

# Innehållsförteckning

2011-11-11

	<b>Sid</b>
<b>1. Kommunalråden har ordet</b>	2
<b>2. Kommunfullmäktiges övergripande mål 2012-2014</b>	3
2.1 Vision	3
2.2 Kommunfullmäktiges övergripande mål i fyra perspektiv	3
2.2.1 Kund – nöjd väsbybo	4
2.2.2 Samhälle och Miljö	9
2.2.3 Medarbetare – stolta medarbetare	14
2.2.4 Ekonomi – god ekonomisk hushållning	15
<b>3. Så når vi målen</b>	18
3.1 Ledningssystemet 2.0	18
3.2 Organisation	20
3.3 Ekonomiska styrprinciper och ersättningsystem	21
<b>4. Förutsättningar inför 2012-2014</b>	22
4.1 Omvärldsfaktorer	22
4.2 Befolkningsutveckling - tempoväxling	25
4.3 Ekonomiska förutsättningar	26
<b>5. Resultatbudget 2011-2013</b>	30
<b>6. Nämndernas uppdrag och budget</b>	33
<b>7. Investeringar</b>	47
<b>8. Finansiering och balansbudget</b>	50
<b>9. Uppdrag till styrelser, nämnder och bolag</b>	51
<b>10. Kommunfullmäktiges beslut</b>	52
<b>Bilagor</b>	
1. Organisation	53
2. Kommunfullmäktiges styrkort	54
3. Ägardirektiv för AB Väsbyhem	57
4. Särskilda uppdrag	59
5. Driftredovisning	60
6. Förändring kommunersättning	61
7. Investeringar	64

## 1. Kommunalråden har ordet

Upplands Väsby har under de senaste åren byggt upp en stark och stabil ekonomi. Samtidigt bör det understrykas att det finns flera orosmoln för ekonomin. Den finansiella oron i Europa och världen kommer att påverka Sverige och Upplands Väsby genom försämrad konjunktur, ökad försiktighet i konsumtion och ökad arbetslöshet vilket leder till en lägre ökningstakt i skatteintäkterna. Detta gör att vi i Upplands Väsby måste vidta åtgärder och planera för en fortsatt ansvarsfull ekonomisk politik.

Skolan är vår största utmaning under de närmaste åren. Vi fortsätter fokuseringen på kunskap redan från de tidiga skolåren. Den mångfald av utförare som vi har välkomnat ger alternativ och möjligheter för våra barn och ungdomar att välja förskola och skola som passar deras önskemål. De skolor som kommunen själv driver har ett ambitiöst reformpaket i syfte att höja kunskapsresultaten.

Upplands Väsby växer rekordsnabbt och just nu är befolkningstillväxten den största sedan mitten av 1980-talet. Utvecklingsplanerna de närmaste åren inbegriper såväl förtätning av staden Upplands Väsby, som natur- och sjönära boenden. Då tillväxt är grundläggande för att vi ska lyckas med att fortsatt hålla en god kvalitet i våra välfärdstjänster kommer vi att prioritera de utvecklingsplaner som är genomförbara i närtid och som leder till ett ökat bostadsbyggande denna och nästa mandatperiod. Detta ger goda förutsättningar för en fortsatt positiv utveckling. En framgångsfaktor för vår kommun är även ett levande förenings- och kulturliv samt ett aktivt näringsliv.

Utvecklingen av västra Väsby med Väsby Sjöstad är ett av våra viktigaste framtidsprojekt. Under våren 2012 kommer kommunfullmäktige att ta ställning till en folkomröstning i frågan då drygt 4000 väsbybor begärt detta. I en folkomröstning kommer vi att söka stöd för att utveckla området med bostadsbebyggelse, utöka skyddet av känsliga naturområden och en satsning på friluftsliv och motion. Vi hoppas och tror att väsbyborna kommer att ställa sig positiva till en sådan satsning.

Miljö- och klimatarbetet har varit högt prioriterat under de senaste åren. Efter ett intensivt arbete med bygget av ett nytt miljöledningssystem är Upplands Väsby nu den första kommunkoncernen i landet som är miljöcertifierad enligt ISO 14001. I denna budget utvecklas miljömålen så att de ger en tydligare vägledning för arbetet framåt. Dessa mål leder Upplands Väsby till en kommun i framkant av miljöarbetet.

Ett särskilt viktigt uppdrag, som vi fått från väsbyborna, är att skapa trygghet. Detta gör vi bland annat genom ett belysningsprogram i kommunens centrala delar, nolltolerans mot klotter och skadegörelse, trygghetsvandringar samt ett utvecklat samarbete med polis och frivilligorganisationer.

Upplands Väsby fortsätter att bygga för framtiden!

*Jan Holmberg, kommunalråd (M)*

*Eila Bromme, kommunalråd (FP)*

*Maria Fälth, kommunalråd (KD)*

*Johan Magnusson, kommunalråd (C)*

*Per-Erik Kanström, kommunalråd (M)*

## 2. Kommunfullmäktiges övergripande mål 2012-2014

Kommunfullmäktiges mål och färdriktning för Upplands Väsby baseras på den flerårsplan som fastställdes av fullmäktige i december 2010 och bygger på den politiska plattformen för mandatperioden 2011-2014.

### 2.1 Vision för Upplands Väsby

Den vackra kommunen, där framtid och forntid möts. Upplevelserik, öppen och trygg.

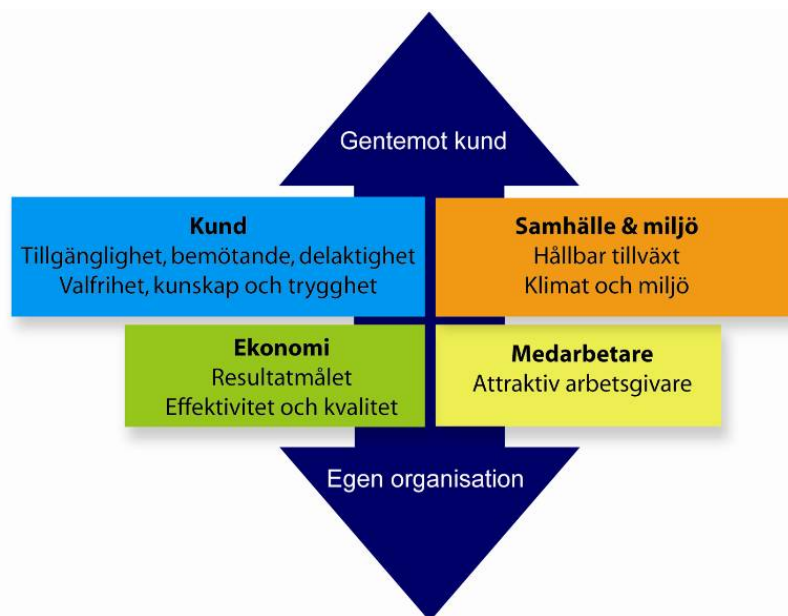
Vägen till framgång ligger i att vi gemensamt stärker kommunens attraktivitet och varumärke genom att utveckla bra boendemiljöer och den gemensamma välfärden. Ett systematiskt kvalitetsarbete införs därför i kommunen med målet att nomineras till årets kvalitetskommun 2013. Hela kommunkoncernen är sedan juni 2010 miljöcertifierad enligt ISO 14001.

För att säkerställa den gemensamma välfärden behöver Upplands Väsby växa. Ett hållbart byggande med ett stort och varierande utbud, både om man vill bo i stadsmiljö eller naturnära ska detta kunna erbjudas. Framtidens Väsby har en skola med fokus på kunskap, trygga miljöer och ett väl utvecklat samarbete med närings-, kultur- och föreningsliv.

Under 2012 kommer arbete att genomföras för att utveckla visionen om Upplands Väsby.

### 2.2 Kommunfullmäktiges övergripande mål i fyra perspektiv

Kommunfullmäktiges övergripande mål utgår från de fyra perspektiven; kund, samhälle & miljö, ekonomi och medarbetare.



Perspektiven kund och samhälle & miljö riktar sig utåt till väsbybor och andra intressenter och ska ge uttryck för vad vi har lovat kommuninvånarna, hur vi skapar ett hållbart samhälle samt hur vi bygger en attraktiv kommun både för dagens och morgondagens behov och krav. Medarbetare- och ekonomiperspektiven riktar sig inåt organisationen och beskriver förutsättningarna för att kunna leverera löftet till väsbyborna. Dessa beskriver

vad som stärker och utvecklar våra kompetenser och resurser och vad som gör Upplands Väsby kommun till en attraktiv arbetsgivare. Vidare ska ekonomiperspektivet svara på frågorna vilken ekonomisk förutsättning vi ska utgå ifrån, hur vi kan öka vår effektivitet och var vi behöver höja kvaliteten i vårt tjänsteutbud.

Kommunfullmäktiges övergripande mål är tio till antalet och var och en för sig beskriver de den gemensamma inriktningen som styrelser, inom kommunen och kommunala bolag, nämnder och utskott ska sätta konkreta mål kring i sina verksamhetsplaner. Som hjälp att bedöma måluppfyllelsen redovisas utvalda nyckeltal som tillsammans med målen utgör ett styrkort. Kommunfullmäktiges styrkort redovisas även i bilaga 2.

För att öka jämförbarheten med andra kommuner redovisas för nyckeltalen också jämförelsetal där det finns tillgängligt. I huvudsak jämför vi oss med genomsnittet i Stockholms län. När data inte finns för alla kommuner i länet kan jämförelser istället göras med riksnittet eller snittet för de kommuner där data är tillgängligt. Upplands Väsby deltar exempelvis i SKL:s jämförelser KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet) och Kolada (Kommun- och landstingsdatabasen) varifrån data hämtas.

## 2.2.1 Kund – nöjd väsbybo

Kundperspektivet sätter Upplands Väsby kommuns invånare i fokus och är det samlade begreppet för ett förhållningssätt som ska präglade utbudet av service och välfärdstjänster. Nyckelorden är tillgänglighet, delaktighet och respektfullt bemötande. Inom perspektivet ingår även målen för valfrihet, kunskap och trygghet.

### Kommunfullmäktiges mål – Kunden i fokus

Väsbyborna ska uppleva att kommunen och de tjänster kommunen finansierar har god tillgänglighet, inbjuder till delaktighet och att alla får ett respektfullt bemötande.

#### Nyckeltal

- Nöjd-Medborgar-Index, NMI
- Nöjd-Inflytande-Index, NII
- Hur många av medborgarna uppfattar att de får ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen?
- Hur stor andel av medborgarna som tar kontakt med kommunen via telefon för att få svar på en enkel fråga får kontakt med en handläggare?

#### Strategier

- Slutföra etableringen av ett kundkontaktcenter, Väsby direkt, för ökad tillgänglighet och kundnytta
- Ett systematiskt kvalitetsarbete för bästa möjliga service och tjänster inom givna ekonomiska ramar
- Fortsatt utveckling av medborgardialogen och arenor för delaktighet kring viktiga frågor för medborgarna.
- Utbildning i bemötande och förhållningssätt för alla medarbetare.
- Ett ledningssystem som tydliggör kommunens och verksamheternas mål för medarbetare och samarbetspartners

Målet är att ge väsbyborna bästa möjliga service och tjänster inom givna ekonomiska ramar. Kundens krav och förväntningar ska uppfyllas och helst överträffas. Det kräver en koppling mellan mål, medel, verksamhet och uppföljning. Det kräver också lyhördhet för

kundens önskemål och behov. De tjänster som kommunen finansierar ska vara tillgängliga när invånarna har behov av dem. En levande dialog med väsbyborna är viktigt både i arbetet med kvalitetsförbättringar i verksamheten och för den demokratiska processen. Ett tillgänglighetsanpassat Upplands Väsby är en förutsättning för att alla personer ska ges möjlighet till delaktighet och gemenskap.

Nyckeltal	Utfall 2010	Jämförelsetal	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Nöjd-Medborgar-Index, NMI	56	56*	57	58	59	60
Nöjd-Inflytande-Index, NII	42	42*	45	46	47	48
Andel medborgare som uppfattar att de får ett gott bemötande	82	83**	85	90	90	90
Andel medborgare som via telefon får kontakt med en handläggare	35	56**	75	80	85	90

\* Riksnittet 2010 \*\*Snittet för kommuner i KKiK 2010

### Kommunfullmäktiges mål – Valfrihet och mångfald

Utbudet av välfärdstjänster ska präglas av valfrihet och mångfald av utförare.

#### Nyckeltal

- Andel kunder som upplever möjlighet att välja leverantör av välfärdstjänster
- Mångfalden av utförare av välfärdstjänster och deras marknadsandelar (redovisas totalt och inom resp. verksamhetsområde)
- Andel av verksamheter med kundval som presenteras i Väsby Jämföraren.

#### Strategier

- Säkerställa att det finns en fungerande marknad av välfärdstjänster.
- Samtliga nämnder ska ha konkurrensutsättningsplaner där externa aktörer ges möjlighet att konkurrera med den interna regin inom kommunens verksamheter.
- Konkurrensneutralitet ska råda mellan alla utförare.
- Förbättra förutsättningarna för att etablera och driva företag inom kommunalt finansierade tjänster.
- Utveckling av Väsby Jämföraren.

Idag finns valfrihet och mångfald inom förskola, skola, gymnasium, vuxenutbildning, hemtjänst, äldreboende och familjerådgivning. Valfriheten bidrar till en kvalitetsutveckling inom kommunens välfärdstjänster. Det är därför en övergripande uppgift att slå vakt om en väl fungerande välfärdsmarknad med en mångfald av leverantörer. Arbetet med att utveckla kundval fortsätter inom de sociala tjänsterna. Ambitionen är att fortsätta valfrihetsreformen där den egna regin, Väsby Valfärd, ska vara ett konkurrenskraftigt alternativ.

Inom välfärdssektorn finns en stor potential för nyföretagande vilket ger positiva effekter för det lokala näringslivet och detta ska stimuleras. Medarbetare inom kommunen som önskar starta verksamheter i enskild regi ska få stöd och råd.

Oavsett om verksamheten drivs i intern eller extern regi ska kommunfullmäktiges övergripande mål inom tillgänglighet, respektfullt bemötande, delaktighet, trygghet, kunskap samt tillväxt och miljö beaktas. Det är viktigt att skapa ett gott samarbete mellan de olika leverantörerna av välfärdstjänster så att de regelbundet utbyter erfarenheter för att tillsammans stärka Väsby attraktionskraft i förhållande till andra kommuner i regionen. Bostadsförsörjningen och utvecklingen av Upplands Väsby är ett viktigt uppdrag. De senaste åren har mångfalden på bostadsmarknaden i Upplands Väsby ökat, bland annat genom att hyresgäster fått möjlighet att köpa sin bostad genom ombildning till bostadsrätt. Mångfalden på hyresmarknaden har också ökat genom att Väsbyhem sålt delar av sitt bestånd till andra aktörer på bostadsmarknaden. De försäljningar som genomförts har inneburit att Väsbyhem är ett solitt företag med god ekonomi vilket innebär stora möjligheter för exempelvis upprustning och nybyggnation. Under 2012 kommer mångfalden på hyresmarknaden att öka ytterligare genom skapandet av ett nytt allmännyttigt bostadsbolag. Väsbyhem och det nya företaget får delvis olika fokus, där Väsbyhem har ett fortsatt tydligt uppdrag att bygga nya bostäder. Det nya bostadsföretaget ska bland annat fokusera på ett djupare hyresgästinflygande. Tanken är också att det nya företaget ska kunna vara en del i arbetet med arbetsmarknadsfrågor.

Nyckeltal	Utfall 2010	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Andel kunder som upplever möjlighet att välja leverantör, % *					
Mångfald av utförare av välfärdstjänster och deras marknadsandelar, totalt extern regi, %**					
Andel av verksamheter med kundval som presenteras i Väsby Jämföraren.***	33	44	66	100	100
Andel barn/föräldrar som upplever att det funnits reella möjligheter till fritt val av förskola	88	90	90	92	95
Andel elever/föräldrar som upplever att det funnits reella möjligheter till fritt val av skola	99	99	99	99	99

\* Mätning påbörjas 2012, kommunspecifik fråga i medborgarundersökningen.

\*\* Sammanvägning av barnomsorg, grundskola, gymnasieskola, hemtjänst, särskilt boende och boende med särskilt service. Mäts från 2012.

\*\*\*Verksamheterna är barnomsorg, grundskola, gymnasieskola, vuxenutbildning, särskilt boende, boende med särskild service, hemtjänst, daglig verksamhet samt dagverksamhet.

### Kommunfullmäktiges mål – Kunskap och lärande

Kommunen ska genom de kommunalt finansierade tjänsterna erbjuda en god lärmiljö som stimulerar till ett livslångt lärande, vilket ska leda till att förutsättningarna för sysselsättning och arbete åt alla ökar.

## Nyckeltal

- Genomsnittligt meritvärde i skolår 9
- Andel elever i skolår 9 som uppnått målen i samtliga ämnen
- Andel elever som fullföljer gymnasieutbildning med slutbetyg inom fyra år
- Övergång till högskoleutbildning inom tre år efter avslutad gymnasieutbildning
- Andel sysselsatta 20-64 år (Förvärvsintensitet är ett mått som anger andel personer med bostad i regionen (nattbefolkning) som förvärvsarbetar i en viss åldersgrupp i relation till samtliga personer i den aktuella åldersgruppen).

## Strategier

- Fokus i skolan ska vara på studieresultat och att undervisningen anpassas utifrån varje elevs förutsättningar.
- Tidig upptäckt av elever i behov av extra stöd.
- Regelbunden uppföljning av elevernas kunskaper i att läsa, skriva och räkna
- Resurserna ska nå eleverna i skolan främst genom ökad lärartid med elever, lugn studiemiljö, uppföljning av kunskapsresultat.
- Stärkt rättssäkerhet i betygsättningen.
- Vidareutveckla uppföljning och publicering av måluppfyllelse inom förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning.
- Stimulera till ökat samarbete mellan utbildningsanordnare och näringsliv för att underlätta övergången mellan studier och arbetsliv.
- Stödja ungas, nyanländas och funktionsnedsattas väg in på arbetsmarknaden där kommunens Work Center även i fortsättningen har en viktig roll.

I arbetet för att göra Upplands Väsby till en attraktivare kommun är inriktningen på utbildning och bildning viktig. Att kraftigt höja skolresultaten både i grundskolan och på gymnasiet är av yttersta vikt och det absolut mest prioriterade målet för kommunen de närmaste åren.

Alla barn och ungdomar ska ges en reell möjlighet att nå de grundläggande målen i alla ämnen. Det gäller att tidigt fånga upp elever i behov av extra stöd. Ingen elev ska kunna halka efter utan att det tidigt uppmärksammas och åtgärdas i skolan. En lösning är ökad flexibilitet i skolgången som stödjer såväl elever som kan läsa in utbildningen snabbare som elever som behöver längre tid för att avsluta utbildningen. Lärare med såväl ledaregenskaper som ämneskunskaper är en framgångsfaktor för ökade kunskapsresultat i skolan. Skolledaren har en nyckelroll för en väl fungerande skola.

Mindre barngrupper i förskolan är en prioriterad fråga. Detta kan stimuleras genom ekonomiska incitament till utförarna för att minska barngrupperna. Valfrihet mellan barnomsorgsformerna är fortsatt ett viktigt grundfundament.

I kommunen ska finnas såväl teoretiska utbildningar med inriktning på fortsatta studier som yrkesinriktade praktiska utbildningar och lärlingsutbildningar som direkt ger jobb.

En grundläggande faktor för vår fortsatta välfärd är att fler människor får jobb i fler och växande företag. Strävan mot ökad sysselsättning kommer därför fortsättningsvis att vara en av kommunens viktigaste utmaningar. För personer som står utanför arbetsmarknaden genomförs satsningar inom vuxenutbildningen genom s.k. yrkesvux. Denna utbildningsform är särskilt viktig för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

I syfte att främja inträde och återinträde på arbetsmarknaden ska försörjningsstödet utvecklas med krav på motprestation och hembesök. För att underlätta för medborgarna ska Upplands Väsby kommun vara ett föredöme i att ta fram och erbjuda praktikplatser och

feriejobb i samarbete med kommunens verksamheter. Ungdomar ska också inspireras att starta företag genom deltagande i konkreta projekt, genom t.ex. Ung Företagsamhet. EUs 2020-strategi kan vara vägledande för att uppnå ökad sysselsättning och förbättrade skolresultat.

Nyckeltal	Utfall 2010	Jämför- elsetal	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Genomsnittligt meritvärde i skolår 9	205,7	219,1*	210	213	216	220
Andel elever i skolår 9 som uppnått målen i samtliga ämnen.	74,8	77,4*	78	79	80	81
Andel elever som fullföljer gymnasieutbildningen inom fyra år.	72	79*	82	75	77	80
Andel sysselsatta 20-64 år	77,6**	76,1***	80	80	80	80

\* Länsnittet 2010 \*\*Utfall 2009 \*\*\* Länsnittet 2009

### Kommunfullmäktiges mål – Trygghet och hälsa

Kommunen ska erbjuda ett tryggt samhälle med goda uppväxt- och levnadsvillkor och förutsättningar för en god hälsa.

#### Nyckeltal

- Trygghet, medborgarupplevelse NMI
- Ohälsotalet, antal från försäkringskassan utbetalda dagar med sjukpenning m.m. per person 16-64 år.
- Sjukpenningtalet, nytt mått från 2011 (antal utbetalda nettodagar med sjukpenning, arbetsskadepening och rehabiliteringspenning per registrerad försäkrad i åldrarna 16-64 år).

#### Strategier

- Nolltolerans mot våld, mobbning och skolk ska känneteckna skolor och förskolor.
- Ökat samarbete mellan föräldrar, skola, socialtjänst och polis ska på ett tidigt stadium stävja problem hos ungdomar.
- Säkerställa förutsättningar för en meningsfull fritid för ungdomar på deras villkor.
- Skapa trygga utemiljöer genom god skötsel av kommunens gator, mark och parker samt ett genomtänkt belysningsprogram. Genomföra trygghetsvandringar.
- Nolltolerans gentemot klotter, skadegörelse och nedskräpning i hela kommunen.
- Förutsättningar för fysisk aktivitet skapas bl.a. genom goda möjligheter till motions- och idrottsutövning.

Människors trygghet i vardagen är en av de viktigaste uppgifterna för vår kommun. Trygghetsfrågorna ska beaktas av samtliga i kommunen och prägla alla tjänster kommunen finansierar. Oavsett tid på dygnet ska invånare och besökare känna sig trygga på gator och torg. Trygghetsfrågorna ska också beaktas i kommunens planarbeten. Samarbetet med bostadsbolagen ska utvecklas, särskilt med inriktning på bostadssociala frågor samt trygghetsåtgärder i bostadsområden. Bygandet av seniorboenden och trygghetsboenden ska stimuleras. Arbetet med att skapa ett Seniorernas hus kommer att fortsätta.



Grunden för trygghet och gemenskap läggs i familjen och i ett starkt civilsamhälle, med aktörer som idrottsrörelsen, samfundet, och ideella föreningar. En viktig förutsättning för ett tryggare samhälle är goda gemenskaper där varje individ blir sedd och respekterad. Ansvar för att förmedla goda normer till barnen ligger på föräldrarna. Samhället måste ge alla föräldrar stöd i att leva upp till sitt ansvar. Samtidigt måste samhället finnas där i de fall föräldraansvaret brister. Alla barn har rätt till goda uppväxtvillkor utan kriminalitet och missbruk.

Det övergripande målet i kommunens folkhälsoprogram är att skapa samhällseliga förutsättningar för en god folkhälsa på lika villkor för hela befolkningen. För att nå framgång krävs ett gemensamt ansvarstagande mellan kommunens verksamheter i folkhälsofrågor. Upprustning av de befintliga sporthallarna kommer att fortsätta under perioden.

Nyckeltal	Utfall 2010	Jämför- elsetal	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Trygghet, del av Nöjd-Region-Index (NRI)	47	59*	48	54	54	55
Ohälsotalet	30,3	24,7**	30	29	28	28
Sjukpenningtalet	7,8	6,8**		7,5	7,3	7,0

\* Riksnittet 2010 \*\* Länsnittet 2010

## 2.2.2 Samhälle och miljö – hållbart samhälle

Upplands Väsby kommun planerar och utvecklar ett hållbart samhälle i samarbete med andra. Genom att vara en aktiv och naturlig partner i miljöarbetet kan fler bidra till att staden byggs i harmoni med naturen och ekosystemet. Läget nära naturen med levande jord- och skogsbruk skapar unika förutsättningar. Här kan den hållbara staden utvecklas med goda kollektiva transport- och cykelförbindelser och nära tillgång till rekreation i attraktiv natur. Nyckelorden i detta perspektiv är ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart samhälle i samklang med klimat och miljö.

### Kommunfullmäktiges mål – Hållbar tillväxt

Genom en hållbar tillväxt ska fler människor vilja bo och verka här. Upplands Väsby ska visa vägen till ett hållbart samhälle.

#### Nyckeltal

- Befolkningsutveckling (mål: i paritet med Stockholms län)
- Antal färdigställda bostäder (mål: 300 per år)
- Ranking av företagsklimat enligt Svenskt Näringsliv (mål: bland de 10 bästa)
- Stockholm Business Alliance servicemätning (mål: bland de fem bästa)

#### Strategier

- Hållbarhetsaspekterna ska vara styrande vid all planering, nybyggnation såväl som förvaltning.
- I all planering för nya bostäder ska förutsättningar skapas för en mångfald av bostadsutformning och bostadsbyggande och av flera byggare.
- Möjligheten att genomföra projekten ska också vara vägledande.

- Förtätning och byggande av ett stadsligt Väsby i de centrala delarna. Ger en nära och levande stad med ett effektivt utnyttjande av service och infrastruktur.
- Skapa förutsättningar för ökad attraktionskraft genom t ex natur- och sjönära boende.
- Ambitiös medborgar- och intressentdialog fortsätter i de frågor, planer och områden som berörs. Kommunikationen ska ske i strategiska samarbeten med flera aktörer och tydlig information till väsbyborna.
- ”Väsby Labs” används som en arena för att skapa hållbarhet genom innovation i samverkan med flera aktörer.
- Se ekonomin långsiktigt samhällsekonomiskt t ex genom att vara föregångare inom ny teknik och miljö.

För att Upplands Väsby ska kunna växa och utvecklas krävs att vi tar tillvara hela befolkningens kunskaper och kompetens. Varje individ skall utifrån sina egna förutsättningar ges möjlighet att utveckla sina livschanser. Jämställdhet mellan kvinnor och män är då en avgörande faktor för en god utveckling.

Ett gott företagsklimat är en av nycklarna för att ge möjlighet till fler att komma in på arbetsmarknaden och även bidra till att den utvecklas framöver. Kommunens service till och samarbete med näringslivet, bland annat genom Upplands Väsby Promotion, ska ständigt förbättras. Kommunen ska bidra till tydliga spelregler, snabb och effektiv service samt vara konkurrensneutral i sitt agerande. En regelkommission ska förenkla och förbättra servicen till näringslivet och även se över förutsättningarna för det lokala näringslivet att delta i kommunens upphandlingar. Även fortsättningsvis ska utmaningsrätten uppmuntras. Det regionala samarbetet inom bl a Stockholm Business Alliance, Arlanda-kommunerna och FOU Nordväst fortsätter.

Kommunen ska erbjuda ett attraktivt boende för alla. De krav som ställs är bland annat varierade upplåtelseformer i nybyggda områden, en stor variation av storleken på bostäder. I centrala lägen är krav på (affärs)lokaler i bottenplan på flerbostadshus viktiga. En hög planberedskap ska upprätthållas eftersom målet om att 300 bostäder skall färdigställas per år ligger fast. Fram till år 2020 ska kommunens invånarantal öka med ca 7 000 personer och uppgå till drygt 47 000 invånare, vilket motsvarar en befolkningsökning om ca 700 personer per år. Ett sätt att öka genomförbarheten av utbyggnadsprojekt är en fortsatt ambitiös medborgar- och intressentdialog i våra planer och program som föregår utbyggnaderna. ”Väsby Labs”-modellen handlar bl a om att utveckla vår modell för samhällsplaneringen. För att kunna erbjuda en god boendemiljö till alla ska kommunen fortsatt verka för minskat buller från flyget, motorvägen och järnvägen. Detta skall ske genom att kommunen arbetar på ett strategiskt sätt med såväl Swedavia, Trafikverket, Länsstyrelsen som andra myndigheter. Bullerförebyggande åtgärder är en viktig del i vårt eget planarbete.

Samhällsutvecklingen med ett ökat bostadsbyggande kombinerat med målsättningen att bibehålla närheten till grönområden för alla Väsbybor ställer krav på en effektiv markanvändning. Parallellt med en förtätning i de centrala delarna sker en utbyggnad västerut där omtanken om naturvärdena är en naturlig del i planeringen. Ambitionen är att Väsby sjöstad ska bli Sveriges miljövänligaste stadsdel med miljötekniklösningar i absolut framkant. De kommunala bostadsbolagen är viktiga verktyg när det gäller den fortsatta utvecklingen av kommunen.

Upplands Väsby's näringsliv präglas av en unik blandning av lokala och internationella företag. För att kommunen ska kunna vara en god samarbetspartner för alla, öppnar vi nu dörren för ökade internationella kontakter och kunskapsutbyten. EU-medlemskapet medför att en stor del av besluten som fattas i kommunfullmäktige är indirekt eller direkt på-

verkade av EU-beslut. För att fortsätta vara en konkurrenskraftig kommun krävs därför en ökad kunskapsnivå och ett ökat deltagande i internationella sammanhang.

En god utveckling förutsätter god infrastruktur. Möjligheterna att bygga spårtaxi som kollektivt färdmedel för att knyta samman kommunens olika delar ska studeras vidare. Inget företag eller privatperson ska uppleva att tillgång till god data- eller telekommunikation utgör ett hinder för etablering, utveckling eller bosättning. Beslutad handlingsplan för utbyggnad av bredband i kommunen ska genomföras.

Ett starkt civilt samhälle och ett levande kultur- och föreningsliv är grunden för såväl demokrati som en god livsmiljö. Kultur ger ökad livskvalitet, bättre hälsa och bidrar till en mer dynamisk och attraktiv kommun. Det är nödvändigt att öka samarbetet mellan den offentliga, privata och ideella sektorn för att vidareutveckla tillväxten i vårt samhälle. Planeringen av Upplands Väsby's nya kulturhus i kvarteret Messingen fortsätter. Det ska vara en gränsoverskridande knutpunkt och ett kulturellt nav i kommunen. Ett öppet och välkomnande kulturhus med flexibla lokaler som även ska inkludera samarbeten med privata aktörer.

<b>Nyckeltal</b>	<b>Utfall 2010</b>	<b>Mål 2011</b>	<b>Mål 2012</b>	<b>Mål 2013</b>	<b>Mål 2014</b>
Befolkningsutveckling, antal personer*	648	693	680	690	700
Antal färdigställda bostäder	195	300	300	300	300
Ranking företagsklimat enligt Svenskt näringsliv**	19	15	9	8	8
Ranking Stockholms Business Alliance servicemätning***		5	5	5	5

\* Länsnittet 2010 är en befolkningsökning med 1,7 % vilket också ligger till grund för beräkningen av målnivån åren 2012-2014

\*\* Resultat 2011 är en 10:e plats

\*\*\* Resultat 2011 är en 6:e plats

## **Kommunfullmäktiges mål - Miljö**

Kommunen ska vara ett föredöme inom miljöområdet genom att bedriva ett systematiskt miljöarbete – som leder till ett hållbart samhälle.

### **Nyckeltal**

- Energiförbrukning per kvadratmeter i kommunens egna lokaler ska minska
- Drivmedelsanvändning i fordon upp till 3,5 ton som används i den kommunala verksamheten och AB Väsbyhem.
- Källsortering och utsorterat matavfall

### **Strategier**

- Förnyad ISO-certifiering år 2013 för hela kommunkoncernen.
- Integrera miljöledningssystemet med Ledningssystemet 2.0 och kvalitetsarbetet.
- Stimulera kommunalt finansierade verksamheter att källsortera. Exempelvis via priser och utmärkelser.

- Ekologisk utvecklingsplan tas fram som underlag till den strategiska kommunplanen och blir styrande för kommunens natur- och vattenvårdsarbete
- Aktiv medverkan i mellankommunal natur- och vattenvårdsplanering. Exempel är Oxunda vattensamverkan och Rösjökilssamarbetet.
- Uppfylla och överträffa klimatmålen i EU 2020 genom att arbeta efter kommunens energi- och klimatstrategi samt trafikplan.

Kommunen miljöcertifierades enligt ISO 14001 år 2010. Miljöledningssystemet omfattar hela den kommunala verksamheten med dess miljöpåverkan. Det innebär att alla kommunala verksamheters avdelningar, medarbetare, tjänster och produkter, inklusive gränssnittet mot leverantörer och kunder omfattas.

Miljöpolicyen är en viktig utgångspunkt för kommunens miljömål. Enligt policyen ska de olika verksamheterna kontinuerligt och systematiskt arbeta med de för Upplands Väsby's verksamhet mest betydande miljöaspekterna;

- avfallshantering,
- buller
- energianvändning
- kemikalieanvändning
- kompetens
- markanvändning
- trafik och transporter
- vattenanvändning

Utifrån dessa prioriteras målsättningar inom områdena energianvändning, drivmedelsanvändningen och avfallshantering i enlighet med nyckeltalen ovan. Arbetet med miljöbilar fortsätter. Elbilar kommer att köpas in, laddstolpar för elbilar sätts upp och en intern bilpool utvecklas inom kommunkoncernen. Syftet med den internationella standarden, inom miljöledningsområdet, ISO 14 001 är att tillhandahålla delar i ett effektivt miljöledningsarbete, som kan integreras med andra ledningskrav för att underlätta för organisationer att nå både miljömål och ekonomiska mål.

Natur- och vattenvårdsarbetet bedrivs systematiskt och strategiskt i kommunens planarbete och i genomförandet av åtgärder. Några särskilda uppdrag i närtid är utredningen om skydd för Bergaskogen och del av västra Runbyskogen samt utvecklingsprojekt vid Edsån innebärande ny dragning, anläggande av våtmarksområden samt nya promenadstråk. Arbetet fortskrider och utvecklas enligt löpande prioriteringar.

Uppdraget att ta fram ett måltidspolitiskt program, som främjar god hälsa, kommer att öka andelen ekologiska livsmedel i kommunens verksamheter.

<b>Nyckeltal</b>	<b>Utfall 2010</b>	<b>Mål 2011</b>	<b>Mål 2012</b>	<b>Mål 2013</b>	<b>Mål 2014</b>
Energiförbrukning per kvadratmeter i kommunens egna lokaler, %	-3	-3	-3	-3	-3
Andel fordon som drivs på förnyelsebara bränslen eller el, %	50	55	60	65	75
Andel (%) kommunalt finansierade verksamheter som källsorterar sitt matavfall, %	35	38	40	45	50

## Kommunfullmäktiges mål - Klimat

Upplands Väsby ska minska sin klimatpåverkan genom ett fördjupat samarbete mellan kommunen, medborgare, företagare och andra aktörer.

### Nyckeltal

- Antal företag som tecknat klimatavtal Väsby
- Minskat utsläpp av växthusgaser (mål 2020: 50 % jämfört med 1990)
- Ranking som klimatkommun i Miljöaktuellt's undersökning

### Strategier

- Utveckla samverkan med näringsliv, föreningsliv och medborgare
- Minska miljöpåverkan från transportsektorn i regionen i samarbete med andra regionala aktörer.
- Inspirera välfärdstjänstföretagen att aktivt bidra till en minskad miljö- och klimatpåverkan.

För att driva ett långsiktigt hållbarhetsarbete behövs ett strukturerat samarbete och arbetsätt tillsammans med näringslivet och det civila samhället. Kommunen har som stor organisation möjlighet att påverka omgivningen en hel del, dels direkt men även via olika upphandlingar, avtal och överenskommelser. Kommunen har en roll att vara pådrivare av utvecklingen i samhället och driva tekniken framåt för att skapa förutsättningar för andra att ansluta för att tillsammans bli pionjärer. Här kan olika samarbetsformer med näringslivet vara aktuella. En arena för detta samarbete kan vara Väsby Labs. Miljödagar som kan vara årligen återkommande sker i samarbete med det lokala föreningslivet och andra lokala aktörer.

Upplands Väsby kommun har tagit initiativ till "Klimatavtal Väsby" som innebär att företagen åtar sig att minska sin klimatpåverkan i samspel med kommunen. Det är ett ömsesidigt åtagande mellan kommunen och företagen som sker i samarbete med Upplands Väsby Promotion, UVP. I kommunen finns en mängd företag som driver välfärdstjänster. Kommunen samarbetar med dessa på olika sätt och har här en roll att inspirera dem till att minska sin miljö- och klimatpåverkan. Den största klimatpåverkan i kommunen är utsläppen i samband med energianvändning och trafik och transporter. För att minska klimatpåverkan från transportsektorn krävs samarbete med aktörer på regional nivå.

Samarbeten med högskolor och deltagande i nätverk är nödvändigt för att kunna vara en kommun i framkant. Omvärldsbevakningen, såväl i Sverige som inom EU är en viktig uppgift.

Nyckeltal	Utfall 2010	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Antal företag som tecknat klimatavtal Väsby	21	35	40	45	50
Minskat utsläpp av växthusgaser*					
Ranking som klimatkommun i Miljöaktuellt's undersökning	37	30	20	15	10

\* Mätning påbörjas 2012.

## 2. 2. 3 Medarbetare - stolta medarbetare

Medarbetarnas arbetsglädje, engagemang och motivation är avgörande i mötet med kunden.

Att ledarskapet är bra och tydligt och att den riktning och de mål som verksamheten ska sträva efter är kända hos varje medarbetare är viktigt för att lyckas få medarbetarna och i förlängningen våra kunder och medborgare tillfredsställda. Nyckelord inom perspektivet är gott ledarskap och god kompetensutveckling för medarbetarna.

### Kommunfullmäktiges mål - Medarbetare

Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med stolta medarbetare.
---

#### Nyckeltal

- Nöjd-Medarbetar-index, NMI (2013: 69)
- Frisknärvaro, andel (%) medarbetare som har en sjukfrånvaro på 40 timmar eller mindre på ett år (mål: ska öka)

#### Strategier

- Stärka arbetsgivarvarumärket genom aktivt arbete med värdegrund, delaktighet och mångfald.
- Arbeta fram tydliga ledar- och medarbetarprofiler. Stärka både ledarskapet och medarbetarskapet genom tydliga mål, uppdrag och ökat kundfokus.
- Viktiga verktyg i förändringsarbetet är introduktion för nya chefer, chefsöverenskommelser och individuella utvecklingsplaner.
- Fullfölja intentionerna i, och följa upp gällande samverkansavtal.
- Upplands Väsby tillämpar individuell lönesättning kopplat till medarbetarnas förmåga att uppnå mål och resultat.
- Säkerställa att policys som rör personalfrågor stämmer överens med kommunens ledningssystem och organisationsmodell.
- Säkerställa förståelsen för att ett gott och respektfullt bemötande i alla kontakter, kund såväl som kollega, skapar kvalitet och mervärde för alla.

Upplands Väsby kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som har lätt att behålla, rekrytera och utveckla kompetenta medarbetare. Den enskilt viktigaste förutsättningen för att lyckas med kommunens samlade uppdrag är att vi har medarbetare med rätt kompetens, tydliga uppdrag och bra förutsättningar för uppdraget att ge god service till väsbyborna.

I arbetsgivarstrategierna behöver stort fokus ges området ledar- och kompetensutveckling. Särskild vikt ska läggas vid ledarskapets betydelse för trivsel och god arbetsmiljö, i syfte att stärka varje medarbetares förutsättningar att nå ett gott resultat i arbetet. Tydliga krav och förväntningar ska ställas på det ledarskap kommunens chefer ska leverera. Uppföljning av ledarskapet ska ge varje chef underlag för vidare utveckling av sitt arbete.

Nyckeltal	Utfall 2010	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Nöjd-Medarbetar-Index, NMI	67	67	69	69	69
Frisknärvaro, andel*	58		60	60	60

\*Andel anställda med sjukfrånvaro understigande 40 tim/år.

## 2. 2. 4 Ekonomi - god ekonomisk hushållning

Ekonomiperspektivet ska säkerställa långsiktig ekonomisk hållbarhet råder i kommunen och att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt. Nyckelorden inom perspektivet är effektivitet och kvalitet.

### Kommunfullmäktiges mål - Resultatmålet

Kommunens ekonomiska resultat ska över en budgetperiod, genomsnittligt, uppgå till 2 % av skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag.

### Nyckeltal

- Resultatmål 2 % av skatteintäkter mm
- Banklåneskuld ska ej långsiktigt överstiga 500 mkr
- Soliditet inkl ansvarsförbindelsen ska stärkas och på fem års sikt vara positiv
- Kommunal skattesats

### Strategier

- Stimulera till långsiktig ekonomisk balans i verksamheterna
- Investeringar ska långsiktigt finansieras till minst 50% med egna medel
- Finansiering av pensionsskulden ska ske långsiktigt bl.a. genom de skatteintäkter som en ökad befolkningsutveckling ger
- Vidareutveckla den befintliga koncerngemensamma finanspolicyn och finansverksamheten.
- Skattesänkning med 10 öre år 2013

Kommunallagen ställer krav på att kommuner ska ha god ekonomisk hushållning, vilket i ekonomiska termer betyder att resultatet ska vara positivt över en längre period. Kommuner bestämmer själva de finansiella målen för att god ekonomisk hushållning ska uppnås. Kommunens ekonomi har under den föregående mandatperioden förbättrats och stabiliserats och årliga överskott om drygt 2 % har uppnåtts. För att klara ökade investeringar som infrastrukturen för den planerade samhällsutvecklingen under kommande år innebär, är det nödvändigt att resultatmålet upprätthålls. Resultatmålet är även en förutsättning för att klara snabba förändringar i samhällsekonomin, vilket var fallet vid den globala finanskrisen 2009 och återigen 2011. Den bromsade skatteunderslagsutvecklingen gör att både 2011 och 2012 kommer innebära stora svårigheter att uppnå resultatmålet och det blir allt tydligare att under goda år måste ambitionen vara att resultatmålet ska överträffas med god marginal. På så sätt kan ett genomsnittligt resultat om 2 % uppnås över en budgetperiod.

Det stora investeringsprogrammet som kommunen genomför med satsningar på samhällsutvecklingen, innebär ett ökat behov av extern finansiering. Kommunfullmäktiges resultatmål om 2 % ligger fast för perioden och är en förutsättning för långsiktig utveckling av kommunen.

Ett stort ekonomiskt ansvarstagande och en stabil befolkningstillväxt borgar för finansierade skattesänkningar. Under år 2013 kommer skatten att sänkas med 10 öre och ambitionen är att sänka skatten ytterligare när ekonomin så tillåter.

Nyckeltal	Utfall 2010	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Kommunens resultat som andel av skatteintäkter m.m.*	2,5	2	1,3	2,3	2,3
Banklåneskuld, tak	200	300	400	450	500
Soliditet, inklusive ansvarsförbindelsen**	-7	-6	-9	-6	-3
Kommunal skattesats	19,18	19,18	19,18	19,08	19,08

\* Genomsnittligt för åren 2012-2014 uppgår resultatmålet till 2 %

\*\* Soliditeten väntas bli positiv år 2015 eller 2016

### Kommunfullmäktiges mål – Kvalitet och effektivitet

Kommunalt finansierade tjänster ska hålla hög kvalitet och utföras på ett effektivt sätt.

#### Nyckeltal

- Kostnad per betygspoäng, grundskola
- Kostnad i förhållande till andel elever som inte uppnått målen i grundskolan
- Kostnad i förhållande till andel elever som inte fullföljer gymnasiet
- Andel inte återaktualiserade ungdomar ett år efter avslutad insats/utredning

#### Strategier

- Följa upp och kommunicera resultaten för alla kommunalt finansierade verksamheter.
- Arbeta systematiskt med kvalitets- och effektivitetsjämförelser med andra kommuner. Delta i jämförelser, undersökningar och nätverk samt kommunicera resultaten.
- Utveckla ledningssystemet version 2.0 samt kommunicera, införa och integrera ett systematiskt kvalitetsarbete i ledningssystemet
- Implementera interna kontrollen med väsentlighets- och riskanalys kopplat till målen
- Följa upp och säkra utvecklingen av nämnders ersättningsmodeller

Väsbybornas fria val av utförare är en viktig faktor som driver utvecklingsarbetet inom välfärdstjänsterna. En förutsättning är att medborgarna kan ta del av objektiv information om kvaliteten hos de olika utförarna. Att kunna jämföra resultaten i kommunens tjänster med andra kommuners är också en viktig förutsättning för kvalitetsutvecklingen.

Kvalitetsgarantier ska möjliggöra för medborgarna att enkelt se vad de kan förvänta sig av de tjänster som kommunen finansierar. Målsättningen är att kvalitetsgarantier finns framtagna för alla kommunala service- och välfärdstjänster år 2012.

Ett medvetet och tydligt arbete kring kvalitet är nödvändigt för att tillgodose väsbybornas behov. Alla verksamheter ska ha ett kvalitetsprogram med ständig förbättring i fokus. En del i detta är utveckling mot e-förvaltning, som bidrar till att verksamhetens tjänster kan utföras och tillhandahållas mer effektivt och till lägre kostnad.



Mätningar och jämförelser av effektiviteten mellan olika utförare, mellan olika verksamheter och mellan kommuner ger tydliga signaler om var i organisationen resurshushållningen är tillräckligt god eller var det kan förbättras ännu mer. Fokus är både att göra rätt saker och att göra saker rätt, allt för att minimera den tid och de resurser som inte används för att skapa nytta för väsbyborna. Effektiviseringar bör alltid ske med bibehållen kvalitet.

För att uppmuntra och uppmärksamma goda exempel på kvalitetsarbete inom de kommunalt finansierade verksamheterna kommer en kvalitetsutmärkelse att inrättas. Såväl verksamheter i intern som i extern regi ska kunna nomineras till och tilldelas utmärkelsen. Upplands Väsby kommuns systematiska kvalitetsarbete har bland annat som mål att kommunen blir utsedd till Sveriges kvalitetskommun år 2013.

<b>Nyckeltal</b>	<b>Utfall 2010</b>	<b>Jämförelsetal</b>	<b>Mål 2011</b>	<b>Mål 2012</b>	<b>Mål 2013</b>	<b>Mål 2014</b>
Kostnad (kr) per betygspoäng, grundskola*	345	332*	340	330	320	310
Andel inte återaktualiserade ungdomar ett år efter avslutad insats/utredning från socialtjänsten	69	73**		70	71	72
Väntetid (antal dagar) till plats på särskilt boende	138	52*				

\*Medel för kommuner i KKIK 2010 \*\*Medel för kommuner i Kolada 2010

## **3. Så uppnår vi målen**

### **3.1 Ledningssystemet 2.0**

För att nå våra mål och leverera resultat till väsbyborna arbetar kommunen på ett gemensamt sätt. I ledningssystemet beskriver vi hur styrningen går till och vilka roller som finns.

Ledningssystemet har vidareutvecklats och omfattar förutom målstyrningen även kvalitetsarbetet, miljöledningssystemet och omvärldsanalys. Syftet är att ha en heltäckande styrprocess för verksamhetsplanering och uppföljning samt att säkerställa god ekonomisk hushållning. Ledningssystemet tydliggör prioriteringar och sätter fokus på resultat. Det har anpassats till den nya kommunorganisationen och till mångfalden av utförare som levererar välfärdstjänster till väsbyborna.

Målstyrningen stärks genom en starkare koppling och röd tråd mellan kommunfullmäktiges övergripande mål, nämndmål och respektive utförare närmast kund. Kommunfullmäktiges övergripande mål anges i flerårsplan med budget. Måluppfyllelsen följs upp genom olika nyckeltal som mäter kvalitet och effektivitet med tydligt fokus på resultat. För välfärdstjänsterna identifieras ur kundperspektiv viktiga nyckeltal och kopplas till de avtal och överenskommelser som sluts med utförarna. Ekonomistyrningsprinciper har utvecklats som stödjer uppföljning av verksamhetens kostnadseffektivitet och som ska säkra konkurrensneutralitet för de olika utförarna av välfärdstjänster. Ägardirektiv till nämnder och utskott har införts. Syftet är att tydliggöra förväntningar och spelregler för att uppnå mål, uppdrag och resultat.

#### **Verksamhetsplaner**

Nämnder, utskott och styrelser har i uppdrag att utifrån kommunfullmäktiges flerårsplan med budget omsätta detta till verksamhetsplaner med budget, styrkort och handlingsplaner för sina verksamheter. Planerings- och uppföljningsarbetet sker i dialog mellan ansvarsnivåerna och följer den tidplan som kommunstyrelsen årligen fastställer i ett årskalendarium.

#### **Kvalitetsarbetet**

För att ge väsbyborna bästa möjliga service utifrån behov och önskemål, inom givna ekonomiska ramar, arbetar kommunen med att förbättra kvaliteten i välfärdstjänsterna. Medborgarna och kunderna ska uppleva god tillgänglighet, bra bemötande och en möjlighet till inflytande i kommunens verksamheter. Kvalitetsarbetet ska skapa direkt värde för kunden. Målet är att Upplands Väsby kommun år 2013 nomineras till Sveriges kvalitetskommun.

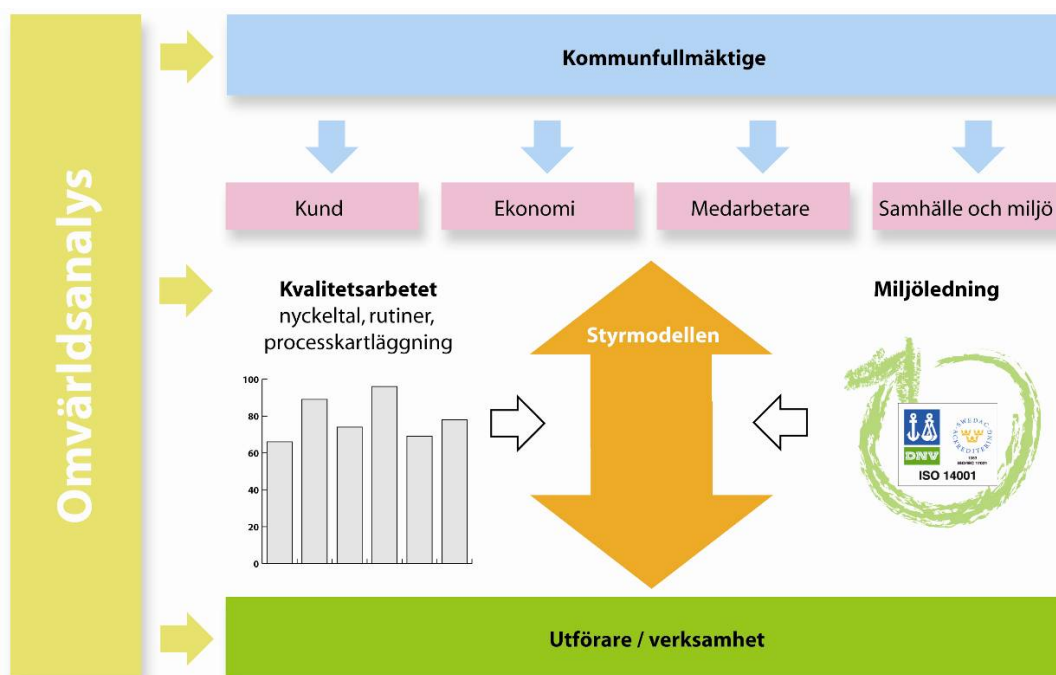
#### **Kunderna ska kunna jämföra**

Modellen för kvalitetsarbetet tar sin utgångspunkt i att mångfald, valfrihet och konkurrens stimulerar kvalitetsutveckling. Förutsättningarna för valfrihet är att kunderna/medborgarna ska kunna jämföra kvaliteten mellan olika verksamhetsutövare i både den kommunala och den privata regionen. För att möta detta krav infördes januari 2010 Väsby Jämföraren på kommunens webbsida. Där presenteras verksamheternas resultat exempelvis för förskola och grundskola utifrån föräldrars prioriterade frågor, kundundersökningar och skolverkets statistik. Jämförelser med andra kommuner sker genom att Upplands Väsby deltar i SKL:s projekt Kommunens Kvalitet i Korshuset (KKiK), kommundatabasen, SBA:s kundmätning samt i SCB:s medborgarundersökning. Resultat från dessa undersökningar ligger till grund för nämndernas/utskottens och kontorens prioriteringar i verksamhetsplanen. Dialogen är en viktig metod för att ta reda på kundernas och medbor-

garnas krav och önskemål. Dialog sker idag på olika sätt och med olika målgrupper t.ex. genom Ung i Väsby, medborgarförslag, Synpunkt Väsby och dialogmöten. Ambitionen är att medborgardialogen ska öka och omfatta fler målgrupper.

### Garanterad kvalitet

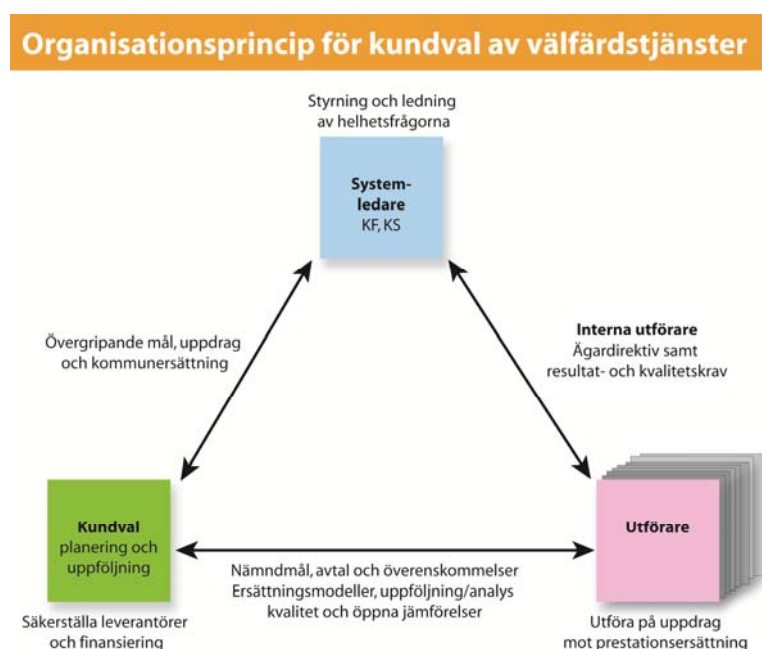
Kommunens kvalitetsgarantier används i dialogen med medborgarna/kunderna. Kvalitetsgarantierna tydliggör kundbehovet i olika verksamheter och möjliggör för kunden att ha rätt förväntningar på tjänster och att klaga om leverantören inte lever upp till löftena. Under året har sex nya garantier tagits fram och totalt har kommunen 19 stycken. Revisioner har genomförts för att följa upp hur garantierna efterlevs i verksamheterna. De visade att garantierna fungerar relativt väl och att de är kända bland medarbetarna. Nyckeltal har knutits till varje garanti för att under 2011 bättre kunna följa upp hur de efterlevs. För att stimulera och uppmuntra verksamheterna att arbeta med kontinuerliga förbättringar införs en kvalitetsutmärkelse och ett innovationspris och priserna ska delas ut första gången 2012. Kvalitetsutmärkelsen utgår från kommunens ledningssystem med bedömningskriterier som rör planerings- och uppföljningsarbete, resultat, ledar- och medarbetarskap, resursanvändning samt miljö.



Ledningssystemet utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål som beskrivs i fyra olika perspektiv; kund, ekonomi, medarbetare samt samhälle & miljö. Kvalitetsarbetet och miljöledningssystemet kopplas till styrmodellen genom bl. a. mål och nyckeltal. Omvärldsanalysen utgår från de fyra perspektiven och de övergripande målen.

## 3.2 Organisation

En ny kommunorganisation sattes i januari 2009 som var en konsekvens av införandet av valfrihet och mångfald 2007/2008. För Upplands Väsby blev det en helt ny situation, med både kommunala och privata leverantörer av kommunalt finansierade välfärdstjänster, som sida vid sida agerar i konkurrens på en lokal marknad. Som en följd av detta, tydliggjordes nya krav och förväntningar på organisationen, med behov av andra sätt att gruppera medarbetare, ledning och uppdrag. För att klara konkurrensneutralitet i processer och förhållningssätt gentemot olika utförare, blev en tydlig uppdelning av kundval respektive kommunala utförare nödvändig.



Under 2011 fortsätter rollerna att utvecklas i den politiska såväl som i tjänstemannaorganisationen utifrån dels ledningssystemet, dels organisationsprincipen, dels det sammanhang kommunen verkar inom med många externa samarbetspartners för leverans av tjänster till medborgarna. Kommunorganisationen kommer att ständigt behöva ha en flexibilitet och öppenhet inför nya lösningar, ompröva och förnya – gå vidare i utvecklingen för att skapa bästa möjliga organisatoriska förutsättningar utifrån medborgarnas behov.

Rollerna i tjänsteproduktionen utifrån en mångfald av leverantörer beskrivs enligt följande.

- *Systemledning* med uppdrag att leda, styra och följa upp helheten, stimulera dynamiken, utarbeta policy och gemensamma spelregler, att få hela systemet effektivt.
- *Kundvalsledning* med uppdrag att följa medborgarnas behov, bevaka marknaden och kommunicera med medborgarna, precisera verksamhetsinriktning och kvalitetskrav, utveckla ersättningsmodeller och stimulera konkurrens, följa upp och utvärdera mål samt säkerställa valfrihet och mångfald för kund.
- *Produktionsledning* med uppdrag att i konkurrens med övriga aktörer kvalitetssäkra, utveckla och genomföra tjänster, kompetensförsörja, kommunicera med marknaden. Tydliga uppdrag med stor handlingsfrihet stimulerar utveckling.

Ovanstående rollbeskrivning syftar till att tydliggöra uppdragen för styrelser och nämnder i den kommunala organisationen, i första hand för leverans av tjänster. Kundvalsledningen, *kundvals nämnderna*, har fokus på tjänsteutbud, marknad, affärsmässighet, finansiering och uppföljning.

*Produktionsstyrelsen*, kommunens egen välfärdsproducent, har uppdraget att ur ett strikt affärsmässigt perspektiv leverera de bästa tjänsterna till de lägsta priserna på en konkurrensutsatt välfärdsmarknad. Principiellt likställs övrig tjänsteproduktion, t.ex. fastighetsförvaltning/att vara hyresvärd och administrativa tjänster, med uppdraget till produktionsstyrelsen. Samtliga har ägardirektiv att följa.

Effektivisering och professionalisering av stöd- och servicetjänster förväntas ske genom väsentligt högre grad av samordning och standardisering i gemensamma stödfunktioner och processer. Mot den bakgrunden etablerades en efterfrågestyrd Stöd & Processorganisation.

Parallellt kräver kommunens helhetsansvar gentemot väsbyborna att kommunala och privata utförare vid sidan av konkurrensen också är självklara och aktiva samarbetspartners. Också kundvalsuppdraget utvecklas och förbättras av ömsesidigt informationsutbyte i en kontinuerlig dialog med både kommunala och privata utförare. Slutligen, för att klara att såväl hålla isär rollerna som att hålla ihop helheten i kommunkoncernen, blir kommunstyrelsens ansvar starkt koncentrerat kring rollen som ledare, samordnare och ansvarig för resultatuppföljning av helheten och systemet. Detta är en självklar del av ägarrollen.

Kommunens hela organisation visas i bilaga 1. I denna helhet visas också de organisatoriska delarna, nämnder och utskott samhällsutveckling, utveckling och utbyggnad av infrastruktur, drift- och underhåll av kommunens tillgångar samt myndighetsutövning inom dessa områden.

### **3.3 Ekonomiska styrprinciper och ersättningsystem**

Utveckling av tydliga och konkurrensneutrala ersättningsystem är en viktig förutsättning för genomförandet av valfrihet och mångfald avseende kommunalt finansierade tjänster. Ekonomiska styrprinciper och ersättningsystem har införts som innebär en förändring av budgetmodellen, från anslagsfinansiering till konkurrensneutrala ersättningsmodeller baserade på efterfrågan och utförd prestation. Resultatstyrning har införts i verksamheterna för att skilja på beställning/finansiering och produktion samt öka fokus på måluppfyllelse. Nedan ges en kort beskrivning av inriktningen som utgör grund i arbetet med flerårsplanen

- Resursfördelning från kommunfullmäktige till nämnder görs via kommunersättning. Mål och överenskommelser är baserade på ekonomiskt utrymme, demografisk utveckling och prioriteringar.
- Utveckling av ersättningsmodeller (pengsystem) ansvarar respektive nämnd för utifrån ekonomisk ram. Pengen ska vara konkurrensneutral och styra mot ökad effektivitet samt måluppfyllelse. Huvudprinciper antas av kommunstyrelsen.
- Ersättning till egna regin sker i huvudsak med samma peng som alternativa/privata utförare inom ramen för nämnders ersättningsystem.
- Nyckeltal för ledning och styrning ingår som del i uppföljningen avseende kvalitet och kostnadseffektivitet.
- Inom kommunen ska inga fria nyttigheter förekomma.
- Administrativa kostnader inom den interna stöd- och processorganisationen fördelas efter avrop.

## 4. Förutsättningar inför 2012-2014

### 4.1 Omvärldsfaktorer

En grundläggande förutsättning för planeringen de kommande åren är att se kommunen i ett omvärldsperspektiv. För kommuner liksom för företag spelar omvärlden i ett internationellt, nationellt och regionalt perspektiv en allt större roll. Finanskrisen för Sveriges del har ebbat ut, men det finns stora orosmoln i flera länder i Europa. En annan omvärldsfaktor med stor betydelse för kommunens långsiktiga utveckling är att det tar fyra till fem år, ibland ännu längre, för att gå från en idé om utveckling av ett nytt bostadsområde till att nya hus står på plats.

#### Upplands Väsby - attraktivt och hållbart

Upplands Väsby har många fördelar av att befinna sig mitt i Stockholmsregionen. Stockholm – Mälarenregionen med goda kommunikationer, tillväxt i näringslivet, närhet till landets enda internationella flygplats och att regionen växer och står sig väl vid en internationell jämförelse. Miljömässigt är regionen också stark med skärgård, Mälaren och en stor medvetenhet om klimat- och miljöaspekternas betydelse.

Detta ställer samtidigt krav på kommunen. Upplands Väsby konkurrerar med omkringliggande kommuner inom hela Stockholm – Mälarenregionen. Medborgarna ska erbjudas konkurrenskraftiga skolor, trygghet och en långsiktigt hållbar miljö. Det gäller även bostäder, boendemiljö, kommunikationer, kommersiell service, arbetsmarknad, äldreomsorg med mera. För att det ska bli verklighet krävs att kommunen arbetar målinriktat med dessa frågor. Mot den bakgrunden har kommunen som mål att vara nominerad till kvalitetskommun 2013. Upplands Väsby har som en av sina målsättningar att kunna erbjuda fler människor att bosätta sig i kommunen och fler företag att etablera sig i kommunen.

Inriktningen mot att utveckla Väsby stad, en ny stad nära Stockholm, är kommunens medvetna val för att svara upp mot krav och förväntningar från boende, företag och presumtiva inflyttare. Väsby Stad mellan Stockholm och världen står för mångfald mellan stadsliv och unik natur samt en kreativ miljö med möjligheter till utbildning, intressant arbete och fritid. Med fokus på klimatkloka satsningar byggs Väsby Stad och Väsby Sjöstad för människor med höga krav på kvalitet genom närhet till natur och vatten.

Kommunens välfärdstjänster levereras i stor utsträckning av andra företag vid sidan av kommunens egen produktion. Detta gäller såväl inom förskola och skola som inom vård och omsorg samt stödtjänster som matproduktion, städ, transporter m.m. Bostadssektorn inom kommunen genomgår också en förändring, från ett dominerande kommunalägt hyresföretag till flera aktörer på hyresmarknaden och en ökning av andelen bostadsrätter. Valmöjligheterna ska säkras genom en mångfald av aktörer och leverantörer.

#### Andel av verksamhet i egen regi

	År 2006	År 2010
Förskola	84 %	26 %
Grundskola	95 %	56 %
Gymnasieskola	49 %	31 %
Hemtjänst	99 %	53 %
Äldreboende	80 %	51 %
Mat städ och transporter	75 %	0-5%
Hyresbostäder	99 % (7881)	66 % (~5130)

Gemensamt för samtliga aktörer och leverantörer av välfärdstjänster är uppdraget att ha Väsbybornas bästa i fokus. Allas delaktighet i detta övergripande mål är den bästa garantin för ökad attraktionskraft, fler invånare, en positiv näringslivsutveckling och därmed ökad verksamhetsvolym.

Kommunens roll i samhällsutvecklingen förskjuts från att i huvudsak ha varit producent av kommunalt finansierade tjänster till att i ökad utsträckning stå för att skapa goda betingelser för de som bor och verkar inom kommunen och de som överväger att flytta hit. Inom bostadsområdet kommer detta till uttryck genom en större mångfald i boendet med ökad valfrihet som i förlängningen förväntas motverka segregation och ensidighet, attraktionskraften stärks. På motsvarande sätt förväntas ökad mångfald av företag och företagande inom ”nya” branscher stärka kvaliteten i tjänsterna, entreprenörskapet och utvecklingen av näringsliv och arbetsmarknad.

Viktiga kommunala frågor, i linje med detta, är att också stärka kommunens mest positiva sidor ytterligare, d.v.s. läget, kommunikationerna, närheten till två universitetsstäder och Arlanda. Samarbetet inom Arlandakommunerna, inom Stockholm Business Alliance och med det lokala näringslivet och föreningslivet är strategiska. I dessa samarbeten genomförs systematiska jämförelser som ger underlag för proaktivitet i arbetet med att stärka attraktionskraften.

### **Samhällsekonomin**

Utvecklingen av samhällsekonomin påverkar kommuners och landstings ekonomiska förutsättningar och verksamhet. Kommunsektorn är i mycket stor utsträckning beroende av skatteunderlagsutvecklingen i både egna kommunen som i riket. En positiv utveckling av hela samhällsekonomin är viktig då den dominerande inkomstkällan utgörs av skatteintäkterna. Omvärldsbevakning är därför ett naturligt inslag i den löpande uppföljningen. De bedömningar om samhällsekonomin och kommunernas ekonomi som redovisas är hämtade från Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) ekonomirapport (okt 2011).

De senaste årens utveckling har präglats av snabba och stora förändringar i ekonomin till följd av den globala finanskrisen, som drog med sig världsekonomin i den djupaste konjunktur nedgången sedan 1930-talsdepressionen. I början av 2011 fanns en betydande optimism över att världsekonomin slutligen tycktes ha lämnat finanskrisen bakom sig. Under hösten har stämningssläget i den globala ekonomin ändrats dramatiskt. Prognoser över utvecklingen i Europa och för den amerikanska ekonomin har reviderats ned betydligt av flertalet internationella bedömare. Det sker snabba förändringar i bedömningar av världsekonomin så i november har SKL varnat för att förutsättningarna kan försämrats ytterligare. Det är främst händelserna i Grekland och Europa som oroar. En förlängning och fördjupning av den europeiska skuldskrisen riskerar att föranleda lägre prognoser för de ekonomiska förutsättningarna för kommun- och landstingssektorn. Ny prognos över det ekonomiska läget och skatteunderlaget lämnas i december.

Tillväxtutsikterna dämpas även för Sverige. Efter två år med snabb tillväxt sker nu en halvering av tillväxttalen och svensk BNP beräknas 2012 öka med måttliga 1,8 %. Uppbromsningen för svensk ekonomi för med sig att återhämtningen på arbetsmarknaden stannar av och arbetslösheten återigen stiger något. Trots en svag sysselsättningsökning ökar ändå skatteunderlaget i relativt god takt 2012. Även åren 2013-2015 blir skatteunderlagets utveckling gynnsam. Det sammanhänger med att tillväxten ånyo förutsätts ta fart. År 2015 antas läget på arbetsmarknaden ha stabiliserats och den öppna arbetslösheten når då 6 %. Detta enligt läget i oktober men läget är som sagt mycket osäkert. En ytterligare nedrevidering av tillväxt m.m. kan komma.

**Nyckeltal för den svenska ekonomin, procentuell förändring om inte annat anges**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BNP	-5,3	5,6	4,4	1,8	2,7	3,8	4,0
Sysselsättning, timmar	-2,4	1,9	1,7	0,2	0,3	1,2	1,4
Öppen arbetslöshet, nivå	8,4	8,4	7,6	7,7	7,6	6,9	6,0
Timlön	2,8	1,1	3,5	2,9	2,9	3,4	3,8
Konsumentpris, KPI	-0,5	1,2	2,9	1,4	1,7	2,1	2,5

**Kommunernas ekonomi**

Kommunernas resultat var sammantaget mycket starkt 2010, trots effekterna av finanskrisen. Förklaringen är främst kraftigt höjda statsbidrag och återhållsam kostnadsutveckling. När återhämtningen i konjunkturen nu bryts växer skatteintäkterna långsammare jämfört tidigare bedömningar. Kommuner med god ekonomi och starka resultat de senaste åren har bättre förutsättningar att möta en sämre intäktsutveckling utan drastiska åtgärder i verksamheten. För kommuner med sämre ekonomi är läget inför 2012 mycket bekymmersamt. För att klara en ekonomi i balans med demografiska förändringar och kontinuerligt ökade krav krävs både skattehöjningar, effektiviseringar och översyn av kommunernas tjänsteutbud.

Kalkylerna för de kommande åren tyder på ett begränsat utrymme. År 2011 och 2012 avvecklas det statliga konjunkturstödet och 2011 redovisas engångskostnader för kommunala pensioner. Redan 2012 beräknas resultatet för sektorn att försämrats och inte motsvara 2 % resultatmål vilket anses vara gränsen för god ekonomisk hushållning. Fram till 2015 fortsätter resultaten att försämrats vilket beror på svårigheter att hålla tillbaka kostnadsökningarna bl.a. för demografiska förändringar.

En av utmaningarna är att långsiktigt finansiera välfärdstjänsterna. Fortsatt ökade produktivitetsoökningar ställs mot nya behov och ökad kvalitet. Kostnadsökningar inom vuxenutbildning, ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsåtgärder kan hänföras till konjunkturen. När antalet elever inom gymnasieskolan minskar samtidigt som antalet gymnasieskolor blir fler, ökar kostnaden per elev beroende på svårigheter att anpassa resurserna för de fasta kostnaderna. Kostnaderna för LSS har ökat kraftigt och behov finns att se över LSS-utjämnningen beroende på stora ekonomiska svängningar mellan olika år och dels ett behov att skapa incitament för kommunerna att välja Sol-insatser.

En annan aktuell fråga som berör kommunsektorns långsiktiga finansiering är förslaget om utjämningsystem som "Utjämningskommittén.08" den 27 april överlämnade i sitt slutbetänkande till regeringen. I kostnadsutjämnningen beaktas bland annat en allt mer utjämnad inskrivningsgrad i förskolan. Föreslagna förändringar i betänkandet ger betydande ekonomiska konsekvenser för enskilda kommuner och landsting. För Upplands Väsby innebär förslaget minskade intäkter om 10 mkr 2013 och 20 mkr år 2014.

**Regeringens propositioner**

Regeringens Vårproposition, vilken presenterades den 2 maj 2011, innehöll inga större nyheter som påverkar ekonomin i kommunsektorn för åren 2012-2014. Som tidigare beslutats kommer statsbidraget till gymnasieskolan att minska med anledning av en ny gymnasiereform som förväntas minska kostnaderna för kommunerna. Det tillfälliga statsbidraget på 8,7 mkr för Upplands Väsby kommun år 2011 kommer som tidigare meddelats att upphöra år 2012. Budgetpropositionen som presenterades i augusti redovisade inte heller några nyheter som påverkar kommunens ekonomi.



### Skatteunderlagsutveckling

Kommunen använder sig av SKL:s prognoser när det gäller utvecklingen av skatteunderlaget och förändringar i utjämning och statsbidrag. SKL gör en sammanvägning av olika bedömares och regeringens uppfattning om den samhällsekonomiska utvecklingen och kommer fram till en prognos över utvecklingen för kommunsektorn.

Utifrån dessa förutsättningar har SKL, i beräkningar från oktober 2011, tagit fram prognoser för utvecklingen av skatteunderlaget i riket under de närmaste åren. Siffrorna visar finanskrisens påverkan på skatteintäkterna 2009 och utvecklingen fram till år 2015. SKL:s prognos i maj var den som låg som grund till beräkningarna över skatteintäkterna i flerårsplanen när den fastställdes i juni 2011.

### Skatteunderlagets ökning i %

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010-2015
SKL okt	5,4	1,5	2,1	2,6	3,5	3,2	4,1	4,7	21,9
SKL maj	5,4	1,5	2,1	2,8	4,2	4,4	4,2	4,1	23,9

### Arbetsgivarfrågor

Anpassning av resurser och kompetens till verksamhetens och kundens behov kommer fortfarande under 2012 att vara ett fokus. Att kunna visa en tydlighet och öppenhet i inriktning, mål och resultat är avgörande för medarbetares delaktighet och engagemang. Det påbörjade kultur- och kvalitetsarbetet är en viktig bas för ett långsiktigt och vägvinnande kompetensförsörjningsarbete.

Att kunna profilera sig som en attraktiv arbetsgivare är av största vikt för alla organisationer och inte minst för den kommunala sektorn. Att kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens är en viktig del av ett varumärkesbyggande. I detta ligger att jobba med strategiska frågor för bl.a. generationsväxling, mötesplatser för kompetensöverföring, chefs- och ledarutvecklingsprogram samt att öppna arenor för framtida kompetensbehov.

Utöver prioriterade ovanstående områden fortgår arbetet med att förankra och anpassa samverkansavtalet mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna samt utveckling av hälsofrämjande insatser och arbetstidsfrågor.

## 4.2 Befolkningsutveckling - tempoväxling

Befolkningsutvecklingen har stor betydelse för kommunerna, eftersom den påverkar behov och efterfrågan av de kommunala tjänsterna. Invånarantalet påverkar även storleken på skatteintäkter, generella statsbidrag och den kommunalekonomiska utjämningen. Det har också betydelse hur fördelningen och utvecklingen är mellan olika åldersgrupper. Eftersom delar av utjämningssystemet finansieras inom kommunkollektivet är det av betydelse hur befolkningsförändringarna blir på riksnivå. Den prognos som används i budgeten har tagits fram utifrån försiktighetsprincipen vilket förklarar avvikelsen mot uttalade mål. Befolkningsutvecklingen är beroende av byggandet av nya bostäder och med tanke på det ekonomiska läget är det svårt att avgöra när produktionen av nya bostäder tidsmässigt kommer att ske.

Kommunen har som målsättning att ha en befolkningstillväxt i ungefär samma takt som Stockholms län. Befolkningen i Upplands Väsby ökade under 2010 med 648 invånare till 39 289 invånare, vilket motsvarar en ökning på drygt 1,7 %. Fram t.o.m. oktober 2011 har befolkningen ökat med ca 710 (siffrorna är inte officiella från SCB förrän i december) till att vara 40 000 invånare, vilket till största delen beror på ett positivt flyttningsnetto (in-

flyttade minus utflyttade). En mindre del, 10 %, beror på ett födelseöverskott (födda minus döda). Enligt befolkningsprognosen beräknas antalet invånare för 2011 uppgå till 40 059 vid årets slut, en ökning med 2 %.

I följande sammanställning redovisas den befolkningsutveckling som bedöms bli aktuell under de närmaste åren med den planerade utbyggnaden. Tabellen avser förhållandena den 31 december respektive år. Med anledning av att befolkningen ökat betydligt förra året och de tre första månaderna revideras prognosen kontinuerligt.

<i>Ålder</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>ökning</i>
0	507	488	495	499	506	517	10
1-5	2 530	2 608	2 624	2 627	2 685	2 727	197
6-11	2 825	2 936	3 060	3 160	3 205	3 265	440
12-15	1 803	1 763	1 798	1 828	1 930	2 022	219
16-19	2 228	2 167	2 088	2 025	1 919	1 881	-347
20-29	4 793	5 078	5 339	5 503	5 696	5 840	1 047
30-44	8 617	8 584	8 656	8 696	8 813	8 941	324
45-64	9 934	10 089	10 116	10 161	10 226	10 347	413
65-74	3 819	3 987	4 201	4 357	4 429	4 471	652
75-w	2 233	2 357	2 463	2 571	2 736	2 907	674
<b>Summa</b>	<b>39 289</b>	<b>40 059</b>	<b>40 840</b>	<b>41 428</b>	<b>42 144</b>	<b>42 916</b>	<b>3 627</b>
<i>Årlig förändr</i>		770	781	588	716	772	3 627
<i>%</i>		2,0%	1,9%	1,4%	1,7%	1,8%	9,2%

Under perioden 2011-2015 beräknas befolkningen öka med 3 627 personer, en ökning med 9,2 %. Under 2012-2013 ökar antalet bostäder bl.a. i Sigma, Messingen, Brunnby park, Wäckare äng och Östra Frestaby. Under 2014 fortsätter flera av projekten och nya projekt som påbörjas är bl.a. Eds allé och Fyrklövern.

I åldersgrupperna upp till och med 18 år har Upplands Väsby en högre andel personer än riket i genomsnitt. I åldersgrupperna från 65 år och uppåt har däremot kommunen en avsevärt lägre andel personer än rikssnittet. Kommunen har ungefär samma fördelning som snittet i Stockholms län. Enligt befolkningsprognosen ökar dock de äldre kontinuerligt de kommande åren, såväl nominellt som andelsmässigt. I åldersgruppen 0-19 år sker en ökning med 519 barn; alla åldrar utom gymnasieungdomarna ökar under perioden. Inom åldersgruppen ökar antalet barn i grundskoleåldern 6-15 år med 659, 1-5 åringarna ökar med 197 st och gymnasieungdomarna minskar med 347 barn. Den förändrade ålderstrukturen ställer krav på omfördelningar mellan olika verksamheter och nämnder.

### 4.3 Ekonomiska förutsättningar

#### Strategi för målbild 2014 och ekonomisk balans

För att klara framtida utmaningar avseende samhällsutveckling och effektiv leverans av välfärdstjänster med god kvalitet fortsätter kommunens arbete med strategin för ekonomisk balans och målbild 2014. Den antogs under finanskrisen 2009 och var en framgångsfaktor till att balanskravet klarades trots att skatteintäkterna minskade kraftigt. Den

ekonomiska utmaningen har fortsatt med förnyad kraft vilket skett under hösten 2011 med global lågkonjunktur och finansiell oro. Sveriges ekonomi har påverkats med dämpad efterfrågan och högre arbetslöshet. Kommunsektorn står inför nya åtstramningar med lägre skatteintäkter för både 2011 och 2012. Först 2015 beräknar konjunkturen vara tillbaka på nivån innan finanskrisen.

Den starka befolkningsutvecklingen bidrar med ökade skatteintäkter under perioden. För att skapa tillväxt för kommunen fortsätter satsningarna på exploateringar samtidigt som fastighetsinvesteringarna får hållas tillbaka de närmaste åren. Fastighetsutveckling ska bidra till ökad lokaleffektivitet och ändamålsenliga lokaler.

För att öka kvaliteten och resultaten i de tjänster som levereras till väsbyborna och öka kommunens attraktivitet har beslutat fattats om målet att bli nominerade till Sveriges kvalitetskommun 2013. Ett systematiskt kvalitetsarbete har startat och där samtliga utförare och samarbetspartners ingår. För att stimulera utvecklingen ska en kvalitetsutmärkelse ske under 2012.

Fortsatt utveckling och anpassning behövs för att säkerställa kundval och ersättningsmodeller, mångfalden av leverantörer och satsningen på samhällsutvecklingsfrågor. Strategin är att anpassningar ska ske långsiktigt för att möta nya och förändrade krav från väsbyborna. Den politiska plattformen sträcker sig fram till 2014 och utgör fortsatt grund för arbetet. Mot bakgrund av de snabba förändringar som sker i världsekonomin och som präglat finanskrisen och lågkonjunkturen, är det av stor vikt att omvärldsbevaka den globala ekonomin och ha handlingsberedskap för kommunen.

Mot bakgrund av ovan är det av största vikt att målsättningen och genomförandet av de olika strategierna fortsätter. Strategin omfattar följande fokusområden:

1. Säkerställa planer för byggnation av minst 300 bostäder per år
2. Säkerställa genomförandeplan för systematiskt kvalitetsarbete och fortsatt miljöcertifiering ISO 14001
3. Öka kunskapsresultaten i skolan
4. Ersättningsnivåer för välfärdstjänster
5. Fastighetsutveckling och prioriterade investeringar
6. Utveckling av organisation och effektiva processer

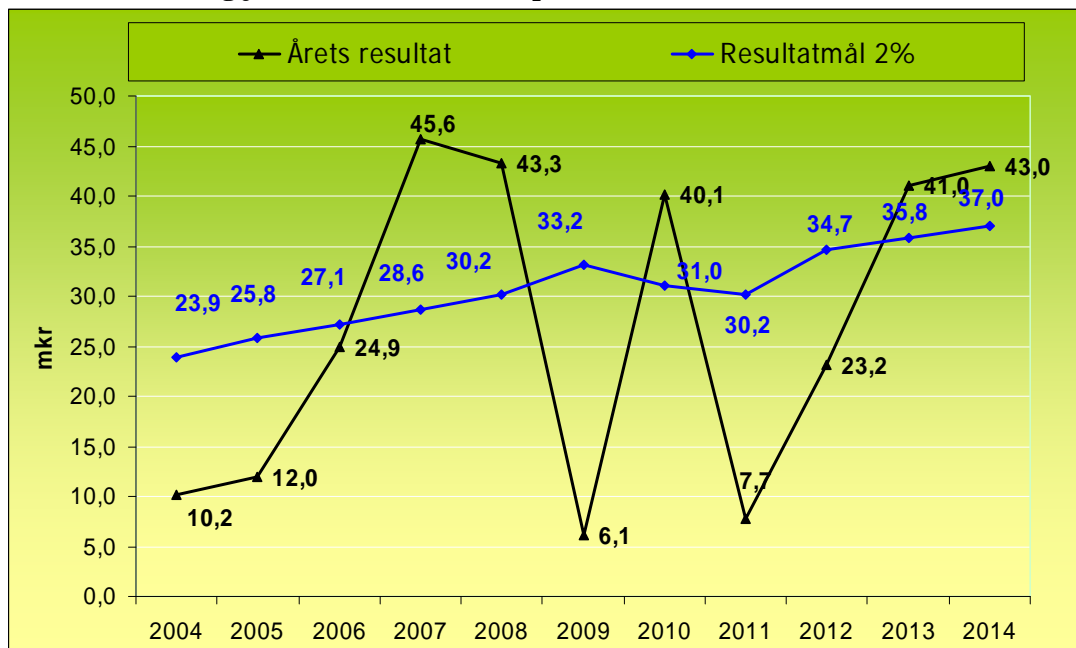
## **God ekonomisk hushållning**

Kommunfullmäktige har beslutat att det ekonomiska resultatet ska genomsnittligt, över en budgetperiod, uppgå till ett överskott om minst 2 %. Resultatmålet ska långsiktigt säkra en god ekonomisk hushållning och innebär att kommunen kan självfinansiera investeringar om ca 100 mkr årligen. Överkott i ekonomin är viktiga för att även möta snabba förändringar i konjunkturen. Resultatutvecklingen över en 10-års period (2001-2010) har genomsnittligt uppgått till 1,5 %. För perioden 2006-2010 har resultatmålet uppfyllts med undantag för finanskrisens år 2009. För år 2010 var resultatet positivt 40,1 mkr och rymde även engångskostnader om 50 Mkr för nedskrivning i Messingen samt omställningskostnader om 20 mkr.

Prognosen för 2011 ser ut att gå ner till knappt 8 mkr beroende på en engångskostnad för uppräknig av pensionsskulden med anledning av förändring av diskonteringsräntan (-13 mkr), underskott i verksamheterna med -18 mkr, nedskrivning -16 mkr och ökade skatteintäkter med 26 mkr. Resultatprognosen för 2011 och de kommande årens försämrade ekonomiska förutsättningar innebär svårigheter att klara god ekonomisk hushållning.

Även om Upplands Väsby kommun står rustad med en stabil ekonomi och effektiva verksamheter, krävs handlingsberedskap, återhållsamhet och budgetdisciplin. Lägre skatteintäkter och kraftig kostnadsutveckling inom individ- och familjeomsorg, främst för barn och ungdomar, innebär att buffertar i hög grad måste ianspråkta. Till detta ska läggas höga räntekostnader för investeringsprogrammet, nedskrivningsbehov samt nya lokal-kostnader bl.a. för Messingen. Sammantaget innebär detta att resultatmålet för 2012 justeras ned från 35 Mkr till 23,2 Mkr (1,3 %). Kommunfullmäktiges beslut om ett genomsnittligt resultatmål om minst 2% över en budgetperiod beräknas dock att klaras för hela perioden 2012-2014.

### Resultatutveckling jämfört med KF:s mål på 2 %



### Utdebitering

2008 inleddes i Upplands Väsby skattesänkningens första steg med 20 öre. Under 2009 sänktes utdebiteringen med ytterligare 20 öre. Totalt innebär sänkningen en minskning av skatteintäkterna med ca 29 mkr. Kommunens utdebitering på 19,18 kr år 2011, ligger på elfte plats, något bättre än mitten, bland de 26 kommunerna i Stockholms län. När det gäller skattekraften, antal skattekronor per invånare, ligger kommunen bland de högsta i landet. Skattekraften är lägre än genomsnittet i Stockholms län och kommunens skattekraft har, under senare år, jämfört med kommunerna i såväl länet som riket, ökat i långsammare takt. Från och med 2013 sänks skatten med 10 öre och utdebiteringen blir då 19,08 kr vilket minskar skatteintäkterna med 8,2 mkr.

### Skatteintäkter, utjämning och bidrag

För 2012 är skatteintäkterna räknade efter en utdebitering på 19,18 kr, d v s en oförändrad utdebitering under perioden. Därefter utgår prognosen från en utdebitering på 19,08 kr. Utifrån givna förutsättningar och SKL:s prognos från den 10 oktober 2011, kompletterad med uppdaterad kostnads- och LSS-utjämning, beräknas skatter, statsbidrag och utjämning bli enligt följande för Upplands Väsby kommun.

Mkr	Bokslut 2009	Bokslut 2010	Budget 2011	Prognos 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
<b>Skatteintäkter</b>	1 410,6	1 427,4	1 451,5	1 474,2	1 515,1	1 555,3	1 619,1
<b>Inkomstutjämning</b>	68,3	74,8	84,0	87,4	120,9	143,7	163,4
<b>Kostnadsutjämning</b>	-21,7	-13,4	13,3	11,7	11,0	20,6	15,5
<b>Nytt utjämningsystem</b>						-10,0	-20,0
<b>Regleringsbidrag</b>	-18,7	9,9	39,6	40,0	20,1	13,4	3,0
<b>LSS-utjämning</b>	20,4	20,8	18,2	18,3	10,4	10,6	10,7
<b>Fastighetsavgift</b>	53,7	53,8	54,1	55,4	57,9	57,9	57,9
<b>Konjunkturstöd</b>		37,6					
<b>Summa</b>	<b>1 512,6</b>	<b>1 610,9</b>	<b>1 660,7</b>	<b>1 687,1</b>	<b>1 735,3</b>	<b>1 791,5</b>	<b>1 849,6</b>
<i>Årlig förändring</i>		98,3		76,2	48,3	56,2	58,1

År 2012 ökar inte de totala skatteintäkterna lika mycket som år 2011 och 2013-2014. Förutom den lägre tillväxten i samhällsekonomin är det statens finansiering av inkomstutjämning inkl. generella statsbidrag som minskar, vilket visar sig i posten regleringsbidrag. Bidraget minskar med 20 mkr år 2012. Posten innehåller bl.a. minskat tillfälligt statsbidrag samt minskning av bidrag till gymnasieskolan. Bidraget inom LSS-utjämnningen minskar 2012 med ca 6 mkr. Invånarökningen innebär ökade skatteintäkter med ca 42 000 kr för varje ytterligare invånare och för 2012 innebär detta ca 38,7 mkr. I ovanstående tabell har hänsyn tagits till föreslagna förändringar i utjämningsystemet.

### Känslighetsanalys

En känslighetsanalys över den ekonomiska ställningen och känsligheten för olika omvärldsförändringar redovisas nedan:

- 1 %-enhet sämre eller bättre skatteunderlagsutveckling under ett år ger ca 15,3 mkr i lägre eller högre skatteintäkter.
- 1 % i löne- och prisökning ger 16 mkr i ökade kostnader.
- 100 invånare påverkar skatteintäkter, utjämning och bidrag med 4,2 mkr.
- En byggnadsinvestering på 100 mkr, innebär ökade kapitaltjänstkostnader med 7,5 mkr första året.
- Ökad upplåning om 100 mkr innebär ökade räntekostnader på 3,0 mkr
- En miljard i statlig satsning på kommunerna innebär för Upplands Väsby ca 4,2 mkr.
- 10 heltidstjänster motsvarar 4,5 mkr
- 10 öre i utdebitering ger 8,2 mkr i skatteintäkter.

## 5. Resultatbudget 2012-2014

De ekonomiska förutsättningarna inför 2012-2014 har under hösten 2011 kraftigt försämrats. De minskade skatteintäkterna, jämfört med vad som beräknades till flerårsplanen fastställd i juni 2011, och ökade kostnader inom främst individ- och familjeomsorg innebär en revidering av budgeten i november.

Det budgeterade resultatet för den skattefinansierade verksamheten år 2012 uppgår till 23,2 mkr, för år 2013 41,0 mkr och för år 2014 43,0 mkr, vilket motsvarar ett genomsnittligt resultatmål om 2% under budgetperioden. För år 2012 är resultatet 1,3 % och för åren därefter uppnår resultatet 2,3 % av skatteintäkterna. Det är väsentligt att resultatmålet uppnås för att reserver skall finnas för negativa händelser i omvärlden och för att upplåningen till investeringar skall bli rimlig med en god självfinansieringsgrad. Sänkt skatt med 10 öre är inräknat från 2013. Under 2011 ökar skatteintäkterna med 76,2 mkr (4,7 %) vilket är 26,4 mkr mer än budget. För 2012 är ökningen lägre, 48,3 mkr (2,9 %), varav 38,7 mkr beror på befolkningsökning. Från 2013 beräknas skatterna öka med 3,2 %, varav befolkningsökningen utgör ungefär hälften.

Totalt tillförs nämnderna 2012 resurser om 88,6 mkr jämfört med budget 2011, vilket motsvarar en ökning på 5,5 %. Av dessa avser 56,7 mkr priskompensation, 20,2 mkr volymer och 30,3 mkr kostnader för lokaler, främst det nya huset Messingen. Resultatbudgeten för 2012 innebär, förutom kompensation för volymökningar och priser, ökade ambitionsnivåer för verksamheterna i form av service och underhåll samt investeringar som medför ökade räntekostnader.

Skattefinansierad verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Prognos 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Verksamhetens intäkter	310,7	354,4	328,6	397,5	384,5	388,7
Verksamhetens kostnader	-1 835,3	-1 919,9	-1 945,0	-2 037,7	-2 055,1	-2 100,3
Avskrivningar	-53,7	-58,6	-56,8	-60,6	-65,3	-73,3
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-1 578,3</b>	<b>-1 624,1</b>	<b>-1 673,2</b>	<b>-1 700,8</b>	<b>-1 735,9</b>	<b>-1 784,9</b>
Skatteintäkter	1 427,5	1 451,5	1 474,3	1 515,1	1 555,3	1 619,1
Utjämning och generellt statsbidrag	183,5	209,2	212,8	220,3	236,2	230,5
Finansiella intäkter	15,2	4,6	4,1	4,7	4,7	4,7
Finansiella kostnader	-6,1	-8,0	-8,2	-16,1	-19,3	-26,4
<b>Delsumma skatteintäkter och finansnetto</b>	<b>1 620,1</b>	<b>1 657,3</b>	<b>1 683,0</b>	<b>1 724,0</b>	<b>1 776,9</b>	<b>1 827,9</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>41,8</b>	<b>33,2</b>	<b>9,8</b>	<b>23,2</b>	<b>41,0</b>	<b>43,0</b>
<b>Affärsdrivande verksamhet, resultat</b>	<b>-1,7</b>	<b>-3,0</b>	<b>-2,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Summa årets resultat</b>	<b>40,1</b>	<b>30,2</b>	<b>7,7</b>	<b>23,2</b>	<b>41,0</b>	<b>43,0</b>
<i>Resultat % av skatteintäkter</i>				1,3	2,3	2,3
<i>Genomsnittligt resultat budgetperioden: 2 %</i>						

Osäkerheter och risker, som kan påverka den kommunala ekonomin, utöver globala och svenska förändringar, kan följande nämnas:

- Bostadsbyggandet och befolkningsutvecklingen.
- Utveckling av löner, priser och räntor
- Ersättningsnivåer för välfärdstjänsterna och volymutveckling

## Nämndernas kommunersättningar

Mkr	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunstyrelse	133,4	104,5	102,9	101,8
Överförmyndarnämnd	2,9	3,0	3,0	3,0
Räddningstjänst	27,7	28,3	28,3	28,3
Revision	1,4	1,4	1,4	1,4
Utbildningsnämnd	750,2	788,6	795,0	798,7
Social- och äldre- och barnnämnd	556,6	591,7	593,4	597,6
Nämnd för familjerätt	2,5	2,7	2,7	2,7
Kultur- och fritidsnämnd	84,2	89,1	89,2	89,5
Teknik- o fastighetsutskott	33,0	69,3	66,6	66,6
Byggnadsnämnd	14,9	16,4	16,4	16,4
Miljö- o hälsoskyddsnämnd	8,2	8,4	8,4	8,4
<b>Summa kommunersättningar</b>	<b>1 614,8</b>	<b>1 703,4</b>	<b>1 707,3</b>	<b>1 714,4</b>
<i>Årlig förändring</i>	<i>51,5</i>	<i>88,6</i>	<i>3,9</i>	<i>7,1</i>
<i>Årlig förändring i %</i>	<i>2,8</i>	<i>5,5</i>	<i>0,2</i>	<i>0,4</i>

Nämndernas kommunersättningar för 2011-2014 framgår av tabellen. I kommunersättningen för 2012 ingår priskompensation i genomsnitt på 2,5%. För 2013 finns 1 % och för 2014 finns 2 % avsatt centralt för priskompensation. I bilaga redovisas nämndernas budgetar, brutto (kostnader och intäkter). Kommunfullmäktige har ett fortsatt anslag för oförutsedda händelser om 0,5 mkr.

## Centrala intäkter och kostnader

Centrala intäkter och kostnader består av ett fåtal poster. Den största posten avser pensionskostnaderna för de anställdas och förtroendevaldas pensioner. Pensionskostnadernas olika delar beräknas enligt nedanstående tabell, enligt prognosen som gjordes av Kommunernas Pensionsanstalt (KPA) i vid bokslutet 2010.

### Pensionskostnader 2009-2014

År/mkr	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pensionskostnad inkl löneskatt	80,3	76,9	93,5	82,8	87,2	89,8
Finansiell kostnad	6,0	2,6	4,8	6,4	7,2	7,9
<b>Total pensionskostnad</b>	<b>86,3</b>	<b>79,5</b>	<b>97,3</b>	<b>89,2</b>	<b>94,4</b>	<b>97,7</b>

Pensionskostnaderna ökar perioden 2012-2014 med ca 13 mkr. År 2009 fanns engångseffekter av ändrade beräkningssätt och för 2011 finns en skulduppräkningsmed anledning av ränteförändringar som också har en engångseffekt. Ett bra mått att följa är att andelen

pensionskostnader i förhållande till skatteintäkterna inte ökar. Pensionskostnadernas andel av skatteintäkter ligger på 5,0 % - 5,8 % under 2009-2014, vilket innebär att knappt en krona av utdebiteringen går till pensionskostnader. Det är 2011 som andelen toppar med 5,8 %, i snitt under perioden ligger skatteintäkterna på 5,3 %. Den redovisade pensionsskulden exkl ansvarsförbindelsen, var vid utgången av 2010 ca 124,6 mkr. För 2012 beräknas den vara 164,7 mkr och år 2014 193 mkr. Kostnaderna inkluderar löneskatt.

Utöver den del som skuldförs finns även den så kallade ansvarsförbindelsen, som avser förmåner intjänade före 1998. Enligt gällande lagstiftning för kommunerna skall denna del av skulden redovisas vid sidan av balansräkningen och förändringar i ansvarsförbindelsen redovisas inte i kommunens resultaträkning. Ansvarsförbindelsen var vid utgången av 2010 905,3 mkr. För 2012 beräknas den bli 926 mkr för att minska till 912,2 mkr år 2014. Även dessa belopp inkluderar löneskatt. Den totala pensionsskulden beräknas år 2014 uppgå till 1 105 mkr.

Kapitaltjänstkostnader för infrastruktur (gator, vägar mm) uppgår till 22,1 mkr år 2012 för att 2014 öka till 28,1 mkr.

I de centrala intäkterna ingår reavinster vid försäljning av mark mm som beräknas bli 15 mkr 2012 och därefter 8 mkr årligen. Inkomsterna från försäljning av mark kan vara större men vissa förvärv av mark kan behöva göras för framtida beredskap av markinnehav. Inkomsterna från exploateringsområden ska också täcka kostnader i anslutning till utvecklingen av nya områden. Ränteintäkter från den affärsdrivande verksamheten avseende finansiering av investeringar i VA-verksamheten uppgår till 4 mkr per år. AB Väsbyhem och kommunen samarbetar i projekt för bostadssociala ändamål m.m. och för detta bidrar bolaget med 5,9 mkr. Vidare ingår eliminering av interna kostnader såsom intern ränta och kalkylerad kompletteringspension.

## **Avskrivningar**

Avskrivningskostnaderna för investeringarna uppgår till 60,6 mkr 2012, för 2013 resp. 2014 uppgår de till 65,3 mkr och 73,3 mkr. Det innebär ca 20 mkr mer jämfört med bokslut 2010, en ökning om 37 %. Storleken på avskrivningarna påverkas av om kommunen betalar investeringen eller om annan investerar. I sistnämnda fall betalas och redovisas kapitaltjänstkostnaderna som hyra.

## **Finansiella intäkter och kostnader**

Med finansiella kostnader och intäkter avses i första hand räntekostnader och ränteintäkter samt vissa finansiella avgifter till banker m.fl. för hantering av likvida transaktioner. Den högre investeringsnivån fr.o.m. 2011 och framöver ökar banklånen som innebär räntekostnader på 9,5 mkr 2012, 11,9 mkr 2013 och 18,3 mkr 2014. För 2012 beräknas räntan uppgå till i genomsnitt 2,9 %. Räntekostnader på pensionsskulden ingår i de finansiella kostnaderna och beräknas till 6,4 mkr 2012 och ökar till 7,9 mkr år 2014. Totala räntekostnaderna uppgår till 16,1 mkr 2012 och 2014 till 26,4 mkr, en ökning med 16,4 mkr. De finansiella intäkterna består av årlig utdelning från AB Väsbyhem med 2,7 mkr samt en borgensavgift på 1,8 mkr.



## 6. Nämndernas uppdrag och budget

Nedan följer nämndernas uppdrag, kommunersättningar med kommentarer till förändringar samt volymer. I bilaga 6 finns en specifikation över förändringarna.

### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har rollen att samordna och följa upp kommunens verksamheter och ekonomi. Kommunstyrelsens ansvar och roll är att dels vara systemledare i den kommunala organisationen, dels vara huvudansvarig för samhällsutvecklingsprocessen. I denna process prioriteras bostadsbyggande och särskilt projekt med god prognos för genomförbarhet och mångfald. Kommunstyrelsen är arbetsgivare för all personal och tillika räddningsnämnd.

Kommunstyrelsen har ansvaret för att kommunfullmäktiges övergripande mål uppnås. Ledningssystemet ska säkerställa genomförandet. Nedan redovisas några specifika uppdrag utöver mål och strategier som redovisas i kapitel 4.

### Nämnds specifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Utred förutsättningarna för heltidstjänster för personal anställd i kommunen (för personal som så önskar)	X		
• Utveckla arbetet med arbetsmarknadsfrågor med fokus på samarbete med arbetsmarknadens olika aktörer		Löpande	
• Planering för ett nytt kulturhus i kvarteret Messingen		X	
• Bredbandsstrategi - Genomföra beslutad handlingsplan	X		
• Se över och förenkla tillämpningen av lagar och förordningar för näringslivet	X		
• Genomför klyvning av AB Väsbyhem och bilda ett nytt allmännyttigt bostadsaktiebolag	X		

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	118,4	133,4	104,5	102,9	101,8
Övriga intäkter	16,6	12,8	11,9	11,9	11,9
<i>Summa Intäkter</i>	<i>135,0</i>	<i>146,2</i>	<i>116,4</i>	<i>114,8</i>	<i>113,7</i>
Kostnader	-130,9	-146,2	-116,4	-114,8	-113,7
<b>Resultat</b>	<b>4,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	3 014	3 330	2 559	2 484	2 416

Kommunstyrelsen ges 2012 kommunersättning för att påbörja arbetet med en ny kommunplan, arbete med en ny vision samt resurser till kommunens 60-års jubileum. Vidare tillskjuts medel för trygghetsuppdrag med 0,8 mkr och kostnader för geodata med 0,3 mkr. Priskompensationen uppgår till 2 mkr. Flytt av resurser sker med 1,2 mkr till teknik- och fastighetsutskottet för köp av tjänster från Väsby direkt.

Reserven under kommunstyrelsen uppgår till 16,1 mkr år 2012 varav 3 mkr avser Anna-projektet, ett it-verktyg inom social- och äldreomsorgens verksamhetsområden. För 2013

uppgår reserven till 14,8 mkr och för år 2014 15,7 mkr. Den avser buffert för bl.a. volymökningar, ökade kostnadsnivåer och anpassningskostnader.

## Överförmyndarnämnd

Sedan januari 2011 finns en gemensam överförmyndarnämnd för Sigtuna, Sollentuna och Upplands Väsby kommuner. Verksamheten är lokaliserad i Sollentuna. Överförmyndarnämnden är tillsynsmyndighet för gode män, förvaltare och förmyndare.

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning		2,9	3,0	3,0	3,0
Övriga intäkter		0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Summa Intäkter</i>		2,9	3,0	3,0	3,0
Kostnader		-2,9	-3,0	-3,0	-3,0
<b>Resultat</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr		72	73	72	71

Kommunersättningen ökar 2012 med priskompensation. Före 2011 redovisades verksamheten under kommunstyrelsen.

## Räddningstjänst

Räddningstjänsten bedrivs i kommunalförbundet Attunda. Medlemskommuner är Sollentuna, Järfälla, Upplands-Bro, Sigtuna, Knivsta samt Upplands Väsby.

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	26,7	27,7	28,3	28,3	28,3
Övriga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Summa Intäkter</i>	26,7	27,7	28,3	28,3	28,3
Kostnader	-27,2	-27,7	-28,3	-28,3	-28,3
<b>Resultat</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	680	691	693	683	672

Kommunersättningen ökar 2012 med priskompensation.

## Revision

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4
Övriga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Summa Intäkter</i>	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4
Kostnader	-1,3	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	33	35	34	34	33

Oförändrad kommunersättning år 2012-2014.

## Teknik- och fastighetsutskottet

Teknik- och fastighetsutskottet ansvarar för att vårda och sköta fast egendom, bygga och anlägga fast egendom, kommunens lokalförsörjning, vatten- och avloppstjänster, avfallshandling och trafiksäkerhet. Vidare ingår även drift, skötsel och underhåll av Vilundaparken.

### Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Vidareutveckla lokalförsörjningsplanen	X		
• Genomföra belysningsprogram för centrala Väsby		X	
• Översyn av kommunens fastighetsbestånd med syfte att fastställa vilka fastigheter som ska utvecklas alternativt avvecklas	X		
• Handlingsplan och nyttoeffekter för investeringar i energiåtgärder.		X	

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	31,0	33,0	69,3	66,6	66,6
Övriga intäkter	198,1	197,4	219,7	210,7	211,7
<i>Summa Intäkter</i>	<i>229,1</i>	<i>230,4</i>	<i>289,0</i>	<i>277,3</i>	<i>278,3</i>
Kostnader	-221,8	-225,2	-284,0	-271,5	-267,3
<b>Resultat</b>	<b>7,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>	<b>5,8</b>	<b>11,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	789	824	1 697	1 608	1 580

Teknik- och fastighetsutskottet ges ökad kommunersättning för gatuunderhåll med 2 mkr under planperioden samt resurser för 0,5 miljösamordnare. För ökad volym inom gator och vägar ges 0,9 mkr och priskompensationen uppgår till 0,7 mkr.

Inom fastighet ges kommunersättning för det nya huset Messingen med 26,4 mkr år 2012 för att minska till 22,4 mkr år 2014. Minskningen beror på att det nya gymnasiet inte har full beläggning de första tre åren, vilket medför ett intäktsbortfall som kompenseras med kommunersättning på 5 mkr det första året för att minska till en miljon kronor år 2014. I samband med ny modell för lokalpeng beräknas vakansgraden öka inom skolor och för detta kompenseras teknik & fastighet med 4,8 mkr. Utöver detta finns ett avkastningskrav inom fastighet på 5 mkr år 2012.

Förändringar i taxor inom den affärsdrivande verksamheten innebär ett nollresultat under budgetperioden.

### Budget Affärsdrivande verksamhet

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga intäkter	67,1	74,1	78,7	86,1	86,1
<i>Summa Intäkter</i>	<i>67,1</i>	<i>74,1</i>	<i>78,7</i>	<i>86,1</i>	<i>86,1</i>
Kostnader	-68,8	-77,1	-78,7	-86,1	-86,1
<b>Resultat</b>	<b>-1,7</b>	<b>-3,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	0	0	0	0	0

### Volymer

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Gator, vägar, fastigheter</b>						
Vägar, km	149	149	155	158	168	19
Gång- och cykelvägar, km	96	98	100	102	112	14
Offentlig belysning, energiförbrukning, MWh	2 497	2 510	2 530	2 550	2 570	60
Lokalyta m <sup>2</sup>	180 520	177 586	177 900	177 900	177 900	314
- varav inhyrda lokaler	20%	21%	23%	20%	20%	0
- varav vakansgrad	2,5%	2,8%	2%	3%	3%	0
<b>Vatten och avfall</b>						0
Såld vattenmängd, m <sup>3</sup>	2 961 000	3 225 000	2 997 500	3 049 500	3 088 500	-136 500
Såld vattenmängd/inv, m <sup>3</sup>	74	82	74	74	74	-8
Hushållsavfall, ton	9 906	10 000	10 000	10 100	10 200	200
Hushållsavfall/inv, kg	253	255	250	250	250	-5

### Kundvals nämnder

Uppdraget för kundvals nämnderna innefattar finansiering, strategisk planering och utveckling, möjliggörande och säkerställande av mångfald och kundval, att ge allsidig och konkurrensneutral information om verksamheterna samt uppföljning, utvärdering och tillsyn.

### Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden ansvarar för huvudmannaskap och finansiering från förskola till vuxenutbildning. Detta innebär förskoleverksamhet, skolbarnomsorg, förskoleklass, grundskola, obligatorisk särskola, vårdnadsbidrag, bistånd i form av barnomsorg, gymnasieutbildning inklusive gymnasiesärskola, uppföljningsansvaret av ungdomar upp till 20 år, kommunal vuxenutbildning inklusive särsvux samt svenska för invandrare.

## Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Öka fokus på elevernas studieresultat. Säkerställa att åtgärder vidtas för att alla barn ska kunna läsa, skriva och räkna vid slutet av skolår 3	Löpande		
• Säkerställa tillgången på förskoleplatser/familjedaghem	Löpande		
• Säkerställa förskole- och skolintroduktion av i Sverige nyanlända barn och elever	X		
• Följa upp att åtgärdsplaner framtagna med anledning av Skolinspektionens kontroll genomförs	X		

## Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	730,4	750,2	788,6	795,0	798,7
Övriga intäkter	82,9	75,4	77,3	77,8	78,2
<i>Summa Intäkter</i>	<i>813,3</i>	<i>825,6</i>	<i>865,9</i>	<i>872,8</i>	<i>876,9</i>
Kostnader	-813,9	-825,6	-865,9	-872,8	-876,9
<b>Resultat</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	18 590	18 727	19 310	19 190	18 952

För volymökningar ökar kommunersättningen med 21,1 mkr under planperioden. Antalet barn i förskolan ökar liksom elever i grundskolan och i fritidshem. Däremot minskar antalet elever i gymnasieåldrarna.

Priskompensation ges med 2,9 % vilket innebär 21,8 mkr. Hänsyn har tagits till högre kostnadsökning för gymnasieelever med anledning av den länsbestämda ersättningsnivån samt att statsbidrag för yrkesvux upphör 2012, vilket innebär att kostnaden ökar för kommunen 2012 och 2013 tills eleverna har gått klart sin utbildning.

Från 2012 införs en rörlig lokalersättning i skolpengen vilket medför en ökad kostnad för utbildningsnämnden med 6 mkr 2012 och ytterligare 6 mkr 2013.

Skolserviceverksamheten flyttas till social- och äldreutskottet vilket medför att utbildningsnämndens kommunersättning minskar med 2,7 mkr.

## Volymer

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Barnomsorg</b>						
Vårdnadsbidrag, månader	328	432	344	344	344	-88
Pedagogisk omsorg, barn	75	90	70	70	70	-20
Förskola 1-5 år, barn	2 199	2 145	2 265	2 274	2 303	158
Fritidshem 6-12 år, barn	1 796	1 795	1 922	1 992	2 031	236
Fritidsklubb, öppettimmar	2 050	3 000	4 100	4 100	4 100	1 100
Fritidsklubb, besök	5 000	7 000	12 000	12 000	12 000	5 000
<b>Skola</b>						0
Förskoleklass, elever	497	495	528	552	534	39
Grundskola, elever	4 018	4 129	4 202	4 316	4 466	337

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
Grundsärskola, elever	41	42	52	56	51	9
<b>Gymnasieutbildning</b>						
Gymnasium, elever	1 689	1 628	1 571	1 500	1 431	-197
Gymnasiesärskoleelever	30	29	38	37	32	3
<b>Vuxenutbildning</b>						
Grundl vux utbildn, årsstudiepl	85	95	95	95	95	0
Gymn vuxenutbildn, årsstudiepl	320	300	325	325	325	25
Yrkesvux, årsstudieplatser	100	100	56	6	0	-100
SFI, satta betyg	290	300	350	350	350	50
Särvux, elever	25	25	28	28	28	3

### Social- och äldrenämnden

Social- och äldrenämnden ansvarar för huvudmannaskap och myndighetsuppgifter inom områdena äldreomsorg, omsorg om funktionshindrade, individ- och familjeomsorg.

#### Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Säkerställa kostnadskontroll och styrprinciper inom Individ- och Familjeomsorgen	X		
• Vidareutveckla det förebyggande arbetet bland barn och ungdomar	Löpande		
• Arbeta med uppsökande verksamhet för de som beviljats ekonomiskt bistånd	Löpande		
• Säkerställa genomförandet av Anna-projektet och verkställa planerade effektiviseringar	X		
• Utveckla fritids- och kulturverksamheten för äldre och funktionshindrade	X		
• Skapa ett nytt vård- och omsorgsboende för äldre			X

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	555,7	556,5	591,7	593,4	597,6
Övriga intäkter	37,6	48,9	50,2	50,2	50,2
<i>Summa Intäkter</i>	<i>593,3</i>	<i>605,4</i>	<i>641,9</i>	<i>643,6</i>	<i>647,8</i>
Kostnader	-586,4	-605,4	-641,9	-643,6	-647,8
<b>Resultat</b>	<b>6,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	14 144	13 892	14 488	14 324	14 180

Antalet äldre ökar de kommande åren vilket medför ett ökat behov av omsorg. Under perioden beräknas behov av ytterligare 29 platser inom särskilt boende. Antalet utförda hemtjänsttimmar beräknas öka med 4 000 timmar till 178 000 timmar. Inom omsorg för funktionshindrade beräknas behov av 7 nya boendeplatser under perioden. Sammanlagt innebär volymförändringarna att kommunersättningen ökar med 16,4 mkr år 2012-2014.

Resurser motsvarande en halvtidstjänst ges för att tillsammans med kultur- och fritidsnämnden utveckla och driva kultur- och fritidsverksamhet som vänder sig till alla personer i kommunen med funktionsnedsättning samt till äldre på särskilt boende och äldre i den dagliga verksamheten. För larm inom hemtjänsten utvecklas en ny ersättningsmodell som innebär ökad kostnad med 2,2 mkr.

Inom individ- och familjeomsorg beräknas en ökning för institutionsplaceringar avseende barn under 2012 som sedan minskar något under perioden. Placeringar för vuxna ökar med en plats under 2012. Antalet hushåll med försörjningsstöd antas öka 2012 för att därefter minska.

Kommunersättningen för individ- och familjeomsorg ökar sammanlagt med 22,4 mkr år 2012, 16,7 mkr år 2013 samt 12,7 mkr år 2014. Ökningen avser främst vård av barn och ungdom samt försörjningsstöd. Det är inte bara en volymökning, kostnaden per plats för boenden avseende både barn och vuxna ökar. En genomlysning av verksamheten med benchmarking och samarbete med andra kommuner har därför påbörjats med syfte få en mer kostnadseffektiv verksamhet.

Nytt för 2012 är att en samordnare för familjefridsfrågor inrättas, vars uppdrag är att vara en tydlig länk mellan den som behöver insats och de verksamheter som finns till stöd både inom och utom familjen.

Priskompensation som gavs i juni, motsvarade 2,4 % på kommunersättningen vilket innebär 13,4 mkr.

Skolserviceverksamheten flyttas från utbildningsnämnden vilket medför att kommunersättningen ökar med 2,7 mkr.

#### **Volym**

<b>Verksamhet</b>	<b>Bokslut 2010</b>	<b>Budget 2011</b>	<b>Budget 2012</b>	<b>Budget 2013</b>	<b>Budget 2014</b>	<b>Förändr 11-14</b>
<b>Äldreomsorg</b>						
Särskilt boende, årsplatser	192	200	213	222	229	29
Korttidsplatser	34	31	28	28	28	-3
Hemtjänst, utförda timmar	162 817	174 000	178 000	178 000	178 000	4 000
<b>Omsorg funktionshindrade</b>						
Boende omsorg, årsplatser	158	165	168	168	172	7
Boendestöd, brukare	95	100	100	100	100	0
Daglig verksamhet, antal årsplatser	129	138	133	133	133	-5
Korttidstillsyn LSS (över 12 år), antal platser	25	24	25	25	25	1
<b>Individ- och familjeomsorg</b>						
Försörjningsstöd, hushåll/mån	390	381	410	400	400	19
Medelbiståndstid i snitt, månader	5,3	5,2	5,3	5,2	5,1	0
Institutionsplac, barn	15,2	14,0	16,5	15,5	14,5	1
Familjehem, barn och unga	98	89	89	89	89	0
Institutionsplac, vuxna	14	9	10	9	9	0

## Familjerättsnämnden

Familjerättsnämnden är gemensam nämnd för Sigtuna, Sollentuna och Upplands Väsby kommuner och ansvarar för de områden som regleras i föräldrabalken och socialtjänstlagen och avser faderskap, adoption, vårdnad, boende och umgängesfrågor.

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	2,4	2,5	2,7	2,7	2,7
Övriga intäkter	6,0	6,2	6,5	6,5	6,5
<i>Summa Intäkter</i>	8,4	8,7	9,2	9,2	9,2
Kostnader	-8,4	-8,7	-9,2	-9,2	-9,2
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	61	62	66	65	64

Kommunersättning ökar med 0,2 mkr med anledning av volym- och prisförändringar.

### Volym

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Familjerättsliga frågor</b>						
Antal barn vars förälder varit aktuella för samarbetsamtal, snabbyttrande, vårdnadsboende- eller umgängesutredn	584	595	620	645	670	75
Antal medgivandeutredningar i samband med adoption	23	25	20	20	20	-5
Antal barn där faderskap fastställt genom bekräftelse	812	820	830	840	850	30

## Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsnämnden ansvarar för finansiering, mål och uppföljning inom områdena kultur-, fritids- och ungdomsverksamheter.

### Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Utveckla fritids- och kulturverksamheten för äldre och funktionshindrade	X		



## Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	81,3	84,2	89,1	89,2	89,5
Övriga intäkter	20,0	20,3	22,3	22,3	22,3
<i>Summa Intäkter</i>	<i>101,3</i>	<i>104,5</i>	<i>111,4</i>	<i>111,5</i>	<i>111,8</i>
Kostnader	-99,5	-104,5	-111,4	-111,5	-111,8
<b>Resultat</b>	<b>1,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	2 069	2 102	2 182	2 153	2 124

Volymökningar sker främst inom musikskolan och bibliotek, vilket ger en ökad kommunersättning med 0,8 mkr under planperioden. Högre lokalkostnader för verksamheter i det nya huset Messingen och övertagande av lokalkostnader för fritidsgårdar innebär en ökad kommunersättning med 3,6 mkr. I priskompensation ges 1 % vilket innebär 0,9 mkr.

## Volym

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Kultur</b>						
Musikskolan, elever	680	680	720	720	720	40
Biblioteket, besök	159 439	145 000	145 000	145 000	145 000	0
Bibliotek, öppettimmar		2 585	2 585	2 585	2 585	0
Biblioteket, utlåning	224 878	210 000	210 000	210 000	210 000	0
Gunnes gård, öppettimmar		1 140	1 140	1 140	1 140	0
Gunnes gård, besök	11 986	15 000	14 000	14 500	15 000	0
Vega, ung arr	9	10	12	12	12	2
Vega, öppettimmar			1 250	1 250	1 250	
Vega, evenemang/konserter			8	8	8	
<b>Fritid</b>						
Föreningsbidrag, föreningar	57	57	50	50	50	-7
Fritidsgårdar, öppettimmar		4 560	4 560	4 560	4 560	0
Fritidsgårdar, projekttimmar			4 500	4 500	4 500	0
Fritidsgårdar, besök			52 000	52 000	52 000	0

## Övriga nämnder/styrelser/utskott

### Byggnadsnämnden

Byggnadsnämnden ansvarar för detaljplanering, trafikplanering, natur- och vattenvårdsplanering, bygglovhandläggning, kart-, mät- och GIS-verksamhet, förberedelser för fastighetsbildning samt exploateringsverksamhet. Nämnden har även uppdrag inom samhällsplanering och översiktlig planering.

### Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Upprätthålla planberedskap som möjliggör att bygga 300 bostäder/år	Löpande		
• Upprätthålla planberedskap för företags- och verksamhetsetableringar	Löpande		
• Planera för en stadsmiljö som bidrar till en hållbar och attraktiv kommun	Löpande		
• Säkerställa god service till medborgare och företag som söker bygglov	X		
• Öka självfinansieringsgraden till 60 % år 2014	X		

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	14,2	14,9	16,4	16,4	16,4
Övriga intäkter	14,2	18,2	19,0	19,0	19,0
<i>Summa Intäkter</i>	<i>28,4</i>	<i>33,1</i>	<i>35,4</i>	<i>35,4</i>	<i>35,4</i>
Kostnader	-28,4	-33,1	-35,4	-35,4	-35,4
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	361	372	402	396	389

Den nya plan- och bygglagen samt förbättringar i bygglovsprocessen innebär behov av mer resurser inom bygglovsfunktionen, motsvarande tre nya tjänster. Bygglovstaxan kommer att ses över och beräknas ge 0,5 mkr mer i intäkter. Priskompensation ges med 0,3 mkr.

Byggnadsnämnden ges även 2 mkr för förstärkt planberedskap som täcks av exploateringsintäkter. Dessa får ianspråkta efter särskilda beslut i kommunstyrelsen eller miljö- och planutskottet.

### Volymer

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Planberedskap och bygglov</b>						
Antal bostäder i antagna planer	1 008	1 692	1 481	1 947	2 588	896
- därav flerfamiljshus, bostadsrätt	534	606	436	766	1 380	774
- därav flerfamiljshus, hyresrätt	188	377	443	307	134	-243
- därav småhus	286	709	602	874	1 074	1 065
Antal beslutade bygglov	338	340	375	375	400	60

## Miljö- och hälsoskydds nämnden

Miljö- och hälsoskydds nämnden ansvarar för tillsyn och tillståndsgivning inom miljöskydd, livsmedel, hälsoskydd, alkohol/tobak och smittskydd. Nämnden ansvarar även för driften av Naturskolan.

### Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Säkerställa en god service gällande serveringstillstånd inkl handläggningstider och information till sökande	X		
• Öka självfinansieringsgraden.	X		

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Kommunersättning	8,0	8,1	8,4	8,4	8,4
Övriga intäkter	3,3	2,7	2,9	2,9	2,9
<i>Summa Intäkter</i>	<i>11,3</i>	<i>10,8</i>	<i>11,3</i>	<i>11,3</i>	<i>11,3</i>
Kostnader	-11,6	-10,8	-11,3	-11,3	-11,3
<b>Resultat</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Kommunersättning/invånare, kr	204	202	206	203	199

Nämndens kommunersättning ökar med 0,2 mkr för priskompensation.

### Volymer

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Miljö och hälsa</b>						
Antal inspektioner	556	400	500	500	500	100
Naturskolan, besökande barn	3 050	3 500	3 500	3 500	3 500	0

### Produktionsstyrelsen för Väsby Valfärd

Väsby Valfärd är en kommunal utförare som i konkurrens med andra leverantörer av välfärdstjänster driver och utvecklar förskola, skola, vägledning, sociala tjänster, fritid, kultur, stöd för personer med funktionsnedsättning samt vård och omsorg om äldre personer. Uppdraget är att leverera den kvalitetsmässigt bästa och kostnadsmässigt mest effektiva verksamheten, i konkurrens med privata utförare, vilka också är viktiga samarbetspartners i det gemensamma ansvarstagandet och arbetet för väsbyborna. Väsby Valfärd arbetar på uppdrag av ägaren (KS) eller andras efterfrågan, vilket regleras i överenskommelser. Väsby Valfärd är efterfråge- och intäktsstyrd och har ansvar för att anpassa sina kostnader till intäkterna från uppdragen.

## Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Säkerställa effektiviteten inom hemtjänsten	X		
• Säkerställa en lugn studiemiljö inom förskola och skola	X		
• Införa kompetensutvecklingsprogram inom välfärdstjänster	X		

## Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Intern prestationsersättning	675,1	645,6	684,9	686,1	687,1
Övriga intäkter	126,8	103,1	108,3	112,6	115,4
<i>Summa Intäkter</i>	<i>801,9</i>	<i>748,7</i>	<i>793,2</i>	<i>798,7</i>	<i>802,5</i>
Kostnader	-808,0	-748,7	-793,2	-798,7	-802,5
<b>Resultat</b>	<b>-6,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Efter kommunfullmäktiges beslut om budget med flerårsplan i juni har arbetet med ersättningsnivåer och överenskommelser mellan kundvals nämnderna och Produktionsstyrelsen fortgått. I verksamhetsplanen som Produktionsstyrelsen därefter fastställt redovisas volymer och omslutning. Bruttoomslutningen 2012 uppgår till 793,2 mkr.

## Volymer

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
<b>Barnomsorg</b>						
Barnomsorg 1-5 år, barn	591	581	585	609	645	64
Skolbarnomsorg 6-9 år, barn	937	962	1 007	1 042	1 055	93
Skolbarnomsorg 10-12 år, barn	67	69	76	79	79	10
<b>Grundskola</b>						
Förskoleklass, elever	255	277	266	271	263	-14
Grundskola, elever	2 293	2 355	2 403	2 458	2 508	153
<b>Gymnasieutbildning</b>						
Gymnasium, väsbyelever	519	388	243	298	332	-56
Gymn, elever fr annan kommun	193	151	243	297	332	181
Introduktionsgymnasiet, elever		97	107	85	75	-22
<b>Vuxenutbildning</b>						
Gymn vuxenutb, väsbyelever	31	8	4	4	4	-4
Gymnasiesärvux	28	28	28	28	28	0
<b>Äldreomsorg</b>						
Särskilt boende	97	97	97	97	97	0
Hemtjänst, utförda timmar	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	0
Larmtimmar	14 000	13 000	13 000	13 000	13 000	0
<b>Omsorg funktionshindrade</b>						
Boende, årsplatser	88	83	81	81	81	-2
Personlig assistans LSS, timmar	2 652	8 170	14 325	14 325	14 325	6 155
Personlig assistans LASS, tim	99 392	109 000	86 080	86 080	86 080	-22 920

Verksamhet	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Förändr 11-14
Ledsagning o avslösning, tim	4 510	6 110	7 230	7 230	7 230	1 120
Daglig verksamhet, intern	115	115	120	120	120	5
Daglig verksamhet, extern	5	5	4	4	4	-1
Tillyn över 12 år	12	11	15	15	15	4
<b>Kultur</b>						
Musikskolan, elever	680	680	720	720	720	40
Biblioteket, besök	159 438	145 000	150 000	152 000	160 000	15 000
Biblioteket, utlåning	224 878	210 000	210 000	210 000	210 000	0
Gunnes gård, öppettimmar		1 140	1 140	1 140	1 140	0
Gunnes gård, besök	11 986	15 000	14 000	14 500	15 000	0
Vega, öppettimmar		1 170	1 250	1 250	1 250	80
Vega, evenemang/konserter		8	8	8	8	0
Vega, gruppaktiviteter			300	300	300	0
<b>Fritid</b>						
Fritidsgårdar, öppettimmar			4 560	4 560	4 560	0
Fritidsgårdar, projekttimmar			4 500	4 500	4 500	0
Fritidsgårdar, besök			52 000	52 000	52 000	0

Ny modell för ersättning till biblioteksverksamhet utarbetas för närvarande för att vara klar under våren 2012.

## Allmänt utskott för Stöd & Process

Stöd & Process svarar för kommungemensamma stödprocesser och system och arbetar på uppdrag av kommunledningen och övriga verksamheter enligt följande:

- Uppdragen är efterfråge- och intäktsstyrda och avropas som tjänst
- Uppdragen bygger på långsiktig relation och fleråriga överenskommelser med de interna kunderna
- Stöd & Process ska främja en ökad helhetssyn, effektivitet, professionalitet och kvalitet avseende de kommungemensamma stödprocesserna och system

### Budget

Driftbudget, mkr	Bokslut 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
Intern prestationsersättning	59,0	65,4	71,1	70,4	70,4
Övriga intäkter	9,8	10,1	11,0	10,9	10,9
<i>Summa Intäkter</i>	68,8	75,5	82,1	81,3	81,3
Kostnader	-67,6	-75,5	-82,1	-81,3	-81,3
<b>Resultat</b>	<b>1,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Stöd & Process är intäktsfinansierad och bruttoomslutningen uppgår till 82,1 mkr. I verksamhetsplanen som har arbetats fram under hösten fastställs uppdragen mellan Stöd & Process och kontoren.

## AB Väsbyhem

AB Väsbyhem är ett av kommunen helägt allmännyttigt kommunalt bostadsaktiebolag som verkar på marknaden i konkurrens med övriga bostadsföretag.

### Nämndspecifika uppdrag

Uppdrag	Klart till år		
	2012	2013	2014
• Uppdrag anges i ägardirektiv (bilaga 3)	Löpande		
• Bolaget ska ha som mål att årligen uppföra 75 lägenheter	Löpande		
• Skapa Trygghetsboende i Odenslunda		X	

### Bo i Väsby AB

Under 2012 fullföljs bildandet av ett nytt allmännyttigt bostadsaktiebolag genom partiell klyvning av AB Väsbyhem.

## 7. Investeringar

I budgeten finns ett omfattande investeringsprogram 2012-2014 där en betydande del avser investeringar som genererar tillväxt och skapar förutsättningar för bostadsbyggande prioriterats.

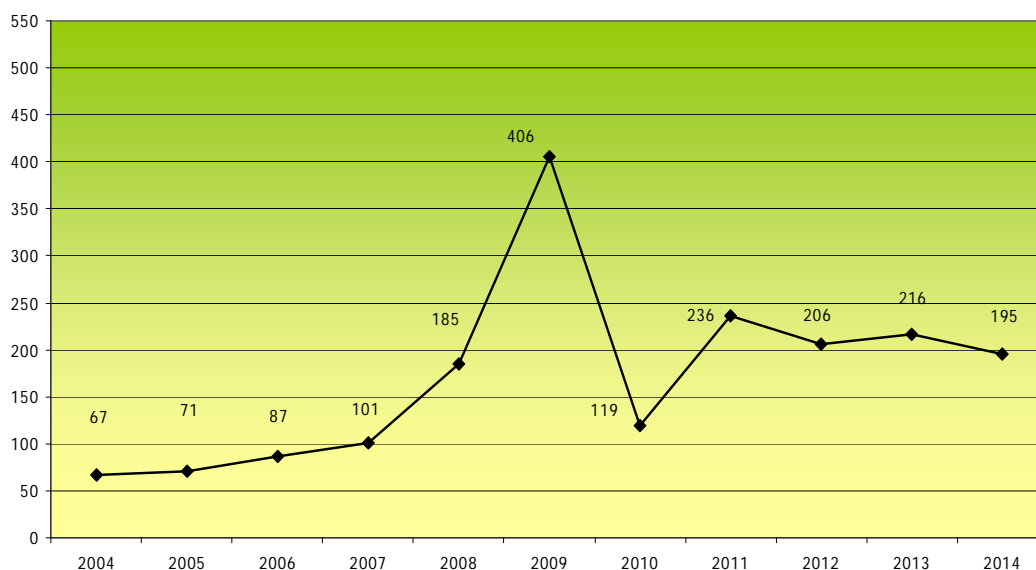
### Investeringsutgifter 2011

Investeringsutgifterna för 2011 beräknas till 236,5 mkr (budget 374,9 mkr). Största utgiftsområdet 43 % eller 100,7 mkr avser standard- och energiförbättringar i fastighetsbeståndet. Vidare prognostiseras investeringar för gator, vägar och parkområden uppgå till 61,1 mkr eller 25 %. VA investeringar prognostiseras till 25,4 mkr eller 11 % medan utgifter för inventarier främst Messingen utgör 21 % eller 49,3 mkr.

### Budget 2012-2014

För budgetperioden 2012-2014 beräknas utgifterna till totalt 618,0 mkr. För år 2012 inkluderas beräknade ombudgeteringar från 2011 och uppgår totalt till 206,2 mkr. För 2013 och 2014 budgeteras 216,2 mkr respektive 195,6 mkr.

### Investeringsutveckling 2004-2014



### Investeringar per nämnd/styrelse/utskott

Nämnd/styrelse/utskott	Prognos 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Summa 2012-2014
Teknik- och fastighetsutskottet	228 944	197 264	207 100	187 950	592 314
Kommunstyrelsen	5 541	6 630	6 500	5 500	18 630
Allmänna utskottet, Stöd o Process		300	100	100	500
Byggnadsnämnden			500	50	550
Produktionsstyrelsen	2 000	2 000	2 000	2 000	6 000
<b>Summa</b>	<b>236 485</b>	<b>206 194</b>	<b>216 200</b>	<b>195 600</b>	<b>617 994</b>

Investeringsutgifterna delas upp i olika investeringsområden: fastigheter där energiåtgärder inkluderas, inventarier, gator med vägar och parker inom och utanför exploateringsområden samt VA inom och utanför exploateringsområden. I bilaga 7 redovisas indelning i exploateringsområden.

Investeringsprojekt	Prognos 2011	Budget 2012*	Budget 2013	Budget 2014	Total budget period 2012-2014
<b>Fastigheter</b>					
<i>Skol- och förskolelokaler</i>	39 767	68 916	32 000	24 000	124 916
<i>Omsorgslokaler</i>	4 000	9 000	9 500	2 000	20 500
<i>Kultur och fritidslokaler</i>	12 100	3 800	7 300	1 000	12 100
<i>Övriga lokaler</i>	21 132	8 735	500	0	9 235
<i>Energiåtgärder, vindkraft</i>	23 695	44 363	3 000	3 000	50 363
<b>Summa fastigheter</b>	<b>100 694</b>	<b>134 814</b>	<b>52 300</b>	<b>30 000</b>	<b>217 114</b>
<b>Inventarier mm</b>	<b>49 241</b>	<b>8 930</b>	<b>12 600</b>	<b>7 650</b>	<b>29 180</b>
<b>Gator, vägar, gc-vägar, park</b>					
<i>Ej exploateringsområden</i>	24 783	3 500	15 650	24 100	43 250
<i>Exploateringsområden</i>	36 350	21 150	80 150	90 350	191 650
<b>Summa gator, vägar, gc-vägar, park</b>	<b>61 133</b>	<b>24 650</b>	<b>95 800</b>	<b>114 450</b>	<b>234 900</b>
<b>VA</b>					
<i>Ej exploateringsområden</i>	16 217	8 500	8 000	6 000	22 500
<i>Exploateringsområden</i>	9 200	29 300	47 500	37 500	114 300
<b>Summa VA</b>	<b>25 417</b>	<b>37 800</b>	<b>55 500</b>	<b>43 500</b>	<b>136 800</b>
<b>Summa investeringar</b>	<b>236 485</b>	<b>206 194</b>	<b>216 200</b>	<b>195 600</b>	<b>617 994</b>
<i>varav exploateringsområden</i>	45 550	50 450	127 650	127 850	305 950

\*I budget 2012 inkluderas beräknade ombudgeteringar från 2011

### Fastigheter 217,1 mkr

Fastighetsinvesteringar är uppdelade i fem områden med tydlig prioritet på skol- och förskolelokaler samt energiåtgärder.

Inom skolfastigheter märks bl.a. investeringar i upprustning av Hasselskolan och förskolan Hopprepet 29,0 mkr, om- och tillbyggnad av Bollstanässkolan 67,0 mkr, standardförbättringar initierade av hyresgäst inklusive utemiljö 18,9 mkr. Investeringen omfattar även förprojektering av 2 nya förskolor i västra kommundelen som ska stå klart till år 2016. Totalt uppgår investeringar i skol- och förskolefastigheter för perioden 2012-2014 till 124,9 mkr.

I omsorgsfastigheter uppgår investeringarna till 20,5 mkr för budgetperioden 2012-2014 och omfattar bl.a. ombyggnad av Smedjan, ett nytt gruppboende Skrindan 11,0 mkr och projektering av ett nytt särskilt boende om totalt 80 platser varav 35 platsers ersättningsplatser.



I kultur och fritidslokaler beräknas investeringar uppgå till totalt 12,1 mkr. Investeringar avser främst utveckling av Vilundaparken och standardförbättringar av lokaler initierade av hyresgäst.

Energiåtgärder i kommunens fastigheter prioriteras. Energiinvesteringar möjliggör lägre driftskostnader bl.a. energi i kommunens lokaler. Energiinvesteringar uppgår till 50,4 mkr och omfattar bl.a. investering i vindkraftverk 36,0 mkr och energisparåtgärder om totalt 14,4 mkr.

För övriga lokaler föreslås investeringarna uppgå till 9,2 mkr och omfattar bl.a. lagbundna hissombyggnader, tillgänglighetsåtgärder och pcb-investeringar.

### **Gator, vägar och parker 234,9 mkr**

Investeringar inom gator, vägar och parker delas upp i exploateringsområden med 191,7 mkr och investeringar som inte hör till exploateringsområden med 43,2 mkr.

För investeringar inom exploateringsområdet centrala Väsby på 20,1 mkr finns bl.a. Fyrklövern, Sigma och torget vid Norr Kyrkovägen. Investeringar inom exploateringsområdet Messingen uppgår till 18,7 mkr och omfattar bl.a. Norra och Södra Messingen, Anton Tamms väg samt delar av Optimusvägen och Centralvägen. Inom exploateringsområdet Västra Väsby uppgår investeringar till 87,7 mkr och omfattar bl.a. projektering av ny väg Ed-Sättra, Kairo Båtbyggartorp-Skarvängskroken och Eds Allé. För Östra Väsby beräknas investeringar uppgå till 45,2 mkr och omfattar bl.a. Östra Frestaby, Brunnby Mosse samt Högvreten gång och cykelväg utmed Vallentunavägen. Inom övriga Väsby ingår Johanneslund om 20,0 mkr.

För gator, vägar och parker som ej omfattas av exploateringsområden budgeteras investeringar för bl.a. tätskikt Mäljarbron, belyningsstolpar för tryggare Väsby, trafiksäkerhetsåtgärder samt gång och cykelvägar längs Vallhallavägen och Stora vägen vid Bollstånäs.

### **Vatten och Avlopp 136,8 mkr**

Investeringar inom området vatten och avlopp som ingår i exploateringsområden uppgår till 114,3 mkr och investeringar utanför exploateringsområden till 22,5 mkr.

Investeringar i nya VA ledningar inom exploateringsområden avser bl.a. Sigma, Fyrklöver, Östra Frestaby, omläggning av VA ledningar inom Infra City nordväst, Högvreten och Johanneslund.

VA investeringar utanför exploateringsområden avser bl.a. reinvesteringar för behållande av standard, dagvattendamm Bredden-Sollentuna samt nya servisledningar.

### **Inventarier 29,2 mkr**

Investeringarna omfattar bl.a. IT-investeringar, inventarier för kommunstyrelsen, produktionsstyrelsen och stöd och process samt inköp av lastbil med kran för teknik och fastighetsutskottet.

## 8. Finansiering och balansbudget

Balansbudgeten är en ögonblicksbild och visar kommunens finansiella ställning vid en viss tidpunkt, dvs. vilka tillgångar som finns samt hur dessa är finansierade, vilket redovisas på skuldsidan.

För perioden 2012-2014 planeras investeringar på totalt 618 mkr och det är viktigt att redan i nuläget se vilka effekter investeringarna får på kommunens ekonomi på lite längre sikt. En viss osäkerhet råder när i tiden investeringarna kommer att genomföras och omfattningen. Extern finansiering kommer att behövas dvs. låneskuldens storlek kommer att öka. Självfinansieringsgraden för Upplands Väsby uppgår till 50 % eller 306,4 mkr för kommande perioden 2012-2014. Självfinansieringsgraden beräknas genom sammanslagning av årets resultat samt avskrivningar som ej är likvidpåverkande, i förhållande till de planerade investeringarna. Genomförs en investering påverkas driftkostnaderna antingen genom hyra (om investeringen genomförs av någon annan än kommunen) eller genom kapitaltjänstkostnader.

Utifrån givna förutsättningar i resultatbudgeten och investeringsbudgeten har en balansbudget upprättats för planperioden, där såväl låneskuldens som den bokförda pensions-skuldens utveckling framgår. Balansomslutningen ökar vilket främst beror på högre investeringsnivå. Låneskulden beräknas stiga till 497 mkr till slutet av 2014.

Mkr	Boksl 2010	Progn 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014
<b>Tillgångar</b>					
Anläggningstillgångar	1194,9	1373,1	1518,5	1669,2	1790,9
Omsättningstillgångar	262,0	223,4	159,0	91,3	87,7
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1456,9</b>	<b>1596,5</b>	<b>1677,5</b>	<b>1760,5</b>	<b>1878,6</b>
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>					
Eget kapital	813,7	821,4	844,6	885,6	928,6
Avsättningar för pensioner	124,6	150,1	164,7	178,9	193,0
Övriga avsättningar	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Långfristiga skulder	216,3	325,0	377,0	421,0	497,0
Kortfristiga skulder	301,6	300,0	291,2	275,0	260,0
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>1456,9</b>	<b>1596,5</b>	<b>1677,5</b>	<b>1760,5</b>	<b>1878,6</b>
Soliditet exkl ansvarsförbindelse pensioner	56%	51%	50%	50%	49%
Soliditet inkl ansvarsförbindelse pensioner	-7%	-11%	-9%	-6%	-3%

Soliditeten, eget kapital i relation till tillgångarna, visar kommunens långsiktiga betalningsförmåga, och uttrycks normalt i procent. Soliditeten sjunker 2011 p.g.a sänkning av diskonteringsräntan vilket innebär en engångseffekt när pensionsskulden ska värdesäkras och räknas upp.

## 9. Uppdrag till styrelse, nämnder och bolag

### Generella uppdrag

Kommunfullmäktige beslutar om följande uppdrag till styrelser, inkluderande styrelsen för AB Väsbyhem och styrelsen för Bo i Väsby AB samt nämnder och utskott:

1. Styrelser, nämnder och utskott ska genomföra verksamheten utifrån ledningssystemet och gällande reglemente samt övriga av kommunfullmäktige/kommunstyrelsen beslutade styrdokument/ägardirektiv, exempelvis folkhälsoprogrammet.
2. Styrelser, nämnder och utskott ska genomföra verksamheten inom den av kommunfullmäktige beslutade ekonomiska ramen. Den ekonomiska ramen budgeteras och redovisas såväl brutto som netto.
3. Verksamheten genomförs med fokus på prioriterade mål utifrån perspektiven kund, samhälle och miljö, medarbetare och ekonomi. God intern styrning och kontroll ska genomsyra all verksamhet.
4. Styrelser, nämnder och utskott ska för 2012 utarbeta verksamhetsplaner med budget för sina respektive ansvarsområden inklusive styrkort till kommunstyrelsen i november 2012.
5. Styrelser, nämnder och utskott ska överväga konkurrensutsättning som ett led i strategin för ekonomi i balans.
6. Styrelser, nämnder och utskott ska rapportera måluppfyllelse och ekonomi till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i enlighet med fastställd rutin för uppföljning och rapportering. Rapportering ska ske utifrån perspektiven kund, samhälle och miljö, medarbetare och ekonomi.
7. Styrelser, nämnder och utskott skall genomföra särskilda uppdrag inom nedan angivna områden, specifikation finns i bilaga. Avrapportering skall ske fortlöpande i avslutning till delårsboksluten.

### Särskilda uppdrag

Särskilda uppdrag ges inom vissa områden:

- Arbetsgivare/HR-frågor
- Utveckling och konkurrens
- Budget, styrning, uppföljning
- Miljöfrågor
- Kvalitet
- Samhällsplanering

Uppdragen finns närmare specificerade i bilaga 4.

## 10. Kommunfullmäktiges beslut

Kommunfullmäktige beslutar

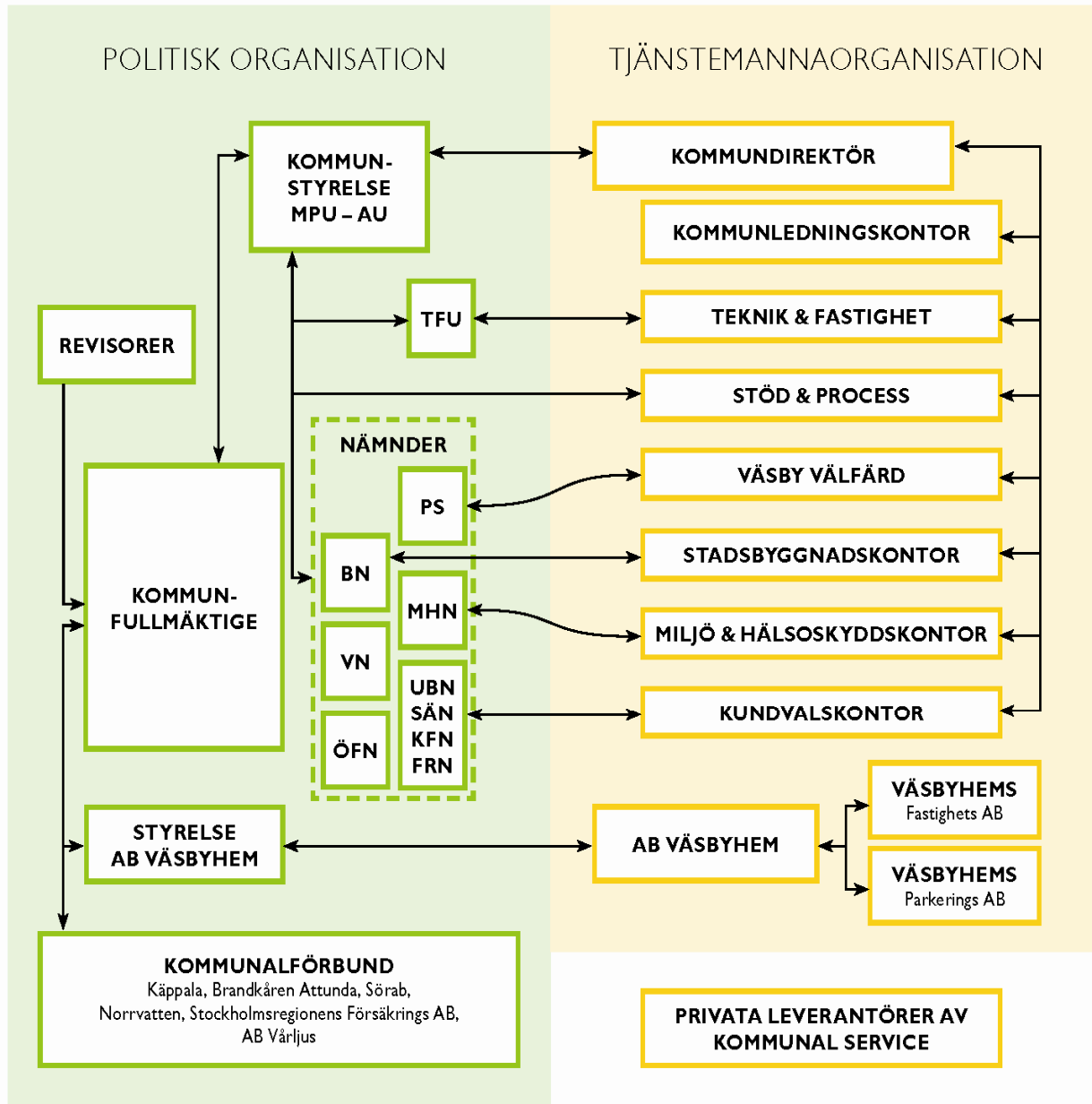
1. fastställa nämnders/styrelsers/utskotts kommunersättningar 2012 i enlighet med kommunstyrelsens förslag,
2. ställa 500 000 kronor till kommunfullmäktiges förfogande,
3. anta kommunstyrelsens förslag till investeringar,
4. anta kommunstyrelsens förslag till resultatbudget,
5. fastställa kommunstyrelsens beloppsram för upptagande av lån till 400 000 000 kronor,
6. fastställa kommunfullmäktiges mål i enlighet med kommunstyrelsens förslag,
7. i övrigt anta det av kommunstyrelsen upprättade förslaget till flerårsplan med budget för år 2012-2014,
8. ge styrelser, inklusive AB Väsbyhem, nämnder och utskott nya uppdrag enligt kommunstyrelsens förslag,
9. bemyndiga ekonomidirektören att göra de tekniska justeringar som kan behöva vidtas inom flerårsbudgetens ram.

Det noteras att utdebiteringen för år 2012 är oförändrad, d.v.s. 19,18 kr per skattekrona, i enlighet med kommunfullmäktiges beslut den 20 juni 2011.

## Bilagor

1. Organisation
2. Kommunfullmäktiges styrkort
3. Ägardirektiv för AB Väsbyhem
4. Särskilda uppdrag
5. Driftredovisning
6. Förändring kommunersättning
7. Investeringar

# Organisationsschema



Förkortningar:

AU	Allmänna utskottet
BN	Byggnadsnämnden
FRN	Gemensam nämnd för familjerättsliga frågor i Upplands Väsby, Sigtuna och Sollentuna kommuner
KFN	Kultur- och fritidsnämnden
MHN	Miljö- och hälsoskyddsnämnden

MPU	Miljö- och planutskottet
PS	Produktionsstyrelsen
SÄN	Social- och äldreutskottet
TFU	Teknik- och fastighetsutskottet
UBN	Utbildningsnämnden
VN	Valnämnden
ÖFM	Gemensam överförmyndarnämnd för Sollentuna, Sigtuna och Upplands Väsby kommuner

# Kommunfullmäktiges styrkort

## Bilaga 2

Perspektiv	Kommunfullmäktiges mål	Nyckeltal	Resultat 2010	Resultat 2011	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
Kund - nöjd Väsbybo	Väsbyborna ska uppleva att kommunen och de tjänster kommunen finansierar har god tillgänglighet, inbjuder till delaktighet och att alla får ett respektfullt bemötande.	Nöjd-Medborgar-Index (NMI)	56		57	58	59	60
		Nöjd-Inflytande-Index (NII)	42		45	46	47	48
		Hur många av medborgarna uppfattar att de får ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen?	82,4%		minst 85%	minst 90%	minst 90%	minst 90%
		Hur stor andel av medborgarna som tar kontakt med kommunen via telefon för att få svar på en enkel fråga får kontakt med en handläggare?	35%		minst 75%	minst 80%	minst 85%	minst 90%
Utbudet av välfärdstjänster ska präglas av valfrihet och mångfald av utförare.	Andel av verksamheter med kundval som presenteras i Väsby jämföraren.  Andel kunder som upplever möjlighet att välja leverentör av välfärdstjänster.  Mångfalden av utförare av välfärdstjänster och deras marknadsandelar.  Andel barn/föräldrar som upplever att det finns reella möjligheter till fritt val av förskola  Andel elever/föräldrar som upplever att det finns reella möjligheter till fritt val av skola		33	33	44	66	100	100
			88	87	90	90	92	95
			99	98	99	99	99	99
			74,8		78	79	80	81
			72		82	75	77	80
Kommunen ska genom de kommunalt finansierade tjänsterna erbjuda en god lärmiljö som stimulerar till ett livslångt lärande, vilket ska leda till att förutsättningarna för sysselsättning och arbete åt alla ökar.	Andel elever som fullföljer gymnasieutbildning med slutbetyg inom fyra år  Andel sysselsatta 20-64 år  Genomsnittligt meritvärde i skolår 9				80	80	80	80
			205,7		210	213	216	220

Perspektiv	Kommunfullmäktiges mål	Nyckeltal	Resultat 2010	Resultat 2011	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
		Övergång till högskoleutbildning inom tre år efter avslutad gymnasieutbildning	44%			45%	47%	49%
	Kommunen ska erbjuda ett tryggt samhälle med goda uppväxt- och levnadsvillkor och förutsättningar för en god hälsa.	Trygghet, del av Nöjd-Region-Index (NRI)	47		48	54	54	55
		Ohälsotalet, antal sjukdagar	30,3		30	29	28	28
		Sjukpenningtalet	7,8			7,5	7,3	7
Samhälle och Miljö - hållbar utveckling	Genom en hållbar tillväxt ska fler människor vilja bo och verka här. Upplands Väsby ska visa vägen till ett hållbart samhälle.	Befolkningsökning	648		693	680	690	700
		Antal färdigställda bostäder	195		300	300	300	300
		Rankning enligt Svenskt Näringsliv	19	10	15	9	8	8
		Rankning enligt Stockholm Business Alliance	10	6	5	5	5	5
	Kommunen ska vara ett föredöme inom miljöområdet genom att bedriva ett systematiskt miljöarbete – som leder till ett hållbart samhälle.	Energiförbrukning per kvadratmeter i kommunens egna lokaler (förändring i %)	-3		-3	-3	-3	-3
		Andel kommunalt finansierade verksamheter som källsorterar sitt matavfall	35		35	40	45	50
		Andel fordon som drivs på förnyelsebara bränslen eller el	50%		55%	60%	65%	75%
	Upplands Väsby ska minska sin klimatpåverkan genom ett fördjupat samarbete mellan kommunen, medborgare, företagare och andra aktörer.	Antal företag som tecknat klimatavtal Väsby.	21		35	40	45	50
		Ranking som klimatkommun i Miljöaktuelltts undersökning.	37		30	20	15	10
		Minskat utsläpp av växthusgaser						
Medarbetare - stolta medarbetare	Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med stolta medarbetare.	Nöjd-Medarbetar-Index (NMI).	67		67	69	69	69
		Frisknärvaro	57,6			60	60	60
Ekonomi – god ekonomiskushållning	Kommunens ekonomiska resultat ska över en budgetperiod, genomsnittligt, uppgå till 2 % av skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag.	Kommunens ekonomiska resultat som andel av skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag	2,5		2	1,3	2,3	2,3
		Soliditeten, inklusive ansvarsförbindelsen	-7		-6	-9	-6	-3

Perspektiv	Kommunfullmäktiges mål	Nyckeltal	Resultat 2010	Resultat 2011	Mål 2011	Mål 2012	Mål 2013	Mål 2014
		Kommunal skattesats	19,18	19,18	19,18	19,18	19,08	19,08
		Banklåneskuld, tak	201		300	400	450	500
	Kommunalt finansierade tjänster ska hålla hög kvalitet och utföras på ett effektivt sätt.	Kostnad per betygspö-äng, grundskola	345		340	330	320	310
		Andel ej återaktualise- rade ungdomar ett år efter avslutad in- sats/utredning	69%			70%	71%	72%
		Väntetid (antal dagar) till plats på särskilt boende	138					



## **Ägardirektiv för AB Väsbyhem**

Ägardirektiven ska betraktas som ett komplement till bolagsordningen för AB Väsbyhem.

### **1. Bolagets verksamhet**

Ändamålet med bolagets verksamhet är att främja kommunens försörjning med bostäder och sådana lokaler som stöder bostadsverksamheten. *I denna roll ska bolaget medverka och vara en aktiv part i samhällsutvecklingen och utvecklingen av trygghetskapande faktorer. Bolaget ska aktivt informera boende om möjligheterna att bilda bostadsrättsförening och förvärva sin fastighet.*

Bolaget ska därutöver fullgöra de övriga uppgifter och åligganden som överlämnas till bolaget av kommunen. Sådana uppdrag till bolaget kan ges i Kommunfullmäktiges årliga beslut om flerårsplan med budget eller i särskilt beslut. Därvid kan – om så påkallas av någondera parten – särskilt avtal träffas om villkoren mm för sådant bolagets uppdrag.

Bolaget ska för verksamheten tillämpa kommunalrättsliga principer.

### **2. Fullmäktiges yttranderätt**

Bolaget ska inhämta Kommunalfullmäktiges i Upplands Väsby yttrande innan beslut fattas i verksamheten som är av principiell betydelse eller annars av större vikt och som inte avser den löpande driften.

Härmed avses:

- Investeringsbeslut av större omfattning och med långsiktig väsentlig inverkan på bolagets ekonomi eller verksamhet, samt bolagets finanspolicy.
- Planer som gäller ny eller väsentligt ändrad inriktning av bolagets verksamhet.
- Fusion av företag.
- Förvärv och försäljning av företag, bildande av dotterbolag eller överföring av bolagets verksamhet på dotterbolag.

### **3. Sekretess**

Bolagsordningens bestämmelse om allmänhetens rätt att ta del av handlingar hos bolaget innebär att grunderna i tryckfrihetsförordningen och sekretesslag ska tillämpas. Sekretessbestämmelserna avser uppgifter som rör leverantörers, kunders eller personals personliga eller ekonomiska förhållanden och uppgifter som påverkar bolagets konkurrenskraft.

### **4. Kommunstyrelsens uppsikt**

Bolagets rapportering ska följa rapporteringen enligt ledningssystemet som Kommunfullmäktige fastställt t.ex. vad avser redovisning av de fyra perspektiven i styrkortet, intern kontroll m.m. Med utgångspunkt från ledningssystemet ska bolaget till kommunstyrelsen lämna verksamhetsplan samt efter varje tertiäl lämna rapportering om den ekonomiska och verksamhetsmässiga utveck-

lingen inom bolaget. Bolaget ska vidare till kommunen lämna underlag för kommunens koncernredovisning.

## 5. Ekonomi

Bolagets verksamhet ska bedrivas med målsättning att kommunen som aktieägare kan få utdelning motsvarande skälig förräntning på av kommunen insatt kapital. Vad som avses med skälig förräntningsgrad beslutas av Kommunstyrelsen i god tid innan ordinarie bolagsstämma.

***Bolaget ska uppnå en direktavkastning uppgående till 2,3%.***

## 6. Organisation och administration

Bolaget ska, i likhet med övriga enheter inom kommunen, verka för att organisatoriska och ekonomiska administrativa rationaliseringsmöjligheter inom Kommunkoncernen tas till vara.

## 7. Upphandling

Bolaget ska i sin upphandling tillämpa av kommunen fastställda regler och riktlinjer för upphandling, samt i övrigt tillvarata möjligheter till koncernnytta i upphandlingsfrågor.

## 8. Mål för verksamheten

Väsbyhem ska vara kommunens verktyg för att trygga bostadsförsörjningen och erbjuda goda, hälsosamma och prisvärda bostäder för alla.

Bolaget ska utöver vad som ovan sagts verka för att

- motverka negativ segregation och diskriminering
- i samtliga relationer eftersträva affärsmässighet
- vara ett aktivt fastighetsbolag som arbetar med köp, försäljning, nyproduktion och förädling av sitt fastighetsbestånd.
- er hålla nöjda kunder genom att tillfredställa deras individuella krav
- eftersträva ekologiskt uthålliga lösningar och miljöaspekter ska vägas in i verksamhetens samtliga delar. ***Bolaget ska vara fortsatt certifierat enl. ISO 14001, samt vara en aktiv part i genomförandet av KF:s mål och strategi inom miljöområdet.***
- utveckla former för de boendes inflytande
- medverka till kommunens och regionens utveckling med inriktning på att skapa mervärden i samhället och stadsbyggandet.

## 9. Bolagsstämma

Kommunstyrelsens ledamöter och ersättare har närvarorätt vid ordinarie bolagsstämma och ska underrättas om tid och plats för stämman.

Bolaget ska tillse att kommunstyrelsens ledamöter och ersättare bereds tillfälle att ställa frågor om bolagets verksamhet vid bolagets ordinarie bolagsstämma. Frågor ska i möjligaste mån tillställas bolaget skriftligt, senast en vecka före ordinarie bolagsstämma. Den ordinarie bolagsstämman ska även vara tillgänglig för allmänheten.

Bolaget ska eftersträva att ta fram årsredovisningshandlingar så att ordinarie bolagsstämma kan hållas senast under maj månad.

-----

**Arbetsgivare-HR-frågor**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser på samtliga organisatoriska nivåer av resultat av medarbetarenkäten samt fastställande av mål, handlingsplaner och uppföljning.</li> <li>Framtagande av ledarprofil som tydliggör krav och förväntningar på chefer i Upplands Väsby kommun, fastställande av förutsättningar och villkor, samt systematik och struktur för uppföljning, utveckling, avveckling.</li> </ul>	<p>årligen</p> <p>Klart 2011, uppföljning under 2012</p>
--	--

**Utveckling och konkurrens**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Vidareutveckla och säkerställa mångfald, konkurrens och valfrihet för kommunalt finansierade välfärdstjänster. Beakta särskilt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompetensutveckling, för såväl förtroendevalda som för anställda och marknaden/kunden</li> <li>- utveckla marknadsanalys, kontakter och bevakning</li> </ul> </li> </ul>	<p>löpande</p> <p>löpande</p>
--	-------------------------------

**Budget – styrning – uppföljning**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Vidareutveckla budget och styrmodell med prestation /pengsystem som bas. Utifrån ny organisation fortsätter utvecklingsarbetet.</li> <li>Inom ramen för utveckling av ledningssystemet implementeras resultatstyrning i verksamheterna utifrån de fyra perspektiven. Det skapar förutsättningar för utförarorganisationen Väsby välfärd att införa ett incitamentsystem.</li> </ul>	<p>pågår</p> <p>Klart 2012</p>
--	--------------------------------

**Miljöfrågor**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Förnyad certifiering år 2013</li> </ul>	<p>Klart 2013</p>
--	-------------------

**Kvalitet**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckling av systematiskt kvalitetsarbete. Nominering till Sveriges kvalitetskommun år 2013</li> </ul>	<p>Klart 2013</p>
--	-------------------

**Samhällsplanering**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbeta ny strategisk kommunplan</li> </ul>	<p>Klart 2014</p>
---	-------------------

## Driftredovisning

## Bilaga 5

Nämnd belopp i mkr	Budget 2012					Budget 2013					Budget 2014				
	Kom ers Prest ers	Intäkter	S:a intäkt	Kostnader	Resultat	Kom ers Prest ers	Intäkter	S:a intäkt	Kostnader	Resultat	Kom ers Prest ers	Intäkter	S:a intäkt	Kostnader	Resultat
<b>Nämnd/Utskott</b>															
Kommunstyrelse	104,5	11,9	116,4	-116,4	0,0	102,9	11,2	114,1	-114,1	0,0	101,8	11,2	113,0	-113,0	0,0
Överförmyndarnämnd	3,0	0,0	3,0	-3,0	0,0	3,0	0,0	3,0	-3,0	0,0	3,0	0,0	3,0	-3,0	0,0
Räddningstjänst	28,3	0,0	28,3	-28,3	0,0	28,3	0,0	28,3	-28,3	0,0	28,3	0,0	28,3	-28,3	0,0
Revision	1,4	0,0	1,4	-1,4	0,0	1,4	0,0	1,4	-1,4	0,0	1,4	0,0	1,4	-1,4	0,0
Utbildningsnämnd	788,6	77,3	865,9	-865,9	0,0	795,0	77,8	872,8	-872,8	0,0	798,7	78,2	876,9	-876,9	0,0
Social- och äldrenämnd	591,7	50,2	641,9	-641,9	0,0	593,4	50,2	643,6	-643,6	0,0	597,6	50,2	647,8	-647,8	0,0
Nämnd för familjerätt	2,7	6,5	9,2	-9,2	0,0	2,7	6,5	9,2	-9,2	0,0	2,7	6,5	9,2	-9,2	0,0
Kultur- och fritidsnämnd	89,1	22,3	111,4	-111,4	0,0	89,2	22,3	111,5	-111,5	0,0	89,5	22,3	111,8	-111,8	0,0
Teknik- o fast.utsk (exkl va, avfall)	69,3	219,7	289,0	-284,0	5,0	66,6	210,7	277,3	-271,5	5,8	66,6	211,7	278,3	-267,3	11,0
Byggnadsnämnd	16,4	19,0	35,4	-35,4	0,0	16,4	19,0	35,4	-35,4	0,0	16,4	19,0	35,4	-35,4	0,0
Miljö- och hälsoskydds- nämnd	8,4	2,9	11,3	-11,3	0,0	8,4	2,9	11,3	-11,3	0,0	8,4	2,9	11,3	-11,3	0,0
<b>Delsumma nämnder</b>	<b>1 703,4</b>	<b>409,8</b>	<b>2 113,2</b>	<b>-2 108,2</b>	<b>5,0</b>	<b>1 707,3</b>	<b>400,6</b>	<b>2 107,9</b>	<b>-2 102,1</b>	<b>5,8</b>	<b>1 714,4</b>	<b>402,0</b>	<b>2 116,4</b>	<b>-2 105,4</b>	<b>11,0</b>
<b>Utskott</b>															
Produktionsstyrelse	684,9	108,3	793,2	-793,2	0,0	686,1	112,6	798,7	-798,7	0,0	687,1	115,4	802,5	-802,5	0,0
Stöd-och process, allm utskott	71,1	11,0	82,1	-82,1	0,0	70,4	10,9	81,3	-81,3	0,0	70,4	10,9	81,3	-81,3	0,0
<b>Delsumma utskott</b>	<b>756,0</b>	<b>119,3</b>	<b>875,3</b>	<b>-875,3</b>	<b>0,0</b>	<b>756,5</b>	<b>123,5</b>	<b>880,0</b>	<b>-880,0</b>	<b>0,0</b>	<b>757,5</b>	<b>126,3</b>	<b>883,8</b>	<b>-883,8</b>	<b>0,0</b>
Avgår prestationsersättning	-756,0	0,0	-756,0	756,0	0,0	-756,5	0,0	-756,5	756,5	0,0	-757,5	0,0	-757,5	757,5	0,0
<b>Summa nämnder och utskott</b>	<b>1 703,4</b>	<b>529,1</b>	<b>2 232,5</b>	<b>-2 227,5</b>	<b>5,0</b>	<b>1 707,3</b>	<b>524,1</b>	<b>2 231,4</b>	<b>-2 225,6</b>	<b>5,8</b>	<b>1 714,4</b>	<b>528,3</b>	<b>2 242,7</b>	<b>-2 231,7</b>	<b>11,0</b>
Gemensamma verksam- hetsposter	0,0	68,8	68,8	-71,2	-2,4	0,0	59,7	59,7	-94,1	-34,4	0,0	60,3	60,3	-141,8	-81,5
Avgår kommunersättning	-1 703,4	0,0	-1 703,4	0,0	-1 703,4	-1 707,3	0,0	-1 707,3	0,0	-1 707,3	-1 714,4	0,0	-1 714,4	0,0	-1 714,4
Avgår övriga interna poster	0,0	-200,4	-200,4	200,4	0,0	0,0	-199,3	-199,3	199,3	0,0	0,0	-199,9	-199,9	199,9	0,0
<b>Summa verksamhet</b>	<b>0,0</b>	<b>397,5</b>	<b>397,5</b>	<b>-2 098,3</b>	<b>-1 700,8</b>	<b>0,0</b>	<b>384,5</b>	<b>384,5</b>	<b>-2 120,4</b>	<b>-1 735,9</b>	<b>0,0</b>	<b>388,7</b>	<b>388,7</b>	<b>-2 173,6</b>	<b>-1 784,9</b>
Finansiering	0,0	1 740,1	1 740,1	-16,1	1 724,0	0,0	1 796,2	1 796,2	-19,3	1 776,9	0,0	1 854,3	1 854,3	-26,4	1 827,9
<b>Summa driftredovisning exkl interna poster</b>	<b>0,0</b>	<b>2 137,6</b>	<b>2 137,6</b>	<b>-2 114,4</b>	<b>23,2</b>	<b>0,0</b>	<b>2 180,7</b>	<b>2 180,7</b>	<b>-2 139,7</b>	<b>41,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2 243,0</b>	<b>2 243,0</b>	<b>-2 200,0</b>	<b>43,0</b>



Nämnd/utskott	2012	2013	2014
Förändring per nämnd - =kostnad	Netto- kostn	Netto- kostn	Netto- kostn
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-84,2</b>	<b>-84,2</b>	<b>-84,2</b>
Volymförändring	-0,4	-0,5	-0,8
Lokaler	-3,6	-3,6	-3,6
Priskompensation	-1,7	-1,7	-1,7
<b>Summa förändringar</b>	<b>-5,7</b>	<b>-5,8</b>	<b>-6,1</b>
<b>Förändringar november 2011</b>			
Minskning kommunersättning	0,8	0,8	0,8
<b>Totalsumma förändringar</b>	<b>-4,9</b>	<b>-5</b>	<b>-5,3</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-89,1</b>	<b>-89,2</b>	<b>-89,5</b>

<b>Byggnadsnämnden</b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-14,9</b>	<b>-14,9</b>	<b>-14,9</b>
Priskompensation	-0,3	-0,3	-0,3
3 tj inom bygglov	-1,7	-1,7	-1,7
Ny bygglovstaxa	0,5	0,5	0,5
<b>Summa förändringar</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-16,4</b>	<b>-16,4</b>	<b>-16,4</b>

<b>Miljö- och hälsoskyddsnämnden</b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-8,2</b>	<b>-8,2</b>	<b>-8,2</b>
Priskompensation	-0,2	-0,2	-0,2
<b>Summa förändringar</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,2</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-8,4</b>	<b>-8,4</b>	<b>-8,4</b>

<b>Teknik- och fastighetsutsk, exkl fastighet, va, avfall</b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-33,0</b>	<b>-33,0</b>	<b>-33,0</b>
Volymförändring	-0,9	-1,2	-2,2
Priskompensation	-0,7	-0,7	-0,7
Underhåll gator och vägar	-2,0	-2,0	-2,0
0,5 tjänst miljösamordnare	-0,3	-0,3	-0,3
<b>Summa förändringar</b>	<b>-3,9</b>	<b>-4,2</b>	<b>-5,2</b>
<b>Förändringar november 2011</b>			
Flytt av medel fr KS Väsby direkt	-1,2	-1,2	-1,2
<b>Totalsumma förändringar</b>	<b>-5,1</b>	<b>-5,4</b>	<b>-6,4</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-38,1</b>	<b>-38,4</b>	<b>-39,4</b>

<b>Teknik- och fastighetsutsk, fastighet</b>			
<b>Avkastningskrav 2011</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>
Förändring avkastningskrav	-0,2	0,6	5,8
<b>Summa avkastningskrav</b>	<b>5,0</b>	<b>5,8</b>	<b>11,0</b>
Kommunersättning för lokalersättningsmodell	-4,8	-4,8	-4,8
Kommunersättning för Multihuset Messingen	-21,4	-21,4	-21,4
<b>Förändringar november 2011</b>			
Hyressubvention Messingen	-5,0	-2,0	-1,0
<b>Summa kommunersättning fastighet</b>	<b>-31,2</b>	<b>-28,2</b>	<b>-27,2</b>

<b>Teknik- och fastighetsutsk, va och avfall</b>			
<b>Årets resultat 2011</b>	<b>-3,0</b>	<b>-3,0</b>	<b>-3,0</b>
Resultatförbättring till nollresultat	3,0	3,0	3,0
<b>Summa resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<b>Nämnd/utskott</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Förändring per nämnd - =kostnad	Netto- kostn	Netto- kostn	Netto- kostn
<b><i>Kommunstyrelsen</i></b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-133,4</b>	<b>-133,4</b>	<b>-133,4</b>
Priskompensation	-1,9	-1,9	-1,9
Visionsarbete	-0,4		
Kommunplan	-0,2	-1,2	
60-års jubileum	-0,7		
Minskning särskilda medel	1,8		
Engångsinsatser 2011	1,5	1,5	1,5
Flytt av hyra Multihuset till TF	9,8	9,8	9,8
<b>Summa förändringar</b>	<b>9,9</b>	<b>8,2</b>	<b>9,4</b>
<b><i>Förändringar november 2011</i></b>			
Trygghetskostnader	-0,8	-0,8	
IT-kostnader geodata	-0,3	-0,3	-0,3
Kostnader Anna-projektet	-1,0		
Flytt av Anna-projektet från SÄN	-2,0		
Flytt av medel till TFU Väsby direkt	1,2	1,2	1,2
Minskning buffert	21,9	22,2	21,3
<b>Totalsumma förändringar</b>	<b>28,9</b>	<b>30,5</b>	<b>31,6</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-104,5</b>	<b>-102,9</b>	<b>-101,8</b>

<b><i>Överförmyndarnämnden</i></b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-2,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-2,9</b>
Priskompensation	-0,1	-0,1	-0,1
<b>Summa förändringar</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,1</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-3,0</b>	<b>-3,0</b>	<b>-3,0</b>

<b><i>Räddningstjänst</i></b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-27,7</b>	<b>-27,7</b>	<b>-27,7</b>
Priskompensation	-0,6	-0,6	-0,6
<b>Summa förändringar</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,6</b>
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-28,3</b>	<b>-28,3</b>	<b>-28,3</b>

<b><i>Revision</i></b>			
<b>Ingående kommunersättning 2011</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,4</b>
Priskompensation	0,0	0,0	0,0
<b>Summa kommunersättning</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,4</b>

<b><i>TOTALSUMMA</i></b>			
Kommunersättning 2011 inkl va, avfall, fastighet	-1 612,7	-1 612,7	-1 612,7
<b>Totalsumma förändringar</b>	<b>-85,7</b>	<b>-88,8</b>	<b>-90,7</b>
<b>Summa kommunersättning inkl fastighet</b>	<b>-1 698,4</b>	<b>-1 701,5</b>	<b>-1 703,4</b>

# Investeringsbudget 2012-2014

Bilaga 7

Investeringsprojekt	Budget 2011	Prognos 2011	Budget 2012	Budget 2013	Budget 2014	Total 2012-2014
<b>Fastigheter</b>						
<i>Skol- och förskolelokaler</i>	53 764	39 767	68 916	32 000	24 000	124 916
<i>Omsorgslokaler</i>	26 800	4 000	9 000	9 500	2 000	20 500
<i>Kultur och fritidslokaler</i>	15 294	12 100	3 800	7 300	1 000	12 100
<i>Övriga lokaler</i>	29 553	21 132	8 735	500	0	9 235
<i>Energiåtgärder, vindkraft</i>	65 058	23 695	44 363	3 000	3 000	50 363
<b>Summa fastigheter</b>	<b>190 469</b>	<b>100 694</b>	<b>134 814</b>	<b>52 300</b>	<b>30 000</b>	<b>217 114</b>
<b>Inventarier mm</b>	<b>54 262</b>	<b>49 241</b>	<b>8 930</b>	<b>12 600</b>	<b>7 650</b>	<b>29 180</b>
<b>Gator, vägar, gc-väg, park</b>						
<i>Ej exploateringsområden</i>						
<i>Gator, vägar och gc-vägar</i>	24 160	22 120	3 500	8 100	21 950	33 550
<i>Park</i>	5 741	2 663		7 550	2 150	9 700
<b>Delsumma ej exploateringsområden</b>	<b>29 901</b>	<b>24 783</b>	<b>3 500</b>	<b>15 650</b>	<b>24 100</b>	<b>43 250</b>
<i>Exploateringsområden</i>						
<i>Centrala Väsby</i>	7 438	5 850	7 000	4 100	9 000	20 100
<i>Messingen</i>	18 944	25 900	5 950	3 850	8 850	18 650
<i>Västra Väsby</i>	22 991	2 600	3 200	36 500	48 000	87 700
<i>Östra Väsby</i>	12 149	1 000	5 000	30 700	9 500	45 200
<i>Övriga Väsby</i>	1 000	1 000	0	5 000	15 000	20 000
<b>Delsumma exploateringsområden</b>	<b>62 522</b>	<b>36 350</b>	<b>21 150</b>	<b>80 150</b>	<b>90 350</b>	<b>191 650</b>
<b>Summa gator, vägar, gc-väg, park</b>	<b>92 423</b>	<b>61 133</b>	<b>24 650</b>	<b>95 800</b>	<b>114 450</b>	<b>234 900</b>
<b>Summa Investeringar exkl VA</b>	<b>337 154</b>	<b>211 068</b>	<b>168 394</b>	<b>160 700</b>	<b>152 100</b>	<b>481 194</b>
<b>VA</b>						
<i>Ej exploateringsområden</i>	16 570	16 217	8 500	8 000	6 000	22 500
<i>Exploateringsområden</i>						
<i>Centrala</i>	3 000	0	3 000	500	500	4 000
<i>Messingen</i>	2 775	3 550	11 300	0	0	11 300
<i>Västra</i>	11 500	5 350	9 000	19 500	29 000	57 500
<i>Östra</i>	3 995	300	6 000	22 500	3 000	31 500
<i>Övriga</i>	0	0	0	5 000	5 000	10 000
<b>Delsumma exploateringsområden</b>	<b>21 270</b>	<b>9 200</b>	<b>29 300</b>	<b>47 500</b>	<b>37 500</b>	<b>114 300</b>
<b>Summa VA investeringar</b>	<b>37 840</b>	<b>25 417</b>	<b>37 800</b>	<b>55 500</b>	<b>43 500</b>	<b>136 800</b>
<b>Totala investeringar inkl. VA</b>	<b>374 994</b>	<b>236 485</b>	<b>206 194</b>	<b>216 200</b>	<b>195 600</b>	<b>617 994</b>

I budget 2012 inkluderas beräknade ombudgeteringar från 2011