

IVE  
*UPPSALA KOMMUN*  
*INRIKTNING, VERKSAMHET, EKONOMI*  
*2014-2017*



*Uppsala kommun*  
*INRIKTNING, VERKSAMHET, EKONOMI*  
*2014-2017*

*Beslut i kommunfullmäktige 10-11 juni 2013*

Omslagsfoto: Stewen Quigley, Q IMAGE  
Layout och original:

## Innehåll

1.	Vision	7
2.	Styrmodellen	8
3.	Utvecklingsförutsättningar	15
4.	Ekonomisk utveckling	20
5.	Policy för hållbar utveckling	27
6.1.	Politisk ledning och gemensam verksamhet	30
6.2.	Infrastruktur, stadsutveckling, skydd m m	36
6.3.	Kultur, idrott och fritid	42
6.4.	Pedagogisk verksamhet	46
6.5.	Vård och omsorg	49
6.6.	Särskilt riktade insatser	54
6.7.	Medarbetare och ledare	57
7.	Investeringar	60
8.	Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i stadshuskoncernen	65
9.	Direktiv för produktionsstyrelser	74
Bilagor		
Bilaga 1	Resultaträkning – Budget 2014 och plan 2015-2017	76
Bilaga 2	Finansförvaltningens budget 2014 och plan 2015-2017	77
Bilaga 3	Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde 2014-2017	78
Bilaga 4	Specifikation – Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde	79
Bilaga 5	Gemensam nämnd för överförmyndaverksamhet i C-län	80
Bilaga 6	Budget för räddningsnämnden 2014 och plan 2015-2017	81

Bilaga 7	Specifikation – Pedagogisk verksamhet 2014-2017	82
Bilaga 8	Specifikation – Vård och omsorg 2014-2017	83
Bilaga 9	Ekonomiskt beräkningsunderlag 2014-2017	84
Bilaga 10	Borgensram för Uppsalahem AB samt Upplåningsram för Uppsala kommun avseende 2014	89
Bilaga 11	Uppföljningsplan 2014	90

## Budget med ansvar för välfärdens kärna

### Ekonomi i balans

Den finansiella oro som finns utanför Sveriges gränser är fortfarande bekymmersam. Det gör att Uppsala fortsätter med försiktighet. En ekonomi i balans är det enskilt viktigaste för att kommunen långsiktigt ska klara åtagandena i välfärdens kärna. Genom de senaste årens försiktighet och sparsamhet kan välfärdsverksamheterna i Uppsala fortsätta att utvecklas och förstärkas även framöver. Uppsala kommun har ett starkt styrsystem som möjliggör en balans mellan investeringar och sparsamhet. Detta är precis vad som behövs för att långsiktigt utveckla Uppsala till en mycket attraktiv kommun med spännande arbetsliv, aktiv fritid och välfärd i framkant.

### Utveckling för Uppsala

Uppsala fortsätter att växa även framöver. En väl fungerande arbetsmarknad, en låg arbetslöshet, bra utbildningsmöjligheter och goda kollektivtrafiklösningar bidrar till Uppsalas attraktivitet. Prognosen säger att Uppsala blir cirka 2400 fler Uppsalabor per år under de kommande åren. Samtidigt har Uppsala ett stort behov av bostäder. Uppsala kommun har ambitionen att bli 3000 nya invånare per år. Uppsalas bostadsmarknad genomgår en spännande utveckling. Viktiga projekt pågår för att fler bostäder ska byggas, fler bostadsbyggnadsaktörer upptäcka Uppsala som marknad och bostäder ska byggas i enlighet med den kraftiga efterfrågan på bostäder som finns. Det mest hållbara samhället ur miljöperspektiv är förtätning av centrala Uppsala vilket är en viktig strategi som fortsätter framöver.

År 2013 fick Uppsala utmärkelsen Sveriges bästa klimatkommun. Ett långsiktigt och ambitiöst miljö- och klimatarbete i bred samverkan med Uppsalas olika aktörer ledde fram till utmärkelsen som förpliktigar inför framtiden.

Arbetslinjen är grunden för Uppsalas utveckling. Målet är full sysselsättning. Vissa grupper har fortfarande svårare än andra att få komma in i arbetslivets gemenskap och att gå från utanförskap till egen försörjning. Detta trots en väl fungerande arbetsmarknad och låg arbetslöshet i kommunen. Därför kommer politiska satsningar och prioriteringar fortfarande att utveckla möjligheterna för fler att få ett arbete. Uppsala kan bara utvecklas när hela Uppsala håller ihop.

### Välfärdens kärna

En kommun som växer så snabbt som Uppsala behöver fortsätta rekordutbyggnaden av förskolan och barnomsorgen. Ekonomiska medel finns och den pedagogiska verksamheten kommer fortsätta utvecklas positivt från den redan mycket höga kvaliteten. Tillgängligheten för alla barn kommer att utvecklas ytterligare genom fler platser, större valfrihet och ökade öppettider. Samtidigt ska lärarnas ställning i Uppsala stärkas. Attraktiviteten i läraryrket ska förbättras, prestation premieras och lönekarriär möjliggöras.

Vi kan vara stolta varje gång vi besöker ett äldreboende, en förskola eller någon annan av våra verksamheter. Varje verksamhet präglas av trygghet och kvalitet. Förmågan att skapa trygghet

för enskilda och för anhöriga och föräldrar i varje enskild verksamhet är medarbetarnas förtjänst. Att medarbetare och medborgare känner sig trygga är viktigt i en tid då vi rör oss ännu mer mot valfrihet, mångfald och flexibilitet. Framöver kommer valfriheten och mångfalden fortsätta utvecklas ytterligare.

Välfärdens kärna får ytterligare ekonomiska tillskott framöver. Uppsala har en välfärd av hög kvalitet och står i många sammanhang som förebild för andra kommuner.

Uppsala den 24 april 2013



Fredrik Ahlstedt  
Kommunstyrelsens ordförande

## 1 Vision

*Uppsala är en kommun där alla människors lika värde, inneboende kraft och kreativitet respekteras och tas tillvara genom att var och en får möjlighet att påverka sin livssituation i en långsiktigt hållbar miljö som präglas av positiv dynamik, öppenhet och gemensamt ansvar.*

*Beslut i kommunfullmäktige maj 2007*

*Bilder som tidigare*

## 2 Styrmodellen

Uppsala kommuns styrmodell har till syfte att genom tydliga roller och ansvar i organisationen stärka den kommunala demokratin och erbjuda medborgarna en effektiv och kvalitativt god verksamhet.

Kommunfullmäktige (KF) företräder medborgarna i kommunen och är även att se som ägare av den totala kommunala verksamheten. Med stöd av kommunstyrelsen (KS) utövar KF den samordnande styrningen utifrån ett *helhetsperspektiv* på kommunens totala behov och resurser. Efter förslag från kommunstyrelsen fastställer KF årligen inriktningen av verksamheten, med inriktningsmål och ekonomiska prioriteringar för kommande fyraårsperiod i Inriktning, Verksamhet, Ekonomi (IVE).

Uppdragsnämnderna utgår från KF:s ekonomiska ramar, verksamhetsinriktning och inriktningsmål. Deras ansvar är att utifrån vardera nämndens ansvarsområde besluta hur *medborgarnas behov* ska tillgodoses samt planera för hur de inom aktuell fyraårsperiod ska kunna uppfylla KF:s inriktningsmål. Inriktningsmålen gäller i tillämpliga delar alla verksamheter. Uppdragsnämnderna upprättar uppdragsplaner med beskrivning av vilken effekt nämnden planerar ha uppnått i förhållande till inriktningsmålen, så kallade effektmål. Uppdragsplanerna ligger sedan till grund för de upphandlingar alternativt interna avtal om kvantitet, kvalitet och pris som tecknas med producenter av tjänsterna/servicen/materialet. Uppdragsnämnderna följer löpande upp att de får vad som är avtalat och att detta har önskad effekt. Uppdragsnämnderna har också ansvaret för all myndighetsutövning då myndighetsutövningen skall utgå från ett medborgarperspektiv.

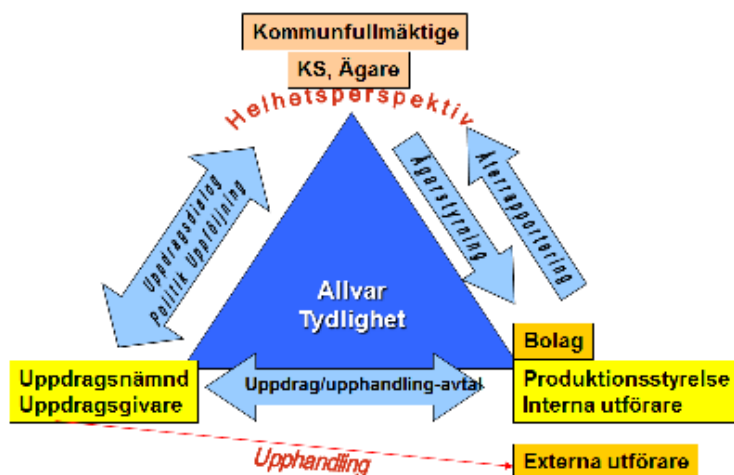
Producenter av kommunalt finansierad verksamhet, efter avtal med uppdragsnämnd, är såväl produktionsstyrelserna, externt driven verksamhet som kommunalt ägda bolag. Producenten är den som ska ha professionalismen att kunna driva en verksamhet som motsvarar avtalets krav på ett effektivt och ekonomiskt sätt. Producenten skall i enlighet med avtalet tillgodose *brukarens behov*. Producenten rapporterar till uppdragsgivaren i enlighet med avtal. Ägaren, det vill säga KF/KS, styr de egna produktionsstyrelserna och de ägda bolagen genom ägardirektiv. Produktionsstyrelserna ska verka i bolagsliknande former. Även produktionen, det vill säga såväl produktionsstyrelserna som de helägda bolagen, är skyldiga att verka i enlighet med KF:s policyer.

Detta innebär att den politiska styrningen av verksamhetens inriktning i Uppsala kommun sker från kommunfullmäktige via uppdragsnämnderna till produktionen.

Ägardirektiven ges direkt från KF till produktionsstyrelser och bolag.

Allt större del av de kommunala tjänsterna är konkurrensutsatta eller föremål för den enskildes eget val, vilket innebär att de kan utföras av en kommunal produktion likväl som av en extern producent. De är dock i båda fallen en kommunalt finansierad tjänst som ska återspegla den viljeinriktning som KF fastställer genom sin styrning av inriktning, verksamhet och ekonomi.





## Kommunfullmäktiges ansvar

Kommunfullmäktige (KF) har det samlade ansvaret och styr alla kommunens nämnder och bolag. Den centrala styrningen sker via fullmäktiges antagande av sin flerårsplan: inriktning, verksamhet, ekonomi (IVE).

IVE bygger på av KF beslutade planer och program med 5-10 års giltighet, inriktningsmål, tillgängligt ekonomiskt utrymme och aktuella politiska prioriteringar. Dessa omfattar i allmänhet den fyraårscykel som IVE:n avser. Därutöver ger fullmäktige vissa konkreta uppdrag, som ska genomföras det första året av IVE-perioden, samt fastställer de ekonomiska ramarna per verksamhetsområde och nämnd.

KF har också ett bestämmande inflytande över de hel- och majoritetsägda kommunala bolagen. Det innebär att KF fastställer bolagsordningar, som utgör det kommunala ändamålet med bolagens verksamheter. KF fastställer också direktiv, utdelnings- och avkastningskrav för de helägda bolagen.

KF styr produktionsstyrelserna genom direktiv och via antagna policyer.

## Kommunstyrelsens ansvar

Kommunstyrelsen (KS) leder kommunens verksamhet genom att utöva den samordnade styrningen och leda den årliga IVE- processen samt genom att föra en fortlöpande dialog med (och vid behov ställa krav på) nämnder, produktionsstyrelser och kommunala bolag utifrån den av dem redovisade uppföljningen kring ekonomi, volymer och kvalitet.

Kommunstyrelsen utfärdar de regler, standards, föreskrifter o dylikt för ekonomihanteringen, kommungemensamma redovisnings- och statistiksystemen etc som behövs. Dessa system gäller självfallet såväl uppdragsnämnderna som produktionsstyrelserna. Kommunstyrelsen leder också kommunens näringslivspolitik.

## Uppdragsnämndernas ansvar

Kommunfullmäktige ger uppdragsnämnderna årliga uppdrag och fyraåriga inriktningsmål. Nämnderna omvandlar dessa via sina uppdragsplaner och i en uppdragsprocess till avtal med kommunens produktionsverksamhet eller via konkurrensutsättning med interna eller externa verksamheter.

I sin uppdragsplan anger nämnden vilka politiska beslut som måste tas för att verkställa fullmäktiges uppdrag och för att nå den utveckling man önskar, samt den ambitionsnivå nämnden har utifrån disponibelt ekonomiskt utrymme. Det är sedan mot denna uppdragsplan som nämnden gör sin avstämning och sin uppföljning.

Fullmäktiges styrning med inriktningsmål kräver att nämnderna formulerar tydliga effektmål med mätbara indikatorer direkt kopplade till respektive inriktningsmål. Det är genom nämndernas uppföljning av sina effektmål och KS analys av helheten som fullmäktige kan se resultatet av inriktningsmålen.

Uppdragsnämnderna tecknar avtal med producenterna. I avtalet klargörs hur återrapportering och uppföljning går till. Ett systematiskt uppföljningsarbete är en förutsättning för att nämnderna ska veta i vilken mån avtalen uppfylls och vilken effekt som uppnåtts i förhållande till den ambitionsnivå som angivits i uppdragsplanen.

Många uppdragsnämnder har också 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, inte utifrån de kommunala verksamheterna. I dessa nämnder är det extra viktigt att tydliggöra den politiska rollen visavi den professionella yrkesrollen.

## Produktionsstyrelsernas ansvar

Produktionsstyrelserna ska, utifrån den ägarstyrning KF anger, leda arbetet i enlighet med de avtal verksamheterna tecknat med kommunens uppdragsnämnder. Det betyder att den verksamhet styrelserna bedriver sker utifrån en politisk styrning från fullmäktige via uppdragsnämnderna. KF kan fatta vissa beslut som på ett mer direkt sätt reglerar, avgränsar eller styr produktionsstyrelsernas verksamhet. De uppdrag kommunfullmäktige ger produktionsstyrelserna i IVE-beslutet kallas direktiv.

Produktionsstyrelserna ansvarar för att de uppdrag man åtagit sig genom avtal blir genomförda inom ramen för den ersättning man får och i enlighet med de övergripande styrdokument KF angivit för produktionsstyrelsernas arbetssätt. Produktionsstyrelserna ansvarar också för att återrapportering sker på det sätt KS fastställer.

## De helägda bolagens ansvar

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 KF.

## IVE-processen

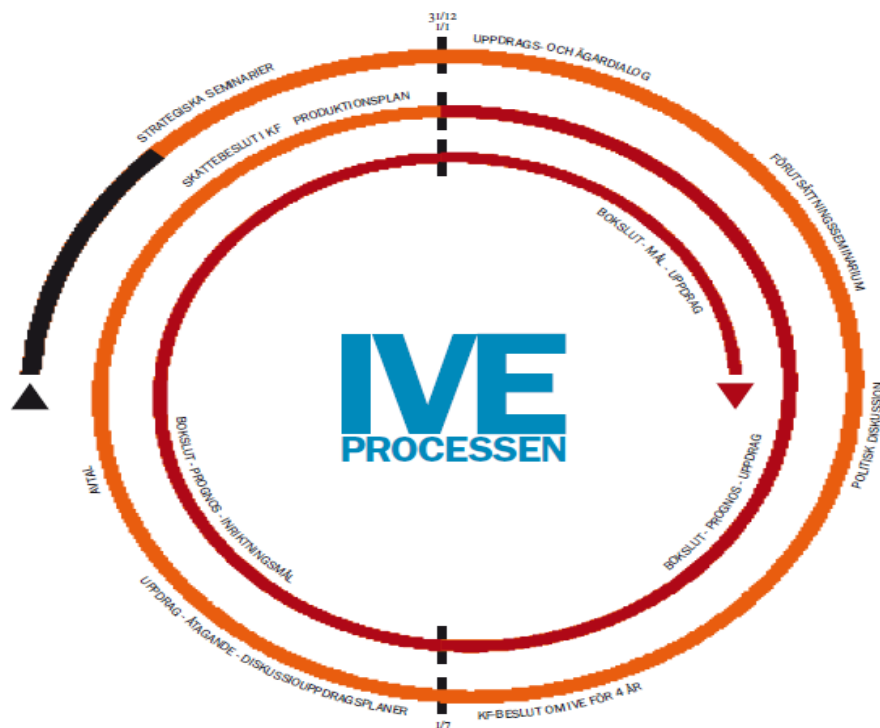
Innan KS fastställer förslaget till IVE har strategiska frågor för kommunens utveckling diskuterats kommunövergripande vid strategiska seminarier där representanter från samtliga nämnder och styrelser deltar. Syftet är att få en bred belysning av frågor av stor vikt för styrningen av Uppsala kommuns framtid.

KS genomför också dialoger med samtliga uppdragsnämnder, produktionsstyrelser och bolagsstyrelser runt de frågor som är väsentliga som möjligheter eller problem för kommande IVE-period.

Efter KF:s beslut om IVE fastställer uppdragsnämnderna sina uppdragsplaner med effektmål som sedan ligger till grund för nämndernas upphandlingar och avtal. Produktionsstyrelserna fastställer affärsplaner för sin verksamhet.

KS följer sedan upp arbetet per tertial och rapporterar till KF som efter årets utgång beslutar om kommunens årsredovisning utifrån nämndernas olika verksamhetsberättelser som redovisar hur de verkställt KF:s viljeinriktning och ambitionsnivå från IVE.

Genom den dialog som kännetecknar hela processen från strategiska seminarier via uppdrags- och ägardialog och en avtalsprocess ska det säkerställas att fullmäktige ställer rimliga krav på uppdragsnämnder och produktionsstyrelser samt att dessa förstår fullmäktiges utvecklings- och förändringsambitioner. För de nämnder som inte sluter avtal med producenter i annan organisation gäller det att finna former som tydliggör uppdrag och verkställighet. Detta är i sin tur en viktig grund för såväl styrning som uppföljning.



## **Styrning genom policy, planer och program**

### **Policy och planer/program på kommunfullmäktiges nivå**

Uppsala kommuns styrning bygger på en målstyrning med antagna policy, planer och program på verksamhetsområdesnivå (IVE kapitel 6.1 - 6.8) och även policy på övergripande nivå (IVE kapitel 5) som grundstenar. Därutöver anger kommunfullmäktige inriktningsmål i IVE.

Uppdragsnämnderna ska, i sina uppdragsplaner, lyfta fram och precisera de för egna ansvarsområdet väsentligaste delarna av gällande inriktningsmål, policyer, planer eller program. Dessa ska beskrivas i effektmål.

På detta sätt kan kommunfullmäktiges styrning med övergripande policy, planer eller program följas via prioriterade operativa mål som uttrycks i uppdrag.

### **Planer/program för uppdragsnämndernas styrning**

Uppdragsnämnderna ska agera strategiskt och långsiktigt, utifrån ett medborgarperspektiv inom sina ansvarsområden. Detta innebär att man ser sitt ansvar utifrån ett behovsperspektiv och inte utifrån en producentroll.

Det betyder att uppdragsnämnden har anledning att ha ett eller flera långsiktiga program inom sina ansvarsområden. Skillnaden mellan dessa program och de av KF antagna programmen är att uppdragsnämndens egna program är ett strategiskt planeringsunderlag för nämnden i sin roll som uppdragsgivare. Fullmäktigeprogrammen styr över flera nämnder.

Uppdragsnämnderna har att utgå från gällande policy, planer/program och antagna inriktningsmål. Med dessa (och sina egna planer/program) formulerar nämnderna sina uppdrag eller upphandlingsunderlag som leder till att man senare sluter avtal med olika producenter.

## **Roller och ansvar – uppföljning**

### **Kommunfullmäktiges ansvar**

Kommunfullmäktige ska få regelbunden kunskap om den kommunala verksamheten bedrivs enligt beslutad inriktning, uppdrag, direktiv, policyer och ekonomiska ramar. Uppföljning sker varje år i april, augusti och december. Rapportering sker dels från respektive uppdragsnämnd och produktionsstyrelse, dels från kommunstyrelsen för helheten och från de kommunala bolagen.

## **Kommunstyrelsens ansvar**

Kommunstyrelsen följer upp kommunfullmäktiges styrdokument, IVE. Kommunstyrelsen leder och ansvarar för uppföljning, analys och utvärdering av den samlade verksamheten inklusive bolagen.

Kommunstyrelsen ska också följa upp styrsystemets efterlevnad genom att:

- Besluta om riktlinjer för uppföljning av såväl ekonomi, volymer som kvalitet.
- Säkerställa att alla uppdragsnämnder och produktionsstyrelser har ett system för intern kontroll.
- Bevaka omvärldsfaktorer som påverkar kommunens ekonomi och verksamhet.

## **Uppdragsnämndernas ansvar**

Uppdragsnämnderna ska följa de anvisningar för att upprätthålla god redovisningssed som kommunstyrelsen anvisar.

I delårsrapport och årsbokslut ska prognostiserade respektive aktuella värden för indikatorer för respektive effektmål i uppdragsplanerna redovisas. Dessa värden ska ligga till grund för kommunstyrelsens analys av måluppfyllelsen.

Uppdragsnämnderna ansvarar för kvalitetssäkring av avtalsprocessen och ska upprätthålla en god intern kontroll.

Uppdragsnämnderna ansvarar för att följa upp och analysera utvecklingen inom sina respektive verksamhetsområden. De ska skyndsamt till kommunstyrelsen rapportera väsentliga avvikelser från kommunfullmäktiges beslut om inriktning, ekonomi eller verksamhet (avvikelseberättelser).

Uppdragsnämnderna ska i sin uppföljning till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen använda de riktlinjer, regler, föreskrifter och anvisningar kommunstyrelsen utfärdar.

## **Produktionsstyrelsernas ansvar**

Produktionsstyrelserna ska följa kommunstyrelsens anvisningar för att upprätthålla god redovisningssed.

Produktionsstyrelsernas ansvar är att följa upp avtalen avseende kvantitet och kvalitet samt att kvalitetssäkra avtalsprocessen och upprätthålla en god intern kontroll.

Produktionsstyrelser är en del av kommunhelheten och ska, liksom övriga nämnder och styrelser, i sin uppföljning tillämpa de riktlinjer, regler, föreskrifter och anvisningar kommunstyrelsen utfärdar.

Produktionsstyrelserna ansvarar för uppföljning och analys inom sin verksamhet. Produktionsstyrelserna ska skyndsamt rapportera till kommunstyrelsen om väsentliga avvikelser inträffar i ekonomi och verksamhet.

### De helägda bolagens ansvar

Uppföljning av de helägda bolagen sker bland annat genom kommunens årsredovisning, som även innefattar de kommunala bolagen. Uppsala stadshus AB följer upp dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges ägardirektiv. I de direktiv som kommunfullmäktige anger för moderbolaget 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 ledningar har det operativa ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Koncernens bolag revideras av auktoriserade revisorer och lekmannarevisorer utsedda av kommunfullmäktige.

### 3 Utvecklingsförutsättningar

#### Uppsala utvecklas

Uppsala kommun växer. Kommunen förbereder sig för att vara en stad med 250 000 invånare. Genom att Uppsala tillhör Sveriges största arbetsmarknadsregion sker tillväxten mycket snabbt och efterfrågan på bostäder är hög. Regionen rymmer en tredjedel av Sveriges samlade arbetstillfällen och står för 40 procent av landets BNP. Stockholm-Mälardalsregionen är tätt hopknuten genom investeringar i infrastruktur och utveckling av allmänna kommunikationer. Uppsalas fastighetsmarknad är en av landets starkaste.

I Uppsala län och kommun har Uppsala stad en central roll som marknad för arbete, service, utbildning, kultur, nöjen, handel och andra utbyten. Stadens utveckling är av stor betydelse för landsbygden, tätorter och grannkommuner. Det är därför viktigt att fortsätta satsa på regional integration genom miljö- och resurseffektiva kollektivtrafiksystem. De regionala utvecklingsfrågorna får därmed en allt större betydelse för Uppsala kommun och dess invånare. Den regionala utvecklingsstrategin och dess vision om att Uppsala är Europas mest attraktiva kunskapsregion är därför viktig att arbeta efter.

Globalt finns en gemensam utmaning att utveckla sociala, ekonomiska och tekniska lösningar som säkrar en god livskvalitet för alla – utan att utarma ekosystemen och den biologiska mångfalden.

#### Uppsalas demografiska utveckling

År 2011 blev Uppsala kommun en av Sveriges fyra storstäder med över 200 000 invånare. Befolkningsökningen har under de senaste åren varit mycket hög och de senaste fem åren har kommunen vuxit med 15 000 invånare. Befolkningsprognoser visar en fortsatt årlig befolkningsökning på cirka 2 400 personer under planperioden. Kommunen förbereder sig emellertid för en ännu högre befolkningsstillväxt och planerar för att Uppsala kommun kan komma att öka med 3 000 personer per år.

En stor del av befolkningsökningen i kommunen sker i Uppsala stad. 2010 bodde 76 procent av kommunens befolkning i staden. Efterfrågan på att bo i centralare delar av Uppsala är hög. Även hushåll med småbarn söker sig till innerstaden. Utöver Uppsala stad finns mindre tätorter i kommunen med 11 procent av befolkningen. Efter en tioårig period av stillastående eller vikande befolkningsutveckling har en marginell ökning skett under de senaste fem åren. Landsbygdsbefolkningens andel uppgår till 13 procent och har ökat marginellt under de senaste åren, vilket sker genom ett tillskott av ett hundratal småhus per år.

Fram till 2015 kommer ett särskilt stort tillskott av unga hushåll att etablera sig på Uppsalas bostadsmarknad då det tidiga 1990-talet skapade stora barnkullar. Därtill expanderar Uppsala universitet med fler studieplatser vilket kommer att öka inflyttningen till kommunen ytterligare.

Kommunens befolkning kommer under de kommande 30 åren att förändra sin sammansättning där andelen kvinnor och män i yrkesaktiv ålder (20–64 år) förväntas minska

från 65 procent år 2010 till 58 procent 2030. Samtidigt beräknas antalet invånare över 65 år att öka från 29 000 år 2010 till 46 000 år 2030, och antalet personer över 80 år fördubblas under perioden från 8 000 till 16 000. Kommunens befolkningsökning innebär inte enbart att de äldre blir fler, även antalet barn och unga under 20 år beräknas öka från 45 000 till 55 000 under perioden fram till 2030. Denna utveckling kommer att ställa stora krav på välfärdssystemen.

## Välfärd

En kommun som växer på det sätt som Uppsala gör behöver fortsatt stora satsningar på välfärdens kärna. Samtidigt utvecklas valfriheten inom dessa verksamheter. I tider av ständiga förändringar och modernisering av välfärdsverksamheterna är trygghet och kvalitet ledord. Att säkra bästa möjliga välfärd genom valfrihet och uppföljning är ett arbete som ständigt pågår. I arbetet med att skapa trygghet för medborgarna är medarbetarna i välfärden nyckelspelare. Samtidigt skapas större möjligheter för stora yrkesgrupper när den offentligt finansierade välfärden bedrivs av en mångfald av aktörer och möjligheten att själv välja arbetsgivare utvecklas.

Uppsalas befolkningstillväxt innebär en ökad mångfald av människor från olika kulturer, religioner och världsdelar. För att ha ett dynamiskt och nytänkande samhälle behöver den kraft som ges av mångfalden tas tillvara. För att motverka utanförskap samarbetar kommunen med föreningslivet, frivilligorganisationer och näringsliv. Familjer och individer i behov av stöd behöver fångas upp i ett tidigt skede och ges kontinuerligt stöd.

## Arbetsmarknad

Uppsalas växande befolkning behöver inte bara goda kollektivtrafiklösningar för att nå den regionala arbetsmarknaden, utan också en lokal arbetsmarknad som växer och erbjuder attraktiva arbetstillfällen. En väl fungerande stark dagarbetsmarknad skapar förutsättningar för en jämställd tillväxt som inte är beroende av underlag från en arbetspendling till Stockholmsområdet. Målsättningen bör vara att den lokala arbetsmarknaden i Uppsala utvecklas i samma takt som befolkningsökningen.

När arbetsmarknaden förändras påverkas olika grupper av människor på skilda sätt. De största skillnaderna finns mellan kvinnor utan eftergymnasial utbildning, som i högre grad arbetar nära bostaden, och välutbildade män, som rör sig över avsevärt större geografiska områden.

Med en ökad branschbredd som ger fler affärsmöjligheter och matchar det lokala kompetensutbudet skapas en växande dagarbetsmarknad. En sådan utveckling ger förutsättningar för att attrahera och behålla kvalificerade tillväxtföretag inom den tjänstebaserade sektorn av näringslivet. Förekomsten av kvalificerade tjänsteföretag är en viktig förutsättning för att Uppsala ska kunna behålla etablerade exportföretag och för nya exportföretag att växa och stanna kvar på orten.

En bred och växande lokal arbetsmarknad ger också invånarna större utbud av handel och ett större underlag för utveckling av mångfald i nöjesliv och kulturutbud.



## Näringslivsutveckling

Eftersom företagen i Uppsala blir fler och växer har den offentliga sektorns andel av Uppsalas arbetsmarknad minskat från 50 procent till 40 procent det senaste decenniet. Den statliga sektorn, universitet och myndigheter står stabila och förväntas växa något framöver. Tillväxt krävs för en fortsatt växande arbetsmarknad. Att förutsättningarna för näringslivet är goda är av avgörande betydelse för kommunmedborgarnas förutsättningar till ett bra liv.

Kommunen fokuserar på vissa fokusbranscher som i sin tur ger utväxling i form av tillväxt för ett brett spektra av såväl nya som redan etablerade företag. Att underlätta nyetableringar och se till så att tillståndsansökningar hanteras enkelt och snabbt har mycket hög prioritet. En än mer effektiv och kvalitativ kommunal service, en god infrastruktur och strategisk markpolitik förbättrar näringslivsklimatet. Det är också viktigt att fortsätta driva långsiktigt tillväxtfrämjande projekt med universiteten och näringslivet för utveckling av de kunskapsintensiva näringarna.

Samverkan på många områden med näringsliv och föreningar är värdefull i syfte att ta tillvara en bredd i engagemang och kunskap i samhällsutvecklingen. Effektiva och resultatfokuserade former för samverkan utvärderas och utvecklas successivt.

Kommunens egna insatser och projektstöd ska vara marknadskompletterande. Upphandling ska användas strategiskt för att driva på en nydanande teknik- och tjänstutveckling. För att kommunens insatser ska vara effektiva, beträffande såväl kostnader som resultat, ska dessa insatser och projekt ha väldefinierade mål och mätbara resultat.

## Bostadsmarknaden

Det finns goda förutsättningar för bostadsbyggande i Uppsala och ambitionen på området är mycket hög. För att Uppsala ska möta efterfrågan på bostäder ska Uppsala inom en treårsperiod nå målsättningen om 2 500 nya bostäder per år. Inom planperioden är ambitionen att nå 4 000 nya bostäder per år. Efterfrågan på bostäder är hög och ökar varje år i stadens alla delar oavsett upplåtelseform, lägenhetsstorlekar och hustyper.

Efterfrågan är större i staden än på landsbygden. Områden med blandade funktioner och stadsliv värdesätts och efterfrågas alltmer. Kommunen har förbundit sig att tillsammans med länets övriga kommuner se till så att bostadsbyggandet tar kraftig fart. Genom tecknande av intentionsavtal med en rad olika aktörer har förutsättningarna för en ökande bostadsproduktion blivit än bättre.

Kommunens beredskap ska ge de förutsättningar som behövs för att möta de höga ambitioner som följer av efterfrågan. De kommande åren ska minst 3 000 nya byggrätter per år antas. Detta för att takten i bostadsbyggandet ska motsvara den efterfrågan som finns. Vid sidan av nybyggnation av bostäder finns ett stort upprustningsbehov av flerbostadshus uppförda under de så kallade rekordåren.

## Stadsutveckling

Hög tillväxt, ökande regional integration, stadsutveckling i riktning mot högre täthet, ökad differentiering och konkurrens, teknikutvecklingen och beteendeförändringar gör att

förändringstakten i Uppsala är påtaglig. Det ökar kraven på kommunen att med systematik, öppenhet och tydlighet svara upp mot övriga aktörers och medborgares krav på delaktighet i utvecklingen.

Trots en globalt vacklande ekonomi är tillväxt- och omvandlingstrycket på Uppsala stad starkt. Det ställer krav på överblick och framförhållning. Översiktsplan 2010 ger en övergripande spelplan och inriktning såväl för stadsutvecklingen som för utvecklingen av övriga tätorter och landsbygd. En god basservice i de utvecklingsorter som pekas ut i översiktsplanen är ett nödvändigt inslag. Kommunens övergripande styrdokument för kommunens långsiktiga arbete uppdateras år 2014.

Staden förändras i takt med att allt fler barnfamiljer söker sig till boende i centrala delar, närheten till regional kollektivtrafik prioriteras och där gränsen mellan arbete och fritid luckras upp. Utvecklingen gör att nya typer av krav ställs på tillgången till samhällsservice, handel, förskola, skola, offentlig service, grönska och rekreationsmöjligheter i stadens centrum.

Arbetet med att utveckla formerna för en hållbar stadsutveckling kommer bland annat att handla om innehållet i stadens offentliga rum, dess utformning och användning som mötes- och handelsplats. Men arbetet måste också röra nya former av förvaltning och samfinansieringslösningar som garanterar kontinuitet och kvalitet. En hög tillgänglighet, sammanhängande och trygg stadsmiljö och gemensamma utrymmen för aktiviteter är nödvändiga inslag för stadens attraktivitet och hållbarhet.

### **Landsbygdsutveckling**

En stor del av kommunens tillväxt sker i kransorterna. Att satsningar på bostadsbyggande och infrastruktur sker i samklang säkerställs genom nära samarbete med den regionala kollektivtrafikmyndigheten. Att det skapas attraktiva boendemiljöer med närhet till kollektivtrafik i kransorterna är avgörande för att kommunens ska nå målet om 250 000 invånare år 2030. Landsbygdens roll som etableringsplats för små tjänste- och hantverksföretag växer och är av stor betydelse för kommunens utveckling. En medveten satsning på att förbättra förutsättningarna för detta görs under perioden. Det gäller främst kommunikationer och bredbandsutbyggnad.

### **Klimat- och miljöfrågor**

För att möta den klimat- och miljöutmaning som världen och Uppsala står inför krävs en god kvalitet och lång livslängd i det som byggs och investeras i. Uppsala har ett långsiktigt och hållbart perspektiv och bygger med låg miljö- och klimatbelastning.

Uppsala kommun har antagit klimatutmaningen med mål i Översiktsplan 2010 i linje med FN:s bedömning att utsläppen av växthusgaser måste minska kraftigt till år 2050, med början senast detta decennium. I Uppsala har utsläppen per capita legat stilla de senaste åren och på en för hög nivå. Uppsala har en av Sveriges mest ambitiösa färdplaner för att nå klimatneutralitet. Arbetet sker i samarbete med företag och organisationer.

Uppsala ligger i framkant avseende miljö och klimatfrågor. Utgångsläget inför framtiden är bra också genom etablerade energiteknikföretag, moderna stadsutvecklingsprojekt (till exempel Östra Sala backe) och effektiv energianvändning. Kommunen ser att arbetet med miljö- och klimat sker på ett sådant sätt att det också är ekonomiskt fördelaktigt, resurseffektivt och resultatfokuserat. Det mest positiva miljö- och klimatarbetet bidrar samtidigt till teknik- och affärsutveckling som genererar arbetstillfällen.

Uppsala har som mål att öka andelen resande i kollektivtrafik, cyklande och gående. Syftet är att klara klimatmålen samt få en attraktivare stad. Miljön i tätorten ska vara hälsosammare med lägre halter luftföroreningar och buller. Analyser visar att om målen ska nås räcker det inte enbart med en utbyggd kollektivtrafik. Fler invånare måste också välja att resa med kollektivtrafiken, både till jobbet och på fritiden.

## 4 Ekonomisk utveckling

### Faktorer som påverkar den ekonomiska utvecklingen

En kommun har ett antal faktorer att analysera när den ekonomiska utvecklingen ska bedömas. Med ekonomisk utveckling avses hur ekonomin för kommunen som organisatorisk enhet kan komma att utvecklas utifrån det ansvar och åtaganden kommunen har och de ekonomiska förutsättningar som finns.

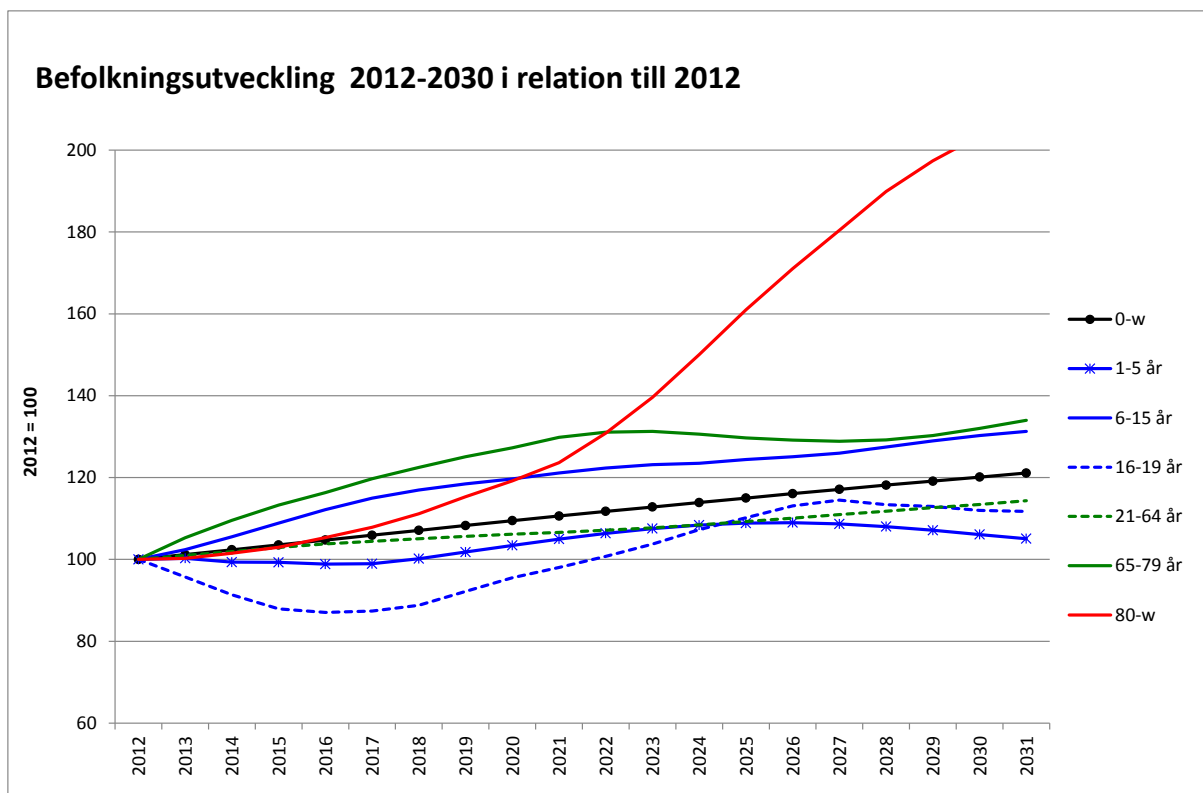
I det följande redovisas faktorer som påverkar den ekonomiska utvecklingen.

### Kostnadsparametrar

#### 1. Demografisk påverkan på verksamheten

Med en ökad befolkning i Uppsala följer en förändring av kommunens åtagande. Detta kan mätas och kvantifieras genom att beräkna antalet uppsalabor som efterfrågar verksamhet av olika slag. I figur 1 nedan beskrivs för olika åldersgrupper hur stor förändringen i efterfrågan är. Beräkningen är gjord utifrån det läge Uppsala hade 2012 där samtliga grupper fått index 100. Till grund för kalkylen ligger antagandet att alla verksamheter bedrivs med en oförändrad kvalitet och effektivitet. Det innebär att endast förändringar i befolkningens sammansättning och antal påverkar kalkylen. De verksamheter som kan förväntas öka mer än den generella befolkningsökningen är dels grundskola som har en stark ökning över hela perioden dels äldreomsorg där ökningen dock främst är högst i slutet av perioden. De verksamheter som har en låg och tom initialt sjunkande efterfrågan är dels förskoleverksamhet dels gymnasieskolan.

Tidigare beräkningar visade på en försiktig men tilltagande ökning inom äldreomsorgen. Av den förfinade analys som nu gjorts framgår att ökningen, baserad på ett ökat antal personer i åldrar som behöver stöd i form av insatser i eget boende och särskilt boende, inträffar vid en senare tidpunkt än vad tidigare prognoser angav. Ökningen av personer över 80 år tar fart först från 2016 där ökningstakten dock är mycket stark



Figur 1

Den sammantagna kostnadsökningen, inkluderande både volym- och prisförändringar enligt figur 1, beräknas ligga på tre procent per år under den aktuella perioden förutsatt allt annat oförändrat. För enskilda verksamheter ligger förändringstakten från minus tre till fyra procent, gymnasieskola med gymnasiesärskola, till plus tre till fyra procent, grundskola, under de första åren i planeringsperioden.

Utöver de verksamheter, i form av befolkningens åldersstruktur, som redovisas i figur 1 ovan finns flera där efterfrågan inte strikt följer antalet invånare. Exempel på sådana verksamheter är väghållning, kulturaktiviteter, fritidsaktiviteter, stadsplanering och miljötillsyn. Förändringen i dessa verksamheter sker mer i trappsteg. På längre sikt finns dock ett samband mellan befolkning, takten i befolkningsförändring, och det åtagande som en kommun får även inom dessa områden. För att skildra detta har befolkningsförändringen, ökningstakten, använts för att skatta kostnadsförändringen även i dessa verksamheter med undantag för infrastruktur där istället den aktuella investeringsbudgeten får spegla det ökade åtagande som finns i denna del.

## 2. Politiska beslut

Politiska beslut handlar ofta om att säkerställa en servicegrad i en verksamhet och om att tillhandahålla viss standard på infrastrukturen. Servicegraden i en verksamhet beskriver hur stor andel av befolkningen som har del av en verksamhet. Med standard på infrastruktur avses i första hand tillgång på anläggningar för sport och rekreation samt funktionalitet i transportsystemet för såväl kollektivtrafikresenärer, cyklister, gående som bilister. Standard i infrastruktur förändras genom att ersätta och komplettera befintliga anläggningar.

IVE 2014-2017 baseras på de beslut som tagits tidigare och innehåller dels kompletteringar av stadens arenor för idrott och evenemang dels ekonomiskt utrymme för att kunna upprätthålla standarden inom äldreomsorg och pedagogisk verksamhet.

Sveriges kommuner och landsting har beräknat att politiska beslut som tar sikte på kvaliteten i en verksamhet kan medför en kostnadsökning på nära en procentenhet per år över en längre tidsperiod.

### 3. Prisutveckling

Oavsett om tjänster levereras från de kommunalt produktionsförvaltningarna eller externa utförare möter uppdragsnämnderna en prisutveckling som de måste förhålla sig till. I tabell 1 redovisas de antagande som använts när SKL upprättat sin prognos om skatteunderlagets förändring. Den förändring på timlön och priser i övrigt som redovisas kommer till del att slå igenom på de tjänster som kommunen tillhandahåller. Även om det är svårare att rationalisera i en tjänsteproduktion än i varuproduktion, så är det möjligt. Antagandet om kostnadsutveckling i de tjänster som kommunen tillhandahåller är därför att prisförändringarna högst kan slå igenom med de faktorpriser som finns i tabell 1.

**Tabell 1. Nyckeltal för den svenska ekonomin**  
**Procentuell förändring om inte annat anges**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sysselsättning, timmar*	2,5	2,3	0,4	-0,1	0,6	1,2	1,3
Öppen arbetslöshet, nivå	8,4	7,5	7,7	8,1	7,8	7,3	6,6
Timlön, konjunkturlönestatistiken	2,6	2,5	3,0	2,9	2,7	3,3	3,9
Konsumentpris, KPIX	1,8	1,1	1,1	0,8	1,3	1,5	1,8

Vid beräkning av kommunbidragen för IVE-perioden 2014-2017 har kalkylerna baserats på de antagande som SKL gjort över kostnadsutvecklingen i kommunal verksamhet, tabell 2.

**Tabell 2 SKL:s prognos för prisindex för kommunal verksamhet (PKV)**

cirkulär 13:06 februari 2013

	2012	2013	2014	2015	2016
Arbetskraftskostnader	1,022	1,026	1,025	1,031	1,037
Övrig förbrukning	1,018	1,017	1,019	1,023	1,027
<b>Prisförändring</b>	<b>1,021</b>	<b>1,023</b>	<b>1,023</b>	<b>1,028</b>	<b>1,034</b>

**SKL:s beräkning ovan bygger på 60 % arbetskraft och 40 % procent övrig förbrukning**

Dessa värden har sedan justerats dels med ett generellt krav på effektivisering motsvarande 1,2 procent per år dels en riktad satsning mot pedagogisk verksamhet. Effekten av dessa

justeringar blir följande sammantagna basuppräknings för respektive verksamhetsblock uttrycket i årlig procentuell höjning:

	2014	2015	2016	2017
Verksamhetsblock 6.1	1,1	1,4	1,4	1,4
Verksamhetsblock 6.2 (exkl Räddningstjänst)	1,1	1,4	1,4	1,4
Räddningstjänst	krontal	1,4	1,4	1,4
Verksamhetsblock 6.3	1,1	1,4	1,4	1,4
Verksamhetsblock 6.4	2,0	2,0	2,0	2,0
Verksamhetsblock 6.5	1,2	1,4	1,4	1,4
Verksamhetsblock 6.6	1,1	1,4	1,4	1,4

Motivet för en högre justering av kommunbidraget för den pedagogiska verksamheten är att möjliggöra en högre löneutveckling inom denna verksamhet.

## Intäktsparametrar

I kapitel 3 har beskrivits den förväntan som finns på ekonomisk utveckling i det vidare perspektiv som beskrivs av samhällsutvecklingen och konjunkturer.

### 1. Skatteunderlaget

I tabell 3 nedan sammanfattas de prognoser som finns avseende hur skatteunderlaget bedöms att utvecklas i enlighet dels med regeringens prognos avseende budgeten 2013 dels SKL:s prognos från februari 2013.

**Tabell 3. skatteunderlagsprognoser**  
**Procentuell förändring**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012– 2016
SKL, feb 2013	4,1	3,3	3,3	4,1	4,7		21,0
ESV, dec 2012	4,2	3,0	3,0	4,1	4,6		20,4
SKL, dec 2012	3,9	3,1	3,2	4,3	4,8		20,8
Reg, sep 2012	4,1	4,1	4,2	4,8	4,5		23,7

*Källa: Ekonomistyrningsverket, regeringen, Sveriges Kommuner och Landsting.*

Prognoserna baseras på att det kommer en konjunktursvacka under 2013-2014 som sedan övergår i en starkare tillväxtfas under senare delen i prognosperioden. Detta är en svagare utveckling för åren 2013 och 2014 än vad IVE 2013-2016 baserades på.

## 2. Avgiftsnivån

De avgifter som tas ut för vissa verksamheter, till exempel äldreomsorg, förskola, hyra av lokal, behöver följa kostnadsutvecklingen om en oförändrad subventionsgrad ska gälla. För de verksamheter där maxtaxa finns kan endast avgifterna höjas upp till den nivå där taxan har sin övre gräns.

## 3. Statsbidrag

Staten lämnar ersättning/bidrag till kommuner dels för att säkerställa en miniminivå på skatteintäkterna för samtliga kommuner dels i form av statsbidrag för specifika åtaganden. Garantin för skatteintäkterna förs till finansförvaltningen och används där för att finansiera kommunbidragen till respektive nämnd. I kommunbidraget ingår även de riktade statsbidrag vilka samtliga kommuner får del av för att klara åtagande som staten förelägger kommuner. Utöver dessa riktade statsbidrag finns bidrag som varje kommun kan söka för åtgärder som kommunen väljer att genomföra. De senare statsbidragen ingår således inte i kommunbidraget.

I vårpropositionen 2009 gjorde regeringen en justering av anslaget för kommunalekonomisk utjämning med totalt 5 miljarder kronor, av vilket 3,5 miljarder avser primärkommunerna. Denna justering gäller även för 2013 medan anslaget from 2014 och framåt inte har en sådan justering. Det medför att kommunerna med nuvarande beslut inte garanteras skatteintäkter baserat på ett skatteunderlag som är 115 procent av landets genomsnittliga.

I dagsläget betalar Uppsala kommun netto 460 mnkr per år till det mellankommunala kostnadsutjämningsystemet. Detta system har varit föremål för översyn. Med det förslag som Regeringen lagt kommer Uppsala att få ökade betalningar på upp till 110 mnkr per år i dagens prisnivå. Denna förändring föreslås bli införd gradvis from 2014. De kommuner som får en ökad avgift i utjämningsystemet erhåller initialt ett införandebidrag som gör att avgiften stegvis ökas. Uppsala kommuns betalningar ökar med 26 mnkr för 2014, 74 mnkr för 2015, 122 mnkr för 2016 samt 119 mnkr för 2017. Dessa belopp har inarbetats i IVE 2014-2017 då förslaget som Regeringen lagt bedöms bli fastställt att gälla from 2014.

## Finansiella och ekonomiska mål för planperioden

I den långsiktiga planeringen finns två ekonomiska inriktningsmål som ska gälla över tid. Med begreppet att gälla över tid ska förstås att inriktningsmålen inte behöver uppfyllas varje enskilt år men att de ska vara styrande över en längre tidsperiod. Det första handlar om vilket resultat som ska uppnås medan det andra handlar om hur stor del av investeringarna som ska finansieras med pengar från den löpande verksamheten.

Resultatmålet innebär att Uppsala kommuns budgeterade överskott minst ska motsvara två procent av intäkterna (skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning).

Om målet ska uppnås varje år under planperioden betyder det ett resultat om minst:

- 188 mnkr för 2014
- 194 mnkr för 2015
- 201 mnkr för 2016 samt
- 210 mnkr för 2017.



Från uppnått resultat ska reservering göras för att kunna möta de kommande pensionsutbetalningarna som avser pensioner intjänade före 1998. Hur stora reserveringarna blir det enskilda året beslutas i samband med bokslutet. Ambitionen är att de ackumulerade reserveringarna ska komma upp i minst 650 mnkr. Till och med 2012 har reservering med 385 mnkr skett.

Det förslag som nu presenteras har ett resultat som inte svarar mot det resultatmål som anges ovan. Avvikelse beror främst på att skatteintäkterna har en lägre ökningstakt än vad som gäller vid en normal konjunkturutveckling. Resultatet är för budgetåret 4 mnkr vilket motsvarar 0 procent av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.

Det andra ekonomiska inriktningsmålet handlar om att självfinansieringsgraden för investeringar ska uppgå till minst 75 procent. Detta mål mätts över en rullande treårsperiod.

Med presenterat förslag till resultat- och investeringsbudget kommer upplåningsbehovet att öka under planperioden 2014-2017. Ökningen baseras på dels att alla budgeterade investeringar genomförs och dels att det beräknade resultatet uppnås. Investeringsvolymen under samma period uppgår till 1,9 miljarder vilket ger en självfinansieringsgrad beräknad rullande över treårsperioder som varierar mellan 42 och 74 procent för åren 2014-2017. Det innebär att målet om självfinansiering inte uppnås över perioden.

### Riktade satsningar under planeringsperioden

Utöver den prioritering som görs inom pedagogisk verksamhet finns ett antal förslag som ska möjliggöra förändringar i de åtagande som finns i verksamheten. Dessa förändringar är främst följande:

- Baskalkylen för vinterväghållning höjs med 10 mnkr från och med 2014, under planeringsperioden behålls modellen med 10-90-fördelning mellan GSN och finansförvaltningen av eventuell mer- eller mindre kostnad räknat mot budgeterad nivå för vinterväghållning
- För att bibehålla den tillväxt som Uppsala har idag tillförs PBN ett förstärkt kommunbidrag så nämnden kan bidra med kapacitet och kompetens inom den översiktliga planeringen
- Fredsåret 2014 ska uppmärksammas och för det ändamålet avsätts 3 mnkr hos kommunstyrelsen under 2014
- Kulturcentrum i Sävja säkerställs genom att lägga ett samlat ansvar för centret hos BUN samt tillföra ytterligare 4 mnkr för ändamålet från och med 2015
- Inom förskolan skapas ekonomiskt utrymme för att en ökad andel barn ska få möjlighet till förskoleplats
- Förskola, grundskola och gymnasieskola har utöver vad som angivits ovan fått tillskott om sammanlagt 40 mnkr från och med 2014
- För att säkerställa möjlighet att möta behovet av särskilda boenden inom äldreomsorgen tillförs ÄLN 30 mnkr från och med 2014
- Försörjningsstödet bedöms ligga kvar på en hög nivå varför UAN tillförs 10 mnkr från och med 2014
- Ambitionen för arbetsmarknadsåtgärder höjs och för det ändamålet tillförs UAN 20 mnkr från och med 2014.

## Kommunfullmäktiges beslut

### Inriktningsmål

1. Uppsala kommuns överskott ska minst motsvara två procent av intäkterna.
2. Självfinansieringsgraden för investeringar ska uppgå till minst 75 procent.

## 5 Policy för hållbar utveckling

### Långsiktighet för hållbar utveckling

Ett hållbart samhälle innebär att social sammanhållning, ekonomisk utveckling och välfärd förenas med en god och trygg miljö för medborgarna. Utmaningarna i ett samhälle som ständigt förändras är många. Med kraft, engagemang och tydlighet ökar möjligheten att nå en långsiktigt hållbar utveckling med särskilt fokus på fortsatt tillväxt, en god livsmiljö och goda livsvillkor. Samverkan, långsiktighet, och kontinuerlig uppföljning är nyckelfaktorer för att säkra att Uppsala steg för steg jobbar vidare mot långsiktig hållbarhet.

Uppsala kommuns policy för hållbar utveckling ska genomsyra alla kommunens verksamheter och bolag. Policyn har ett integrerat synsätt som utgångspunkt. Övergripande inriktningsmål med effektmål i varje nämnd ska säkra arbetet för en hållbar utveckling i Uppsala kommun under kommande IVE-period.

### Långsiktig hållbarhet

Uppsala kommun:

- uppmuntrar delaktighet genom att skapa mötesplatser där människor har möjlighet att aktivt delta i samhällslivet. För att också få förtroende för demokratin ska människor mötas med öppenhet för olika åsikter. Fokus läggs på grupper som idag är delaktiga i liten utsträckning,
- verkar mot utanförskap och främjar möjligheten för alla som vill och kan arbeta. Fokus läggs på grupper som står utanför arbetsmarknaden eller som av olika anledningar kan ha svårigheter att delta i arbetslivet,
- verkar för att alla människor ska känna trygghet både i den fysiska och i den sociala miljön - såväl i stadens offentliga rum, som i de verksamheter som kommunen ansvarar för. Tryggheten gäller även kontakter med företrädare för Uppsala kommun. Fokus läggs på att skapa trygghet för utsatta grupper,
- bidrar till att skapa förutsättningar för att kvinnor och män i Uppsala har samma makt och möjligheter att forma sina liv. Människor som kommer i kontakt med kommunen behandlas på likvärdigt sätt oavsett kön. Fokus läggs på jämställdhetsintegrering av all kommunalt finansierad service samt ett intensifierat jämställdhetsarbete i den egna organisationen,
- främjar goda levnadsvanor i kontakten med medborgarna. Förebyggande insatser ges extra utrymme för att bidra till långsiktigt god hälsa. Stimulerar till goda kostvanor, fysisk aktivitet och förutsättningar för god psykisk hälsa. Tillgänglighet och tillräcklig omfattning på rekreativmiljöer säkras. Fokus läggs på att nå de grupper där hälsan mest behöver förbättras,

- arbetar aktivt för att minska klimatgasutsläppen, genom förbättrad hushållning med energi, genom hållbart resande och genom att främja ny teknik. Fokus läggs på att underlätta för människor att i sitt vardagsliv och sin yrkesroll minska miljöbelastningen,
- bidrar till att skapa förutsättningar för att befintliga företag ska utvecklas och nya etablera sig inom kunskapsintensiva framtidsbranscher samt service- och upplevelsenärningar. Kommunen verkar för en väl fungerande infrastruktur, serviceinriktad egen verksamhet och snabb och rättssäker myndighetsutövning. Utveckling och marknadsföring av Uppsala sker i nära samverkan med näringslivet.

## Policy för hållbar utveckling

### Mänskliga rättigheter

Uppsala kommun ska kännetecknas av att verka för mänskliga rättigheter i all sin verksamhet, i allt sitt sätt att påverka samhällsutveckling och i allt samarbete 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, i arbetslivet och i samhällslivet. Delaktighet, trygghet, jämlika villkor, tillgänglighet, jämställdhet samt respekt för mångfald är grundpelarna.

### Ansvarsfullt resursutnyttjande

Uppsala kommun ska kännetecknas av ett ansvarsfullt resursutnyttjande av våra gemensamma naturresurser i all sin verksamhet, i allt sitt sätt att påverka samhällsutvecklingen och i allt samarbete med andra. Vi ska säkra en miljö som främjar folkhälsa, biologisk mångfald och motverkar klimatförändringar. Allt som utvinns ur naturen ska användas, återanvändas, återvinnas eller slutligt omhändertas med minsta möjliga resursförbrukning.

### Tillväxt

Uppsala kommun ska kännetecknas av att främja kunskapsutveckling, innovationskraft och företagsamhet i all sin verksamhet, i allt sitt sätt att påverka samhällsutvecklingen och i allt samarbete med andra. Vi ska säkra ett gott företagsklimat, hög tillgänglighet och en hög attraktivitet för framtidsbranscher. Ett konkurrenskraftigt näringsliv skapar en växande lokal arbetsmarknad, stärkt lokal ekonomi och framtidstro.

## Kommunfullmäktiges beslut

### Inriktningsmål

1. Uppsalaborna är delaktiga i samhällsutvecklingen och har förtroende för demokratin.

2. Uppsalaborna har arbete och utanförskapet minskar genom främjande av tillväxt och ekonomiska nystartszoner.
3. Uppsala har ett starkt civilsamhälle.
4. Uppsalaborna känner sig trygga.
5. Uppsalaborna är jämställda genom att villkoren, delaktigheten och tillgängligheten är lika för alla.
6. Uppsalaborna lever hälsosamt och klimatsmart.
7. Uppsala har ett bra företagsklimat som främjar tillväxt.
8. Uppsala arbetar enligt EU2020.
9. Uppsala arbetar efter den regionala utvecklingsstrategin.

## 6.1 Politisk ledning och gemensam verksamhet

Området behandlar nämnd-, bolags- och styrelseverksamhet, stöd till politiska partier, revision och sådan administration som hör till kommunens politiska ledning. Vidare kommunledningskontoret, lokalförsörjning som inte täcks av den interna hyressättningen samt stadsarkivet.

### Styrdokument

Bolagsordningar (KF antagna vid olika tillfällen)  
 Energiplan (KF 2001)  
 Finanspolicy (KF 2007)  
 Internationell strategi (KF 2007)  
 IT-policy (KF 2012)  
 Kommunikationspolicy (KF 2004)  
 Kvalitetspolicy (KF 2001)  
 Minoritetspolicy (KF 2011)  
 Placeringspolicy för donationsstiftelser (KF 2001)  
 Policy för samverkan med den ideella sektorn (KF 2006)  
 Reglemente för styrelser och nämnder (KF senast reviderat 2012)  
 Upphandlingspolicy (KF 2008)  
 Ägarpolicy för de kommunala bolagen (KF 2005)

### Utvecklingsförutsättningar

Med bibehållen ekonomi i balans ska Uppsala fortsätta utvecklingen till en hållbar attraktiv kommun, såväl inom staden som på landsbygden. Kommunen verksamhet ska ha fokus på välfärdens kärna. Kommunen ska vara bland Sveriges modernaste när det gäller att söka lösningar inom alla andra områden. Organisationen ska vara effektiv och lyhörd mot initiativ från enskilda, företagare och organisationer.

### Ekonomi i balans

Kommunen har i flera år redovisat en ekonomi i balans och uppnått resultat vid eller över resultatmålet. Kommunen har dock de senaste åren påverkats av den ekonomiska utvecklingen i Sverige. Skattekraftsutvecklingen har inte varit lika positivt det senaste året som tidigare och regeringens förslag till nya regler för skatteutjämningen innebär att Uppsalas samlade intäkter successivt minskar med 110 mnkr jämfört vad som gällt med tidigare regler.

Denna IVE innebär att skatteintäkterna, förutsatt att regeringens förslag om inkomst- och kostnadsutjämningen genomförs, ökar med 2,3 procent, 3,1 procent, 4,0 procent och 4,4 procent för respektive år i perioden 2014 – 2017. Ökningstakten är lägre än vad som redovisats i tidigare IVE. Det ställer större krav än tidigare på alla delar av organisationen att med lägre ekonomiska ramar söka nya lösningar för att klara ett fortsatt gott serviceutbud.

### Samarbete för utveckling av Uppsala

Kommunen fortsätter samarbetet kommer på flera områden med andra aktörer för att finna goda lösningar som utvecklar kommunen. Kommunen samverkar med landstinget och andra kommuner i länet inom flera områden.

Samarbetet med Uppsala Universitet och Sveriges lantbruks universitet är mycket viktigt då stora investeringar görs inom dessa verksamheter. Här har kommunen stora möjligheter att tillsammans med universiteten utveckla Uppsala.

Ett konkret exempel är det lokala klimatprotokoll som undertecknats av kommunen tillsammans med strategiskt viktiga företag, myndigheter och organisationer med engagemang för Uppsala och den globala klimatfrågan. Samarbetet, som pågått sedan 2010, visar stor potential för att säkerställa att Uppsala når de långsiktiga och ambitiösa klimatmålen.

### **Synlighet och profilering**

Kommunens samlade attraktivitet som livsmiljö och dess image vad gäller starka branscher, företagsklimat och handlingskraft, spelar stor roll för näringslivets vilja att investera och växa i Uppsala.

Under namnet Varumärke Uppsala fortsätter det långsiktiga arbetet med fokus på att synliggöra Uppsalas framgångsrika näringsliv och företagande, det starka innovationsklimatet liksom viktiga satsningar på infrastruktur och stadsutveckling. Genom samverkan inom nätverket Världsklass Uppsala kommer större evenemang och kongresser att kunna genomföras och marknadsföras såväl nationellt som internationellt. Motsvarande nätverk med kulturentreprenörer och idrottsföreningar har redan ökat Uppsalas synlighet inom kultur och idrott.

### **Effektivisering och fler välfärdsproducenter**

Utmanarrätten (2007) och lagen om valfrihetssystem (2008) är införda i Uppsala kommun och integrerade verktyg i kommunens verksamheter. Uppdragsnämnderna arbetar med konkurrensplaner i syfte att löpande utveckla valfriheten och erbjuda de mest optimala verksamheterna utifrån medborgarnas behov.

Den kommunalt finansierade verksamheten måste på alla nivåer höja sin effektivitet såväl i vad som ska göras som hur det ska utföras. Nya vägar och lösningar prövas. Genom ny teknik kan arbetet i nämnder och styrelser effektiviseras. Kommunstyrelsen stödjer med ett särskilt anslag verksamheternas utveckling av e-tjänster. De flesta nämnder har infört digital distribution av handlingar. Några har infört papperslösa sammanträden.

En allt större del av kommunens verksamheter har öppnats för en mångfald av leverantörer och utförare. Mindre och medelstora företag spelar en allt större roll i att tillhandahålla välfärd och service, vilket ökar mångfalden och valfriheten samt stärker näringslivet och den ideella sektorn. Kommunens arbete med att utveckla välfärden blir i ökad utsträckning att formulera krav på tjänsterna, följa upp kvaliteten samt att tydliggöra olika leverantörers serviceinnehåll för invånarna. En viktig del i att antalet utförare ökar är att invånare och medarbetare kan välja utförare och arbetsplatser som motsvarar förväntningarna.

Kommunens egen produktion har anpassat sig till en konkurrenssituation och utnyttjar i växande utsträckning underleverantörer. Producenter av kommunalt finansierad verksamhet måste ha hög flexibilitet för att möta förändringar i efterfrågan och även kunna utveckla och marknadsföra nya kvalitativa tjänster och lösningar anpassat efter den enskilde.

Kommunen deltar, som ett led i kvalitetsutvecklingen, i samarbeten med andra kommuner för att utveckla verksamheternas mätbarhet och få underlag för jämförelser. Detta sätter fokus på områden där Uppsala kan lära av andra men även framöver fortsätter att vara en förebild. Den kommunala verksamheten kvalitetssäkras kontinuerligt. För den egna produktionen är det ett viktigt inslag i verksamhetsutvecklingen.

### **E- förvaltning och dialog med medborgarna**

Digitala tjänster är norm vid kontakt med medborgare och förtroendevalda. Det ska vara lätt för medborgarna att ha kontakt med Uppsala kommun. Fler e-tjänster som ger god nytta för Uppsalaborna och en väl utvecklad, effektiv e-förvaltning som stödjer kommunens processer, bidrar till detta. Allt fler medborgare kan utföra sina ärenden via kommunens hemsidor. För de grupper som har svårt att hantera elektroniska tjänster ska andra lösningar alltid erbjudas och aldrig vara ett hinder för att få likvärdig kontakt och service.

Den interna kommunikationen är ett viktigt instrument för att utveckla en effektiv förvaltning och ett gott ledarskap. Den ska stärka medarbetarnas identitet som anställda i Uppsala kommun, stimulera lärande och kompetensutbyte samt främja kontakter mellan olika kontor och förvaltningar. Kommunens intranät erbjuder bland annat möjligheten till samarbetsrum, forum och bloggar som ger arbetet med medskapande medarbetare en extra skjuts.

En ständig dialog mellan medborgarna och kommunen är ett centralt inslag i den lokala demokratin samtidigt som den utvecklar och förbättrar kommunens verksamhet. Dialogen sker i såväl nya som traditionella kanaler. Det ska vara enkelt för alla medborgare att framföra synpunkter och påverka verksamheterna.

Medborgardialogen är ledstjärna för kommunens närvaro i digitala kanaler, och målet är att markant öka kontakterna i sociala medier. Tyck-till-funktionen på hemsidan utvecklas och ger möjlighet för medborgarna att öppet lämna synpunkter och få inblick i hur deras frågor och förslag hanteras.

### **IT-utveckling**

Informationsteknikens roll har förändrats från att vara ett stöd för verksamheterna till att vara en integrerad del i kommunens kärnprocesser. IT är en förutsättning för att förverkliga verksamhetens mål. Det kräver en säker och stabil IT-drift och -infrastruktur som ligger i framkant. Uppsala kommun ska vara en Sveriges absolut modernaste kommuner när det gäller kommunikation, information och IT-struktur.

Den fortsatta utvecklingen av tillämpad IT ska förena möjligheterna till yttre och inre effektivitet. Standardisering, regelstyrning och återanvändning är ledord som ska präglade kommunens IT-lösningar.

Alla som vistas i Uppsala kommun ska ha tillgång till så konkurrenskraftiga digitala tjänster som möjligt. Kommunen arbetar därför för att invånarna har tillgång till bredband med hastighet som klarar av den kommunikation som krävs i detta avseende. Detta är mycket viktigt för landsbygdens utveckling.

### **Internationellt och regionalt samarbete**

För att möta förändringar och ta vara på olika utvecklingsmöjligheter arbetar kommunen aktivt såväl internationellt som regionalt. Kommunen har löpande kontakter med vänorter och



deltar i internationella samarbeten genom medlemskap i ett antal internationella organisationer och nätverk samt deltagande i en rad EU-stödda projekt.

De regionala utvecklingsfrågorna får allt större betydelse för Uppsala kommun och dess invånare. Drygt 21 800 personer har sina arbetsplatser utanför kommunens gränser och då främst i Stockholms län. Samtidigt arbetspendlar mer än 18 600 personer till Uppsala kommun varje dag. När så många människor dagligen reser över kommun- och länsgränser behöver beslut om infrastruktur, kollektivtrafik, kompetensutveckling, miljö, näringsliv och kultur fattas inom ett större geografiskt område och med ett bredare perspektiv.

### **Hälsofrämjande arbete för hållbar utveckling**

Folkhälsan är prioriterad i Uppsala kommun. Otillräcklig fysisk aktivitet klassas som en riskfaktor för ohälsa. Det är av stor vikt att möjligheten till spontan aktivitet i närmiljön fortsätter att beaktas i all nybyggnation när staden växer och förtäts.

Parker och grönytor bör finnas i närhet till bostaden och vara lättillgängliga för gående och cyklister. Tillgänglighet och framkomlighet för alla trafikslag är ledord.

### **Jämställdhetsarbetet**

Alla nämnder ska verka för att Uppsalaborna är jämställda och erbjuds tjänster och service på samma villkor. Fokus läggs på jämställdhetsintegrering av kommunalt finansierad service samt ett intensifierat jämställdhetsarbete i den egna organisationen. Genom att jämställdhetsintegrera vår kommunala service åstadkommer vi ett mer jämställt, långsiktigt och hållbart samhälle ur ett medborgarperspektiv som kan tjäna som förebild för andra.

### **Effektivt lokalutnyttjande**

Bra lokaler är en förutsättning för en god verksamhet. Kommunen har höga kostnader för lokaler vilket ställer krav på att dessa används effektivt samtidigt som lokaler som inte behövs ska avyttras. Barnkullarnas förändring och fler friskolor innebär särskilt höga krav på flexibel planering av lokaler för pedagogisk verksamhet. Kommunens pedagogiska lokaler skall kunna användas till olika åldersgrupper.

Från och med 2013 har bildats tre bolag för att handha kommunens fastighetsägande för skolor, idrott- och fritids, respektive förvaltningslokaler. Med en tydligare ansvarsfördelning i organisationen ges bättre förutsättningar för ett effektivt lokalutnyttjande.

### **Upphandling skapar nytta**

En allt större del av det som kommunen erbjuder i tjänster till medborgare upphandlas från marknaden. Det innebär att upphandlingsverksamheten får såväl ökad omfattning som ökad betydelse. Kommunens inköp från externa leverantörer uppgår idag till sammantaget närmare 5 miljarder kr per år och siffran växer successivt. Upphandlingarna ska leda till för kommunen lämpliga och väl fungerande avtal för varor, tjänster och byggtreprenader med hög kvalitet till lägsta möjliga kostnad. Det ställer ökande krav på kommunen som beställare. Kommunen ska inte bara ställa de rätta kraven utan måste också arbeta enhetligt, trovärdigt samt rättssäkert och företagen måste uppfatta det som attraktivt att lämna anbud på det som kommunen efterfrågar.

Innovationsupphandling kan stärka Uppsalas innovationskraft och stödja framtidens samhällslösningar och affärsidéer. Genom närhet till såväl universitet som näringsliv har Uppsala goda förutsättningar att genomföra framgångsrika innovationsupphandlingar som stärker den offentliga verksamhetens förnyelse, kvalitet i bred bemärkelse och effektivitet.

### **Utanförskapet ska brytas**

Utanförskap skall brytas genom fortsatt fokus på arbetslinjen. För att möta olika gruppers behov av stöd krävs utbildning, kompetensutveckling och andra insatser till jobb och egen försörjning. Möjlighet att starta och bedriva verksamheter inom den sociala ekonomin ska främjas. Praktik, arbets- eller sociala rehabiliteringsplatser inom kommunens egen organisation eller kommunfinansierad verksamhet ger ökade möjligheter att bryta utanförskap. Kommunens egen organisation ska vara en förebild när det gäller tillhandahållandet av praktikplatser.

### **Utveckling av organisationen**

Kommunens styrmodell har varit framgångsrik. Genom tydliga roller för kommunledning, uppdragsnämnder respektive producenter i form av produktionsstyrelser och kommunala bolag utvecklas kommunen som helhet såväl som i sina delar.

Kommunens samlade organisation behöver även fortsättningsvis följas och förfinas utifrån erfarenheter och förändringar i omvärlden. Ett utvecklingsområde är skolan där samtliga kommunala skolors pedagogiska självständighet utvecklas. De senaste förändringarna, både den nya organisationen inom samhällsbyggnadsområdet och bildandet av nya bolag för att förvalta kommunens fastigheter, behöver följas för att säkerställa att kommunen än bättre arbetar med planering, infrastrukturfrågor och lokalförvaltning.

## **Kommunfullmäktiges beslut**

### **Inriktningsmål**

1. Driftskostnader, räntekostnader och avskrivningar för gjorda investeringar ryms i kommunens driftsbudget och ekonomin i varje verksamhet är i balans.
2. I kommunens förvaltning och vid service och kontakt med medborgare samt förtroendevalda är digitala tjänster norm.
3. Kommunal service är konkurrensutsatt där så är möjligt för att öka kreativiteten, kvaliteten och effektiviteten.
4. Kommunal service är kvalitetssäkrad genom uppföljning ut såväl brukar- som avtalsperspektiv.
5. Hållbart producerade livsmedel och varor är en huvudinriktning i kommunfinansierade verksamheter.
6. Jämställdhetsintegrering är en naturlig del inom alla verksamhetsområden och utvecklas kontinuerligt.
7. Moderna och användarvänliga IT-system är en naturlig del av verksamheten som ger lägre administrativa kostnader och högre service till medborgarna.

### **Uppdrag**

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

1. Att arbeta med införande av garanti- och handläggningstider på lämpliga områden

### Till kommunstyrelsen

1. Att ta fram förslag till gemensam process, system och organisation för klagomålshantering och förslagshantering inom Uppsala kommun som sedan kan användas av olika verksamheter.

### Övriga beslut

1. Att fastställa finansiella och ekonomiska mål för planperioden i enlighet med **kapitel 4**.
2. Att anta inriktningsmål för hållbar utveckling enligt **kapitel 5**.
3. Att anta inriktningsmål och uppdrag för kommunens verksamhetsområden enligt **kapitel 6**.
4. Att anta förslag till ägarstyrning av de helägda bolagen enligt **kapitel 8**.
5. Att anta förslag till direktiv för produktionsstyrelser och produktionsnämnd enligt **kapitel 9**.
6. Att fastställa utdebiteringen av kommunal inkomstskatt för år 2014 med 20:84 kronor per skattekrona.
7. Att fastställa kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde för 2014 samt för planperioden enligt **bilaga 3**.
8. Att fastställa budget och flerårsplan för de gemensamma nämnderna överförmyndarnämnd respektive räddningsnämnd enligt **bilaga 5** respektive **6**.
9. Att under kommunstyrelsen, i enlighet med förslag från kommunfullmäktiges presidium, budgetera 6 725 tkr till kommunrevisionen.
10. Att av kommunbidraget till kulturnämnden avser 9219 tkr stadsarkivet.
11. Att anta investeringsbudget för 2014 samt för planperioden enligt **kapitel 7**.
12. Att fastställa resultaträkning för 2014 samt för planperioden enligt **bilaga 1**.
13. Att fastställa finansförvaltningen enligt **bilaga 2**.
14. Att anta förslag till ansvarsfördelning och uppföljningsregler enligt i **kapitel 2 och bilaga 11**.
15. Att fastställa internräntan till 2,5 procent.
16. Att fastställa kommunfullmäktiges medel för oförutsedda utgifter 2014 till 2 mnkr.
17. Att fastställa kommunstyrelsens medel för oförutsedda utgifter 2014 till 2 mnkr.
18. Att bemyndiga kommunstyrelsen att uppta de lån som krävs för budgetens genomförande med beaktande av den upplåningsram som återges i **bilaga 10**.
19. Att bemyndiga respektive nämnd att inom sitt ansvarsområde fastställa sådana avgifter (t.ex. 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.
20. Att nämnd ska anmäla igångsättningstillstånd till kommunstyrelsen innan ett investeringsobjekt över 10 miljoner kronor påbörjas.

## 6.2 Infrastruktur, stadsutveckling, skydd m m

Området omfattar fysisk planering, bostadsförsörjning, turistverksamhet, konsumentverksamhet, gator, vägar, parker, naturvård, friluftsliv, näringsliv, miljö, säkerhet, räddning, beredskap samt civilförsvar. Området innefattar också kommunens verksamhet inom den särskilda kollektivtrafiken som kommunen ansvarar för och som sker i förvaltningsform.

### Styrdokument

Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)  
 Bostadspolitisk strategi (KF 2010)  
 Handlingsinriktning för fossilbränslefri kollektivtrafik 2020 (KF 2010)  
 Handlingsprogram för räddningstjänst och förebyggande mot olyckor (KF 2006)  
 Naturvårdsprogram (KF 2006)  
 Näringslivspolicy (KF 2008)  
 Säkerhetspolicy (KF 1999)  
 Översiktsplan (KF 2010)

### Utvecklingsförutsättningar

Kommunens utmaningar beskrivs i kapitel 3. Den övergripande inriktningen för verksamhetsområdet ges främst i översiktsplan 2010. Kommunens arbetssätt inom området fortsätter att utvecklas mot processorientering, systematik, öppenhet och samverkan med samhällets övriga aktörer inklusive barn och unga. Uppsala kommun har tillsammans med Tierps kommun och Östhammars kommun skapat en gemensam nämnd för räddningstjänst där samarbetet löpande utvecklas.

### Bostäder

Uppsala växer med 3 000-4 000 invånare per år. 1960 hade Uppsala 100 000 invånare, att jämföra med över 200 000 invånare idag. En förutsättning för att tillväxten ska kunna fortsätta är att säkerställa att bostadsmarknaden växer. Nyproduktion av bostäder som bidrar till ett varierat utbud på bostadsmarknaden skapar flyttkedjor som ökar möjligheterna att möta efterfrågan inte bara i nyproduktionen utan också i hela bostadsbeståndet. För att möta efterfrågan behöver antalet bostäder öka med 2500 per år under perioden. Särskilda ansträngningar och prioriteringar måste ske i alla led för att möjliggöra detta. Fler aktörer på marknaden medger en högre produktionstakt totalt sett. Efterfrågan på bostäder är som störst i centrala staden och att fortsätta förtäta där är därför prioriterat.

Andelen hyresrätter i Uppsala är låg och bedömningen är att ett ökat tillskott är avgörande för att möta marknadens behov. Uppsala kommun driver på och fullföljer de intentionsavtal som tecknats med de parter på hyresrättsmarknaden som visat intresse för att investera i Uppsala.

Kvalitativa parker och grönytor för rekreation skapas i samband med program och planläggning. Mångfalden av boendeanternivåer värnas. Fler trygghetsboenden ökar tryggheten i det egna hemmet. För människor med särskilda boenden är det av extra vikt att säkra närhet till service och kommunikationer. Ökad genomströmning av bostadssociala lägenheter minskar hemlöshet och system för ökad effektivisering inom området prioriteras.

### **Gemensamma visioner för nya områden**

För att nya områden ska svara mot framtidens krav och möjligheter krävs en samsyn mellan inblandade aktörer. Kommunens roll blir att leda arbetet mot en gemensam målbild som konkretiseras i kvalitets- och hållbarhetsprogram och avtal. Erfarenheterna från arbetet med Östra Salabacke ger vägledning för andra stadsbyggnadsprojekt. Motsvarande sätt att arbeta behöver utvecklas även för områden där kommunen har begränsat eller inget markinnehav. Idag pågår bl.a. programarbete avseende Åriket/Studenternas och Dag Hammarskjöldsstråket. Uppsala kommuns tar också ett stort ansvar för att möjliggöra bostadsbebyggelse i Storvreta och Almungestråket genom planprocessen och omfattande markförvärv.

### **Miljö och klimat**

Miljö- och klimatfrågan är avgörande för hur Uppsala utvecklas i framtiden. Genom att ta tillvara på möjligheter och utmaningar som miljö- och klimatfrågan ger bidrar vi till teknik- och affärsutveckling som genererar arbetstillfällen. Vi säkerställer samtidigt att kommande generationer får samma möjligheter att leva som vi har idag.

Samhällets fysiska utformning samt konsumtion och materialval har stor betydelse för hur stor klimat- och miljöpåverkan blir. Miljö- och klimatarbetet integreras därför i all planering kring infrastruktur och markanvändning. För att nå Uppsalas klimatmål till 2050 ökar takten i arbetet de närmaste åren. Utmaningen och arbetet med att bidra till en giftfri miljö, med inriktning på barn och unga, står också i fokus.

### **Utvecklingsbranscherna**

Uppsala är en ledande näringslivskommun med hög ranking jämfört med större och likvärdiga städer i landet. Samarbetet med såväl universiteten som företag och organisationer förstärks hela tiden. Kommunen tar en koordinerande roll i förstärkning av branschkluster inom informations/kommunikationsteknologi (ICT), energi/miljö och hälsa. Samverkan är redan stark inom profilområdet Life Science där kommunen via STUNS medverkar i strategiska satsningar som Uppsala Bio, Stockholm Uppsala Life Science och Uppsala Innovation Center. Kommunens medverkan ska säkra dessa initiativs långsiktiga finansiering. De unga innovativa företagen kan erbjuda stimulerande och framtidsinriktade jobb. Välriktade insatser i tidiga skeden stärker deras möjligheter att utveckla verksamheten med bas i Uppsala. Genom en stärkt samverkan inom utvecklingsbranscherna mellan Uppsala kommun, universiteten och lokalt näringsliv kan staden anta ett ökat globalt perspektiv. På så sätt kan Uppsala bli en drivande och visionär nod på en internationell spelplan.

### **Stärkt dagarbetsmarknad**

Befolkningstillväxten ska motsvaras av en tillväxt och en variation av jobb på den lokala arbetsmarknaden i syfte att erbjuda valfrihet och en attraktiv livsmiljö. Servicesektorn växer i takt med den ökade köpkraften och erbjuder många jobb. Den starka befolknings- och företagstillväxten, citys utveckling, det nya resecentrumet, nya kontorslösningar i centrala lägen liksom en hög tillgång på kritisk kompetens stärker förutsättningar för kvalificerade tjänsteföretag att växa och etablera sig i Uppsala.

Besöksnäringen och de kreativa näringarna har en potential att utvecklas i Uppsala. Besöksnäringen är också den snabbast växande exportnäringen. Näringslivets utveckling av attraktioner ska stödjas av kommunen. Regionförbundet tar fram en ny regional strategi för besöksnäringen i linje med den nationella strategin.

Uppsala ska fortsätta stimulera intresse för nyföretagande och entreprenörskap. Nyföretagandet är fortsatt högt. De små- och medelstora företagen svarar för den starkaste relativa sysselsättningsstillväxten. Genom de stora upphandlingsvolymer som den offentliga sektorn förfogar över kan krav i framkant driva på en positiv teknik- och tjänsteutveckling. Innovationsupphandling med mera öppna funktionskrav leder till att kommunen kan agera testbädd för den nya generationens företag.

### **Tillgänglighet och infrastruktur**

För att stärka Uppsalas attraktivitet och roll i regionen samt internationellt är det angeläget att fortsätta förstärka tillgängligheten till Uppsala. Tillsammans med berörda aktörer arbetar kommunen för en långsiktigt förbättrad tillgänglighet och infrastruktur. Utvecklingen av järnvägen har en strategisk betydelse för större arbetsmarknader och hållbara transportsystem. En kapacitetshöjning på Ostkustbanan söderut är den enskilt viktigaste infrastrukturåtgärden för utbytet med Stockholm och Arlanda. Kapacitetshöjningen är även en förutsättning för att garantera tågstopp i Uppsala södra/Bergbrunna, avlasta Resecentrum samt för att utveckla Uppsalas sydvästra och sydöstra och östra stadsdelar.

Samarbetet kring kapacitetsförstärkningar på Dalabanan fortsätter för att förbättra pendlingen från Sala och Heby och för att möjliggöra en station och utbyggnad i bl.a. Vänge. Samarbetet kring Arosstråket mot Enköping och Västerås behöver intensifieras för eventuella trafikeringsförbättringar på kort sikt och järnvägsbyggande på lång sikt. En viktig regional vägförbättring för att hantera bebyggelsestrycket är riksväg 55, infarten till Uppsala stad.

Närhet inom staden förstärks också genom byggandet av nya gatulänkarna Gottsunda Allé och Esplanadbron vid Kungsängen, samt genom planfria järnvägs korsningar på S.t Persgatan och S.t Olofsgatan.

### **Hållbart resande**

Uppsala har målet att fördubbla andelen resande i kollektivtrafiken till 2020 med utgångspunkt från 2006 och samtidigt vidmakthålla en hög andel cyklande och gående. Utbyggnaden av kollektivtrafiken i form av stomlinjer och eventuellt nya trafikformer som spårtaxi och spårväg, sker i samverkan med den regionala kollektivtrafikmyndigheten.

Stomlinjerna förstärker tillgängligheten och skapar stadsstråk som är viktiga i stadsutvecklingen. Att kollektivtrafiken ses som norm vid planering av bebyggelse gynnar tillgänglighet och service och hänger väl ihop med en förtätning av stadskärnan. Uppsala är en cykelstad och genom att ytterligare förstärka cykelnätet skapas en mer attraktiv och hållbar stad. Att klara klimatmålen, få en attraktivare stad och en hälsosammare miljö i tätorten är viktigt.

För att nå målen räcker det inte enbart med en utbyggd kollektivtrafik, fler invånare måste också välja att resa med kollektivtrafiken. Tyngdpunkten ligger på att få nya kundgrupper att välja kollektivtrafiken framför att välja bilen. Trafikutvecklingen har också betydelse för miljö kvalitetsnormerna för buller och luft.

### **Samhällssubventionerade resor**

Skolskjuts är en kommunal uppgift som regleras i skollagen. Kollektivtrafikmyndigheten kan medverka vid samordningen av skolskjutstrafiken. Skolskjutsarna på landsbygden behöver även fortsättningsvis ses över kontinuerligt, område för område, för att effektiviteten och säkerheten i transportsystemet ska behållas och förstärkas.

Behovet av färdtjänst påverkas till stor del av tillgängligheten i kollektivtrafiken. Ambitionen bör därför vara att anpassa kollektivtrafiken så att den kan fungera som ett alternativ till färdtjänst. Goda kommunikationer ska erbjudas alla trafikantgrupper. Specialtransporterna ska integreras med övrig kollektivtrafik. Bussterminaler, busshållplatser och anslutande gångbanor ska byggas om för att passa alla trafikantgruppers förmåga att åka kollektivt.

### **Blågröna kvaliteter och samband**

Kvaliteter och samband tas till vara i stadens blå stråk, gröna kilar och större parker. Åstråket-Mälarstranden, Stabbykilen och Gula Stigenkilen stärks och utvecklas i samband med pågående stadsutveckling.

Kommunens naturreservat och övriga friluftsområden förvaltas och vidareutvecklas med inriktning på rekreation och biologisk mångfald. Även nya sådana områden kan aktualiseras i de fall det behövs för att säkerställa kommunala intressen. Tillgänglighetsåtgärder, bland annat i Åriket, genomförs under perioden. Parkstandard, särskilt i stadsdelsparkerna, höjs med fler upplevelsevärden och skötsel som anpassas för att klara fler besökare. Stadsträdgården utvecklas enligt en plan som börjar förverkligas i samband med 150-års jubiléet 2014. Kransornas parkstandard ses över. Attraktiva vatten och ökad tillgång till friluftsbad i och utanför staden ger kvalitet till uppsalabor och besökare.

Det gröna - framför allt träden - har förmåga att mildra effekterna av klimatförändringarna genom sin svalkande funktion och genom att ta upp vatten och avlasta dagvattensystemet. Det motiverar ett ökat fokus på stadsträden.

Vistelse i park och natur, vardagsmotion i form av promenader, gång-/cykelpendling, fritidsodling och andra utomhusaktiviteter har positiva effekter på människors hälsa. För grupper med begränsad rörlighet, bland annat små barn, äldre och funktionshindrade, är närheten särskilt viktig.

### **Vatten över gränser**

Arbetet för att värna och utveckla våra vatten kräver samverkan med flera aktörer. Ett övergripande vattenprogram som syftar till att öka fokus på vattenfrågor och tydliggöra mål och prioriteringar tas fram. För att undvika negativa konsekvenser för stora delar av stadskärnan om ett hundraårsflöde skulle orsaka att Fyrisån svämmar över tas riskhanteringsplaner fram enligt EU:s direktiv.

### **Stadsliv**

Variation mellan stadens olika områden lockar till ökat utbyte mellan skilda stadsdelar. Nya stads- och kollektivtrafikstråk gör rörelse mellan områden naturligare och genom sammanläggning med bebyggelse, platsbildningar och parker kan barriäreffekter överbryggas. Inom ramen för planering av stråken utvecklas de offentliga rummen som mötesplatser med hög standard vad gäller arkitektonisk kvalitet, konstnärlig utsmyckning och grönska. Åstråket

är ett exempel på ett sådant upplevelserikt område. Antalet arrangemang på offentliga platser fortsätter att öka. Räddningstjänsten arbetar förebyggande med arrangörerna för att upprätthålla god säkerhet. Uppsalas stadsbild ska fortsätta att präglas av en variationsrik arkitektur och den karaktäristiska siluetten med domkyrkan och slottet.

### **Stadsdelsutveckling**

Med en allt större befolkning krävs en större variation av utbud och möjligheter för att skapa attraktivitet och trygghet. Det sociala perspektivet har en allt tydligare roll i samhällsplaneringen. Genom en god stadsplanering skapas möjligheter för socialt hållbara områden som uppfattas som trygga och välkomnande och uppmuntrar uppbyggnad av lokalt socialt kapital. Samtliga nämnder, produktions- och bolagsstyrelser samverkar inom och utom kommunen för att bryta människors utanförskap och öka delaktigheten i samhället. Genom de boendes och verksammas delaktighet och inflytande används den befintliga mångfalden för att gynna stadsdelsutvecklingen och utvecklingen i de mindre tätorterna. Detta gäller såväl kultur-, natur-, fritids-, idrotts- som entreprenörsvärden i samhällsbyggandet. Hållbar tillväxt för alla och genusperspektiv är integrerade delar i arbetet.

### **Markstrategi**

Det alltmer komplexa samhällsbyggandet med många aktörer inblandade underlättas när kommunen kan gå in som en part och driva på förändringsarbete i kraft av att äga exploateringsbar mark. Då ökar också möjligheterna för variation i bebyggelse och verksamheter, samtidigt som det ger större möjligheter att ställa särskilda krav och att säkra utrymmen för kommunala serviceåtaganden. Ett ökat och varierat utbud av lägenheter, med olika upplåtelseformer och anpassat för skilda målgrupper, blir allt viktigare. Genomtänkt markanvisning introducerar nya byggherrar till bostadsmarknaden i Uppsala och förstärker konkurrensen med såväl prispress som högre produktion som följd. Kollektivtrafikförsörjning ska utgöra en faktor vid prioriteringen av markförvärv då kommunal rådighet genom att äga mark medger god möjlighet att driva utvecklingen mot effektiv kollektivtrafikförsörjning.

Arbetet med strategiska markförvärv intensifieras under perioden för att nå målsättningen enligt översiktsplan 2010 om ett ständigt innehav av exploateringsbar mark motsvarande tre års stadsutveckling samt en långsiktig buffert för markbyten och andra ändamål, bland annat rekreation och biologisk mångfald.

### **Rullande översiktsplanering**

Förändringstakten och krav på flexibilitet i samhället gör att strategiska ställningstaganden kring kommunens fysiska samhällsutveckling och planering ständigt behöver omprövas. Uppsala kommun måste klara tillväxttrycket inom ramarna för hållbarhet och med de kvaliteter som lyfts fram i översiktsplan 2010. Den översiktliga planen ska ses som en process med fyraårig omloppstid med ettåriga uppdateringar avseende tillägg och prioriteringar. Den ettåriga uppdateringen planeras in för att så långt möjligt följa IVE-processen. Våren 2014 bör kommunfullmäktige ta ställning till översiktsplanens aktualitet och eventuellt begränsade revideringar. Behov av mer omfattande revideringar framåt kan sammanfattas i aktualitetsförklaringen. Ett sådant system svarar både mot:

- 1) lagens krav på ställningstagande i kommunfullmäktige om översiktsplanens aktualitet varje mandatperiod och på systematisk uppföljning av miljöfrågorna samt
- 2) behovet av successiv anpassning till omvärldsförändringar, erfarenheter från pågående arbeten och ny kunskap.



## Kommunfullmäktiges beslut

### Inriktningsmål

1. Uppsala kommun är rankad som en av landets mest attraktiva företagarkommuner.
2. År 2020 är Uppsalas kollektivtrafik fördubblad genom förtätning av staden, ökad framkomlighet och stråkmässig utbyggnad inom kommunen.
3. Dagarbetsmarknaden ökar i enlighet med befolkningsutvecklingen.
4. Barn och unga är delaktiga i samhällsbyggandet.
5. Invånare och besökare är trygga på gator, torg och andra allmänna platser.
6. I Uppsala kommuns verksamhet och dess geografiska område är utsläppen av växthusgaser minst 45 procent lägre per capita 2020 jämfört med 1990 och fortsätter att minska.
7. Kommunens fastigheter är energieffektiva.
8. Uppsala kommun verkar för fler hyresbostäder och trygghetsboenden.
9. ”Lätt att göra rätt” och tänkandet livscykelkostnad präglar samhällsplaneringen avseende hållbarhet.
10. I Uppsala är miljö, gaturum och stadsgestaltning inbjudande.
11. Centrala staden har ett livskraftigt centrum och är väl försett med gångtor.
12. Boendemiljöer är goda och socialt hållbara.
13. Stadsdelsutvecklingen är tillväxtorienterad.
14. Landsbygdsutveckling är en viktig del för kommunens utveckling.
15. För- och grundskola liksom styckebyggande är grunden för bra service i kransorterna.

### Uppdrag

#### Till kommunstyrelsen

1. Att uppdatera den bostadspolitiska strategin.

#### Till plan- och byggnadsnämnden

1. Att tillhandahålla tjänstemannastöd till namngivningsnämnden

## 6.3 Kultur, idrott och fritid

Området omfattar kultur-, idrott- och fritidsverksamhet. Här ingår teater-, musik-, dans-, bildkonst-, film- och museiverksamhet, bibliotek, kulturcentrum, kulturarvsfrågor, friluft-, bad- och sportanläggningar samt fritidsanläggningar. Dessutom ingår stöd till föreningslivet, studieorganisationer, evenemang, musik- och idrottsskolor samt stöd till det fria kulturlivet.

### Styrdokument

Kulturpolitiskt program (KF 2005)

Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)

### Utvecklingsförutsättningar

Ett rikt kultur- och fritidsutbud bidrar till kommunens attraktivitet och är viktiga konkurrensfaktorer i kommunens ambition att växa. Konsten är viktig för att människor ska få möjlighet att vidga sitt vetande och kunna möta samhällets uttryck. Kultur-, fritids- och idrottsverksamhet är redskap som ger dynamik och kreativitet till samhället samt bidrar till välbefinnande och hälsa. Kulturarvet bevaras genom att det brukas och omdefinieras av dem som lever och verkar i Uppsala. Ett aktivt föreningsliv är betydelsefullt för samhällets och demokratis utveckling eftersom det stärker sammanhållning, ökar medborgarnas inflytande och skapar tillit. Kultur- och fritidsutbudet upplevs som jämställt och tillgängligt för både män och kvinnor, pojkar och flickor oavsett fysisk och psykisk förmåga.

### Bredd och spets

Ett brett och tillgängligt kultur- och fritidsutbud är en investering i ett hälsosamt liv och är viktigt för ungas utveckling. Det skapar efterfrågan på lokaler, varor och tjänster och genererar arbetstillfällen. Ett stort och aktivt föreningsliv bidrar till delaktighet och inflytande i samhällsutvecklingen. En framgångsrik elitidrott och ett professionellt kulturliv stärker den positiva bilden av Uppsala. Kommunens stöd till elitidrotten och den professionella kulturen bidrar till utvecklingen av kommunen och dess attraktivitet. Samt möjliggör för utövarna att bo och verka i Uppsala. Projekt som Elitidrottsstaden, Tävlingsstaden och Kulturstaden Uppsala ökar samverkan mellan näringsliv, föreningsliv och kommunen.

### Kulturstaden

En aktiv konst- och kulturpolitik som värnar den konstnärliga friheten och kulturens egenvärde skapar förutsättningar för ett dynamiskt och oberoende konst- och kulturliv. Kommunens bibliotek, museer, teatrar, konserthus och andra scener liksom det fria professionella kulturlivet ska därför ges ett starkt offentligt stöd. De kommunala resurserna styrs till den verksamhet som håller hög kvalitet och gör kvalitetskulturen tillgänglig. Näringslivet bjuds in att öka sitt stöd till den lokala kulturen.

Uppsala kommuns kulturpolitiska program antogs 2005 och revideras 2013-2014. Även det barn och ungdomspolitiska programmet står inför revidering under perioden. Det kulturpolitiska arbetet i kommunen berörs av den regionala kulturplan som Landstinget i Uppsala län tagit fram för åren 2013-2014, samt den statliga kulturpolitiken. Detta kräver att samtliga kommuner i länet tillsammans med landstinget verkar för att tillvarata kulturens betydelse i samhällsutvecklingen.

Kommunen driver det kommundemensamma projektet ”Kultur för utveckling”. År 2014 firar Sverige 200 år av fred och projektet förstärker Uppsalas kopplingar till freden som en del av vårt gemensamma kulturarv. Samma år är Umeå europeisk kulturhuvudstad vilket kommer att ge även Uppsala positiva effekter.

### **Idrottsstaden**

Uppsala har ett stort idrottsutbud. Alla uppsalabor har goda möjligheter till en hälsofrämjande fritid både i egen- och föreningsorganiserad form. Strövområden, lokaler och anläggningar är säkra och görs tillgängliga utifrån olika gruppers behov. Det snabbt ökande antalet seniorer ställer ökade krav på tillgänglighet under dagtid. Kvinnors och mäns behov ser också olika ut till exempel med avseende på trygghetsfaktorer när det gäller nyttjande av friluftsområden och anläggningar.

### **Barn och unga**

Barn och ungas delaktighet i utformningen av olika verksamheter prioriteras. Andra värden som präglar utbudet är lärande, kultur och skapande samt likvärdiga villkor. Insatser med och för unga utvecklas genom flexibla stöd- och verksamhetsformer. Ungas kulturutövning och de arenor den bedrivs på speglas i kommunens stöd. Det behövs en ökad kunskap om vilka fritids- och kulturaktiviteter som unga efterfrågar.

Skolan är en viktig kulturinstitution för barn och ungdomar. Idrott och kultur är en självklar del i skolans undervisning. Eleverna får tillgång till kulturupplevelser och möjligheter till eget skapande. Idrottsföreningar är en resurs i grund- och gymnasieskolornas idrottsprofiler och idrottsprogram. Kulturinstitutioner, musikskolor, studieförbund och idrottsskolor ger unga möjligheter att prova på olika aktiviteter och utveckla fritidsintressen samt är viktiga för att säkra återväxten i kulturlivet.

### **Arenor**

I Uppsala utformas och byggs idrotts- och fritidsanläggningar som fungerar för alla. Förutsättningarna är goda för att så många som möjligt kan vara fysiskt och kulturellt aktiva. En långsiktig strategi och försörjningsplan för den fortsatta utvecklingen av anläggningar och arenor bygger på behovsinventeringar bland allmänhet, föreningar och professionella utövare.

Ett helhetsperspektiv tillämpas så att professionellas och amatörers behov inom kultur och idrott tillgodoses. Bibliotek, fritidsgårdar och kulturcentrum spelar en viktig roll som mötesplatser. Uppsala stadsbibliotek är en välbesökt arena för det fria ordet och för information, litteratur och media. Rollen som ett litterärt centrum stärks 2014.

Studenternas IP utvecklas med fokus på fotboll och bandy till ett centrumnära och väl sammanhållet område för elitidrott, evenemang och friluftsliv. Gränby sportfält färdigställs i samverkan med näringsliv och föreningar. Lokala idrottsplatser utvecklas.

Uppsala stadsteater och Uppsala Konsert & Kongress är exempel på två stora kulturarenor som spelar stor roll för kulturlivet och för Uppsala som kulturstad.

Utredningen Nya rum för konsten föreslår ett nytt konst- och museicentrum på Uppsala slott. Ett fortsatt arbete med förslagen kommer att kräva delaktighet från olika aktörer då det berör

både infrastruktur, stadsutveckling och destinationsfrågor. Samarbetet med Uppsala universitet och Landstinget i Uppsala län behöver fördjupas.

### **Stadsdelsutveckling och stadsmiljö**

Vid utvecklingen av nya bostadsområden är det väsentligt att låta frågor om kulturell infrastruktur och möjligheten till fysisk aktivitet komma tidigt in i planeringen. Samverkan med ideella krafter är viktigt när staden utvecklas. Partnerskap prövas mellan föreningar och kommunen och bidrar till nya lösningar. I Sävja startar 2014 ett kulturcentrum. Samverkan mellan olika kulturverksamheter i Gottsunda centrum fortsätter. Stadsdelsutveckling sker även i andra delar av kommunen.

Den konstnärliga gestaltningen är självklara inslag i stadsutvecklingen, liksom det gemensamma ansvaret för de kulturhistoriska värden och kulturarvet i kommunen. Ett kulturmiljöprogram tas fram under perioden och är ett underlag i den fysiska planeringen. Med en hållbar utveckling i åtanke skapar kulturmiljöprogrammet förutsättningar att använda kulturmiljövärden som en resurs i samhällsutvecklingen.

### **Evenemang och möten**

Uppsala växer som evenemang- och mötesstad inom kultur, idrott, möten och vetenskap. Detta är strategiska områden för att positionera Uppsala som en attraktiv stad. Evenemangen bidrar till besök, ökad inflyttning och sysselsättning. Det ger kommuninvånarna nya upplevelser och bidrar till trivsel, identitet och trygghet.

Destination Uppsala AB ansvarar för koordinering och utveckling av evenemangen utifrån ett varumärkes- och besöksnäringssperspektiv. Genom koordinerade insatser mellan de kommunala arenorna och näringslivet bidrar partnererna till en fortsatt stark tillväxt inom besök, boende och företagande.

## **Kommunfullmäktiges beslut**

### **Inriktningsmål**

1. En livaktig kultur-, idrotts- och fritidsverksamhet gör kommunen attraktiv för såväl boende och besökare som företagare.
2. Bredd- och ungdomsidrotten har bra villkor och bidragen till barn och ungas fritid fördelas på ett rättvist sätt mellan olika idrotter. Flickor och pojkar har likvärdiga villkor.
3. Elitidrottens förutsättningar är väl utvecklade genom samverkan mellan idrottsorganisationerna, näringslivet och kommunen.
4. Människor med funktionsnedsättning deltar i kultur- och idrottslivet på likvärdiga villkor.
5. Uppsalas kultur är tillgänglig för alla och kännetecknas av kreativitet, hög kvalitet och interkulturella utbyten.
6. Uppsalas kulturliv är väl utvecklat genom samverkan mellan det offentliga, det fria kulturlivet, den ideella sektorn samt näringslivet.
7. Konstens tillgänglighet ökar genom exponering på befintliga mötesplatser.
8. De kulturella uttrycken är närvarande i offentliga miljöer.
9. Uppsala är en stad för det fria ordet, litteraturen och författarna.

## Uppdrag

### Till idrotts- och fritidsnämnden

1. Att ta fram ett nytt idrotts- och fritidspolitiskt program.

## 6.4 Pedagogisk verksamhet

Området behandlar den pedagogiska verksamhet som kommunen ansvarar för enligt skollagen. Verksamheterna riktar sig till en stor del av kommunens invånare – alltifrån små barn i förskola till vuxna i vuxenutbildning.

### Styrdokument

Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)

### Utvecklingsförutsättningar

De pedagogiska verksamheterna lägger en grund för tillväxten i kommunen och för det framtida Uppsala. 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. För att valfriheten ska fungera behöver utbudet av utbildning följa de behov som kommunens invånare har. Vid planering av nya utbildningar tas därför hänsyn till såväl individens behov av utveckling som arbetslivets behov av arbetskraft.

Befolkningsprognoserna visar en fortsatt ökning av barn i förskole- och grundskoleåldrarna och en minskning av ungdomar i gymnasieåldrarna under planperioden. Under samma tid kommer en betydande andel förskollärare och grundskollärare att gå i pension. Att antalet förskolebarn och grundskoleelever ökar sammanfaller med pensionsavgångar. Ett rekryteringsbehov bedöms uppstå och utmaningarna i samband med detta förstärks av skollagstiftningens krav på medarbetarnas utbildning, ämnesbehörighet och legitimation.

### Kunskap – en rättighet

Det viktigaste målet för den lokala skolpolitiken är att Uppsalas kunskapsresultat ska vara bland landets bästa. Det förutsätter att lärarna har möjlighet att ägna sig åt pedagogik och inte administration. Ett systematiskt kvalitetsarbete med en välutvecklad planering, utvärdering och analys stödjer den målbilden. Alla skolformer har ett ansvar för att underlätta individens väg genom utbildningssystemet. När samspelet mellan skolformer fungerar fullföljer fler elever sin utbildning med goda resultat.

Det pedagogiska arbetet börjar i förskolan. Grundskolan ger de yngsta eleverna tidigt stöd och förutsättningar för en fortsatt skolgång. Fritidshemmen spelar en stödjande roll till skolan och har ett delansvar för elevernas kunskapsutveckling. Först när en elev kan läsa, skriva och räkna har hon eller han en grund för att tillägna sig kunskaper på högre nivåer. Individuellt stöd och anpassade lösningar leder till att fler elever i gymnasieskola och vuxenutbildning går vidare till fördjupade studier och arbetsliv.

### Likvärdiga möjligheter

Det är varje förskolas och skolas ansvar att alla når läroplanens mål. Det finns idag alltför stora skillnader mellan hur väl olika förskolor och skolor lyckas med detta. I ansvaret ingår att tidigt reagera när en elev riskerar att inte nå kunskapskraven, men också att uppmärksamma och ge extra stimulans till särskilt duktiga elever. Förskolan och skolan ska ständigt utvärdera att den pedagogiska miljön fungerar för alla förskolebarns och elevers lärande. I det arbetet ses föräldrar som en resurs som ges en god inblick i barnets utveckling och tillåts vara delaktiga. Rektorn har ett omfattande och mycket tydligt ansvar för att garantera eleverna

trygghet och studiero. En systematisk uppföljning av all pedagogisk verksamhet – oavsett huvudman - är ett verktyg för att kartlägga likvärdighet och öka kvaliteten i verksamheten.

### **Tilltro till förskolebarns och elevers förmåga**

För att alla förskolebarn och elever ska lyckas måste fokus vara en gemensam tro på att alla individer kan. Där elever upplever höga förväntningar från sina lärare är betygsresultaten bättre. Höga förväntningar och en hög tilltro till individens förmåga öppnar upp för kreativitet, samarbete och medbestämmande – kompetenser som främjar utveckling till entreprenöriella individer och aktiva medborgare. Hälsoplaner ska finnas på varje skola och syftar till att skapa medvetenhet kring hälso- och livsstilsfrågor.

I de senare skolåren minskar lusten att lära betydligt hos både flickor och pojkar. En förskola och skola som stimulerar kreativitet, nyfikenhet och självförtroende samt viljan till att pröva egna idéer och lösa problem ökar lusten att lära.

### **Trygghet och trivsel**

Trygghet och trivsel är förutsättningar för en god kunskapsutveckling. Nolltolerans mot trakasserier och kränkningar är grundläggande för framgångsrika förskolor och skolor. För att förebygga kränkningar krävs en medvetenhet hos förskolebarn, elever och medarbetare 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. Varje skola har en skyldighet att arbeta förebyggande och att ingripa mot trakasserier och kränkningar.

Barn och unga vistas en stor del av sin tid i förskola, skola och fritidsverksamhet. Dessa verksamheter har därför ett ansvar för att tidigt uppmärksamma och förebygga utsatthet och ohälsa. För att samverka med andra som arbetar för barns välfärd och hälsa ska fungera behöver ansvarsfördelningen vara tydlig mellan pedagogisk verksamhet och exempelvis socialtjänst och vård.

### **Valfrihet är en viktig del**

Väl underbyggda val gör att fler hamnar i en verksamhet som passar just dem. Vikten av att kunna välja, och välja bort, är en central del av Uppsalas välfärd. Valfriheten bygger på att medborgarna får saklig och objektiv information om vad de kan välja mellan. Skolorna ska samverka med samhälle och arbetsliv och vägleda elever till välgrundade beslut. Kommunen bidrar till att medborgarna får opartisk information om bland annat kvaliteten inom det varierade utbudet av pedagogisk verksamhet. Denna information ger elever och föräldrar både underlag till upplysta val och ett verktyg att påverka sin barnomsorg eller skola till kvalitetsutveckling.

## **Kommunfullmäktiges beslut**

### **Inriktningsmål**

1. Uppsala är en attraktiv utbildningsstad med ett varierat utbud av utbildningar på olika nivåer och med olika inriktningar.
2. Uppsalas skolor arbetar aktivt med att konkretisera och levandegöra den grundläggande etik och värdegrund som det svenska samhället vilar på.

3. Uppsalas skolor har ett bra samarbete med Uppsala universitet och Sveriges lantbruksuniversitet i syfte att nå bättre kunskapsmål.
4. Förskolan och skolan är trygg och har nolltolerans mot mobbing, kränkande särbehandling och våld.
5. Förväntningarna på alla elevers resultat är höga.
6. De samlade resultaten i Uppsala kommuns skolor är bland de bästa i landet.
7. Varje skolas resultat ligger över riksgenomsnittet.
8. Högsta prioritet i grundskolan har läsförståelse, skriv- och räkneinläring i åk 1-3.
9. Föräldrar har god information och inblick om sina barns utveckling och behov av stöd i skolan.

### **Uppdrag**

#### **Till barn- och ungdomsnämnden och utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden**

1. Att följa upp skolornas implementation av hälsoplaner som syftar till att främja elevernas livslånga välbefinnande och inlärningsförmåga.



## 6.5 Vård och omsorg

Området utgörs av det kommunala ansvaret för barn och ungdomar, personer med funktionsnedsättning, äldre samt personer som har sociala hinder eller saknar egen försörjning. Områdets lagstiftningar är socialtjänstlagen (SoL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS), hälso- och sjukvårdslagen (HSL), lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU) samt lagen om vård av missbrukare i vissa fall (LVM).

### Styrdokument

Äldrepolitiskt program (KF 2009)  
 Program för individ- och familjeomsorgen (KF 2004)  
 Drogpolitisk policy (KF 2002)  
 Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)

### Utvecklingsförutsättningar

I Uppsala är möjligheterna för människor själva att bestämma över sin vård och omsorg stor. Genom valfrihet och egenmakt ökar möjligheterna för människor att vara delaktiga och ha ett avgörande inflytande över det stöd de får ifrån kommunen. I takt med att allt fler själva väljer sina utförare skiftar kommunens ansvar ifrån att förse människor med stöd till att säkerställa att det finns tydliga system för att följa upp, samordna och kvalitetssäkra tjänster.

Genom förändringar i befolkningsstrukturen och en stor inflyttning kommer behovet av vård- och omsorgsinsatser att öka under planperioden. Det kommer att ställa stora krav på ett nytt tänkande och utvecklade metoder för att uppnå en ekonomi i balans med god och bra kvalitet.

Tack vare en allt mer avancerad sjukvård och den medicinsktekniska utvecklingen i övrigt är möjligheterna för funktionsnedsatta att leva ett bra och värdigt liv större idag än tidigare. Fler är därför i behov av mer insatser i det egna hemmet för att stödet ska kunna bli optimalt.

Antalet äldre över 80 år ökar. För att möta deras behov av autonomi och livskvalitet livet ut är det viktigt med fortsatta satsningar på hälsofrämjande arbete och öppna insatser som syftar till att förbättra hälsan hos de äldre och att senarelägga vårdbehov.

Trots en låg arbetslöshet, i jämförelse med övriga riket har kostnadsutvecklingen för ekonomiskt bistånd och försörjningsstöd har ökat under en period. Ett viktigt arbete har inletts för att bryta utvecklingen och få fler i arbete och egen försörjning, vilket bedöms få effekt under planperioden. Arbetet kommer att utvecklas ytterligare genom fördjupad samverkan med näringslivet och andra myndigheter.

### Delaktighet

För att stärka barnperspektivet och barnets rätt inom den sociala barn- och ungdomsvården krävs att barn och ungdomar får sin uppfattning beaktad vid val av insats och fortlöpande under pågående insats. Beslut och åtgärder ska följas upp utifrån ett barnrättsperspektiv. Socialtjänsten ska eftersträva att barn, ungdomar eller familjer med behov av samhällets stöd i första hand får bistånd med insatser på hemmaplan. Detta i syfte att främja ett fungerande familjeliv vilket är avgörande för en god långsiktig utveckling. Därför är det angeläget att vidareutveckla hemmaplanslösningar som kan utgöra alternativ till placeringar utanför det egna hemmet.

Kommunens verksamheter utgår från att personer med funktionsnedsättning vill bestämma över sina liv. För att skapa god hälsa samt ekonomisk och social trygghet för personer med funktionsnedsättning behöver hinder för delaktighet i samhället undanröjas.

Tillgänglighetsskapande insatser behövs såväl i den fysiska miljön som tillgång till anpassad information för att skapa större delaktighet i samhället.

Att ha ett arbete och egen inkomst är en grundförutsättning för att kunna leva ett självständigt liv. Människor mår bra av att vara delaktiga och ha ett arbete där de får möjlighet att tillföra, utvecklas och möta andra. För att bryta utanförskapet bland alla grupper i samhället är det viktigt att rikta särskild uppmärksamhet mot personer som riskerar att få ett långvarigt behov av ekonomiskt bistånd. Särskilt viktigt är det att barn som lever i ekonomisk utsatthet får de insatser som gör att de kan vara fullt delaktiga i skolan.

### **Boende**

En nationell uppföljning av hemlöshet och utestängning från bostadsmarknaden genomfördes 2011. Rapporten visar att Uppsala kommun har personer som är hänvisade till sociala boendelösningar eller osäkra boenden utan eget kontrakt. Kommunen ska fortsätta det vräkningsförebyggande arbetet och arbeta för att öka tillgången till bostäder på den öppna bostadsmarknaden för personer med sociala svårigheter och personer med funktionsnedsättning. Särskilt viktigt är att säkerställa ett tryggt boende för familjer som har barn. Även ensamkommande barn som saknar ett socialt nätverk och ungdomar i åldern 18-21 som inte kan bo kvar i sin familj av sociala skäl eller slussas ut i samhället efter en placering, behöver ett skäligt boende.

Tillkomsten av trygghetsbostäder och andra seniorbostäder ska stimuleras liksom att på andra sätt skapa ökad trygghet och tillgänglighet i boende- och närmiljöer.

### **Tidiga och förebyggande insatser**

Tidiga förebyggande insatser handlar om att möta barn och ungas behov samt deras föräldrar i ett så tidigt skede som möjligt. I ett livsloppsperspektiv är det i de tidiga åldrarna grunden för en hälsosam livsstil läggs och ett strategiskt arbete med medborgarnas hälsa ska stärkas. För att det förebyggande arbetet ska få så god effekt som möjligt krävs att barn och ungdomars utsatthet och behov av stöd tidigt uppmärksammas i de miljöer där de vistas, exempelvis förskola och skola.

Ett gemensamt ansvarstagande och arbetsformer där kunskapen kan spridas mellan socialtjänst, pedagogisk verksamhet, vård och psykiatri ska stärkas. Genom att kommunens råd- och stödverksamhet, öppen för alla medborgare i åldern 0-20 år samt deras föräldrar, utvecklas mot ett aktivt uppsökande arbete med syfte att nå familjer och barn i tidigt skede kan sociala problem enklare avhjälpas och familjer stärkas.

Kommunen har under de senare åren utvecklat ett kompetent och förebyggande arbete med personer som har en missbruks- och beroendeproblematik. Detta arbete måste ständigt utvecklas och förbättras.

Ett strategiskt arbete med uppsökande hembesök inom äldreomsorgen ger signaler om framtida behov men kan också fungera som indikator på framtida hälsoeffekter. Strukturen

omfattar alla de insatser som genomförs på området, bidrar till människors möjlighet till oberoende och att ett mer omfattande vårdbehov senareläggs.

### **Samverkan**

För att alla personer i behov av samhällets stöd ska få det snabbt och anpassat utifrån individen behöver samarbetet mellan kommun och landsting fungera väl. För att förbättra och tydliggöra samarbetet gällande barn och ungdomar i behov av särskilt stöd har gemensamma riktlinjer mellan huvudmännen tagits fram.

Barn och ungdomar med funktionsnedsättning ska ha möjlighet att växa upp i sina föräldrahem. En förutsättning är ett starkt stöd till föräldrarna. För att optimera stödet behöver samarbetet med landstinget utvecklas.

Sveriges restriktiva alkohol- och drogpolitik är en styrka för att komma till rätta med missbruksproblem i samhället. Genom att upprätthålla tydliga normer mot inte minst narkotika minskar risken att människor brukar droger. För personer som missbrukar alkohol och andra droger sker en utbyggnad av öppenvård och träffpunktverksamhet, för stöd i nyktert boende. Eftervård och nära samarbete med hem för vård och boende (HVB) sker för att förkorta tiden i den slutna vården och skapar högre kvalitet i eftervården. Kommunen och landstinget samverkar med utgångspunkt i Socialstyrelsens nationella riktlinjer för missbruks- och beroendevård, med betoning på evidens och kompetenshöjning i vården. Inom missbruks- och beroendevården kommer lagkrav att införas när det gäller samarbete mellan landsting och kommun.

Närvård är ett samlingsbegrepp för det samverkansarbete som bedrivs inom hälso- och sjukvård och social omsorg mellan Uppsala kommun och landstinget i Uppsala län. Målet är att insatser ska vara individfokuserade, tillgängliga, jämlika, kostnadseffektiva, säkra, kunskapsbaserade samt att vård, omsorg och stöd ska ske i samverkan mellan landsting och kommun.

Staten har slutit överenskommelse med Sveriges kommuner och landsting med syfte att utveckla samverkan inom äldreomsorgen. Målet är att effektivisera användandet av resurser så att vården och omsorgen i högre grad utgår från de mest sjuka äldres behov.

Under 2013 tecknades en Lokal överenskommelse med de idéburna organisationerna.

### **Trygghet**

Antalet anmälningar om barn som riskerar att fara illa har ökat, speciellt i åldern 0-6 år. I november 2012 fattade Riksdagen beslut om ändringar i socialtjänstlagen för att stärka stödet och skyddet för barn och ungdomar som far illa eller riskerar att fara illa. Lagändringarna innebär bland annat att barnrättsperspektivet stärks genom att barnets bästa ska vara avgörande vid beslut och andra åtgärder som gäller vård eller behandling. Kriterierna ändras för när en anmälan bör göras vid misstanke om barn som far illa. Även kriterierna för mottagandet och hantering av en anmälan förändras. Ett gemensamt ansvarstagande och arbetsformer där kunskapen ska spridas mellan socialtjänst, pedagogisk verksamhet, vård och psykiatri ska stärkas.

Stöd till personer som blivit utsatta för våld och andra brottsoffer har lyfts fram inom ramen för kommunens deltagande i Tryggare Uppsala län.

Resurscentrum för människor som utsätts för våld i nära relationer startade 2012 och har som syfte att förhindra våld och ge stöd till utsatta personer. De ska även samordna olika insatser. Uppföljning och kvalitetssäkring av effekterna blir allt viktigare för att kunna följa utvecklingen. Ansvar för behandling av personer som utövar våld i nära relationer behöver tydliggöras och formerna för stöd och behandling behöver utvecklas.

### **Kvalitet**

Majoriteten av kommunens nämnder och styrelser har under de senaste åren utvecklat egna kvalitetsledningssystem vilket är en absolut förutsättning för struktur, styrning och kompetenshöjning av den kommunala verksamheten. Detsamma gäller majoriteten av företag som har avtal med kommunen som utförare av tjänster inom vård- och omsorgssektorn.

Att bemötas med respekt inom vård och omsorg är grundläggande. Regeringen har beslutat att avsätta 1 miljard kronor under 2011–2014 till det så kallade omvårdnadslyftet som syftar till att stärka kompetensen inom äldreomsorgen och omsorgen om funktionsnedsatta.

En ny lag om patientsäkerhet har trätt i kraft, som syftar till att göra vården säkrare genom ett systematiskt patientsäkerhetsarbete och förebyggande arbete för att förhindra vårdskador.

Kommunen arbetar med implementering av den nationella värdegrunden för äldreomsorgen och har fastställt en lokal värdighetsgaranti med utgångspunkt i värdegrunden. Enligt den ska äldreomsorgen inriktas på att äldre människor får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. Möjlighet till integritet, självbestämmande och delaktighet betonas liksom att insatser ska vara av god kvalitet, att bemötande ska vara respektfullt och att den äldre personen ska känna trygghet. Vidare ska äldre människor så långt möjligt kunna välja när och hur stöd och hjälp i boendet och annan service ska ges.

### **Värdegrund**

Äldre ska kunna leva sina liv i enlighet med egna önskemål och därför behövs en mångfald av stöd- och omsorgslösningar. Genom ett aktivt värdegrundsarbete förändras och utvecklas äldreomsorgen så att individen placeras i centrum. Vikten av detta förstärks genom bestämmelser i socialtjänstlagen. Äldre kvinnor och män ska kunna leva utifrån sin identitet och personlighet och kunna känna välbefinnande i tillvaron. Äldre personers rätt till inflytande har stärkts senaste åren. Kommunerna har fått befogenheter att införa lokala värdighetsgarantier vilka tydliggör vad man kan förvänta sig äldreomsorgen i kommunen.

### **Framtida vård och omsorg**

För att stärka stöd och skydd för barn som bor i familjehem eller hem för vård eller boende (HVB) har ändringar i lagstiftningen genomförts. När vård ges i ett familjehem eller i ett HVB ska en särskild socialsekreterare utses som ska vara barnets egen kontakt och endast ansvara för kontakterna med barnet eller den unge. En annan handläggare ska svara för kontakterna med respektive familjehem eller HVB.

Socialnämnden för barn och unga har tillsammans med nämnden för hälsa och omsorg fått i uppdrag att genomföra en översyn av den drogpolitiska policyn. Arbetet pågår och beslut om ett nytt drogpolitiskt program kommer att fattas 2013.

Ett äldrevänligare Uppsala är vägledande för kommunens olika verksamheter. Genom valfrihet kan människors behov bättre tillgodoses. Strategiskt utvecklingsarbete pågår för förbättrad livskvalitet för äldre och för att hantera de demografiska förändringarna. Uppsala kommun liksom övriga Sverige behöver utbilda och rekrytera betydligt fler inom omvårdnadssektorn för att möta framtida behov av vård och omsorg hos äldre.

## **Kommunfullmäktiges beslut**

### **Inriktningsmål**

1. Valfrihet och mångfald tillgodoser äldres önskemål när det gäller service och boende.
2. Uppsala kommun och Landstinget i Uppsala län har ett väl fungerande samarbete med individen i centrum avseende hela vård- och omsorgskedjan.
3. Måltidskvaliteten är en del av god livskvalitet som utvecklas kontinuerligt.
4. Institutionsplaceringar fortsätter att minska bland barn och unga genom tidig upptäckt och med förebyggande åtgärder.
5. Det förebyggande arbetet fokuseras på barn och unga i riskzonen för sociala problem.
6. Uppsala kommun är ledande i frågor som gäller kvinnofrid.
7. Vården och omsorgen är hälsofokuserad och tillvaratar det friska med förebyggande insatser.
8. Människor som är utsatta för våld och hot får adekvat stöd.
9. Personer som brukar våld får behandling.
10. Personer med psykisk och fysisk funktionsnedsättning upplever en hög livskvalitet.
11. Överförmyndarverksamheten är av hög kvalitet och brukarna är nöjda.

### **Uppdrag**

#### **Till äldrenämnden och nämnden för hälsa och omsorg**

1. Att ta fram en handlingsplan för hur IT och ny teknik kan användas som ett hjälpmedel i det förebyggande arbetet.

## 6.6 Särskilt riktade insatser

Området omfattar arbetsmarknads- och sysselsättningsinsatser, viss introduktion av nyanlända invandrare samt mottagande av flyktingar. I ansvaret ligger initialt försörjningsstöd till flyktingar med etableringsplan, försörjningsstöd till flyktingar som saknar etableringsplan samt försörjningsstöd upp till tre år efter året för uppehållstillstånd till flyktingar som efter etableringsperioden inte kan försörja sig själva.

### Styrdokument

Arbetsmarknadspolitiskt program (KF 2010)

Barn- och ungdomspolitiskt program (KF 2009)

LÖK (KF 2013)

### Utvecklingsförutsättningar

Att ha ett arbete och därmed egen försörjning bidrar till att ge identitet och känsla av sammanhang. Varje man och kvinna, pojke och flicka har unika talanger och den aktiva arbetsmarknadspolitiken ser till att ta tillvara på dessa. Arbetslösheten i Uppsala län är lägst i landet. Trots detta har ungdomar, utrikes födda och personer med funktionsnedsättning svårare att etablera sig på arbetsmarknaden än andra. Att nå full sysselsättning är prioriterat.

Antalet asylsökande ökar som en följd av krig och oroligheter i omvärlden. Från och med 1 februari 2013 utvidgades gruppen som har rätt till etableringsinsatser till att omfatta anhöriga som på grund av anknytning fått uppehållstillstånd inom fem år från det första mottagandet. Även antalet ensamkommande barn utan vårdnadshavare i Sverige ökar och behovet av platser för dessa barn är större än tillgången i landet.

En förändring av socialtjänstlagen föreslås träda i kraft 1 juli 2013. Förslaget innebär att för en person som haft ekonomiskt bistånd minst sex månader och som får en anställning, men som behöver kompletterande bistånd, räknas enbart 75 procent av nettoinkomsten som inkomst vilket påverkar försörjningsstödet. Förslaget innebär också att åldersbegränsningen 25 år tas bort när det gäller att anvisa kompetenshöjande insatser. Staten kommer att kompensera kommunerna för de ökade kostnader för ekonomiskt bistånd som det ändrade beräkningssättet medför.

### Arbetslinjen mot utanförskap

Tryggheten och friheten av att kunna försörja sig själv är utgångspunkten för arbetsmarknads- och integrationspolitiken. En fungerande arbetslinje är grunden för att kunna vidmakthålla ett integrerat och väl fungerande välfärdssamhälle. Tillsammans med andra aktörer inom offentlig, privat och ideell verksamhet arbetar Uppsala kommun aktivt för att undanröja risker för arbetslöshet och motverka utanförskap. Utbildning, kompetensutveckling, stöd och arbetsrehabiliterande insatser är grundstenarna i arbetet.

Kommunen utvecklar en ny organisation, Navet Uppsala, med start 2013, för att samordna verksamheter som arbetar med kartläggning samt vägledning och matchning till arbete, arbetsmarknadsinsatser och/eller utbildning. Syftet är att effektivare lotsa arbetslösa, som får ekonomiskt bistånd, till insatser som leder till egen försörjning. Arbetet sker i nära samarbete med Arbetsförmedlingen.

Personer med funktionsnedsättning löper större risk att bli långtidsarbetslösa och antalet personer med psykisk funktionsnedsättning ökar. Kommunen utvecklar därför metoder för att stödja dessa att komma ut i arbetslivet. Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har i uppdrag att, i samverkan med kommunerna, utveckla stödet för att underlätta en återgång i arbete för unga vuxna med aktivitetsersättning.

### **Öka delaktigheten**

Uppsala kommun arbetar för att öka delaktigheten och minska utanförskapet, men många fler aktörer behövs för att lyckas fullt ut. Den ideella sektorn och sociala företag har stor betydelse i detta arbete. Tillsammans kan vi åstadkomma mer än vad vi gör var för sig. Därför avsätts särskilda medel för gemensamma projekt som utvecklar innovativa lösningar och arbetssätt för att öka delaktigheten.

Det är viktigt att kommunen är flexibel och öppen för myndighetssamverkan och gemensam planering samt att bidra till ett långsiktigt samhällsekonomiskt samarbete mellan olika aktörer, bland annat genom Samordningsförbundet i Uppsala län.

Den viktigaste faktorn för inkludering är att människor får ett arbete. Kommunen är en förebild när det gäller att ta emot arbetslösa i välfärdsjobb, där kommunen står för en del av lönekostnaden, eller praktik.

### **Solidarisk och öppen kommun**

Uppsala välkomnar människor från andra delar av världen som vill komma till kommunen och bidra till välståndet. Kommunen tar också sitt ansvar för att solidariskt ta emot sin andel av de flyktingar som kommer till Sverige.

Möjligheterna att ta emot ensamkommande barn utan vårdnadshavare är begränsade på grund av att det saknas bostäder för de ungdomar som ska flytta från sin placering till eget boende. Kommunen arbetar för att fler bostäder ska byggas. Allt fler ensamkommande är mycket unga och möjligheterna att snabbt placera dessa i grundskolan ska utvecklas.

Genom etableringslagen har en viktig reform inom flyktingmottagandet kommit med syftet att flyktingar tidigt ska etablera kontakt med arbetslivet.

Länssamverkan kring nyanlända flyktingar i etablering utvecklas inom ramen för Länsstyrelsens samordningsansvar. Samverkan sker bland annat kring utbildning och kompetensutveckling. Uppsala kommun har svårt att tillgodose Arbetsförmedlingens behov av anvisningsplatser för nyanlända som behöver en kommunplacering. Tillgången på bostäder är väsentligt mindre än efterfrågan och en samverkan i länet behövs för att skapa bättre förutsättningar för nyanlända flyktingars etablering i regionen.

För att stärka samarbetet mellan berörda aktörer för nyanlända har kommunen medverkat till att en lokal överenskommelse upprättats under 2013.

## **Kommunfullmäktiges beslut**

### **Inriktningsmål**

1. Utanförskap bryts genom arbetslinjen.

2. Uppsala är en öppen och solidarisk kommun avseende flyktingmottagande och särskilt avseende ensamkommande barn.
3. Utvecklingen av sociala företag uppmuntras så att fler kommer i sysselsättning och egenanställning.
4. Arbetslösa med ekonomiskt bistånd erbjuds Valfärdsjobb.
5. Invandrare och flyktingar ska erbjudas en introduktion till Uppsala, svensk kultur, värderingar och samhälle.



## 6.7 Medarbetare och ledare

Området omfattar den övergripande och strategiska arbetsgivarpolitiken.

### Styrdokument

Arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan (KF 2012)

### Utvecklingsförutsättningar

Uppsala kommun står inför utmaningar som konkurrens och rekryteringsbehov kommande år. Undersökningar visar att det är attraktivt att arbeta med frågor som påverkar och är till nytta för samhällsutvecklingen. Akademiska studier är populärare än någonsin bland unga och förväntas vara så under lång tid framöver. Kommunen har en gynnsam position när det gäller tillgång till välutbildad arbetskraft, men arbetet för att fortsätta attrahera människor till välfärdsverksamheterna kan aldrig avstanna. Kommunen bedriver ett viktigt arbete för att få yngre att intressera sig för utbildningar till yrken inom vården. Bristen på utbildade förskollärare kan kompenseras genom att kommunen erbjuder arbetstillfällen som upplevs vara attraktiva.

### En enhetlig arbetsgivarpolitik

Kommunen måste ständigt ompröva och anpassa organisationen för att utveckla den bästa verksamheten utifrån medborgarnas behov. Fortsatt kommer kommunen möta utmaningen att både behöva planera för omställning inom vissa verksamhetsområden, parallellt med nyrekrytering inom andra. Arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap, arbetsmiljö samt samverkan, som omfattar hela den kommunala organisationen, tydliggör förväntningarna på både ledarna och medarbetarna. En enhetlig arbetsgivarpolitik skapar tydlighet och trygghet både internt och externt. Arbetsgivarpolitiken tar sikte på goda verksamhetsresultat och kommunens attraktionskraft. Bland annat genom att allas kompetens, oavsett ålder, tillvarats. Fler ska kunna arbeta till 67 års ålder och kommunen ska vara en arbetsgivare som möjliggör ett långt och givande arbetsliv.

### Stora förväntningar på ledarskapet

För att Uppsala ska fungera optimalt och fortsätta utvecklas behövs duktiga ledare. Kommuninvånarna ställer allt högre krav på service, kvalitet och valfrihet. Ledarskapet i kommunen utövas i en komplex miljö med förväntningar från många håll. Verksamheter i kommunen är synliga och transparenta. Ledare måste både ha förmågan att hantera förändringar och samtidigt skapa goda förutsättningar för medarbetarna att utveckla verksamheten för kommuninvånarna samt sin egen kompetens. Ansvar och befogenheter går hand i hand. Ledaren får allt mer rollen som förändringsledare och coach. Insatser för att klara ledarförsörjningen framöver fortgår, likaså utvecklingsinsatser för redan anställda ledare. Utvecklingsmöjligheterna inom kommunen ska synliggöras och är en del i arbetet med att stärka kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

### Medskapande medarbetare

Medarbetarskapet är det begrepp som innebär en aktiv, professionell och ansvarstagande roll. Ledare i kommunen skall tillvarata medarbetarnas engagemang. Medarbetarna förutsätts vara mångkunniga och skickliga på att samarbeta, lösa problem och ta ett stort ansvar i arbetet, inte minst för kund- eller brukartillfredsställelse, verksamhetens kvalitet, ekonomisk effektivitet, arbetsklimat och sin egen utveckling. Arbetet med att tydliggöra och få fullt genomslag för en

enhetlig arbetsgivarpolitik och synsättet medskapande fortsätter. Varje medarbetare är en del av samverkan, genom ett aktivt deltagande i arbetsplatsträffen. Det är synnerligen viktigt att medarbetarnas synpunkter, kritik och förslag till förbättringar och effektiviseringar i verksamheten, mottas med konstruktivt förhållningssätt. Ledare i kommunen har uppdraget att skapa förutsättningar och arbeta för att medskapandet kan äga rum. För att klara den uppgiften och nå goda resultat i verksamheten måste arbetsplatserna ha god arbetsmiljö och inga trakasserier, diskrimineringar eller utanförskap får förekomma.

### **Attraktiv arbetsplats**

Ett gott anseende som arbetsgivare spelar en viktig roll i arbetet med att kunna rekrytera och behålla bra medarbetare. Ledaren är en nyckelperson. Förmågan att skapa motivation, engagemang och en utvecklande arbetsmiljö sprider sig långt utöver den egna arbetsplatsen. Men alla medarbetares berättelser räknas och spelar roll – berättelserna, positiva eller negativa, förmedlas också av medarbetare och det är en faktor som har betydelse för att kommunen skall anses vara en attraktiv arbetsgivare. Ett starkt varumärke som arbetsgivare, innefattar allt det som Uppsala kommun gör för att attrahera, rekrytera, motivera, utveckla och behålla medarbetare.

Hur kommunen agerar i frågor som rör jämställdhet och likabehandling har stor betydelse när det gäller den allmänna uppfattningen av kommunen som arbetsgivare. Uppsala kommuns arbetsplatser ska präglas av jämställdhet och likabehandling. I samtliga verksamheter fortgår arbetet med jämställdhetsintegrering. Kvinnor och män ska ha lika möjligheter och förutsättningar och alla arbetsplatser ska vara öppna och inkluderande.

Digitalt är norm i kommunens verksamheter. Fördelarna av en utvecklad e-förvaltning kan vara ett konkurrensmedel, inte minst i arbetet med generationsväxlingen. Kommunen fortsätter att prioritera insatser som säkrar kompetensöverföringen mellan äldre och yngre medarbetare. Karriärmöjligheterna inom kommunen skall tydliggöras och utvecklas. Synen på karriär ska breddas och fler ska kunna arbeta till 67 års ålder. Det kan bli möjligt bland annat genom att medarbetare ges möjlighet att byta arbetsuppgifter under arbetslivets gång.

Möjligheterna till mentorskap, traineetjänster, praktiktjänster och auskultation skall utvecklas och årligen visa ökning i andelen medarbetare som erhållit sådana tjänster.

Arbetet med att tydliggöra kommunens lönepolitik fortsätter varvid särskilt skall beaktas medarbetarsamtalens vikt samt den individuella lönesättningen av varje medarbetare.

Kommunens arbetsplatser ska utveckla hälsofrämjande insatser genom att uppmuntra och stimulera medarbetare till friskvård.

### **Möjlighet att arbeta heltid**

Kommunen ska som utgångspunkt erbjuda medarbetare den sysselsättningsgrad de önskar inom ramen för verksamhetens behov. Särskilt angeläget är det att så långt som möjligt kunna erbjuda heltid inom vård- och omsorgsyren. Att kunna arbeta heltid är en viktig del av arbetslinjen och i arbetet med jämställdhet. Att fler ska orka arbeta heltid och stanna längre på arbetsmarknaden är en viktig förutsättning för att kunna finansiera framtidens välfärd.

## Kommunfullmäktiges beslut

### Inriktningsmål

1. Uppsala kommun är en modern och attraktiv arbetsgivare där alla medarbetare är medskapande och delaktiga.
2. Sjukfrånvaron bland kvinnor och män är låg.
3. Medarbetare i Uppsala kommun har en trygg arbetsmiljö.
4. Medarbetare ska erhålla den sysselsättningsgrad de önskar inom ramen för verksamhetens behov.
5. Kommunens medarbetare uppfattas som kompetenta, effektiva och serviceinriktade.

## 7 Investeringar

### Investeringarnas ändamål

Investeringar genomförs med olika syften. Det handlar om åtgärder för att utveckla kommunen, att effektivisera (rationalisera) verksamhet, att 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. En annan dimension som investeringarna kan indelas i är om de ersätter befintliga eller tillför nya anläggningar, kompletterar det befintliga och/eller effektiviserar.

Kommunfullmäktige har beslutat om ett ekonomiskt mål för investeringsverksamheten som ger en begränsning av investeringsutrymmet. Målet är att kommunen långsiktigt ska finansiera minst 75 procent av investeringarna med pengar som genereras i den egna verksamheten. Omvänt betyder det att högst 25 procent av investeringarna ska finansieras med lånade pengar.

Investeringsplanen är en viljeinriktning av kommunfullmäktige och utgör den ram inom vilken berörd nämnd får disponera ett kapital för de ändamål som identifierats. Nämnderna har rätt att inom angiven ram göra omfördelningar förutsatt att nämnden klarar kostnadskonsekvensen av investeringen inom de kommunbidrag nämnden disponerar. Berörda nämnder ska prioritera investeringar som leder till lägre kostnader i verksamheten och bättre miljö.

Stor del av investeringarna som erfordras för en växande kommun ligger hos de kommunala bolagen. Bolagens roll i investeringsverksamheten har ökat genom bolagiseringen av kommunens verksamhetsfastigheter. En mer komplett bild av det samlade investeringsbehovet inom kommunkoncernen redovisas i följande sammanställning:

#### Part

(belopp i mnkr)	2014	2015	2016	2017 <sup>3)</sup>
Uppsalahem. Koncern <sup>1)</sup>	1 047	1 866	680	680
Uppsala Kommuns Fastighets, koncern	4	4	4	4
Uppsala Kommuns Industrihus, koncern	214	154	170	170
Uppsala Kommun Skolfastigheter AB <sup>2)</sup>	150	150	150	150
Uppsala Kommun Förvaltningsfastigheter AB <sup>2)</sup>	200	150	12	12
Uppsala Kommun Sport-och Rekreativfastigheter AB <sup>2)</sup>	9	9	9	9
Uppsala Parkerings AB	0	0	0	0
Fyrishov AB	9	14	14	14
Uppsala stadsteater AB	2	2	2	2
Uppsala Konsert & Kongress AB	2	2	2	2
Uppsala Vatten och Avfall AB	289	311	240	240
<b>Summa</b>	<b>1 925</b>	<b>2 662</b>	<b>1 282</b>	<b>1 282</b>

1) I Uppsalahems plan är förvärv av 49 procent av aktierna i Studentstaden inkluderat år 2015. Förvärvet är planerat att ske

redan 2013 varför en förskjutning av investeringarna kommer att ske till detta år.

2) Budget och plan för de nybildade fastighetsbolagen är hämtade från det beslut som togs i kommunfullmäktige om bolagisering 2012-12-10.

3) Plan för 2017 är tillsvidare lagd på samma nivå som för 2016. Bolagen har ännu inte rapporterat plan för 2017.

Beloppen är beräknade utifrån det som är känt i dagsläget. Utöver dessa investeringar finns ett arbete där Uppsala kommun genom överenskommelser med externa parter om inhyrning i anläggningar bidrar till investeringar där annan part är ägare. Exempel på sådana anläggningar är Uppsala Arena idag beräknat till 600-750 mnkr beroende på innehåll och ambition, Uppsala Innebandy- och friidrottsarena ca 315 mnkr samt Rosendalshallen ca 90 mnkr.

För att göra de investeringar som Uppsala kommun och dess bolag planerar erfordras till del lånefinansiering. För att genomföra sådan upplåning finns dels en internbank inom Uppsala kommun dels en motsvarande funktion hos Uppsalahem AB. Internbanken förser kommunen och alla bolag, undantaget Uppsalahem AB, med erforderlig likviditet. För att konkurrensutsätta sådan upplåning där Kommuninvest ska kunna vara en offererande part måste en borgensram fastställas för Uppsalahem AB samt en upplåningsram för Uppsala kommun. Dessa ramar bygger på utgångspunkten att Uppsala kommun genom sin finansfunktion svarar för upplåning till alla bolag undantaget Uppsalahem AB. I **bilaga 10**, Borgensram-Upplåningsram 2014, fastställs dessa två belopp avseende år 2014. Nytt beslut måste tas för varje kommande år.

### **Prioriteringar i investeringsbudgeten**

Det förslag till investeringsbudget som nu läggs ska säkerställa att Uppsala kan fortsätta att växa i den takt som dels beskrivs av vår befolkningsprognos dels uttrycks genom den tillväxt vi förväntar oss i form av arbetstillfällen i kommunen och regionen.

Budgeten fokuserar därför på att upprätthålla och förbättra infrastruktur. I övrigt finns utrymme för att upprätthålla standard på de verktyg och utrustningar som den egna organisationen behöver.

### **Dispositionsregler**

Nämnderna har tillåtelse att ombudgetera inom sin totala investeringsbudget, med undantag för investeringskategorin "Exploateringsinvesteringar". Objekten i denna kategori ska finansiera sig själva över tiden varför några pengar från denna kategori inte kan flyttas till en kategori som generera kostnader över tid.

## INVESTERINGSBUDGET IVE 2014-2017

	Budget 2013	Budget 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	
<b>SUMMA FASTIGHETSFÖRVÄRV MEX</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	
<b>INVESTERINGAR I VERKSAMHETSFASTIGHETER</b>						
ENERGIÅTGÄRDER	1	1	1	1	1	
SÄRSKILDA BOENDEN	30	20	20	20	20	
ÖVRIGA FASTIGHETER	40	0	0	0	0	
<b>SUMMA VERKSAMHETSFASTIGHETER</b>	<b>71</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	
<b>INVESTERINGAR INFRASTRUKTUR</b>						
PARK/NATUR	åtgärder i befintliga nyttillskott	5 20	21 10	26 10	28 13	28 13
FRITID	åtgärder i befintliga nyttillskott	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
GATOR <i>inkl parkering</i>	åtgärder i befintliga <i>varav St Olof och St Pers</i> nyttillskott <i>varav Gottsunda</i> <i>varav förbindelse Fyrisån</i>	50 5 80 20 10	80 25 33 10 5	117 25 22 10 10	58 0 60 0 60	58 0 0 0 0
STADSFÖRNYELSE	stadsdelsförnyelse stadsförnyelse innerstaden	20	5 31	4 36	0 36	0 36
GC-VÄGAR	åtgärder i befintliga nyttillskott	2 18	24 12	27 9	26 15	26 15
UPPRUSTNING	tekniska anläggningar samt beläggning		53	43	38	38
KOLLEKTIVTRAFIK	Vägnätet Resecentrum, cykelgarage Järnvägsnätet	16 15 1	11 8 0	9 0 0	3 0 0	3 0 0
HAMN/FYRISÅN	<i>inkl Årike Fyris</i>	5	11	7	7	7
BREDBAND		2	2	2	2	2
ÖVRIGT INFRASTRUKTUR		0	3	3	0	0
OFÖRDELAT		23	0	0	0	0
OFFENTLIG UTSMYCKNING		5	6	6	6	6
<b>SUMMA INFRASTRUKTUR</b>	<b>265</b>	<b>310</b>	<b>322</b>	<b>292</b>	<b>232</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>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	
ANSKAFFNING MASKINER	personbilar/ verksamhetsmaskiner räddningsfordon	20 30	20 25	20 15	20 15	20 15
<b>SUMMA MASKINER</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	
<b>TOTAL INVESTERINGSVOLYM</b>	<b>509</b>	<b>499</b>	<b>501</b>	<b>471</b>	<b>411</b>	

## Investeringar 2014-2017, fördelat på nämnder och styrelser

<i>Alla belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2013	Budget 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
<b>Kommunstyrelse och uppdragsnämnder</b>					
Kommunstyrelse	134,1	84,1	84,1	84,1	84,1
Barn- och ungdomsnämnden	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Utbildning och arbetsmarknadsnämnden	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Nämnden för hälsa och omsorg	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Äldrenämnden	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Idrotts- och fritidsnämnden	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Gatu- och samhällsmiljönämnden	257	301	313	283	223
Fastighetsägarnämnden	0	0	0	0	0
Kulturnämnden	5,5	6,5	6,5	6,5	6,5
<i>varav offentlig utsmyckning</i>	5	6	6	6	6
Plan- och byggnadsnämnden	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Räddningsnämnden	30	25	15	15	15
Överförmyndarnämnden	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>S:a kommunstyrelse och uppdragsnämnder</b>	<b>434</b>	<b>424</b>	<b>426</b>	<b>396</b>	<b>336</b>
<b>Produktionsstyrelser</b>					
Vård och bildning	55	55	55	55	55
Teknik och service	20	20	20	20	20
<b>Summa produktionsstyrelser</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>Summa investeringar</b>	<b>509</b>	<b>499</b>	<b>501</b>	<b>471</b>	<b>411</b>

### Beskrivning av investeringskategorier

Strukturen i investeringsplanen är indelad i olika kategorier med vissa underrubriker. Nämnderna har att tillämpa indelningen. Varje objekt hänförs till en kategori och utbetalningarna för respektive objekt är förslagsvis fördelade på de år de bedöms infalla.

### Exploateringsinvesteringar

Dessa investeringar har till syfte att främja utveckling och tillväxt i regionen. Investeringskategorin omfattar infrastrukturinvesteringar i exploateringsområden och markinköp.

Ambitionen är att aktivt medverka som en aktör för tillväxt genom att förvärva mark och exploatera områden för bostäder och näringslivsverksamhet. Inom ramen för utvecklingsinvesteringar finansieras utbyggnad av gator, parker m.m. inom respektive exploateringsområde. Dessa investeringar ska i princip vara självfinansierade över tiden.

Exploateringsinvesteringar klassas som omsättningstillgångar och resultatförs därför först när objekten kan avslutas. Beroende på förhållandet mellan utgifterna och inkomsterna på respektive objekt uppkommer en kapitalvinst eller kapitalförlust. Dessa resultat avslutas alltid mot kommunens resultat. Budgetnivån är en likviditetsplanering och kan omprövas när så krävs.

**Investeringar i infrastruktur**

Investeringar i infrastruktur omfattar investeringar i gator, anläggningar för idrott på kommunala fastigheter, park- och rekreationsområde samt medfinansiering i statliga regionala satsningar som kräver finansiering med kommunala medel som komplettering till de statliga.

**Övriga investeringar inkl. produktionsinvesteringar**

Under denna rubrik ingår främst IT-investeringar samt inventarier och utrustning för både nämnder och styrelser.



## **8 Ägardirektiv, avkastningskrav och utdelningsprinciper för Uppsala Stadshus AB och dotterbolagen i Stadshuskoncernen**

Sedan 1995 är de helägda bolagen inordnade i en aktiebolagsrättslig koncern. Syftet är att stärka styrningen av 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 ägarpolicy för de helägda bolagen. Ansvarsfördelningen för styrningen och uppföljningen av verksamheten i de helägda bolagen illustreras i kapitel 2 i detta dokument. I detta avsnitt 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/annat dotterbolag 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.

Dotterbolags affärsplaner och 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 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 samförstånd 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 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 verkar för värdeskapande samarbeten med andra bolag inom stadshuskoncernen.

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 reallt 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 bostads-företag. 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 i främst centrumanläggningar.

Uppsala kommun Fastighets AB erbjuder, om kommunen begär det, upp till 5 procent av nyuthyrningen av bostäder 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 reallt 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 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 så kallade Viktoriaavtalet.

## **Uppsala Parkerings AB**

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

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 säkerställer att ytterligare ca 600 nya parkeringsplatser i minst två garage i centrala Uppsala skapas inom en 5 års-period.

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.

## **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, om uppdrags ges av Idrotts- och fritidsnämnen, Gottsundabadet i Uppsala kommun och svarar för bad, sport och rekreation samt därmed förenlig verksamhet.

Därutöver äger och förvaltar bolaget samtliga fastigheter inom Fyrishovs-anläggningen samt planerar för utbyggnader som krävs för verksamhetens bedrivande såsom en utvecklad badanläggning.

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 lägst -2,5 mnkr för 2014 samt 0 mnkr per år för 2015–2017.

#### **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.

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.

**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 bidrar aktivt till en utveckling av besöksnäringen i Uppsala.

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

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.

**Avkastningskrav**

Från 2014 är det egna kapitalet reellt intakt, d.v.s. stiger i takt med inflationen.

**Utdelningsprincip**

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

**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 kommun-fullmäktige, 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.

#### **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.

## **Uppsala Gasgenerator AB**

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 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.

#### **Avkastningskrav**

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 40 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, 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 systematiskt stödjer tillämpningen av ny miljö- och energiteknik.

#### **Avkastningskrav**

Bolagets resultat före avskrivningar, finansnetto och skatt motsvarar 35 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.

**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 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.

## 9 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.

### **Direktiv**

1. Respektive produktionsstyrelse ska genom rationalisering och effektivisering främst av administrations-, lokal- och gemensamma kostnader till finansförvaltningen leverera ett belopp motsvarande 1,6 procent av omsättningen för vart och ett av åren 2014 till 2017. Av dessa belopp ska följande lämnas som utdelning från vardera styrelsen:

– Vård och bildning: 50 mnkr år 2014, 51 mnkr år 2015, 52 mnkr år 2016 respektive 53 mnkr år 2017.

– Teknik och service: 10 mnkr per år perioden 2014–2015 respektive 11 mnkr per år perioden 2016-2017.

Utöver vad som anges ovan ska respektive styrelse, som justering för den sänkning som görs av den internt debiterade arbetsgivareavgiften, till finansförvaltningen leverera ett belopp motsvarande 0,5 procent av omsättningen för 2014.

2. Produktionsstyrelserna ska fortlöpande utveckla system för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring.

3. Produktionsstyrelserna ska se över organisation, arbetssätt och administration i syfte att vara konkurrenskraftiga.

4. Produktionsstyrelserna ska särskilt arbeta med att utveckla ledarskapet.

5. Styrelsen för Vård & bildning ska prioritera lärarnas och rektorernas kompetensutveckling.

6. Medverka till kommunens skyldighet enligt rättighetslagarna som berör verksamheten inom Vård och Bildning.

## Bilaga 1 Resultaträkning – Budget 2014 och plan 2015-2017

<i>(Alla belopp i miljoner kronor)</i>	Bokslut 2012	Budget 2013	Budget 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Verksamhetens intäkter	2 094	2 030	2 091	2 144	2 199	2 199
Verksamhetens kostnader	-10 427	-10 852	-11 408	-11 765	-12 124	-12 450
Avskrivningar	-391	-248	-184	-193	-203	-213
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-8 724</b>	<b>-9 070</b>	<b>-9 501</b>	<b>-9 814</b>	<b>-10 128</b>	<b>-10 464</b>
Kommunalskatt	7 868	8 304	8 548	8 938	9 380	9 858
Kommunalekonomisk utjämning	629	585	555	461	390	359
Kommunal fastighetsavgift	286	283	282	282	282	282
<b>Summa skatter o kommunalekonomisk utjämning</b>	<b>8 783</b>	<b>9 172</b>	<b>9 385</b>	<b>9 681</b>	<b>10 052</b>	<b>10 499</b>
<b>Resultat efter skatter och keu 1)</b>	<b>59</b>	<b>102</b>	<b>-116</b>	<b>-133</b>	<b>-76</b>	<b>36</b>
Finansiella intäkter	120	197	205	230	204	205
Finansiella kostnader	-159	-127	-85	-94	-104	-109
varav ränta pensionskultsförändring	-23	-23	-17	-26	-31	-36
<b>Finansnetto</b>	<b>-39</b>	<b>70</b>	<b>120</b>	<b>136</b>	<b>101</b>	<b>96</b>
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>20</b>	<b>172</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>132</b>
UPPLÄNINGSBEHOV/AMORT	-740	-65	-420	-519	-475	-316
KOMMUNENS EGET BALANSKRAV 2)	183	183	188	194	201	210
<i>Skillnad mellan Eget balanskrav och Årets resultat</i>	-45	-11	-184	-191	-176	-78
1) keu = kommunalekonomisk utjämning						
2) 2 procent av skatter o keu						
<b>RESULTAT SOM ANDEL AV SKATTER OCH KEU</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,3%</b>
Befolkning per 31/12	202 625	204 998	207 406	209 799	212 203	214 596
Resultatmål kronor per invånare	902	895	905	923	947	979
Resultat kronor per invånare (exkl extraordinära poster)	99	839	20	14	118	615
<b>Självfinansieringsgrad av investeringar (rullande treårsvärde av resultat+avskrivning/investering)</b>						
Investeringar			1 387	1 310	1 471	1 383
Resultat			196	179	32	160
Avskrivning			823	625	580	609
Självfinansieringsgrad	71%		73,5%	61,4%	41,6%	55,6%

## Bilaga 2 Finansförvaltningens budget 2014 och plan 2015-2017

(mnkr)

## Intäktskategorier och kostnadsposter

	Budget 2012	Budget KF juni 2013	Justerad Budget dec 2013	REV Budget 2013	Budget 2014	Förslag Plan 2015	Förslag Plan 2016	Förslag Plan 2017	
Skatt och utjämning	8 746	9 141	9 144	9 172	9 385	9 681	10 052	10 499	
Riktade statsbidrag	87	87	88	88	88	88	88	88	
Internt debiterade PO-påslag	1 417	1 348	1 348	1 353	1 396	1 428	1 483	1 541	
-avgår arbetsgivareavgift	1 300	1 327	1 327	1 332	1 375	1 406	1 461	1 518	
-avgår betalning ansvarsförbindelsen	171	180	180	180	183	194	207	220	
-avgår garantipensioner och p-administration	4	4	4	4	4	4	4	4	
NETTO arbetsgivareavgift och pensioner	-58	-162	-162	-162	-166	-177	-189	-201	
Effektiviseringskrav på produktionsstyrelserna per år	57	94	94	94	67	37	37	38	
Finansiella poster									
-internränta anläggningstillgångar	214	186	186	90	83	85	87	89	
-ränteutgifter utlåning/placering/borgen	103	116	116	197	190	195	204	205	
-räntekostnad upplåning	77	94	94	81	68	68	73	73	
-ränta på pensionskuld	29	23	23	23	17	26	31	36	
-utdelning från bolagen	20	0	0	0	15	35	0	0	
-utdelning från produktionsstyrelserna	0	59	59	59	61	61	62	64	
FINANSNETTO	230	245	245	242	264	283	250	249	
Handel med elterminer									
-köpt el via elterminer	24	25	25	25	24	23	23	23	
-vidareförsäljning av el	24	25	25	25	24	23	23	23	
SUMMA DISPONIBLA MEDEL	9 062	9 404	9 408	9 434	9 638	9 911	10 239	10 674	
<u>Kommunbidrag</u>									
Förväntat behov hos beställarnämnder och KS	9 012	9 263	9 263	9 249	9 588	9 853	10 149	10 467	
Reserverade medel för kvalitet i förskolan	11	11	11	11	11	11	11	11	
Reserverade medel hos KS och KF	4	4	4	4	4	4	4	4	
Reserverade medel för omställning av RÄN					2				
Merkostnad nya lokaler					28	40	50	60	
Utrymme KB					9 473	9 731	10 044	10 464	
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>46</b>	<b>137</b>	<b>141</b>	<b>170</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>25</b>	<b>132</b>	
Resultatmål					120	125	130	135	
Diff					-116	-122	-105	-3	
<b>Effektiviseringskrav riktat till produktionsstyrelserna</b>									
					2013	2014	2015	2016	2017
					1,6	1,1	0,6	0,6	0,6

## Bilaga 3 Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde 2014-2017

(belopp i tkr)	1)	2) 3)	4)	KF	Budget 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
	Bokslut 2010	Bokslut 2011	Bokslut 2012	Budget 2013				
Kommunstyrelse	254 779	243 237	264 670	276 951	283 439	284 291	289 085	293 941
Valnämnd	2 442	261	182	263	4 468	170	172	175
Namngevingsnämnd	181	295	328	297	330	333	338	343
<b>UPPDRAGSNÄMNDER:</b>								
Barn- o ungdomsnämnd 4)	3 087 459	3 247 981	3 339 210	3 464 514	3 590 068	3 735 911	3 871 366	4 013 086
Utbildn o arb marknadsnämnd	1 321 428	1 356 798	1 382 889	1 315 384	1 338 794	1 329 946	1 346 406	1 374 132
Nämnden för hälsa och omsorg	1 003 304	1 026 923	1 076 714	1 088 761	1 115 947	1 138 643	1 163 965	1 187 186
Socialnämnd för barn och ungdom	406 274	426 556	439 369	437 173	447 338	453 815	464 125	476 232
Äldrenämnd	1 529 351	1 632 154	1 726 965	1 805 306	1 901 367	1 960 333	2 034 877	2 115 512
Kulturnämnd	155 969	159 512	164 098	170 559	173 329	176 914	181 158	185 483
Idrotts- och fritidsnämnd			184 188	184 892	200 764	221 776	227 559	233 365
Gatu- och samhällsmiljönämnd			346 057	319 973	340 242	354 209	368 785	380 727
Fastighetsägarnämnd			73 302	1 460	0	0	0	0
Plan- och byggnadsnämnd			23 606	23 607	28 374	28 984	29 697	30 423
Miljö- o hälsoskyddsnämnd	16 338	17 104	18 068	18 976	18 622	19 024	19 494	19 972
Nämnd f serv tillstånd o lotterier	-159	-94						
Räddningsnämnd	116 299	124 850	130 454	130 739	133 714	136 673	140 119	143 626
Överförmyndarnämnd	9 736	10 378	11 261	10 463	11 628	11 887	12 187	12 493
Fritid- o naturvårdsnämnd	190 250	197 391						
Gatu- o trafiknämnd	462 587	284 306						
Fastighetsnämnd	-14 188	73 715						
Byggnadsnämnd	17 102	20 593						
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>8 559 152</b>	<b>8 821 961</b>	<b>9 181 361</b>	<b>9 249 320</b>	<b>9 588 425</b>	<b>9 852 910</b>	<b>10 149 331</b>	<b>10 466 695</b>
Procentuell förändring	3,5%	3,7%	4,1%	2,7%	3,7%	2,8%	3,0%	3,1%
				<b>KF</b>				
<b>VERKSAMHETSOMRÅDE</b>	<b>Bokslut 2010</b>	<b>Bokslut 2011</b>	<b>Bokslut 2012</b>	<b>Budget 2013</b>	<b>Budget 2014</b>	<b>Plan 2015</b>	<b>Plan 2016</b>	<b>Plan 2017</b>
Politisk verksamhet	74 857	78 621	77 183	78 451	81 226	77 874	79 078	80 300
Infrastruktur, skydd mm	388 390	499 420	517 122	495 399	522 641	540 673	559 974	576 723
Fritid och kultur	360 391	369 249	421 753	429 036	449 722	477 343	489 921	503 210
Pedagogisk verksamhet	3 795 735	3 949 574	4 036 226	4 133 593	4 248 643	4 368 524	4 504 325	4 657 181
Vård och omsorg	3 430 067	3 591 581	3 774 311	3 806 466	3 959 877	4 057 303	4 179 027	4 306 705
Särskilt riktade insatser 2) 4)	108 353	126 375	130 179	140 338	156 989	160 040	163 474	166 643
Affärsverksamhet 3)	178 858	3 401	1 899	3 065	3 983	4 064	4 155	4 238
Kommunledn o gm verksamhet	222 502	203 740	222 688	162 971	165 344	167 091	169 378	171 696
<b>Summa KB verksamhetsområde</b>	<b>8 559 152</b>	<b>8 821 961</b>	<b>9 181 361</b>	<b>9 249 320</b>	<b>9 588 425</b>	<b>9 852 910</b>	<b>10 149 331</b>	<b>10 466 695</b>
Procentuell förändring	3,5%	3,7%	4,1%	2,7%	3,7%	2,8%	3,0%	3,1%
<i>Befolkning per 31/12</i>	<i>197 787</i>	<i>200 001</i>	<i>202 625</i>	<i>204 800</i>	<i>207 406</i>	<i>209 799</i>	<i>212 203</i>	<i>214 596</i>
<i>Kronor per invånare;</i>								
Politisk verksamhet	378	393	381	383	392	371	373	374
Infrastruktur, skydd mm	1 964	2 497	2 552	2 419	2 520	2 577	2 639	2 687
Fritid och kultur	1 822	1 846	2 081	2 095	2 168	2 275	2 309	2 345
Pedagogisk verksamhet	19 191	19 748	19 920	20 184	20 485	20 822	21 226	21 702
Vård och omsorg	17 342	17 958	18 627	18 586	19 092	19 339	19 694	20 069
Särskilt riktade insatser	548	632	642	685	757	763	770	777
Affärsverksamhet	904	17	9	15	19	19	20	20
Kommunledn o gm verksamhet	1 125	1 019	1 099	796	795	794	796	798
<b>Summa KB verksamhetsområde</b>	<b>43 275</b>	<b>44 110</b>	<b>45 312</b>	<b>45 163</b>	<b>46 228</b>	<b>46 962</b>	<b>47 826</b>	<b>48 772</b>
<i>Förändring per invånare i procent</i>	<i>2,0%</i>	<i>1,9%</i>	<i>2,7%</i>	<i>1,6%</i>	<i>2,4%</i>	<i>1,6%</i>	<i>1,8%</i>	<i>2,0%</i>

1) I bokslut och budget 2010 ingår under året beslutade kommunbidragsjusteringar med 52 mnkr.

2) Bokslut 2011 är exklusive realisationsvinster och förluster. Verksamhet 6: Korrigering av överskott för statsbidrag för ensamkommande barn

3) Bokslut 2011. Verksamhet 7: Exkl. kollektivtrafik. Exkl. Externa intäkter för mark- och exploateringsverksamheten

4) Bokslut 2012 är exklusive realisationsvinster och förluster. Verksamhet 6: Korrigering av överskott för statsbidrag för ensamkommande barn

## Bilaga 4 Specifikation - Kommunbidrag per nämnd och verksamhetsområde

2014	KS	VLN	NGN	BUN	UAN	NHO	SBN	ÄLN	KTN	IFN	GSN	PBN	MHN	RÄN	ÖFN	Summa
1. Politisk verks	48 373	4 468	330	1 413	1 754	1 607	3 257	1 424	880	1 088	1 188	1 737	1 011	1 067	11 628	81 226
2. Infrastruktur	65 228	0	0	0	4 969	0	0	0	0	0	275 617	26 637	17 543	132 647	0	522 641
3. Kultur och fritid	10 674	0	0	76 619	1 694	0	0	0	163 229	197 437	0	0	68	0	0	449 721
* Förskola	0	0	0	1 309 267	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 309 267
<b>Skolverksamhet 6-15 år</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 955 951</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 159</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 957 110</b>
* Skolbarnomsorg	0	0	0	209 139	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	209 139
* Försöksklass	0	0	0	151 923	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	151 923
* Grundskola	0	0	0	1 594 889	0	0	0	0	0	0	1 159	0	0	0	0	1 596 049
* Obl. Särskola	0	0	0	82 105	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82 105
* Gymnasieskola	0	0	0	0	695 636	0	0	0	0	0	679	0	0	0	0	696 315
* Gymnasiesärskola	0	0	0	0	65 661	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65 661
* Korn. vuxenutbildning	0	0	0	138 164	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138 164
<b>S:a ped. Verksamhet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 347 324</b>	<b>899 481</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 838</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4 248 643</b>
<b>5. Vård och omsorg</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 888 642</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 888 642</b>
* Vård o oms. äldre	0	0	0	0	0	0	0	1 888 642	0	0	0	0	0	0	0	1 888 642
* Enl. Sol o HSL	0	0	0	0	0	0	0	1 690 450	0	0	0	0	0	0	0	1 690 450
* Ins. enl. LSS o LASS	0	0	0	0	0	0	0	120 784	0	0	0	0	0	0	0	120 784
* Förebyggande	0	0	0	0	0	0	0	77 408	0	0	0	0	0	0	0	77 408
<b>* vård o oms. funktionsh.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>164 712</b>	<b>0</b>	<b>1 001 765</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>1 166 478</b>
* Enl. Sol o HSL	0	0	0	16 235	0	311 950	0	0	0	0	0	0	0	0	0	328 185
* Ins. enl. LSS o LASS	0	0	0	148 478	0	663 436	0	0	0	0	0	0	0	0	0	811 914
* Förebyggande	0	0	0	0	0	26 379	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26 379
* Färdtjänst/riksfärdtjänst	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57 616	0	0	0	0	57 616
<b>Individ och familjeoms.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>110 847</b>	<b>0</b>	<b>11 301</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>122 148</b>
* Missbrukar- o övr vård f vuxna	0	0	0	0	0	110 847	0	11 301	0	0	0	0	0	0	0	122 148
* Barn och ungdomsvård	0	0	0	0	0	0	435 266	0	0	0	0	0	0	0	0	435 266
* Ekonomiskt bistånd	0	0	0	0	279 185	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	279 185
<b>Familjerätt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 728</b>	<b>8 815</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>10 543</b>
<b>S:a vård och omsorg</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>164 712</b>	<b>279 185</b>	<b>1 114 340</b>	<b>444 081</b>	<b>1 899 943</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57 616</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 959 878</b>
<b>6. Särskilt riktade ins.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14 663</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>14 663</b>
* Flyktmottagning	0	0	0	0	14 663	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14 663
* Arbetsmarknadsåtg.	5 278	0	0	0	137 047	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	142 326
<b>S:a särskilt riktade ins.</b>	<b>5 278</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>151 710</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>156 989</b>
<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>3 983</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 983</b>
* Övrig affärsverksamhet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 983	0	0	0	0	3 983
<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>3 983</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 983</b>
<b>8. Kommunledn. gem.verks</b>	<b>153 886</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 219</b>	<b>2 239</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>165 344</b>
<b>SUMMA</b>	<b>283 439</b>	<b>4 468</b>	<b>330</b>	<b>3 590 068</b>	<b>1 338 794</b>	<b>1 115 947</b>	<b>447 338</b>	<b>1 901 367</b>	<b>173 329</b>	<b>200 764</b>	<b>340 242</b>	<b>28 374</b>	<b>18 622</b>	<b>133 714</b>	<b>11 628</b>	<b>9 588 425</b>

## Bilaga 5 Budget Gemensam nämnd för överförmyndaverksamhet i C-län och plan 2015-2017

KOMMUN	Budget 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017
Uppsala	11 628	11 887	12 187	12 493
Heby	1 572	1 613	1 657	1 701
Tierp	1 300	1 332	1 369	1 406
Knivsta	629	644	661	679
Älvkarleby	691	708	727	747
Östhammar	1 562	1 601	1 644	1 689
Summa	17 382	17 784	18 245	18 715

De totalbelopp som är angivna ovan får nämnden fördela mellan arvode till gode män respektive kontoret i enlighet med erfarenheten från 2012. I grundkalkylen har arvodena för respektive år räknats upp med basbeloppsförändringen medan kontoret har räknats upp med 1,5 procent för 2014. För Uppsala kommun har ingångsvärdet avseende arvoden justerats så det motsvarar kostnaderna för arvoden till gode män 2012.



## Bilaga 6 Budget för räddningsnämnden 2014 och plan 2015-2017

Budget för 2014 aviker från det avtal som upprättats mellan kommunerna i den gemensamma nämnden. Istället för en fördelning mellan kommunerna enligt den kalkyl som avtalet innehåller har kommunerna ökat kommunbidraget med ett fast belopp per kommun. Beloppet är 2,0 mnkr för Uppsala kommun samt vardera 0,2 mnkr för Tierp och Östhammars kommun. Till dessa belopp finns avsatt ett motsvarande belopp per kommun. Detta kompletterande belopp, om sammanlagt 2,4 mnkr, tillfaller nämnden som en engångsersättning för de kostnader nämnden har om den under 2014 genomför effektiviseringar som ger nämnden omställningskostnader. I budgeten har den instegsrabatt som Tierp och Östhammar haft tagits bort i enlighet med vad som avtalats.

Plan för 2015-2017 följer det avtal som upprättats mellan kommunerna.

Kommun	Kommunbidrag per år i tkr			
	2014	2015	2016	2017
Uppsala	133 714	136 673	140 119	143 626
Tierp	21 059	21 481	21 859	22 238
Östhammar	21 831	22 179	22 557	22 944

## Bilaga 7 Specifikation – Pedagogisk verksamhet 2014-2017

<i>(belopp i tkr)</i>	Bokslut	Bokslut	Bokslut	Budget	<b>Budget</b>	Plan	Plan	Plan
VERKSAMHETSOMRÅDE	2010	2011	2012	2013	<b>2014</b>	2015	2016	2017
Löne prisuppräkn vårdnadsbidrag				2,3%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
Effektivisering vårdnadsbidrag				-0,7%	-1,2%	-1,2%	-1,2%	-1,2%
<b>Pedagogisk verksamhet:</b>								
Förskola/barnomsorg	1 058 278	1 162 420	1 222 525	1 249 779	1 301 124	1 336 472	1 356 809	1 385 314
Skolbarnomsorg	166 958	186 375	190 009	204 567	209 139	218 448	228 947	237 845
Förskoleklass	124 066	129 667	132 892	146 562	151 923	149 517	158 143	159 331
Grundskola	1 424 367	1 451 112	1 474 057	1 527 634	1 596 049	1 687 434	1 770 446	1 859 101
Obligatorisk särskola	86 992	82 526	80 962	87 127	82 105	85 842	92 389	99 159
Gymnasieskola	746 322	749 761	729 957	719 509	696 314	681 096	687 405	703 681
Gymnasiesärskola	64 348	68 674	65 881	64 274	65 681	59 610	55 917	54 535
Kommunal vuxenutbildning	114 393	110 600	132 082	125 467	138 164	141 801	145 803	149 583
Vårdnadsbidrag	10 011	8 439	7 862	8 674	8 143	8 303	8 466	8 632
<b>Summa pedagogisk verksamhet</b>	<b>3 795 735</b>	<b>3 949 574</b>	<b>4 036 226</b>	<b>4 133 593</b>	<b>4 248 643</b>	<b>4 368 524</b>	<b>4 504 325</b>	<b>4 657 181</b>
Procentuell förändring	3,0%	4,1%	2,2%	2,8%	2,8%	2,8%	3,1%	3,4%
Befolkning per 31/12	197 787	200 001	202 625	202 801	207 406	209 799	212 203	214 596
Kronor per invånare	19,191	19,748	19,920	20,383	20,485	20,822	21,226	21,702
<i>Volym/snittpris, kr</i>								
Fsk/b-sorg 1-5 år,	10 192	10 596	10 905	11 218	11 399	11 466	11 438	11 420
serv grad 2013: 89%, 2014. 91% 2015-17: 92%	103,8	109,7	112,1	111,4	114,1	116,6	118,6	121,3
Grundskola 6-15 år exkl sär gr sk	19 672	19 705	19 830	20 337	20 910	21 567	22 227	22 834
	87,2	89,7	90,6	92,4	93,6	95,3	97,1	98,8
Obligatorisk särskola 6-15 år	248	200	177	185	175	180	190	200
	350,8	412,6	457,4	471,0	469,2	476,9	486,3	495,8
Gy skola 16-19 år, serv grad ca 77%	7 775	7 572	7 261	7 016	6 718	6 447	6 298	6 283
	96,0	99,0	100,5	102,6	103,6	105,6	109,1	112,0
Gy särskola	202	192	177	180	140	125	115	110
	318,6	357,7	372,2	357,1	469,2	476,9	486,2	495,8
<i>Procentuell förändring per barn/elev</i>								
Fsk/bo 1-5 år	4,3%	5,7%	2,2%	0,6%	2,5%	2,1%	1,8%	2,3%
Grundskola 6-15 år	1,9%	2,8%	1,0%	2,6%	1,3%	1,8%	1,9%	1,8%
Grundsärskola 6-15 år	-1,8%	17,6%	10,9%	20,3%	-0,4%	1,6%	2,0%	2,0%
Gy skola 16-19 år, serv grad ca 77%	1,1%	3,2%	1,5%	4,0%	1,1%	1,9%	3,3%	2,6%
Gy särskola	1,5%	12,3%	4,1%	3,7%	31,4%	1,6%	2,0%	2,0%
<b>Befolkning per 31/12</b>								
Ålder 1-5 år	11 913	12 304	12 551	12 673	12 466	12 461	12 405	12 420
Ålder 6-15 år	19 882	19 945	20 281	20 778	21 408	22 086	22 747	23 321
Ålder 16-19 år	10 365	9 990	9 520	9 156	8 699	8 371	8 286	8 319

## Bilaga 8 Specifikation – Vård och omsorg 2014-2017

VERKSAMHETSOMRÅDE	Bokslut	Bokslut	Bokslut	KF Budget	Budget	Plan		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Vård och omsorg:</b>								
<i>Äldre</i>	1 522 382	1 621 286	1 714 651	1 794 156	1 888 642	1 947 363	2 021 631	2 102 011
SoL o HSL	1 389 368	1 469 664	1 533 475	1 633 830	1 690 450	1 741 217	1 807 267	1 878 635
Insatser enl LSS o LASS	85 348	105 679	110 501	111 842	120 784	125 632	130 640	136 132
Förebyggande	47 666	45 944	70 675	48 484	77 408	80 514	83 724	87 244
<i>Funktionsnedsatta</i>	1 041 998	1 069 839	1 128 218	1 130 789	1 166 478	1 189 255	1 215 806	1 241 135
SoL o HSL	280 071	290 718	316 974	329 883	328 185	334 769	342 227	349 162
Insatser enl LSS o LASS	733 528	754 367	785 796	775 434	811 914	827 571	846 065	863 909
Förebyggande	28 399	24 755	25 448	25 472	26 379	26 916	27 514	28 064
<i>Färdtjänst</i>	55 756	56 967	56 020	58 117	57 616	58 896	60 386	61 903
<i>Individ o familjeomsorg</i>	800 287	833 835	865 100	813 516	836 599	851 082	870 255	890 432
Missbruk- o övr vård vuxna o äldre	117 398	120 388	127 775	125 180	132 464	135 160	138 167	140 925
Barn- o ungdomsvård	395 937	414 802	427 467	424 548	435 266	441 581	451 642	463 464
Ekonomiskt bistånd	286 952	298 645	309 858	263 787	268 869	274 341	280 446	286 043
varav försörjningsstöd	210 987	210 987						
<i>Familjerätt</i>	9 644	9 654	10 321	9 889	10 543	10 706	10 949	11 224
<b>Summa vård och omsorg</b>	<b>3 430 067</b>	<b>3 591 581</b>	<b>3 774 311</b>	<b>3 806 466</b>	<b>3 959 877</b>	<b>4 057 303</b>	<b>4 179 027</b>	<b>4 306 705</b>
Procentuell förändring	5,1%	4,7%	5,1%	3,5%	4,0%	2,5%	3,0%	3,1%
	Bokslut	Bokslut	Bokslut	Budget	Budget	Plan		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ÅLDERSINDELNING</b>								
Procentandel av totalen	16,2%	16,2%	15,8%	15,6%	15,4%	15,2%	15,1%	15,1%
<i>Befolkning 0-20 år</i>	554 604	580 249	597 885	593 883	608 793	617 626	631 697	648 233
<i>Befolkning per 31/12</i>	48 201	48 240	48 340	48 426	48 402	48 591	49 027	49 631
<i>Kronor per invånare 0-20 år</i>	11 506	12 028	12 368	12 264	12 578	12 711	12 885	13 061
<i>Förändr % kronor/inv 0-20 år</i>		4,5%	2,8%	1,7%	2,6%	1,1%	1,4%	1,4%
BUN + (KS tom 2010)	151 031	157 329	161 762	161 025	164 712	167 102	170 909	175 383
SBN	403 573	422 921	436 123	432 858	444 081	450 524	460 788	472 850
Procentandel av totalen	37,6%	36,9%	37,0%	35,5%	35,2%	35,0%	34,8%	34,4%
<i>Befolkning 21-64 år</i>	1 290 456	1 323 785	1 394 861	1 350 748	1 393 525	1 421 887	1 453 525	1 482 535
<i>Befolkning per 31/12</i>	120 428	121 375	122 741	123 654	125 104	126 316	127 383	128 171
<i>Kronor per invånare 21-64 år</i>	10 716	10 907	11 364	10 924	11 139	11 257	11 411	11 567
<i>Förändr % kronor/inv 21-64 år</i>		1,8%	4,2%	2,0%	2,0%	1,1%	1,4%	1,4%
NHO	1 002 622	1 025 270	1 075 114	1 087 095	1 114 340	1 137 019	1 162 319	1 185 517
UAN	287 834	298 515	319 747	263 653	279 185	284 867	291 206	297 018
Procentandel av totalen	44,6%	45,4%	45,7%	47,4%	48,0%	48,3%	48,7%	49,1%
<i>Befolkning 65 år och äldre</i>	1 529 251	1 630 579	1 725 545	1 803 719	1 899 943	1 958 894	2 033 418	2 114 034
<i>Befolkning per 31/12</i>	29 158	30 386	31 544	32 721	33 900	34 892	35 793	36 794
<i>Kronor per invånare 65+ år</i>	52 447	53 662	54 703	55 124	56 046	56 142	56 811	57 456
<i>Förändr % kronor/inv 65+år</i>		2,3%	1,9%	1,3%	1,7%	0,2%	1,2%	1,1%
ÄLN+(KS tom 2010)	1 529 251	1 630 579	1 725 545	1 803 719	1 899 943	1 958 894	2 033 418	2 114 034
Procentandel av totalen	1,6%	1,6%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,4%	1,4%
<i>Färdtjänst</i>	55 756	56 967	56 020	58 117	57 616	58 896	60 386	61 903
<i>Befolkning per 31/12</i>	197 787	200 001	202 625	204 801	207 406	209 799	212 203	214 596
<i>Kronor per invånare</i>	17 342	17 958	18 627	18 586	19 092	19 339	19 694	20 069
<b>Summa vård och omsorg</b>	<b>3 430 067</b>	<b>3 591 581</b>	<b>3 774 311</b>	<b>3 806 466</b>	<b>3 959 877</b>	<b>4 057 303</b>	<b>4 179 027</b>	<b>4 306 705</b>
Procentuell förändring	5,1%	4,7%	5,1%	3,5%	4,0%	2,5%	3,0%	3,1%

## Bilaga 9 Ekonomiskt beräkningsunderlag 2014-2017

			2013	2014	2015	2016	2017
	Beslut	Nämnd	KF budget				
<b>Politisk verksamhet</b>	<b>1</b>						
<b>Budget 2013 KF beslut</b>			78 451				
Beräknad bas				75 984	81 226	77 874	79 078
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>81 226</b>	<b>77 874</b>	<b>79 078</b>	<b>80 300</b>
<b>Summa beslut Politisk verksamhet</b>	<b>1</b>			<b>5 242</b>	<b>-3 352</b>	<b>1 204</b>	<b>1 222</b>
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>4 550</b>	<b>-4 300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Allmänna val och EU val 2014	VE 2011-2012	VLN		3 400	-3 400		
Tillägg för allmänna val och EU val 2014	VE 2014	VLN		900	-900		
Kompensation effektiviseringskrav	VE 2014	ÖFN		50			
Tillhandahålla kompetens till Namngivningsnämnden	VE 2014	PBN		200			
<b>Sänkt Po pålägg</b>	VE 2014			<b>-258</b>	<b>-241</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Volymförändring</b>	VE 2014			<b>133</b>	<b>134</b>	<b>136</b>	<b>137</b>
<b>Pris och löneuppräknig</b>	VE 2014			<b>1 751</b>	<b>2 004</b>	<b>2 028</b>	<b>2 060</b>
<b>Effektivisering</b>	VE 2014			<b>-934</b>	<b>-949</b>	<b>-960</b>	<b>-975</b>
<b>Infrastruktur, stadsutv, skydd</b>							
<b>Budget 2013 KF beslut</b>			495 399				
Beräknad bas				494 359	522 641	540 673	559 974
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>522 641</b>	<b>540 673</b>	<b>559 974</b>	<b>576 723</b>
<b>Summa beslut Infrastruktur, stadsutv, skydd</b>	<b>2</b>			<b>28 282</b>	<b>18 031</b>	<b>19 301</b>	<b>16 749</b>
Ombudgetering från IFN till GSN							
Bidrag till Upplandsstiftelsen	VE 2014	GSN		4 523			
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>				<b>19 787</b>	<b>9 635</b>	<b>9 528</b>	<b>6 802</b>
Garanti brukaravgift Dalabanan	VE 2011	GSN		1 900			
Förändring av kapitalkostnader	VE 2014	GSN		5 887	9 635	9 528	6 802
Tillägg räddningstjänsten	VE 2014-20	RÅN		2 000			
Vinterväghållning	VE 2014	GSN		10 000			
<b>Sänkt Po pålägg</b>	VE 2014			<b>-1 200</b>	<b>-1 195</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Volymförändring</b>	VE 2014			<b>2 689</b>	<b>4 359</b>	<b>4 426</b>	<b>4 466</b>
<b>Pris och löneuppräknig</b>	VE 2014			<b>5 327</b>	<b>9 937</b>	<b>10 157</b>	<b>10 412</b>
<b>Effektivisering</b>	VE 2014			<b>-2 843</b>	<b>-4 706</b>	<b>-4 810</b>	<b>-4 931</b>
varav Vinterväghållning			22 315	33 263	34 108	34 971	35 849

## Bilaga 9 forts.

<b>Fritid och kultur</b>							
<b>Budget 2013 KF beslut</b>				429 036			
Beräknad bas				432 748	449 722	477 343	489 921
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>449 722</b>	<b>477 343</b>	<b>489 921</b>	<b>503 210</b>
<b>Summa beslut Fritid och kultur</b>				<b>3</b>	<b>16 973</b>	<b>27 621</b>	<b>12 578</b>
Ombudgetering från IFN till GSN							
Bidrag till Upplandsstiftelsen				ME 2014	IFN	-4 523	
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>						<b>14 050</b>	<b>17 630</b>
Innebandy/friidrott senareläggning ett år				ME 2011, 2013	IFN	7 100	
Uppsala Arena, senareläggning ett år				ME 2009, 2013	IFN	15 000	
Gränby sportfält driftskostnader				ME 2013	IFN	4 200	1 500
"Allaktivitetshus ombudgetering KS				KS- 2011-0414	IFN	-250	
Uppsala Arena, senareläggning ett år				ME 2014	IFN	-15 000	15 000
Tillägg Sävja kulturcentrum				ME 2014	BUN		4 130
Fredsåret				ME 2014	KS	3 000	-3 000
<b>Sänkt Po pålägg</b>				ME 2014		<b>-1 429</b>	<b>-1 477</b>
<b>Volymförändring</b>				ME 2014		<b>4 240</b>	<b>5 281</b>
<b>Pris och löneuppräknig</b>				ME 2014		<b>9 941</b>	<b>11 752</b>
<b>Effektivisering</b>				ME 2014		<b>-5 306</b>	<b>-5 565</b>

<b>Pedagogisk verksamhet</b>							
<b>Budget 2013 KF beslut</b>				4 133 593			
Beräknad bas				4 107 140	4 248 643	4 368 524	4 504 325
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>				<b>4 248 643</b>	<b>4 368 524</b>	<b>4 504 325</b>	<b>4 657 181</b>
<b>Summa beslut Pedagogisk verksamhet</b>				<b>4</b>	<b>141 503</b>	<b>119 881</b>	<b>135 802</b>
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>						<b>68 600</b>	<b>14 300</b>
Förskola, höjd servicegrad 1 % (89% 2013, 90% 2014)				ME 2013	BUN	14 400	
Förskolan ökning 1 procentenhet 2014:91%, 2015- : 92%				ME 2014	BUN	14 200	14 300
Förskola tillägg				ME 2014	BUN	12 700	
Grundskola tillägg				ME 2014	BUN	15 100	
Gymnasieskola tillägg				ME 2014	UAN	12 200	
<b>Sänkt Po pålägg</b>				ME 2014		<b>-13 497</b>	<b>-13 513</b>
<b>Summa Volymförändring</b>				ME 2014		<b>5 722</b>	<b>35 065</b>
Förskola				ME 2014		-11 802	-309
Skolbarnsomsorg				ME 2014		7 787	5 769
Förskoleklass				ME 2014		8 730	-4 829
Grundskola				ME 2014		41 088	64 041
Obl särskola				ME 2014		-4 616	2 346
Gymnasieskola				ME 2014		-32 112	-26 255
Gymnasiesärskola				ME 2014		-4 616	-7 037
Vuxenutbildning				ME 2014		1 264	1 339
<b>Pris och löneuppräknig</b>				ME 2014		<b>131 612</b>	<b>137 079</b>
<b>Effektivisering</b>				ME 2014		<b>-50 934</b>	<b>-53 049</b>

## Bilaga 9 forts.

<b>Vård och omsorg</b>						
<b>Budget 2013 KF beslut</b>					3 806 467	
Beräknad bas			3 833 747	3 959 877	4 057 303	4 179 027
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>			<b>3 959 877</b>	<b>4 057 303</b>	<b>4 179 027</b>	<b>4 306 705</b>
<b>Summa beslut Vård och omsorg</b>	<b>5</b>		<b>126 130</b>	<b>97 425</b>	<b>121 724</b>	<b>127 678</b>
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>			<b>40 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Tillägg försörjningsstöd	VE 2014	UAN	10 000			
Vårdboende	VE 2014	ÄLN	30 000			
<b>Sänkt Po pålägg</b>	VE 2014		<b>-12 580</b>	<b>-12 550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Volymförändring</b>	VE 2014		<b>53 186</b>	<b>55 020</b>	<b>65 294</b>	<b>69 524</b>
Vård o oms äldre SoL, HSL	VE 2014		33 943	34 833	43 725	48 342
SOL, HSL funktionsnedsatta	VE 2014		3 168	3 341	3 064	2 391
Insatser LSS o LASS	VE 2014		10 441	10 542	10 314	9 832
Färdtjänst	VE 2014		663	665	675	681
IFO, vuxna	VE 2014		1 221	1 283	1 142	855
IFO, barn och ungdom	VE 2014		1 320	1 700	3 962	5 564
IFO, ekonomiskt bistånd	VE 2014		2 387	2 605	2 317	1 735
Familjerätt	VE 2014		43	51	95	124
<b>Pris och löneuppräknig</b>	VE 2014		<b>93 286</b>	<b>104 387</b>	<b>107 188</b>	<b>110 462</b>
<b>Effektivisering</b>	VE 2014		<b>-47 763</b>	<b>-49 431</b>	<b>-50 757</b>	<b>-52 308</b>
<b>Särskilt riktade insatser</b>						
<b>Budget 2013 KF beslut</b>						140 338
Beräknad bas			154 503	156 989	160 040	163 474
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>			<b>156 989</b>	<b>160 040</b>	<b>163 474</b>	<b>166 643</b>
<b>Summa beslut Särskilt riktade insatser</b>	<b>6</b>		<b>2 485</b>	<b>3 052</b>	<b>3 434</b>	<b>3 169</b>
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Sänkt Po pålägg</b>	VE 2014		<b>-499</b>	<b>-495</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Summa Volymförändring</b>	VE 2014		<b>1 313</b>	<b>1 379</b>	<b>1 227</b>	<b>918</b>
Flykting mottagande	VE 2014		0	0	0	0
Arbetsmarknad	VE 2014		1 313	1 379	1 227	918
<b>Pris och löneuppräknig</b>	VE 2014		<b>3 584</b>	<b>4 118</b>	<b>4 193</b>	<b>4 274</b>
<b>Effektivisering</b>	VE 2014		<b>-1 913</b>	<b>-1 950</b>	<b>-1 986</b>	<b>-2 024</b>

## Bilaga 9 forts.

<b>Affärsverksamhet</b>					
<b>Budget 2013 KF beslut</b>		3 065			
Beräknad bas		3 917	3 983	4 064	4 155
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>		<b>3 983</b>	<b>4 064</b>	<b>4 155</b>	<b>4 238</b>
<b>Summa beslut Affärsverksamhet 7</b>					
		66	81	90	83
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>					
<b>Sänkt Po pålägg</b>	VE 2014	-13	-13	0	0
<b>Summa Volymförändring</b>	VE 2014	37	39	34	26
<b>Pris och löneuppräknig</b>	VE 2014	91	105	107	109
<b>Effektivisering</b>	VE 2014	-49	-50	-50	-51

<b>Kommunledning och gemensam verksamhet</b>					
<b>Budget 2013 KF beslut</b>		162 971			
Beräknad bas		163 860	165 344	167 091	169 378
<b>Kommunbidrag inkl. beslut</b>		<b>165 344</b>	<b>167 091</b>	<b>169 378</b>	<b>171 696</b>
<b>Summa beslut Kommunledning och gem verksamhet 8</b>					
		1 485	1 746	2 287	2 318
<b>Summa Tillägg/avdrag</b>					
<i>Ombudgetering enl KS beslut 2011-02-09, 2011-04-14 IFN</i>	0414 KS	250	0	0	0
		250			
<b>Sänkt Po pålägg</b>	VE 2014	-525	-517	0	0
<b>Summa Volymförändring</b>	VE 2014	0	0	0	0
<b>Pris och löneuppräknig</b>	VE 2014	3 775	4 299	4 344	4 404
<b>Effektivisering</b>	VE 2014	-2 015	-2 036	-2 057	-2 085

**TOTALT**

**Kommunbidrag  
uppdragsnämnden,  
Kommunstyrelsen,  
Valnämnden,  
Namngivningsnämnden**

<b>Budget 2013 KF beslut</b>		9 249 320			
<b>BAS för beräkning</b>		9 266 259	9 588 425	9 852 910	10 149 331
<b>Beslut</b>		<b>322 166</b>	<b>264 486</b>	<b>296 421</b>	<b>317 364</b>
varav Tillägg/avdrag/justering		147 237	37 265	9 528	6 802
varav tidigare KF beslut		46 000	-1 900		
varav Sänkt Po pålägg		-30 000	-30 000	0	0
varav Volymförändring		67 319	101 276	126 225	144 823
varav Pris och löneuppräknig		249 365	273 680	281 948	290 790
varav Effektivisering		-111 756	-117 735	-121 280	-125 052
<b>Totalt kommunbidrag</b>		<b>9 588 425</b>	<b>9 852 910</b>	<b>10 149 331</b>	<b>10 466 695</b>

## Bilaga 9 forts.

Summa beslut i KF budget 2014-2017					
Fördelat på verksamheter		2014	2015	2016	2017
<i>Politisk verksamhet</i>	1	5 242	-3 352	1 204	1 222
<i>Infrastruktur, skydd mm</i>	2	28 282	18 031	19 301	16 749
<i>Fritid o kultur</i>	3	16 973	27 621	12 578	13 289
<i>Pedagogisk verksamhet</i>	4	141 503	119 881	135 802	152 856
<i>Vård och omsorg</i>	5	126 130	97 425	121 724	127 678
<i>Särskilda insatser</i>	6	2 485	3 052	3 434	3 169
<i>Affärsverksamhet</i>	7	66	81	90	83
<i>Kommunledning o gem verksamhet</i>	8	1 485	1 746	2 287	2 318
Summa per verksamhet nya beslut		<b>322 166</b>	<b>264 486</b>	<b>296 421</b>	<b>317 364</b>



**Bilaga 10 Borgensram för Uppsalahem AB samt Upplåningsram för Uppsala kommun avseende 2014**

<b>Bolag</b>	<b>Borgensram (mnkr)</b>
Uppsalahem AB	1000
Totalt:	
	<b>Upplåningsram (mnkr)</b>
Uppsala kommun	7200

Anmärkning: upplåningsramen för Uppsala kommun baseras på att kommunen genom sin finansfunktion gör upplåningen för bolagen, undantaget Uppsalahem AB, och sedan vidareutlånar till respektive bolag.

Ökningen av upplåningsramen beror på att de nybildade fastighetsbolagen behöver finansiera sina förvärv av fastigheter.

## Bilaga 11 Uppföljningsplan 2014

<b>Uppföljning</b>	<b>Material</b>	<b>KLK sänder anvisningar</b>	<b>Inlämnas till KLK</b>	<b>Kommunfullmäktige/ Kommunstyrelse/ USAB:s styrelse</b>
<b>Helår</b> Uppdragsnämnder	Uppdragsnämndernas uppdragsplaner		September 2013	Anmäles i KS
<b>Helårsbudget</b> Styrelse/Uppdragsnämnder/ produktionsnämnd/styrelser	Styrelsens, uppdragsnämndernas och produktionsnämnds/styrelsers helårsbudget		December 2013, senast registrerad i Agresso februari 2014	Anmäles i KS
<b>Affärsplan inklusive budget</b> Helägda bolag	Bolagens affärsplaner + moder- bolagets verksamhetsplan	aug-13	okt-13	Moderbolagets verksamhetsplan fastställs och dotterbolagens affärsplaner anmäls i USAB:s styrelse
<b>Löpande</b>				
<b>April</b> Styrelse, uppdragsnämnder, produktionsnämnd/styrelser	<b>Avvikelse rapportering</b> Periodboksut, Helårsprognos, Uppdrag i IVE, övrig upp- följning	Mars 2014	<b>Omgående</b> Maj 2014	Juni i KS Prognos anmäles i KF
<b>April</b> Helägda bolag	Helårsprognos dotterbolag och moderbolag	Mars 2014	Maj 2014	Fastställs i USAB:s styrelse
<b>Augusti</b> Styrelse, uppdragsnämnder, produktionsnämnd/styrelser	Delårsboksut, Helårsprognos, Inriktningsmål i IVE, direktiv, övrig uppföljning	Juni 2014	September 2014	November i KS Delårsboksut i KF Prognos anmäles i KF
<b>Augusti</b> Hel-och delägda bolag	Delårsboksut, Helårsprognos, Prognos över uppfyllelse av ägar- direktiv och avkastningskrav	Juni 2014	September 2014	November i USAB:s styrelse Delårsboksut i KF Prognos anmäles i KF
<b>December</b> Styrelse, uppdragsnämnder, produktionsnämnd/styrelser	Nämndernas och styrelsernas uppföljning av policyer, planer, inriktningsmål, uppdrag, direktiv.	November 2014	Januari 2015	I samband med årsboksut
<b>December</b> Styrelser, uppdragsnämnder, produktionsnämnd/styrelser	Årsboksut, uppdrag/direktiv givna under året av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen, övrigt uppföljning	December 2014	Februari 2015	Mars/april 2013 i KS April i KF
<b>December</b> Helägda bolag	Bolagens uppföljning av verksamhet, ägardirektiv, avkastningskrav, policyer	November 2014	Januari 2015	I samband med årsboksut
<b>December</b> Hel-och delägda bolag	Rapportpaket och förvaltnings- berättelse	November 2014	Februari 2015	Mars/april 2014 i KS April i KF