
Handläggare
Malmberg Jan

Datum
2013-12-06

Diarienummer
KSN-2013-1481

Kommunstyrelsen

Politisk inriktning samt Planeringsdirektiv och process för IVE 2015-2018

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslås besluta

att fastställa politisk inriktning för IVE 2015-2018 enligt **bilaga 1A och 1B**

att fastställa den principiella processen för att utarbeta IVE 2015-2018 enligt **bilaga 2** med tidsplan enligt **bilaga 3** samt

att bemyndiga arbetsutskottet att komplettera direktiven och fastställa mer preciserade ekonomiska förutsättningar och ramar baserade på nya prognoser över skattekraftsutveckling och befolkning.

Ärendet

Kommunstyrelsen äger frågan om att bereda ärendet om att lägga fast Inriktning, Verksamhet och Ekonomi för den kommande planeringsperioden, IVE 2015-2018. För att dels stadga upp den process som finns fastlagd för denna planering dels ge de politiska och ekonomiska förutsättningarna för planeringen har utarbetats politisk inriktning och planeringsdirektiv med tillhörande processbeskrivning.

De ekonomiska värdena som ska ingå i dessa direktiv kommer att kompletteras i ett ärende som ska föras till KSau den 21 januari 2014. Kompletteringen görs för att planeringen ska kunna baseras på de mest aktuella värdena avseende skatteunderlag och befolkningsförändring. En aktuell prognos avseende skatteunderlagens utveckling beräknas komma den 16 december från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

Föredragning

Utgångspunkter för styrning

Till grund för planeringsdirektiv finns dels de politiska förutsättningar och förväntningar som föreslås av alliansen dels de ekonomiska förutsättningar som baseras på uppdaterade skatteunderlagsprognoser och dito befolkning. I **bilaga 1A** återges de politiska förutsättningar som ska prägla verksamheten under perioden 2015-2018. I detta underlag återges, utöver den

politiska inriktningen, de gällande direktiv och ägardirektiv som gäller för verksamhet som bedrivs i egen regi och av de kommunala bolagen, **bilaga 1B**.

I beredningen för att ta fram förslaget till IVE 2015-2018 ingår att utifrån den politiska inriktning som återges i **bilaga 1A** lämna förslag till inriktningsmål. Inriktningsmålen ska ha fokus och pregnans för de områden som behöver styras. För att upprätthålla fokus ska antalet inriktningsmål sammantaget inte överskrida 20 för den samlade verksamheten. För verksamhet som bedrivs i de helägda bolagen omformas inriktningsmålen till ägardirektiv. Utgångspunkten för inriktningsmål är den politiska inriktning som återges i bilaga 1A, direktiv och ägardirektiv enligt bilaga 1B samt målen ska fånga verksamheten ur ett medborgarperspektiv.

För både nämnder/styrelser och bolag ska vidare utarbetas indikatorer som knyter an till de prestationer som verksamheten levererar. Dessa indikatorer ska knytas till år och ha fokus på att mäta hur verksamheten presterar såväl vad avser produktivitet som effektivitet. Indikatorerna ska fungera både som signaler om att styrning behövs och att visa på att styrningen ger resultat. I det senare perspektivet ska indikatorerna kunna ge vägledning för att bedöma om inriktningsmålen kan uppfyllas. När det gäller indikatorer och val av dessa så ska valet baseras på att det finns en mätbarhet samt att det finns möjlighet att få jämförelser över tid och med andra organisationer/kommuner.

För styrning av produktionsenheterna och bolag baseras den på de direktiv och ägardirektiv som återges i bilaga 1B. Planeringsarbetet har fokus på att stämma av och låsa fast de förväntningar om ekonomiska och verksamhetsmässiga prestationer som direktiven anger. Utifrån det beslut som fattas om IVE 2015-2018 har förvaltningar och bolag att upprätta sina affärsplaner.

Basförutsättningen vad avser verksamhet som bedrivs i förvaltningsform dvs inom Uppsala kommun är att få en verksamhet med säkerställd kvalitet inom de ekonomiska ramar som fastställs. Ramarna är på en nivå som ska kunna ge ett ekonomiskt resultat om lägst 100 mnkr för 2015. Detta resultat ska successivt öka för att vid planeringsperiodens slut väl överstiga det som utgör ”god ekonomisk hushållning” dvs för Uppsala kommun över 200 mnkr.

En grundläggande förutsättning för att uppnå denna resultatnivå är att den verksamhet som genomförs av de två produktionsförvaltningarna genererar resultat som lägst är i överensstämmelse med de strategiska affärsplaner som gäller för 2014.

Ekonomiska förutsättningar för nämnder

De ekonomiska förutsättningarna i form av tillgängliga planeringsramar sk basramar kommer att preciseras i underlaget till KSau den 21 januari 2014 vilket även ska innehålla ställningstagande till den befolkningsprognos som planeringen utgår från. Förutsättningarna bygger dels på den skatteunderlagsprognos som bedöms komma den 16 december från SKL dels på en uppdaterad befolkningsprognos.

I det ärende som här presenteras finns en beskrivning av de principer och utgångspunkter som de ekonomiska förutsättningarna för verksamheterna baseras på. Utgångspunkten för arbete med verksamhet och ekonomi är att pröva i vilken utsträckning verksamheten kan bedrivas med oförändrad eller förbättrad kvalitet till en lägre totalkostnad. Det ska vara möjligt att omprioritera mellan verksamheter i den beredning som görs. För att skapa utrymmer för en sådan prioritering kommer de basramar som fastställs i planeringsdirektivet att vara på en lika eller lägre nivå än vad nuvarande beslut om IVE 2014-2017 anger.

Verksamheten ska planeras inom basramen. Utöver basramen finns möjlighet att föreslå utökningar kopplat till åtagande. Sådan utökning ska motiveras och förtecknas separat från basförslaget.

De basramar som återges i planeringsdirektivet baseras på bedömningen att det på sikt går att bedriva nuvarande verksamhet till en lägre kostnad. För varje verksamhet har ett ekonomiskt utrymme, basram, beräknats utifrån någon av följande utgångspunkter:

1. För verksamheter inom omsorg finns beräknat en strukturårsjusterad standardkostnad dvs. en beräkning av vilken kostnad en specifik kommun ska ha för en verksamhet baserat på de strukturellt opåverkbara faktorer som kommunen möter och under förutsättningen att kommunen driver verksamheten genomsnittligt effektivt och till genomsnittlig kvalitet. Denna kostnad har använts för att beräkna vilket ekonomiskt utrymme som kan erfordras för äldreomsorg samt individ- och familjeomsorg.

2. För pedagogisk verksamhet finns strukturårsjusterad standardkostnad beräknad. Vid en jämförelse med dessa värden och de kostnader som kommunen har hos uppdragsnämnderna kan konstateras att verksamheten bedrivs inom den beräknade kostnaden. För att stämma av detta har även kostnaden per plats i förskola och skola studerats. Inom förskola är kostnaden per plats högre än för jämförbara kommuner. Basramen för förskoleverksamhet har därför baserats på det genomsnittliga priset hos jämförbara kommuner. Övriga pedagogiska verksamheter har basram enligt IVE 2014-2017. Den avvikelser som finns inom gymnasieverksamhet är hänförlig till produktionsledet och det är därvid styrelsen för Vård och Bildning som bär ansvaret att anpassa kostnaden till den ersättning som erhålls särskilt för denna verksamhet.

Vid beräkning av basramar används de senaste uppräkningsstalen för pris- och lönekostnader samt en ny uppdaterad befolkningsprognos. Dessa uppräkningsstal kommer att vara en del i det prognosunderlag som SKL lämnar den 16 december parallellt med att kommunledningskontoret utarbetar ett förslag till uppdaterad befolkningsprognos. Denna prognos ska fastställas som en del i det beslut om planeringsramar som förs fram till KSau den 21 januari 2014.

Förnyad IVE-process

I det beslut som fattats avseende IVE 2014-2017 återges den process som tillämpas för att utarbeta dessa IVE-dokument. Denna process har setts över för att ge förutsättningar för ett arbetssätt som baseras på att berörda parter i högre grad än tidigare involveras och aktivt deltar i processen. Med ett sådant synsätt kan processen vinna i kvalitet och precision då alla underlag och övervägande som görs ska vara avstämde med berörda parter. Den process som mer principiellt skissas i **bilaga 2** med en tidsplan enligt **bilaga 3** ska ses som en utveckling och förfining av nuvarande process snarare än en ersättning av den beslutade processen.

Följande justeringar i processen kan framhållas för att visa på den utveckling som föreslås:

- Kommunstyrelsen lägger fast ett planeringsdirektiv som ger både politiska och ekonomiska ramar för arbetet med IVE 2015-2018
- Det strategiska seminariet består av två steg där det första innehåller en presentation av de politiska och ekonomiska förutsättningar som styr planeringsarbetet medan det andra ger

respektive nämnd, styrelse och bolags bild av vilka yttre faktorer som är kritiska för verksamheten

- Beredningen av de förslag som avser verksamhet och nämnd sker samlat mellan kommunledningskontor och uppdragskontor med avstämning mot produktionsförvaltningarna
- Beredning av direktiv/ägardirektiv och förväntade ekonomiska resultat sker samlat mellan kommunledningskontor och bolag
- I beredningen sker löpande avstämningar med alliansen
- Slutligt förslag till beslut tas fram av stadsdirektören med stöd av dennes ledningsgrupp. Det gemensamt beredda förslaget presenteras för kommunstyrelsen och efter beredning går det till beslut i nämnder och kommunstyrelsen inför fullmäktiges beslut.

Dessa planeringsdirektiv utgör grund för en planeringsprocess som formar och bygger ett förslag baserat på principen bottom-up i större utsträckning än top-down.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson
Stadsdirektör

Jan Malmberg
ekonomidirektör

Politisk inriktning IVE 2015-2018

Detta är den politiska inriktningen för framtagandet av IVE 2015-2018. Inriktningsdokumentet har till syfte att peka ut ett antal områden där utveckling behövs för att Uppsala kommun bättre ska leva upp till medborgarnas krav och förväntningar.

Ekonomi

Utvecklingen av Uppsala kommuns verksamheter bygger på en långsiktigt hållbar ekonomi. Uppsala kommun har under ett antal år haft en god ekonomisk utveckling. Ett antal faktorer skärper ändå kraven på effektivitet i organisationen. Kostnadskontroll är prioriterat samtidigt som investeringar i välfärden genomförs. Välfärdens kärnverksamheter är fortsatt prioriterade.

Inriktning

- Kostnaderna för Uppsala kommuns verksamheter ska inte öka snabbare än utvecklingen av skatter och andra intäkter
- Osund kostnadsutveckling isoleras och åtgärdas
- Budgetram och verksamhetsmål hänger tydligt samman
- De ekonomiska medlen och ansvaret för dessa finns på verksamhetsnivå
- Alla delar av organisationen arbetar aktivt med relevanta nyckeltal som en del av sin styrning
- Utanförskap bryts genom arbetslinjen

Pedagogisk verksamhet

Att förmedla kunskap är de pedagogiska verksamheternas viktigaste uppgift. Skollagen är tydlig när det gäller förhållandet mellan stat och kommun, beslutsfattare och profession. Uppsala fortsätter arbetet med att målstyra de pedagogiska verksamheterna, stödja skolans olika aktörer samt tydliggöra de olika alternativen för elever och föräldrar. Kunskap, valfrihet och trygghet för alla i de olika skolformerna är de övergripande målen.

Inriktning

- Förskolans och skolans styrning är renodlad och tydlig
- Rektorer och förskolechefer har omfattande befogenheter och tar stort ansvar för sin verksamhets resultat
- Lärarna i Uppsala ägnar sig i högre grad åt undervisning
- Lärarnas löner speglar pedagogisk skicklighet och erfarenhet
- Barn och unga garanteras en trygg och kunskapsorienterad skolmiljö oavsett huvudman

Vård och omsorg

Uppsalaborna har olika behov och önskemål. De välfärdstjänster som erbjuds i kommunen ska anpassas efter detta. Mångfald och valfrihet är en förutsättning för välfärdstjänster av hög kvalitet. Samtidigt måste ersättningar och uppföljning av vård och omsorg fortsätta att utvecklas för att trygghet och kvaliteten ska garanteras och alternativen tydliggöras.

Inriktning

- LOV (lagen om valfrihet) införs på fler områden inom vård och omsorg
- Informationen till Uppsalaborna om de olika alternativ som finns är tydligare och mer lättillgänglig
- Utförarna inom vård och omsorg har långsiktiga perspektiv på sin verksamhet
- Uppsalaborna ska ha en trygg och tillgänglig vård och omsorg som håller hög kvalitet
- Välfärdstjänsterna kvalitetssäkras och följs upp löpande

Stads- och landsbygdsutveckling

Uppsala kommun växer med flera tusen invånare per år. Det ställer krav på en stadsmiljö som balanserar byggnation och rekreation på ett långsiktigt hållbart sätt. Det ställer också krav på god integration mellan stad och landsbygd genom utveckling av kransorter och goda kommunikationer däremellan. Den kommunala organisationen stödjer en snabb tillväxt som präglas av mångfald, konkurrens och modernitet.

Inriktning

- Antalet bostäder i Uppsala ökar mycket snabbt
- Uppsalas stadskärna är attraktiv
- Uppsalas grönområden håller hög kvalitet och finns nära Uppsalaborna
- Stad och kransorter är väl integrerade genom goda kommunikationer
- Uppsalas kransorter är attraktiva

Näringsliv och företagande

Företagande är grunden för nya jobb och en tillväxt som kan säkra välfärden. Uppsala ska vara en attraktiv kommun som präglas av god service och samarbete för ett blomstrande näringsliv. Uppsala som universitetsstad erbjuder unika möjligheter för samverkan mellan forskning, innovation och näringsliv. Uppsala behöver bli ännu bättre på att omsätta kunskap till jobb, export och tillväxt.

Inriktning

- Uppsala kommun är attraktivt för nyetableringar av företag
- Bra service, enkelhet och korta handläggningstider präglar kommunens kontakter med företagen
- Uppsala har god tillgång till modern och välutvecklad IT-infrastruktur
- Uppsala har välfungerande kommunikationer och infrastruktur

Medarbetare

Uppsala kommun är en stor arbetsgivare och en oumbärlig aktör när det kommer till att säkra Uppsalabornas tillgång till en välfärd av hög kvalitet. För att långsiktigt kunna säkra välfärdens kärnverksamheter måste rätt kompetens attraheras av Uppsala som helhet och av kommunen som arbetsgivare eller beställare av tjänster.

Inriktning

- Uppsala kommuns medarbetare känner att ansvar och befogenheter går hand i hand
- Lönespridningen bland medarbetarna har ökat
- Uppsala kommun erbjuder attraktiva anställningar. Kompetensutveckling, möjlighet till heltid samt avveckling av delade turer är en del av detta

Miljö och klimat

Uppsala har blivit utsedd till årets klimatstad 2013. Det ambitiösa miljö- och klimatarbetet i samarbete andra aktörer fortsätter och tar stora steg framåt. Under 2014 antogs en ny upphandlingspolicy som stödjer en långsiktigt hållbar utveckling för människor och natur både i Uppsala och i omvärlden. Policyn stödjer både de ekonomiska perspektiven och de miljö- och klimatmässiga, vilket är karakteristiskt för arbetet i Uppsala kommun.

Inriktning

- Uppsalaborna lever hälsosamt
- För uppsalaborna är det enkelt att välja miljö- och klimatsmarta lösningar
- Uppsalas miljö- och klimatarbete är resultatınriktat
- Uppsala kommun står som förebild för andra aktörers miljö- och klimatarbete

Kultur och idrott och fritid

Uppsalaborna har tillgång till ett rikt kulturliv och stora idrottsevenemang. Under senare år har stora satsningar gjorts både på bredd- och ungdomsidrott samt elitidrott. Nuvarande anläggningar ska tillgängliggöras samtidigt som satsningar på fler idrottshallar behövs för att möta ett ökande behov. Kulturen är en viktig del av Uppsalas identitet. Uppsalas idrottsanläggningar och kulturarenor är lättillgängliga och välkända.

Inriktning

- Uppsalas kulturevenemang bidrar till att stärka besöksnäringen
- Uppsalaborna har goda möjligheter till ett rikt fritidsliv
- Uppsalaborna har mycket god tillgång till motions- och idrottsanläggningar
- I Uppsala prioriteras biblioteksverksamhet och väletablerade kulturinstitutioner

Bilaga 1B

Ägardirektiv Bilagor 1B.1-1B.13

Direktiv Bilaga 1B.14

Bilaga 1

Uppsala Stadshus AB

Ägardirektiv

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.

Bilaga 2

Uppsalahem AB

Ägardirektiv

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 kommun-fullmäktige antagna bostadspolitiska strategin, bidrar till att nya lägenheter tillkommer i kommunen och att omvandling av lägenheter kan ske.

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 AB Uppsalahem 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 stads-delar.

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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Avkastningskrav

Kortsiktigt 2014–2017: 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.

Bilaga 3

Uppsala Kommuns Fastighets AB

Ägardirektiv

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

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

Bolaget arbetar med energieffektivisering och systematiskt stödja tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

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.

Bilaga 4

AB Uppsala Kommuns Industrihus AB

Ägardirektiv

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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

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

Bilaga 5

Uppsala Parkerings AB

Ägardirektiv

Uppsala Parkerings AB är ett redskap för att skapa ändamålsenliga kommunala parkeringar.

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

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Avkastningskrav

För 2014–2017 är avkastningen på justerat eget kapital 5 procent per år.

Utdelningsprincip

Vinsten i bolaget används för att återbetala de villkorade aktieägartillskott bolaget mottagit under uppbyggnadsskedet.

Bilaga 6

Fyrishov AB

Ägardirektiv

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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Avkastningskrav

Verksamheten planeras och budgeteras utifrån att bolagets skattemässiga resultat ska uppgå till +/- 0 mnkr per år 2014–2017.

Utdelningsprincip

I enlighet med huvudprincipen.

Bilaga 7

Uppsala stadsteater AB

Ägardirektiv (tillkommande ägardirektiv=*kursivt*)

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

Aktieägartillskottet från Uppsala Stadshus AB uppgår 63,5 mnkr 2014, 65,0 mnkr 2015, 66,5 mnkr 2016 samt 68 mnkr 2017. Ägarens tillskott inklusive ersättningen från kommunen på 1 miljon kronor till Uppsala stadsteater AB blir då 64,5 mnkr 2014, 66,0 mnkr 2015, 67,5 mnkr 2016 samt 69 mnkr 2017.

Utdelningsprincip

I enlighet med huvudprincipen.

Bilaga 8

Uppsala Konsert och Kongress AB

Ägardirektiv (tillkommande ägardirektiv=*kursivt*)

Uppsala Konsert och 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 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 prövar entreprenad på hela eller delar av verksamheten.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Nytt avkastningskrav

Ägartillskottet från Uppsala Stadshus AB uppgår till -33,7 Mnkr för 2014, -33,4 Mnkr för 2015, -33,6 Mnkr för 2016 samt -34,3 Mnkr för 2017.

Utdelningsprincip

Vinsten i bolaget används för att återbetala de villkorade aktieägartillskotten bolaget mottagit under uppbyggnadsskedet.

Bilaga 9

Uppsala Vatten och Avfall AB

Ägardirektiv

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 åvilar kommunen.

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.

Bolaget stödjer aktivt kommunens eget arbete med källsortering.

Bolaget verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

Bolaget arbetar med energieffektivisering och systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Bilaga 10

Uppsala Gasgenerator AB

Ägardirektiv och avkastningskrav

Produktionskostnaden understiger marknadspriset för såväl elkraft som värme.

Bilaga 11

Uppsala Kommun Skolfastigheter AB

Ägardirektiv (tillkommande ägardirektiv = *kursivt*)

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 verksamheternas behov.

Lokaler som hyrs av Uppsala kommun där hyresavtalen inte omförhandlats under 2013 ska ha samma hyresnivå under 2014.

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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Nytt avkastningskrav

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 30 procent av totala hyresintäkter under 2014-2015 och 40 procent av totala hyresintäkter under 2016-2017.

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.

Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala stadshuskoncern.

Bilaga 12

Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB

Ägardirektiv

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 rekreations, 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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Avkastningskrav

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 25 procent av totala hyresintäkter under 2014-2015 och 45 procent av totala hyresintäkter under 2016-2017.

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.

Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala stadshuskoncern.

Bilaga 13

Uppsala Kommun Sport- och rekreationsfastigheter AB

Ägardirektiv

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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

Nytt avkastningskrav

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 28 procent av totala hyresintäkter under 2014-2015 och 31 procent av totala hyresintäkter under 2016-2017.

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.

Utdelningsprincip

Enligt huvudprincipen för Uppsala stadshuskoncern.

Bilaga 14

Destination Uppsala AB

Nya ägardirektiv

Bolaget arbetar enligt antagna styrdokument och beslut av kommunfullmäktige samt kommunstyrelsen.

Ansvarar för att utveckla och marknadsföra Uppsalas varumärke i nära samarbete med näringslivet och andra externa aktörer utifrån kommunstyrelsens beslutade varumärkesposition.

Bolaget värvar evenemang, möten och besöksrelaterade etableringar till Uppsala samt genomför paketering och försäljning av Uppsalas attraktioner.

Samverkansprojekt som drivs av bolaget uppvisar minst 25 procent direkt och indirekt medfinansiering från medverkande parter med fokus på gemensam affärsnytta.

Bolaget koordinerar samverkan mellan de arenor som kommunen helt eller delvis finansierar samt projektleder större evenemang och projekt på uppdrag av Uppsala kommun eller externa aktörer.

Bolaget verkställer beslut och implementerar avtal gällande stadens besöksnäring och attraktioner.

Nytt avkastningskrav

Verksamheten finansieras av ett ägartillskott på 16,6 miljoner. Verksamheten planeras och budgeteras utifrån bolagets ägartillskott samt övriga intäkter. Resultatet ska uppnå till plus minus noll. Ett eventuellt överskott ska återföras i verksamheten.

Direktiv för produktionsstyrelser

I detta avsnitt behandlas kommunfullmäktiges direktiv till produktionsstyrelserna avseende inriktning av verksamhet, ekonomiskt resultat och avkastning.

Kommunens egenproduktion är samlad under två olika produktionsstyrelser.

Produktionsstyrelserna ska leda arbetet i enlighet med av kommunfullmäktige fastställt reglemente och de avtal som tecknas med kommunens uppdragsnämnder.

Produktionsstyrelserna ansvarar för att verksamheten drivs konkurrenskraftigt och effektivt. I förhållande till brukarna ansvarar styrelserna för att dialogen fungerar och att den egna organisationen har en fungerande klagomålshantering.

Produktionsstyrelserna har att följa upp och utvärdera de egna verksamheterna ur produktivitets- och kvalitetsperspektiv. Dessutom ansvarar de för att kommunfullmäktige och kommunstyrelsen får återrapportering av detta samt att uppdragsnämnderna får rapportering av hur ingångna avtal fullföljs.

Styrelsen för teknik och service

Styrelsen för teknik och service ansvarar efter avtal och enligt av kommunfullmäktige/kommunstyrelsen särskilt givna direktiv för kommunens egen produktion av produkter, materiel och tjänster inom det tekniska området. Styrelsen tillhandahåller även servicetjänster till kommunens samtliga nämnder och styrelser. Tjänsteutbudet varierar över tid beroende på kundernas/brukarnas önskemål och behov.

Styrelsen säkerställer i alla de uppdrag får att de policyer kommunfullmäktige fastställt implementeras enligt kommunstyrelsens riktlinjer och anvisningar.

Styrelsen verkar särskilt för att ha en effektiv organisering som bidrar till att hålla kommunens nettokostnadsutveckling på en låg nivå.

Styrelsen för vård och bildning

Styrelsen för vård och bildning ansvarar efter avtal och enligt av kommunfullmäktige/kommunstyrelsen särskilt givna direktiv för kommunens egen produktion av tjänster inom områdena utbildning, vård och omsorg, fritid och kultur. Nämnden är vårdgivare för den verksamhet som bedrivs i egen regi.

Styrelsen säkerställer i alla de uppdrag får att de policyer kommunfullmäktige fastställt implementeras enligt kommunstyrelsens riktlinjer och anvisningar.

Styrelsen verkar särskilt för att ha en effektiv organisering med en administration som underlättar för nyckelkompetens, såsom exempelvis lärare och vårdpersonal, att fokusera arbetstiden mot elever, vårdtagare och brukare.

Styrning av produktionen

Kommunfullmäktiges verksamhetsövergripande styrning i IVE kapitel 5 med policy för hållbar utveckling, kap 6.7 om medarbetare och ledare samt detta avsnitt, kapitel 9, utgör

kommunfullmäktiges styrning av den egna produktionen. Det ingår i varje styrelses ansvar att arbeta i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Ekonomi

Det ekonomiska kravet på produktionsstyrelserna liknas vid kravet på kommunen, 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.

IVE-processen

En utveckling inom ramen för fastlagd process

Processen fyra faser

- **Planeringsdirektiv**, politisk inriktning, direktiv, ägardirektiv och ekonomiska restriktioner
- **Strategiskt seminarium**, för förankring, tydlighet och avstämning
- **Uppdrags- och ägardialoger**, nämnder och bolag lyfter strategiska frågor utifrån de direktiv som givits
- **Gemensam beredning**, ett iterativt förfarande där verksamhetsinriktningar föreslås och prövas mot planeringsdirektivet
- **Forts gemensam beredning**, formande av ett gemensamt förslag som förs fram för beslut hos respektive nämnd samt KS

Innehåll och tidsplan för faserna

- Planeringsdirektiv
 - Innehåller förslag till politisk inriktning, direktiv/ägardirektiv samt de ekonomiska restriktionerna och befolkningsprognos för IVE 2015-2018
 - Fastställs på KS den 18 december och uppdateras på KSau den 21 jan avseende ekonomi och befolkning
- Strategiskt seminarium 1, 24 januari
 - Presentation av de synsätt och förutsättningar som finns i planeringsdirektivet
 - Deltagare: KSau, nämnd- och styrelsepresidier, FC/VD/EC, fack
- Strategisk seminarium nr 2 (Uppdrags- och ägardialog), 7 februari
 - Bolag, styrelser och nämnd redovisar de kritiska yttre faktorer som påverkar deras verksamhet
 - Deltagare: KSau, nämnd- och styrelsepresidier, FC/VD/EC, fack

Innehåll och tidsplan för faserna

- Gemensam beredning fas1, jan-feb
 - Utifrån planeringsdirektiven identifierar kontor, förvaltningar och bolag de förutsättningar och möjligheter som gäller för respektive verksamhet
 - En avstämning sker mellan kontor, förvaltningar och bolag
- Gemensam beredning fas2, mars-april
 - Förslag till IVE 2015-2018 formas gemensamt mellan KLK, kontor, förvaltningar och bolag
 - Innehåller dialog mellan chefer och nämnd-/styrelseordförande
 - Mellan uppdrag och åtagande avstäms priser och bruttovolymer

Innehåll och tidsplan för faserna

- Det gemensamt beredda förslaget till IVE 2015-2018
 - Presenteras den 29 april med följande innehåll
 - Förnyade direktiv/ägardirektiv med angivande av både långsiktiga verksamhets- och ekonomimål samt KPI:er
 - För varje verksamhet inriktningsmål, ekonomiskt utrymme nedbrutet på nämnd, direktiv och uppdrag samt KPI:er
 - Beslutas på KSau 29 april samt därefter i respektive nämnd för att sedan nå KS 21 maj samt KF 9-10 juni

TIDSPLAN för IVE-processen avseende 2015-2018

Aktivitet	Tidpunkt
Fastställande av process	KSau 2 december, KS 18 december
Fastställande av planeringsdirektiv	KSau 2 december, KS 18 december
<ul style="list-style-type: none"> - Politisk inriktning - Ekonomiska restriktioner 	
Komplettering planeringsdirektiv	KSau den 21 januari
<ul style="list-style-type: none"> - Befolkningsprognos - Basram per verksamhet och nämnd 	
Strategiskt seminarium nr 1a	24 januari kl 13-15
<ul style="list-style-type: none"> - Presentation politisk inriktning - Redovisning ekonomiska förutsättningar 	
Strategiskt seminarium nr 1b	7 februari
(motsvarande Uppdrags- och ägardialoger)	
<ul style="list-style-type: none"> - Nämnd/bolag redovisar de kritiska yttre faktorer som påverkar deras verksamhet 	
Beredning av förslag till IVE	januari-april
Fastställande av IVE 2015-2018	KSau 29 april, KS 21 maj, KF 9-10 juni
<ul style="list-style-type: none"> - Inriktningsmål - Direktiv för produktionsstyrelse - Ägardirektiv för bolagsstyrelse - Direktiv och uppdrag för nämnd - Ekonomisk verksamhetsram för nämnd med indikativ uppdelning på verksamhet - Investeringsram för nämnd/styrelse 	