommunfullmäktiges beslut om IVE fastställer nämnderna sina verksamhetsplaner som sedan ligger till grund för nämndernas upphandlingar och överenskommelser.

Produktionsstyrelserna fastställer affärsplaner för sin verksamhet. Genom processen säkerställs att kommunfullmäktige ställer rimliga krav på nämnder och produktionsstyrelser. Det säkerställs också att nämnderna och produktionsstyrelserna förstår kommunfullmäktiges utvecklings- och förändringsambitioner.

## Nämndorganisation

En utgångspunkt för Uppsala kommuns styrmodell är en tydlig uppdelning av ansvar för rollerna som systemledare (uppdrag, avtal/överenskommelser, myndighetsutövning och uppföljning) och utförare av verksamhet i kommunal egenregi.

Systemledaren svarar för att kommunen lever upp till sitt välfärdsåtagande oberoende av om verksamheten utförs av den kommunala egenregin eller av enskilda utförare. Medborgarna ska vara trygga och nöjda med verksamheten och utförarna ska erbjudas likvärdiga förutsättningar.

För egenregin gäller att erbjuda attraktiv, kvalitativ och kostnadseffektiv verksamhet i konkurrens med andra utförare.

En ny nämndorganisation träder i kraft den 1 januari 2015 där vissa nämnder har ett strikt ansvar för systemledning eller egenregi medan andra svarar för båda rollerna. Oberoende av organisatorisk uppdelning gäller för nämnderna att särskilja hanteringen av frågeställningarna som är relaterade till de dubbla rollerna. Nämndernas ansvarsområden regleras i huvudsak av Uppsala kommuns reglemente.

## Länsövergripande nämnder

(överförmyndarnämnden, räddningsnämnden)

Uppsala kommun är värdkommun för två gemensamma nämnder, en överförmyndarnämnd och en räddningsnämnd. Nämnderna har ansvaret för verksamhetens inriktning och dess genomförande. Nämnderna har att följa den inriktning som uttrycks genom de inriktningsmål som återges i IVE och det som framkommer vid de ägarsamråd som hålls mellan de kommuner som ingår i de gemensamma nämnderna. Uppsala kommun har som värdkommun att fastställa budget för de gemensamma nämnderna. De gemensamma nämnderna kan ha ett eller flera långsiktiga program inom sina ansvarsområden.

## Gemensamt för samtliga nämnder

Nämnderna beslutar i frågor som rör förvaltningen och i frågor som de enligt lag eller annan författning skall handha. Nämnderna beslutar också i frågor som kommunfullmäktige har delegerat till dem. Nämnderna bereder kommunfullmäktiges ärenden och ansvarar för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Nämnderna utgår från gällande policyer, planer, program och antagna inriktningsmål i IVE. Flera nämnder har ett omfattande myndighetsansvar. Myndighetsansvaret utgår alltid från ett medborgarperspektiv och en politisk styrning inom aktuella lagars utrymme. Det utövas utifrån ett politiskt ansvar att företräda allmänintresset.

Kommunfullmäktige fastställer årliga uppdrag och inriktningsmål i IVE som avser den kommande fyraårsperioden. Nämnderna omvandlar dessa genom sina verksamhetsplaner i en process till interna överenskommelser med kommunens produktionsstyrelser eller till avtal med externa producenter efter konkurrensupphandling. I överenskommelser och avtal fastställs hur återrapportering och uppföljning går till.

Nämnderna har långsiktiga program inom sina ansvarsområden. Nämndernas egna program är ett strategiskt planeringsunderlag för nämnden i sin roll som systemledare. I verksamhetsplanen anger nämnden vilka politiska beslut som måste fattas för att verkställa kommunfullmäktiges uppdrag och för att nå den utveckling som önskas. Nämnderna fastställer även ambitionsnivå nämnden har utifrån disponibelt ekonomiskt utrymme. Verksamhetsplanerna ligger till grund för upphandlingar alternativt interna överenskommelser om kvantitet, kvalitet och pris.

## Produktionsstyrelser

(Styrelsen Uppsala vård & omsorg, Styrelsen för teknik & service)

Produktionsstyrelserna leder arbete utifrån kommunfullmäktiges ägarstyrning och enligt de överenskommelser verksamheterna tecknat med kommunens nämnder. Kommunfullmäktige kan fatta vissa beslut som på ett mer direkt sätt reglerar, avgränsar eller styr produktionsstyrelsernas verksamhet. De uppdrag kommunfullmäktige ger produktionsstyrelserna i IVE kallas direktiv.

## Helägda bolag

Styrelserna i de kommunala bolagen ansvarar för att den operativa verksamheten i respektive bolag bedrivs i enlighet med bolagets ändamål samt de ägardirektiv och krav som beslutas av kommunfullmäktige.

I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget Uppsala stadshus AB ingår att:

- verkställa ägardirektiven
- svara för övergripande utveckling
- strategisk planering
- löpande översyn och omprövning
- utöva ekonomisk kontroll och uppföljning
- utveckla effektivare styrformer och samspelet mellan ägare, koncernledning och dotterbolag.

Bolagens styrelser och verkställande ledning har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs.

## Externa producenter

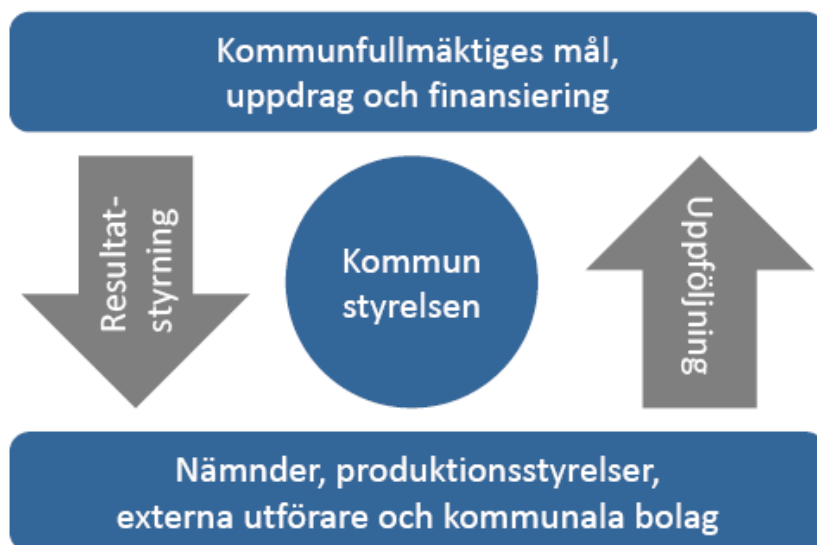
Uppsala kommun producerar genom sina produktionsstyrelser och bolag en stor del av kommunens tjänster. Producenter av kommunalt finansierad verksamhet kan även vara externa aktörer som exempelvis företag, stiftelser eller ideella organisationer.

Producenten skall i enlighet med avtal tillgodose kommunens krav gällande kvalitet, service, volym och pris. Producenten rapporterar till kommunen i enlighet med avtal.

## Resultatstyrning

Resultatindikatorer är centrala i styrning och uppföljning och dessa kopplas till befintliga styrdokument som exempelvis verksamhetsplaner och tjänstegarantier. I ett mål- och resultatstyrningssystem fastställer kommunfullmäktige mål för verksamheterna. Dessa kan mätas med resultatindikatorer som har en nationell jämförbarhet. Resultatindikatorerna kopplas till resultatmål, där uppnått tillstånd anges.

Kommunfullmäktiges styrning genom IVE kräver en uppföljning av resultatindikatorerna som anges för respektive inriktningsmål. I delårsrapport och årsbokslut ska prognostiserade respektive aktuella värden för resultatindikatorerna redovisas.



## Uppföljning

Kommunfullmäktige får regelbunden kunskap om den kommunala verksamheten bedrivs enligt beslutad inriktning, uppdrag, direktiv, policyer och ekonomiska ramar. Kommunstyrelsen leder och ansvarar för uppföljning, analys och utvärdering av den samlade verksamheten inklusive bolagen. Riktlinjer, regler, föreskrifter och anvisningar som kommunstyrelsen utfärdar används vid uppföljningen. Kommunstyrelsen följer upp kommunfullmäktiges styrdokument IVE. Uppsala Stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges ägardirektiv.

Uppföljning för nämnder, produktionsstyrelser och kommunala bolag sker varje år per april, augusti och december. Rapportering sker från respektive nämnd och produktionsstyrelse, från kommunstyrelsen för hela förvaltningen och från de kommunala bolagen.

Nämnderna, produktionsstyrelserna och de kommunala bolagen ansvarar för kvalitetssäkring av olika processer och upprätthåller en god intern kontroll. De ansvarar också för att följa upp och analysera utvecklingen inom sina respektive verksamhetsområden. De ska skyndsamt rapportera till kommunstyrelsen väsentliga avvikelser från kommunfullmäktiges beslut om inriktning, ekonomi eller verksamhet. Kommunstyrelsen följer upp den interna kontrollen.

## 9. Styrdokument (KF, KS)

Arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan (KF 2012)  
Arbetsmarknadspolitiskt program (KF 2010)  
Arbetsgivarstadga (KF 2014)  
Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)  
Bolagsordningar (KF 2014)  
Borgensprinciper (KF 2014)  
Bostadspolitisk strategi (KF 2010)  
Bredbandsprogram (KS 2013)  
Cykelpolicy (KF 2013)  
Dagvattenprogram (KF 2014)  
Digital strategi (KS 2014-2017)  
Drogpolitiskt program (KS 2013)  
Ekologiskt ramverk för planer och program (KF 2014)  
Energiplan (KF 2001)  
Finanspolicy (KF 2013)  
Handlingsinriktning för fossilbränslefri kollektivtrafik 2020 (KF 2010)  
Handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst 2013-2015 (KF 2013)  
IT-policy (KF 2012)  
Kommunikationspolicy (KF 2004)  
Kommungemensam intern kontrollplan (KS 2014)  
Kulturpolitiskt program (KF 2005)  
Ledningsplan för extraordinär händelse (KS 2007)  
Miljö- och klimatprogram (KF 2014)  
Minoritetspolicy (KF 2011)  
Mål och riktlinjer för Uppsalas parker (KS 2013)  
Naturvårdsprogram (KF 2006)  
Näringslivsprogram (KF 2008)  
Parkeringspolicy (KF 2014)  
Placeringspolicy för donationsstiftelser (KF 2001)  
Policy för hållbar utveckling (KF 2008)  
Policy för internationellt arbete (KF 2014)  
Policy och riktlinjer för representation (KF 2014)  
Uppsala kommuns policy och riktlinjer mot mutor (KF 2014)  
Program för individ- och familjeomsorgen (KF 2004)  
Renhållningsordning (KF 2014)  
Reglemente för styrelser och nämnder (KF 2014)  
Riktlinjer för sponsring (KS 2012)  
Riktlinjer för bisyssla i Uppsala kommun (KS 2014)  
Strategi för besöksnäringen (KF 2014)  
Säkerhetspolicy (KF 2012)  
Trafikplan (2006)  
Upphandlingspolicy (KF 2014)  
Ägarpolicy för de kommunala bolagen (KF 2005)

Äldrepolitiskt program (KF 2009)

Överenskommelse mellan Uppsalas föreningsliv och Uppsala kommun (KF 2013)

Översiktplan för Uppsala kommun (2010)

<b>RESULTATRÄKNING - BUDGET 2015 samt plan för 2016-2018</b>								Bilaga 1
	Budget	Bokslut	Budget	Budget	Plan	Plan	Plan	
<i>(Alla belopp i miljoner kronor)</i>	2013	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Verksamhetens intäkter	2 030	3 785	2 131	2 212	2 278	2 351	2 429	
Verksamhetens kostnader	-10 852	-11 860	-11 453	-11 880	-12 253	-12 672	-13 118	
Avskrivningar	-248	-210	-184	-210	-216	-223	-230	
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-9 070</b>	<b>-8 285</b>	<b>-9 506</b>	<b>-9 878</b>	<b>-10 191</b>	<b>-10 544</b>	<b>-10 919</b>	
Kommunalskatt	8 304	8 260	8 548	9 013	9 551	10 019	10 476	
Kommunalekonomisk utjämning	585	633	620	507	391	360	341	
Kommunal fastighetsavgift	283	286	282	300	300	300	300	
<b>Summa skatter o kommunalekonomisk utjämning</b>	<b>9 172</b>	<b>9 179</b>	<b>9 450</b>	<b>9 820</b>	<b>10 242</b>	<b>10 679</b>	<b>11 116</b>	
<b>Resultat efter skatter och keu 1)</b>	<b>102</b>	<b>894</b>	<b>-55</b>	<b>-58</b>	<b>51</b>	<b>136</b>	<b>197</b>	
Finansiella intäkter	197	206	205	276	292	335	377	
Finansiella kostnader	-127	-181	-85	-153	-211	-277	-356	
varav ränta pensionsskuld förändring	-23	-18	-17	-13	-21	-30	-45	
<b>Finansnetto</b>	<b>70</b>	<b>25</b>	<b>120</b>	<b>123</b>	<b>81</b>	<b>58</b>	<b>21</b>	
<b>Resultat före extraordinära poster</b>	<b>172</b>	<b>919</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>132</b>	<b>193</b>	<b>219</b>	
Extraordinära poster	0	0	0	0	0	0	0	
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>172</b>	<b>919</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>132</b>	<b>193</b>	<b>219</b>	
<b>RESULTAT SOM ANDEL AV SKATTER OCH KEU</b>	<b>1,9%</b>	<b>10,0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,8%</b>	<b>2,0%</b>	
Befolkning per 31/12	204 998	205 199	207 406	210 037	212 537	215 081	217 611	
Resultatmål kronor per invånare	895	895	911	935	964	993	1 022	
Resultat kronor per invånare (exkl extraordinära poster)	839	4 479	124	310	620	898	1 004	

<b>Finansförvaltningens budget 2015 samt plan 2016-2018</b>							<b>Bilaga 2</b>
(mnkr)							
<b>Intäktskategorier och kostnadsposter</b>							
	Budget	Budget	<b>Budget</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	
	2013	2014	<b>2015</b>	2016	2017	2018	
Skatt och utjämning	9 172	9 450	9 820	10 242	10 679	11 116	
Riktade statsbidrag	88	88	83	83	83	83	
Internt debiterade PO-påslag	1 353	1 396	1 393	1 410	1 472	1 552	
-avgår arbetsgivareavgift	1 332	1 375	1 415	1 460	1 522	1 603	
-avgår betalning ansvarsförbindelsen	180	183	190	199	210	223	
-avgår garantipensioner och p-administration	4	4	4	4	4	4	
<b>NETTO arbetsgivareavgift och pensioner</b>	<b>-162</b>	<b>-166</b>	<b>-217</b>	<b>-253</b>	<b>-264</b>	<b>-277</b>	
Effektiviseringskrav på produktionsstyrelserna per år	94						
<b>Finansiella poster</b>							
-internränta anläggningstillgångar	90	83	104	138	141	145	
-ränteutgifter utlåning/placering/borgen	197	190	217	268	326	368	
-räntekostnad upplåning	81	68	140	191	248	311	
-ränta på pensionsskuld	23	17	13	21	30	45	
-utdelning från bolagen	0	15	59	24	9	9	
-utdelning från produktionsstyrelserna	59	107	0	0	0	0	
-varav V&B		85					
-varav T&S		21					
- resultat MEX-verksamheten	0	40	0	0	0	0	
<b>FINANSNETTO</b>	<b>242</b>	<b>350</b>	<b>227</b>	<b>218</b>	<b>199</b>	<b>166</b>	
<b>Handel med elterminer</b>							
-köpt el via elterminer	25	24	60	61	62	64	
-vidareförsäljning av el	25	24	60	61	62	64	
<b>SUMMA DISPONIBLA MEDEL</b>	<b>9 434</b>	<b>9 722</b>	<b>9 913</b>	<b>10 290</b>	<b>10 697</b>	<b>11 088</b>	
<b>Kommunbidrag</b>							
Förväntat behov hos nämnder och KS	9 249	<b>9 612</b>	<b>9 838</b>	<b>10 148</b>	<b>10 494</b>	<b>10 860</b>	
Reserverade medel för kvalitet i förskolan	11	11	11	11	11	11	
Reserverade medel hos KS och KF	4	4	4	4	4	4	
Reserverade medel för omställning av RÅN		2					
Merkostnad nya lokaler		28	25	25	25	25	
<b>RESULTAT NÄMNDER</b>	<b>170</b>	<b>65</b>	<b>35</b>	<b>102</b>	<b>163</b>	<b>189</b>	
<b>Tillkommer resultat hos produktionsstyrelserna</b>			30	30	30	30	
-redovisat resultat Styrelsen Uppsala vård och omsorg			0	0	0	0	
-redovisat resultat Styrelsen för teknik och service inkl nionde staben på kommunstyrelsen			30	30	30	30	
<b>ÅRETS RESULTAT</b>			<b>65</b>	<b>132</b>	<b>193</b>	<b>219</b>	



Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde 2015-2018										Bilaga 3
(belopp i tkr)	Bokslut	Bokslut	Budget	Ombudg	Om-	BAS	Budget	Plan	Plan	Plan
KS och nämnder	2012	2013	2014	pers till KS	budget	Ny ORG	2015	2016	2017	2018
Kommunstyrelse	264 670	283 785	283 439	19 163	16 342	318 944	357 994	366 595	375 424	384 452
Valnämnd	182	281	4 468	0	0	4 468	185	188	192	196
Namngivningsnämnd	328	914	330	-83	200	447	354	361	368	376
Utbildningsnämnden				-2 483	489 651	4 088 436	4 138 790	4 260 815	4 405 792	4 558 024
Arbetsmarknadsnämnd				-2 463	-767 185	569 147	569 222	579 126	594 612	610 251
Omsorgsnämnd				-2 063	261 484	1 425 368	1 449 220	1 494 424	1 540 388	1 587 773
Socialnämnd				-2 105	135 959	581 192	586 375	595 919	607 813	622 011
Äldrenämnd	1 726 965	1 773 742	1 884 167	-3 167	-220 475	1 660 525	1 673 887	1 730 758	1 793 885	1 864 617
Kulturnämnd	164 098	170 899	153 329	-1 119	93 762	245 973	261 228	273 419	283 433	293 398
Idrotts- och fritidsnämnd	184 188	189 348	200 764	-1 631	-8 844	190 290	200 220	206 822	218 558	240 509
Gatu- och samhällsmiljönämnd	346 057	378 686	340 242	-3 495	3 158	339 905	404 590	437 700	465 151	482 821
Fastighetsägarnämnd	73 302	16 073	0		0	0	0	0	0	0
Plan- och byggnadsnämnd	23 606	29 575	28 374	-405	-4 052	23 917	28 025	28 915	29 835	30 778
Miljö- o hälsoskydds nämnd	18 068	18 954	18 622	-150	0	18 472	18 459	19 040	19 640	20 255
Nämnd f serv tillstånd o lotterier										
Räddningsnämnd	130 454	132 211	133 714	0	0	133 714	137 008	141 398	145 939	150 596
Överförmyndarnämnd	11 261	11 382	11 628	0	0	11 628	12 345	12 742	13 152	13 573
Barn- o ungdomsnämnd	3 339 210	3 451 713	3 601 268							
Utbildn o arb marknadsnämnd	1 382 889	1 307 930	1 338 794							
Nämnden för hälsa och omsorg	1 076 714	1 137 139	1 165 947							
Socialnämnd för barn och ungdom	439 369	456 246	447 338							
Fritid- o naturvårdsnämnd										
Gatu- o trafiknämnd										
Fastighetsnämnd										
Byggnadsnämnd										
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>9 181 361</b>	<b>9 358 878</b>	<b>9 612 425</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 612 425</b>	<b>9 837 902</b>	<b>10 148 221</b>	<b>10 494 184</b>	<b>10 859 631</b>
Procentuell förändring	4,1%	1,9%	3,9%				2,3%	3,2%	3,4%	3,5%
VERKSAMHETSOMRÅDE	Bokslut	Bokslut	Budget	Ombudg	Om-	Ny BAS	Budget	Plan	Plan	Plan
	2012	2013	2014	pers till KS	budget	Ny ORG	2015	2016	2017	2018
Politisk verksamhet	77 183	77 262	81 226	0	0	81 226	87 056	88 947	90 882	92 857
Infrastruktur, skydd mm	517 122	542 044	522 641	-3 225	7 017	526 433	631 361	671 759	706 739	732 136
Fritid och kultur	421 753	432 569	433 722	-2 446	6 678	437 954	459 622	478 091	499 676	531 472
Pedagogisk verksamhet	4 036 226	4 093 993	4 248 643	-1 944	-2 147	4 244 551	4 288 467	4 415 114	4 564 484	4 721 109
Vård och omsorg	3 774 311	3 895 299	3 999 877	-6 265	-5 527	3 988 086	4 050 871	4 172 439	4 303 211	4 445 434
Särskilt riktade insatser	130 179	115 474	156 989	-717	-200	156 072	141 979	139 750	143 426	147 139
Affärsverksamhet	1 899	-1 556	3 983	0	-3 583	400	407	418	429	441
Kommunledn o gm verksamhet	222 688	203 793	165 344	14 597	-2 239	177 703	178 139	181 702	185 336	189 043
<b>Summa KB verksamhetsområde</b>	<b>9 181 361</b>	<b>9 358 878</b>	<b>9 612 425</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 612 425</b>	<b>9 837 902</b>	<b>10 148 221</b>	<b>10 494 184</b>	<b>10 859 631</b>
Procentuell förändring	4,1%	1,9%	3,9%				2,3%	3,2%	3,4%	3,5%
<i>Befolkning per 31/12</i>	<i>202 625</i>	<i>205 199</i>	<i>207 406</i>			<i>210 037</i>	<i>210 037</i>	<i>212 537</i>	<i>215 081</i>	<i>217 611</i>
<i>Kronor per invånare;</i>										
Politisk verksamhet	381	377	392	0	0	387	414	419	423	427
Infrastruktur, skydd mm	2 552	2 642	2 520	-15	33	2 506	3 006	3 161	3 286	3 364
Fritid och kultur	2 081	2 108	2 091	-12	32	2 085	2 188	2 249	2 323	2 442
Pedagogisk verksamhet	19 920	19 951	20 485	-9	-10	20 209	20 418	20 773	21 222	21 695
Vård och omsorg	18 627	18 983	19 285	-30	-26	18 988	19 286	19 632	20 007	20 428
Särskilt riktade insatser	642	563	757	-3	-1	743	676	658	667	676
Affärsverksamhet	9	-8	19	0	-17	2	2	2	2	2
Kommunledn o gm verksamhet	1 099	993	797	69	-11	846	848	855	862	869
<b>Summa KB verksamhetsområde</b>	<b>45 312</b>	<b>45 609</b>	<b>46 346</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45 765</b>	<b>46 839</b>	<b>47 748</b>	<b>48 792</b>	<b>49 904</b>
<i>Förändring per invånare i procent</i>	<i>2,7%</i>	<i>0,7%</i>	<i>2,6%</i>				<i>1,1%</i>	<i>1,9%</i>	<i>2,2%</i>	<i>2,3%</i>

Specifikation - Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde																Bilaga 4
2 015	KS	VLN	NGN	UBN	AMN	OSN	SCN	ÄLN	KTN	IFN	GSN	PBN	MHN	RÄN	ÖFN	Summa
<b>1. Politisk verks</b>	<b>60 285</b>	<b>185</b>	<b>354</b>	<b>1 785</b>	<b>1 038</b>	<b>1 102</b>	<b>3 111</b>	<b>1 103</b>	<b>808</b>	<b>867</b>	<b>1 052</b>	<b>912</b>	<b>1 037</b>	<b>1 071</b>	<b>12 345</b>	<b>87 056</b>
<b>2. Infrastruktur</b>	<b>110 990</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 810</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>335 159</b>	<b>27 114</b>	<b>17 352</b>	<b>135 936</b>	<b>0</b>	<b>631 361</b>
<b>3. Kultur och fritid</b>	<b>8 579</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 701</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>242 521</b>	<b>199 353</b>	<b>7 397</b>	<b>0</b>	<b>69</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>459 622</b>
* Förskola	0	0	0	1 318 352	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 318 353
<b>Skolverksamhet 6-15 år</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 036 791</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17 898</b>	<b>0</b>	<b>1 215</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2 055 904</b>
* Skolbarnsomsorg	0	0	0	198 400	0	0	0	0	17 898	0	0	0	0	0	0	216 298
* Förskoleklass	0	0	0	148 575	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148 575
* Grundskola	0	0	0	1 689 815	0	0	0	0	0	0	1 215	0	0	0	0	1 691 030
* Obl.Särskola	0	0	0	74 466	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74 466
* Gymnasieskola	0	0	0	651 925	0	0	0	0	0	0	660	0	0	0	0	652 585
* Gymnasiesärskola	0	0	0	55 470	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55 470
* Kom. vuxenutbildning	0	0	0	0	131 688	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	131 688
<b>S:a ped. Verksamhet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 137 005</b>	<b>131 688</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17 898</b>	<b>0</b>	<b>1 876</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 288 467</b>
<b>5. Vård och omsorg</b>																
<b>* vård o oms. äldre</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>212 792</b>	<b>0</b>	<b>1 672 769</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 885 561</b>
* Enl. SoL o HSL	0	0	0	0	0	105 784	0	1 595 237	0	0	0	0	0	0	0	1 701 021
* Ins. enl. LSS o LASS	0	0	0	0	0	107 008	0	148	0	0	0	0	0	0	0	107 156
* Förebyggande	0	0	0	0	0	0	0	77 384	0	0	0	0	0	0	0	77 384
<b>* vård o oms. funktionsh.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 235 324</b>	<b>3 179</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 238 502</b>
* Enl. SoL o HSL	0	0	0	0	0	321 824	0	0	0	0	0	0	0	0	0	321 824
* Ins. enl. LSS o LASS	0	0	0	0	0	891 150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	891 150
* Förebyggande	0	0	0	0	0	22 350	3 179	0	0	0	0	0	0	0	0	25 529
* Färdtjänst/riksfärdtjänst	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58 698	0	0	0	0	58 698
<b>Individ och familjeoms.</b>																
* Missbrukar- o övr vård f vuxna	0	0	0	0	0	0	149 930	16	0	0	0	0	0	0	0	149 946
* Barn och ungdomsvård	0	0	0	0	0	0	419 495	0	0	0	0	0	0	0	0	419 495
* Ekonomiskt bistånd	0	0	0	0	288 006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	288 006
<b>Familjerätt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10 661</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10 663</b>
<b>S:a vård och omsorg</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>288 006</b>	<b>1 448 118</b>	<b>583 264</b>	<b>1 672 785</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>58 698</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 050 871</b>
<b>6. Särskilt riktade ins.</b>																
* Flyktningmottagning	0	0	0	0	10 331	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 331
* Arbetsmarknadsåtg.	0	0	0	0	131 648	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	131 648
<b>S:a särskilt riktade ins.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>141 979</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>141 979</b>
<b>7. Affärsverksamhet</b>																
* Övrig affärsverksamhet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	407	0	0	0	0	407
<b>7. Affärsverksamhet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>407</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>407</b>
<b>8. Kommunledn. gem.verks</b>	<b>178 139</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>178 139</b>
<b>SUMMA</b>	<b>357 994</b>	<b>185</b>	<b>354</b>	<b>4 138 790</b>	<b>569 222</b>	<b>1 449 220</b>	<b>586 375</b>	<b>1 673 887</b>	<b>261 228</b>	<b>200 220</b>	<b>404 590</b>	<b>28 025</b>	<b>18 459</b>	<b>137 008</b>	<b>12 345</b>	<b>9 837 902</b>

## Budget för överförmyndarnämnden 2015 samt plan för 2016-2018

## Bilaga 5

Kommun	Kommunbidrag per år och kommun (tkr)			
	2015	2016	2017	2018
Uppsala	12 345	12 742	13 152	13 573
Heby	1 058	1 081	1 105	1 130
Tierp	1 204	1 229	1 255	1 281
Knivsta	673	698	724	751
Älvkarleby	546	557	568	579
Östhammar	1 274	1 300	1 328	1 356
<b>Summa ÖFN</b>	<b>17 100</b>	<b>17 606</b>	<b>18 132</b>	<b>18 670</b>

Kommunbidraget har beräknats enligt ny fördelningsmodell där fördelning av bedömd kostnad för nämnden sker till kommun i utifrån befolkning, Heby respektive Knivsta har en justering av sin befolkning med plus respektive minus 1,5 procentenheter för att kostnadsfördelningen ska stämma med tidigare års erfarenhet

**Budget för räddningsnämnden 2015 samt plan för 2016-2018**

I budgeten har den instegrabatt som Tierp och Östhammar haft tagits bort i enlighet med vad som avtalats.

Budget 2015 och Plan för 2016-2018 följer det avtal som upprättats mellan kommunerna.

Kommun	Kommunbidrag per år och kommun (tkr)			
	2015	2016	2017	2018
Uppsala	137 008	141 398	145 939	150 596
Tierp	21 376	21 897	22 445	23 000
Östhammar	22 103	22 643	23 209	23 783
<b>Summa RÄN</b>	<b>180 487</b>	<b>185 939</b>	<b>191 594</b>	<b>197 380</b>

## Specifikation - Pedagogisk verksamhet 2015-2018

Bilaga 7

	Bokslut 2012	Bokslut 2013	Budget 2014	Budget 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
<i>(belopp i tkr)</i>							
VERKSAMHETSOMRÅDE							
<b>Pedagogisk verksamhet:</b>							
Förskola/barnomsorg	1 222 525	1 264 131	1 301 124	1 316 188	1 337 150	1 369 900	1 415 296
Skolbarnomsorg	190 009	206 161	209 139	216 298	226 612	235 230	243 424
Förskoleklass	132 892	137 574	151 923	148 575	157 245	157 294	156 316
Grundskola	1 474 057	1 529 277	1 596 049	1 691 030	1 777 763	1 869 063	1 952 077
Obligatorisk särskola	80 962	78 023	82 105	74 466	80 175	86 083	87 805
Gymnasieskola	729 957	687 655	696 314	652 585	648 692	657 072	671 666
Gymnasiesärskola	65 881	55 262	65 681	55 470	52 053	50 786	51 801
Kommunal vuxenutbildning	132 082	127 316	138 164	131 688	135 424	139 056	142 722
Vårdnadsbidrag	7 862	8 595	8 143	2 165	0	0	0
<b>Summa pedagogisk verksamhet</b>	<b>4 036 226</b>	<b>4 093 993</b>	<b>4 248 643</b>	<b>4 288 467</b>	<b>4 415 114</b>	<b>4 564 484</b>	<b>4 721 109</b>
Procentuell förändring	2,2%	1,4%	2,8%	0,9%	3,0%	3,4%	3,4%
Befolkning per 31/12	202 625	205 199	207 406	210 037	212 537	215 081	217 611
Kronor per invånare	19,920	19,951	20,485	20,418	20,773	21,222	21,695
<i>Volym/snittpris, kr</i>							
Fsk/b-sorg 1-5 år,	10 905	11 138	11 399	11 107	11 078	11 078	11 173
Budget serv grad 2014: 91% 2015-17: 89%	112,1	113,5	114,1	118,5	120,7	123,7	126,7
Grundskola 6-15 år exkl sär gr sk	19 830	20 342	20 910	21 731	22 427	23 057	23 566
	90,6	92,1	93,6	94,607	96,385	98,089	99,797
Obligatorisk särskola 6-15 år	177	167	175	180	190	200	200
	457,4	467,2	469,2	413,7	422,0	430,4	439,0
Gy skola 16-19 år, serv grad 75%	7 261	6 814	6 718	6 324	6 193	6 192	6 275
	100,5	100,9	103,6	103,2	104,7	106,1	107,0
Gy särskola	177	136	140	125	115	110	110
	372,2	406,3	469,2	443,8	452,6	461,7	470,9
<i>Procentuell förändring per barn/lev</i>							
Fsk/bo 1-5 år	2,2%	1,2%	2,5%	3,8%	1,9%	2,4%	2,4%
Grundskola 6-15 år	1,0%	1,6%	1,3%	1,1%	1,9%	1,8%	1,7%
Grundsärskola 6-15 år	10,9%	2,1%	-0,4%	-11,8%	2,0%	2,0%	2,0%
Gy skola 16-19 år, serv grad ca 75%	1,5%	0,4%	1,1%	-0,4%	1,5%	1,3%	0,9%
Gy särskola	4,1%	9,2%	31,4%	-5,4%	2,0%	2,0%	2,0%
<b>Befolkning per 31/12</b>							
Ålder 1-5 år	12 551	12 610	12 466	12 474	12 421	12 474	12 634
Ålder 6-15 år	20 281	20 882	21 408	22 267	22 967	23 546	23 986
Ålder 16-19 år	9 520	9 135	8 699	8 454	8 367	8 439	8 588
Summa	42 352	42 627	42 573	43 195	43 755	44 459	45 208

## Specifikation - Vård och omsorg 2015-2018

Bilaga 8

	Bokslut	Bokslut	Budget	Budget	Plan	Plan	Plan
VERKSAMHETSOMRÅDE	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vård och omsorg:</b>							
<i>Äldre</i>	<b>1 714 651</b>	<b>1 764 456</b>	<b>1 871 442</b>	<b>1 885 561</b>	1 952 070	2 025 742	2 107 548
SoL o HSL	1 533 475	<b>1 579 744</b>	1 690 450	<b>1 701 021</b>	1 758 849	1 823 082	1 895 587
Insatser enl LSS o LASS	110 501	<b>108 736</b>	103 584	<b>107 156</b>	112 197	117 678	123 079
Förebyggande	70 675	<b>75 976</b>	77 408	<b>77 384</b>	81 024	84 982	88 883
<b>Funktionsnedsatta</b>	<b>1 128 218</b>	<b>1 175 506</b>	<b>1 223 678</b>	<b>1 238 502</b>	1 274 112	1 309 575	1 345 928
SoL o HSL	316 974	<b>335 929</b>	328 185	<b>321 824</b>	330 998	339 997	349 134
Insatser enl LSS o LASS	785 796	<b>815 658</b>	869 114	<b>891 150</b>	916 861	942 621	969 126
Förebyggande	25 448	<b>23 920</b>	26 379	<b>25 529</b>	26 253	26 957	27 668
<i>Färdtjänst</i>	<b>56 020</b>	<b>62 973</b>	57 616	<b>58 698</b>	60 585	62 536	64 537
<i>Individ o familjeomsorg</i>	<b>865 100</b>	<b>882 366</b>	<b>836 599</b>	<b>857 447</b>	874 682	894 007	915 677
Missbruk- o övr vård vuxna o äldre	127 775	<b>119 204</b>	122 148	<b>149 946</b>	151 114	153 113	156 124
Barn- o ungdomsvård	427 467	<b>444 386</b>	435 266	<b>419 495</b>	427 391	436 775	447 416
Ekonomiskt bistånd varav försörjningsstöd	309 858	<b>318 776</b>	279 185	<b>288 006</b>	296 176	304 119	312 137
<i>Familjerätt</i>	<b>10 321</b>	<b>9 997</b>	<b>10 543</b>	<b>10 663</b>	10 990	11 351	11 744
<b>Summa vård och omsorg</b>	<b>3 774 311</b>	<b>3 895 299</b>	<b>3 999 877</b>	<b>4 050 871</b>	<b>4 172 439</b>	<b>4 303 211</b>	<b>4 445 434</b>
Procentuell förändring	5,1%	3,2%	5,1%	1,3%	3,0%	3,1%	3,3%

								Bilaga 9
Ekonomiskt beräkningsunderlag 2015-2018								
				2014	Budget	Plan	Plan	Plan
	Beslut	Nämnd	KF budget	2015	2016	2017	2018	
<b>Politisk verksamhet</b>	<b>1</b>							
<b>Budget 2014 KF beslut</b>			81 226					
Bas i ny organisation				81 226	87 056	88 947	90 882	
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>87 056</b>	<b>88 947</b>	<b>90 882</b>	<b>92 857</b>	
<b>Summa beslut Politisk verksamhet</b>	<b>1</b>			<b>10 130</b>	<b>1 891</b>	<b>1 935</b>	<b>1 975</b>	
<b>Tidigare beslut</b>				<b>-4 300</b>				
Allmänna val och EU val 2014		IV 2011-2012	VLN	-3 400				
Tillägg för allmänna val och EU val 2014		IV 2014	VLN	-900				
<b>Effektivisering, ny organisation</b>				<b>-84</b>				
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>9 696</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Ny nivå politikeravoden (Anpassning ERS 2015)			KS	5 800				
Övergripande samordning (teknisk utrustning mm till förtroendevalda)			KS	1 275				
Ny nivå politikeravoden i nämnderna (Anpassning ERS 2015)			förd	2 221				
Ny kostnadsfördelningsmodell mellan medlemskommunerna			ÖFN	400				
<b>Sänkt Po pålägg</b>				<b>-265</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Volymförändring</b>				<b>137</b>	<b>147</b>	<b>153</b>	<b>155</b>	
<b>Uppräkning</b>				<b>646</b>	<b>1 744</b>	<b>1 782</b>	<b>1 821</b>	
<b>Effektivisering</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Infrastruktur, stadsutv, skydd</b>								
<b>Budget 2014 KF beslut</b>			522 641					
Bas i ny organisation				526 433	631 361	671 759	706 739	
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>631 361</b>	<b>671 759</b>	<b>706 739</b>	<b>732 136</b>	
<b>Summa beslut Infrastruktur, stadsutv, skydd</b>	<b>2</b>			<b>104 928</b>	<b>40 398</b>	<b>34 980</b>	<b>25 396</b>	
<b>Tidigare beslut</b>				<b>0</b>				
<b>Effektivisering, ny organisation</b>				<b>-112</b>				
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>95 735</b>	<b>20 106</b>	<b>13 343</b>	<b>2 782</b>	
Vinterväghållning			GSN	25 000				
Kompensation för intäktsbortfall vid bolagisering av parkeringsverksamhet			GSN	22 000				
Ökad satsning i drift och underhåll i gata, park och natur			GSN	15 000				
Ökade kapitalkostnader från investeringar			GSN	3 208	20 106	13 343	2 782	
Trädutbyte blir kostnad, ändrad redovisningsprincip			GSN	3 000				
Sveriges bästa cykelstad			GSN	2 000				
Föreordnad mark			GSN	727				
Effektivisering inom gatu- och samhällsområdet			GSN	-2 000				
Vindkraft motsvarande egen förbrukning			GSN	-2 300				
Energieffektivisering			GSN	-4 000				
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar 2013 ger lägre kapitalkostnad			GSN	-4 100				
Ulleråker, räntor och avskrivning			KS	23 000				
Förstärkning ÖP samt ekonomi- och upphandlingsarbetet			KS	4 900				
Förstärkning av miljöarbete och besöksfrämjande åtgärder			KS	3 000				
Förstärkt miljö- och klimatarbete			KS	2 000				
Förstärkt miljöarbete (föreordnad mark)			MHN	500				
Ökad självfinansieringsgrad (taxor)			MHN	-1 000				
Ökad ambition strategisk planering			PBN	5 000				
Ökad ambition bostadsbyggande			PBN	3 000				
Ökad självfinansieringsgrad (taxor)			PBN	-4 000				
Kvalitetsatsning			RÄN	800				
<b>Sänkt Po pålägg</b>				<b>-1 925</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Volymförändring</b>				<b>6 040</b>	<b>7 515</b>	<b>8 041</b>	<b>8 313</b>	
<b>Uppräkning</b>				<b>5 191</b>	<b>12 778</b>	<b>13 596</b>	<b>14 301</b>	
<b>Effektivisering</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
varav Vinterväghållning				33 263	58 991	60 887	62 849	64 860

<b>Fritid och kultur</b>									
<b>Budget 2014 KF beslut</b>					433 722				
Bas i ny organisation					437 954	459 622	478 091	499 676	
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>					459 622	478 091	499 676	531 472	
<b>Summa beslut Fritid och kultur</b>					<b>3</b>	<b>4 038</b>	<b>18 469</b>	<b>21 585</b>	<b>31 796</b>
<b>Tidigare beslut</b>					<b>17 630</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gränby sportfält, driftskostnader	VE2013	IFN		1 500					
Uppsala Arena	VE2014	IFN		15 000					
Sävja kulturcentrum, utökat anslag	VE2014	KTN		4 130					
Fredsåret 2014	VE2014	KS		-3 000					
<b>Effektivisering, ny organisation</b>					<b>-593</b>				
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>					<b>-3 800</b>	<b>3 000</b>	<b>5 000</b>	<b>15 000</b>	
Idrotts hall Storvreta mm		IFN		5 000					
Uppsala Arena, senareläggning		IFN		-15 000		5 000	15 000		
Kultursatsning		KTN		3 000					
Kulturskola		KTN		2 000	3 000				
Partnerskapsavtal med 4H		KTN		1 000					
Utökat verksamhetsbidrag med 50 tkr per kulturcentrum		KTN		200					
<b>Sänkt Po pålägg</b>					<b>-1 402</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Volymförändring</b>					<b>5 435</b>	<b>6 154</b>	<b>6 885</b>	<b>6 669</b>	
<b>Uppräkning</b>					<b>4 398</b>	<b>9 316</b>	<b>9 700</b>	<b>10 127</b>	
<b>Effektivisering</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Pedagogisk verksamhet</b>									
<b>Budget 2014 KF beslut</b>					4 248 643				
Bas i ny organisation					4 244 551	4 288 467	4 415 114	4 564 484	
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>					4 288 467	4 415 114	4 564 484	4 721 109	
<b>Summa beslut Pedagogisk verksamhet</b>					<b>4</b>	<b>29 616</b>	<b>126 647</b>	<b>149 371</b>	<b>156 625</b>
<b>Tidigare beslut</b>					<b>14 300</b>				
Förskolan ökning 1 procentenhet 2014:91%, 2015- : 92%	VE2014	UBN		14 300					
<b>Effektivisering, ny organisation</b>					<b>-9 754</b>				
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>					<b>-30 200</b>	<b>-12 165</b>	<b>-10 000</b>	<b>-10 000</b>	
Vuxenutbildning, effektivisering		AMN		-8 000					
Grundskola, kvalitetshöjning		UBN		25 000					
Förskola 30 timmar i veckan för barn till föräldralediga och arbetslösa		UBN		20 000					
Minskade barngrupper i förskolan		UBN		20 000					
Ökade resurser till gymnasieskolan		UBN		7 500					
Vårdnadsbidrag fasas ut fr o m kvartal 2		UBN		-6 000	-2 165				
Vindkraft i Skolfastigheter AB ger lägre hyra		UBN		-6 900					
Gymnasiesärskolan, anpassning av kostnadsnivå		UBN		-8 800					
Grundskola, anpassning av kostnadsnivå		UBN		-10 000					
Gymnasieskola, anpassning av kostnadsnivå		UBN		-10 000	-10 000	-10 000	-10 000		
Färre elever än beräknat i gymnasieskolan		UBN		-11 000					
Anpassning av servicegrad i förskola från 92% till 90%		UBN		-28 000					
Anpassning av servicegrad i förskola från 90% till 89%		UBN		-14 000					
<b>Sänkt Po pålägg</b>					<b>-13 077</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Summa Volymförändring</b>					<b>40 917</b>	<b>52 241</b>	<b>69 871</b>	<b>74 054</b>	
<i>Förskola</i>					-936	-5 257	5 890	17 645	
<i>Skolbarnsomsorg</i>					6 068	5 871	4 006	3 421	
<i>Förskoleklass</i>					-4 161	5 586	-3 035	-4 043	
<i>Grundskola</i>					65 201	51 874	54 652	44 738	
<i>Obl särskola</i>					2 054	4 137	4 220	0	
<i>Gymnasieskola</i>					-21 901	-6 613	5 496	11 425	
<i>Gymnasiesärskola</i>					-6 611	-4 438	-2 263	0	
<i>Vuxenutbildning</i>					1 202	1 080	905	868	
<b>Uppräkning</b>					<b>41 730</b>	<b>86 571</b>	<b>89 500</b>	<b>92 571</b>	
<b>Effektivisering</b>					<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



<b>Vård och omsorg</b>							
<b>Budget 2014 KF beslut</b>				3 999 877			
Bas i ny organisation				<b>3 988 086</b>	4 050 871	4 172 439	4 303 211
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>4 050 871</b>	<b>4 172 439</b>	<b>4 303 211</b>	<b>4 445 434</b>
<b>Summa beslut Vård och omsorg</b>	<b>5</b>			<b>62 785</b>	<b>121 568</b>	<b>130 772</b>	<b>142 223</b>
<b>Tidigare beslut</b>				<b>0</b>			
<b>Effektivisering, ny organisation</b>				<b>-13 998</b>			
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>-2 400</b>	<b>-23 000</b>	<b>-22 000</b>	<b>-21 000</b>
Ekonomiskt bistånd, anpassning till verklig kostnadsnivå		AMN		16 300			
Volymökning inom SoL och HSL		OSN		32 000			
Volymökning inom LSS och ASS		OSN		14 000			
Ökad effektivitet inom LSS		OSN		-3 000			
Bättre tillgång till boende		OSN		-13 000			
Oförändrad ersättning till avtalslösa utförare		OSN		-14 000			
Säkerställa beslutsprocess (god/skäligen dubbelbeslut)		OSN		-15 000			
Bostadssamordning, anpassning till nuvarande kostnadsnivå		SCN		10 000			
Råd och stöd, återtagande av besparing på förebyggande insatser		SCN		10 000			
Socialtjänsten (myndighetsutövning)		SCN		5 000			
Socialt utsatta grupper (EU-migranter mm)		SCN		1 200			
Kvinnofrid		SCN		1 000			
Bostadssamordning, effektivisering		SCN		-2 000	-3 000	-2 000	-1 000
Boende med stöd, effektivisering		SCN		-4 000			
Konsulentstödda familjehem, effektivisering		SCN		-4 500			
Institutionsvård ungdom, effektivisering		SCN		-5 000			
IFO, anpassning till standardkostnader		SCN		-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
Ungdomsboende med tillsyn, effektivisering		SCN		-6 400			
Pris- och volymökning över grundantagande		ÄLN		59 000	29 000	33 000	28 000
Hemtagningsteam, ger minskade vårdbehov		ÄLN		8 000			
Särskilt boende och hemtjänst, lägre ökningstakt genom förebyggande arbete		ÄLN		0	0	-5 000	-28 000
Säkerställda biståndsbeslut, lägre kostnader		ÄLN		-10 000	-9 000	-8 000	0
Äldrenämndens prognostiserade överkott mot budget		ÄLN		-30 000			
Förebyggande åtgärder/rehabteam		ÄLN		-47 000	-20 000	-20 000	0
Äldreomsorg, anpassning till standardkostnader		ÄLN			-15 000	-15 000	-15 000
<b>Sänkt Po pålägg</b>				<b>-12 353</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Volymförändring</b>				<b>52 855</b>	<b>63 324</b>	<b>69 043</b>	<b>76 607</b>
<i>Vård o oms äldre SoL, HSL</i>				32 894	40 961	46 425	53 043
<i>SOL, HSL funktionsnedsatta</i>				2 818	2 894	2 508	2 459
<i>Insatser LSS o LASS</i>				10 526	10 575	10 450	10 490
<i>Färdtjänst</i>				678	699	725	736
<i>IFO, vuxna</i>				1 212	1 205	997	949
<i>IFO, barn och ungdom</i>				2 182	4 516	5 819	6 869
<i>IFO, ekonomiskt bistånd</i>				2 481	2 363	1 980	1 898
<i>Familjerätt</i>				63	111	139	163
<b>Uppräkning</b>				<b>38 680</b>	<b>81 244</b>	<b>83 730</b>	<b>86 616</b>
<b>Effektivisering</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Särskilt riktade insatser</b>							
Budget 2014 KF beslut				156 989			
Bas i ny organisation				156 072	141 979	139 750	143 426
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>141 979</b>	<b>139 750</b>	<b>143 426</b>	<b>147 139</b>
<b>Summa beslut Särskilt riktade insatser</b>	<b>6</b>			<b>-14 093</b>	<b>-2 229</b>	<b>3 676</b>	<b>3 713</b>
<b>Tidigare beslut</b>				<b>0</b>			
<b>Effektivisering, ny organisation</b>				<b>-215</b>			
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>-16 000</b>	<b>-6 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Feriearbete till fler gymnasieungdomar		AMN		3 000			
Flyktingmottagning		AMN		-4 000			
Arbetsmarknadsinsatser		AMN		-4 000			
Samverkanslösningar		AMN		-4 000	-6 000		
Effektivisering av upphandlade arbetsmarknadsinsatser		AMN		-7 000			
<b>Sänkt Po pålägg</b>				<b>-433</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Volymförändring</b>				<b>1 175</b>	<b>1 031</b>	<b>864</b>	<b>828</b>
<i>Arbetsmarknad</i>				<i>1 175</i>	<i>1 031</i>	<i>864</i>	<i>828</i>
<b>Uppräkning</b>				<b>1 380</b>	<b>2 740</b>	<b>2 812</b>	<b>2 885</b>
<b>Effektivisering</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Affärsverksamhet</b>							
Budget 2014 KF beslut				3 983			
Bas i ny organisation				400	407	418	429
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>407</b>	<b>418</b>	<b>429</b>	<b>441</b>
<b>Summa beslut Affärsverksamhet</b>	<b>7</b>			<b>7</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Tidigare beslut</b>				<b>0</b>			
<b>Effektivisering, ny organisation</b>				<b>0</b>			
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sänkt Po pålägg</b>				<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Volymförändring</b>				<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Uppräkning</b>				<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Effektivisering</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Kommunledning och gemensam verksamhet</b>							
Budget 2014 KF beslut				165 344			
Bas i ny organisation				177 703	178 139	181 702	185 336
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>178 139</b>	<b>181 702</b>	<b>185 336</b>	<b>189 043</b>
<b>Summa beslut Kommunledning och gem verksamhet</b>	<b>8</b>			<b>437</b>	<b>3 563</b>	<b>3 634</b>	<b>3 707</b>
<b>Tidigare beslut</b>				<b>0</b>			
<b>Effektivisering, ny organisation</b>				<b>-245</b>			
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>-500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Förstärkning av hälso- och friskvårdsinsatser		KS		3 000			
Demokrati och jämställdhet (nya beredningar)		KS		1 500			
Effektivisering av kommunledningskontoret		KS		-5 000			
<b>Sänkt Po pålägg</b>				<b>-543</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Volymförändring</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Uppräkning</b>				<b>1 725</b>	<b>3 563</b>	<b>3 634</b>	<b>3 707</b>
<b>Effektivisering</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Uppföljningsplan 2015

## Bilaga 10

Uppföljning	Underlag	KLK skickar ut anvisningar	Underlag inlämnas till KLK	Beslutsinstans
<b>Helårsbudget</b>				
Kommunstyrelsen och nämnder	Verksamhetsplaner, budget mm		Första kvartal 2015	Anmäls i KS
Helägda bolag	Bolagens affärsplaner och moderbolagets verksamhetsplan	Augusti 2014	Oktober 2014	USAB:s styrelse
<b>Månadsuppföljning</b>				
Kommunstyrelsen och nämnder	Månadsbokslut och avvikelserapportering från fastställd budget	Mars 2015	Månadsvis från april 2015	Anmäls i KS
<b>Delårsbokslut i april</b>				
Kommunstyrelsen och nämnder	Ekonomiskt bokslut, helårsprognos samt uppdrag och direktiv enligt IVE, övrig uppföljning	Mars 2015	Maj 2015	KS i juni, efterföljande KF.
Helägda bolag	Helårsprognos dotterbolag och moderbolag	Mars 2015	Maj 2015	USAB:s styrelse
<b>Delårsbokslut i augusti</b>				
Kommunstyrelsen och nämnder	Ekonomiskt bokslut, helårsprognos samt inriktningsmål enligt IVE, övrig uppföljning	Juni 2015	September 2015	KS i oktober, efterföljande KF.
Helägda och delägda bolag	Delårsbokslut, helårsprognos, prognos över uppfyllelse av ägardirektiv och avkastningskrav	Juni 2015	September 2015	USAB:s styrelse, anmäls i KF
<b>Helårsbokslut</b>				
Kommunstyrelsen och nämnder	Årsbokslut och uppföljning av inriktningsmål, uppdrag, direktiv samt policyer och planer.	November/ december 2015	Januari/februari 2016	KS och KF mars/april 2016
Hel- och delägda bolag	Uppföljning av verksamhet och förvaltningsberättelse, ägardirektiv, avkastningskrav, policyer.	November 2015	Februari 2016	USAB:s styrelse, KS och KF mars/april 2016