



HEDEMORA  
KOMMUN

# Mål och budget för år 2017

samt plan för åren 2018 - 2019



Beslutad av kommunfullmäktige 2016-11-22

## Innehållsförteckning

<b>KAPITEL 1 SAMVERKANSDOKUMENT POLITISK MAJORITET .....</b>	<b>3</b>
<b>KAPITEL 2 GEMENSAMMA PLANERINGSFÖRUTSÄTTNINGAR .....</b>	<b>7</b>
2.1. ALLMÄNNA BUDGETFÖRUTSÄTTNINGAR .....	7
2.2. KOMMUNENS ORGANISATION .....	7
2.3. KOMMUNEN FINANSIELLA UTGÅNGSLÄGE .....	8
2.4. KOMMUNENS INVÅNARANTAL .....	8
2.5. SKATTESATS .....	8
2.6. SKATTEINTÄKTER, GENERELLA BIDRAG OCH UTJÄMNING .....	8
2.7. KOSTNADSUTVECKLING OCH RAMAR .....	9
2.8. FASTIGHETSKOSTNADER OCH HYROR .....	9
2.9. KAPITALKOSTNADER, INVESTERINGAR OCH LÅN .....	9
2.10. ÖVERSKOTTSKRAV OCH BALANSKRAV .....	10
2.11. KOMMUNENS VISIONER OCH MÅL .....	10
<b>KAPITEL 3 HEDEMORA KOMMUNS VISIONER OCH MÅL .....</b>	<b>11</b>
3.1. HEDEMORA KOMMUNS VISION .....	11
3.2. HEDEMORA KOMMUNS ÖVERGRIPANDE MÅL .....	11
<b>KAPITEL 4 BUDGET FÖR KOMMUNEN ÖVERGRIPANDE .....</b>	<b>13</b>
4.1. RESULTATBUDGET .....	13
4.2. INVESTERINGSBUDGET .....	13
4.3. BALANSBUDGET .....	14
<b>KAPITEL 5 KOMMUNENS BUDGETFÖRSLAG FÖRDELAD PÅ NÄMNDER .....</b>	<b>15</b>
5.1. KOMMUNREVISIONEN .....	16
5.2. ÖVERFÖRMYNDAREN .....	17
5.3. KOMMUNSTYRELSEN .....	20
5.4. BILDNINGSNÄMNDEN .....	24
5.5. OMSORGSNÄMNDEN - SOCIALFÖRVALTNINGEN .....	33
5.6. OMSORGSNÄMNDEN - VÅRD- OCH OMSORGSFÖRVALTNINGEN .....	38
5.7. MILJÖ OCH SAMHÄLLSBYGGNADSNÄMNDEN .....	41
<b>KAPITEL 6 RAPPORTERING OCH UPPFÖLJNING 2016 .....</b>	<b>44</b>

Det här dokumentet utgör Hedemora kommuns budget för år 2017 samt plan för åren 2018 och 2019. Dokumentet innehåller följande:

- Kapitel 1 utgör den politiska majoritetens samverkansdokument
- Kapitel 2 innehåller gemensamma planeringsförutsättningar för budgeten.
- Kapitel 3 beskriver kommunens vision samt övergripande mål
- Kapitel 4 innehåller budget för kommunen övergripande.
- Kapitel 5 redogör för budget fördelat på respektive nämnd
- Kapitel 6 redovisar en plan för rapportering och uppföljning av budget under 2017.

## Kapitel 1 Samverkansdokument politisk majoritet

### **Samverkansdokument mellan Centerpartiet, Socialdemokraterna och Vänsterpartiet. För att ge Hedemora kommun en stabil politisk majoritet som grund för vidare utvecklingsarbete 2015-2018**

#### **Bakgrund**

Det ekonomiska läget i Hedemora kommun är fortsatt ansträngt. Även om läget förbättrats det senaste året krävs lyhörd stramhet i kommunens finansförvaltning/ekonomi.

Situationen på arbetsmarknaden är allvarlig till följd av stora varsel och uppsägningar, vilket kräver extraordinära lösningar för att arbetsmarknaden ska utvecklas och ge de nya jobben.

Hedemora kommun behöver även framledes en politiskt stark majoritet som förmår fatta erforderliga beslut för att säkerställa den samhällsservice som medborgarna kan kräva. Detta gäller framförallt inom skola, vård och omsorg samt arbetsmarknad.

#### **Sakområden/viktiga frågor**

<b>Kommunalskatt</b>	Under kommande mandatperiod ska kommunalskatten vara oförändrad.
<b>Överskottsmål</b>	Oförändrat till nivån 1 %
<b>Ekonomi i balans</b>	Strategi för satsningar som påverkar intäktssidan i den kommunala ekonomin. Lyhörd stramhet i kommunens finansförvaltning/ekonomi krävs.  Beslutade besparingar/förändringar genomförs som planerats för att få effekt det budgetår som avses. Genomlysning av förvaltningarna ska fortsätta. Lokalanvändningen effektiviseras. Överskott bör i möjligaste mån avsättas till pensionsskulden.  Översyn av den politiska organisationen. <b>Den kommunala organisationen</b>

**skall iaktta största försiktighet när det gäller anställning, återbesättning av tjänster/vakanser. Investeringar och eller inköp skall hanteras restriktivt. Verksamheterna ska på bästa sätt hushålla med resurserna.**

**Demokrati**

Utveckla e-tjänster. Stöd till fiberutbyggnad, även utanför tätorten.  
**Göra en parlamentarisk satsning på demokratiutveckling i kommunen. För att förnygra och få in nya svenskar i kommunens demokratiska arbete. Grundsytet ska vara att minska grogrunden för missnöjespartier.**

**Bostadsbyggande**

Bygga bostäder i form av hyresrätter under mandatperioden. Uppdrag till Hedemorabostäder. Dialog med externa aktörer.

**Landsbygd**

Landsbygdssäkring. Förändringar i kommunal verksamhet och service ska konsekvensbeskrivas innan beslut om införande/genomförande. Verka för att alla politiska beslut fattas med hela kommunens bästa i åtanke.

Verka för ökat antal turer med kollektivtrafiken.

**Ungdomsjobb**

Satsa på sommarjobb för våra ungdomar. Skapa praktikplatser för ungdomar i kommunens verksamheter. Upprätta ett kontrakt med Näringslivet om praktikjobb för ungdomar.

**Personal**

Åtgärda och dimensionera den kommunala organisationen så att den storleksmässigt hamnar på en, med andra jämförbara kommuner, genomsnittlig nivå. Hänsyn skall tas till inbyggda olikheter speciella för Hedemora kommun.

**Serviceinriktat och företagsvänligt bemötande i kommunens alla funktioner.** Kommunens organisation ska kännetecknas av tydlighet, tillit, trivsel och dra åt samma håll. *100 % stolt och kompetent ( bemötande ).*

Behov av organisatoriska anpassningar/förändringar ska vara välutredda och förankrade. Personalen skall vara välinformerad om förändringarna innan implementeringen påbörjas.

Det ska stå klart att tänkta åtgärder ska vara hållbara, följa kommunens vision och långtidsstrategi. Det ska också medföra kvalitetsförbättringar och effektivitetsvinster i verksamheterna. Genomförandet skall vara välplanerat.

Fortsätt genomförandet av Rätt till heltid. Utred sex timmars arbetsdag på specifik verksamhet för att belysa konsekvenser.

**Skola**

**Oförändrad struktur i grundskolan.**

Skolans framtida verksamhet, med tanke på elever/föräldrar och lärare, måste planeras utifrån strategiskt långsiktiga och hållbara beslut. Detta i

enlighet med Hedemora kommuns vision. Vi skall öka elevernas kunskapsnivå genom att öka lärarnas kompetens. Stimulera till nya arbetsformer i skolarbetet som ska främja lärandet.

Skapa positiv utveckling för Martin Koch-gymnasiet genom framtidsinriktat/attraktivt programutbud. Utveckla musikskolans verksamhet. Arbeta för låga avgifter.

**Barnomsorg**

Familjedaghem, ett alternativ. Utred behovet av barnomsorg på obekvämt arbetstid.

**Vård- och omsorg**

Verksamhetsgenomlysning, utred/bygg framtida behov av boenden gruppboenden - SÄBO - seniorboenden. Utveckla måltiden för de äldre, närhet och kvalitet, till att bli en lustfylld och efterlängtd stund på dagen.

Inför leverans av närlagad mat från Jonsboskolans kök till våra äldre, boende på Granen i Långshyttan.

Hedemora kommun ska erbjuda en äldreomsorg som ger trygghet och tillgodoser de äldres önskemål och möjlighet att påverka. Den ska kännetecknas av ett flexibelt och gott bemötande från en engagerad och välutbildad omsorgspersonal. Vård- och omsorgsarbetet i den äldres hem ska utföras av så få olika hemtjänstpersonal som möjligt. Vi vill erbjuda en äldreomsorg som uppfyller kraven på tillgång till äldreboende när behov uppstår.

**Matkontrakt**

Verka för att upphandling av maten till kommunen görs med fokus på bra djurskydd och bra matproduktion och ingen användning av antibiotika.

**Näringslivsfrågor**

Näringsliv och företagande är viktigt för kommunens framtida utveckling. Frågorna runt näringslivet ges högsta prioritet. Utvecklas avseende arbetssätt och uppdrag genom nya bolaget.

Förbättra servicen till företagarna genom att höja kommunens beredskap gällande tillgång på mark och industrilokaler.

Kvalitetssäkra handläggningen av bygglov och planfrågor.

Åsgatan, handel m.m.

Snabbt ta fram en införandeplan för de första 5 åren för Trafikplanen. Eftersom det är den dyraste planen vi har, om "allt" ska genomföras, borde vi "plocka bort" vissa förhoppningar (som vi kanske skapat) som inte kommer att gå att genomföra i närtid.

**Rättviksmodellen**

Hur och när myndigheters avgifter ska erläggas av kunden. Införs under

mandatperioden.

**Marknadsföring**

Kommunens marknadsföringsstrategi utvecklas och tydliggörs. Modern teknik tas i anspråk. Hemsidan m. Utveckla RV 70 som marknadsföringsplats. Se över och förbättra skyltningen generellt.

**Turism**

Lyft och utveckla turismen!

Turism omfattar människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid gällande fritid, affärer eller andra syften. Turismen är viktig för Hedemora kommun, viktig för sysselsättningen och skapar stora förädlingsvärden i kommunen eftersom en stor del av produktionen sker här. Besöksnäringen handlar ofta om små företagare som finns över hela kommunen. Det är en viktig basnäring.

Utveckla turistinformationen med hjälp av wiki-satsningen och QR-skyltar. Informationen ska sammanställas till ett digitalt museum. Arbeta vidare med utveckling av "ställplatser" och campingplats.

Utveckla Hovranområdet som besöksmål, och som utgångspunkt för nya utbildningar.

**Fritid**

Stödja föreningar och frivilligorganisationer att arbeta bland ungdomar i sammanhang där ungdomar finns för att förebygga psykisk ohälsa, utanförskap och missbruk. Kommunen ser över möjligheten att ha tillgång till fältassistent för speciella tillfällen.

Verka för att det finns tillgång till samlingslokaler i hela kommunen. Föreningsbidrag styrs mot barn- och ungdomsverksamhet.

Bättre ungdomsverksamhet genom att utveckla och marknadsföra jämställda ungdomsgårdar. Skapa möjlighet till spontanidrott i och på kommunens sportanläggningar.

Marknadsför Vasaliden och STAR-biografen.

**Kultur**

Inrätta ett kulturutskott.

Föreningar/enskilda som önskar utveckla sina idéer runt kultur och kulturhistoriska frågor ska stödjas i att hitta former och förutsättningar för sitt arbete. Ta tillvara dessa värden som ett led i att öka besöksnäringen.

Åtgärdsplan/bevarandeplan för Hedemoras stadssjöar, Hönsan och Munken. Har ett stort kulturhistoriskt- och attraktionsvärde för stadsbilden och de boende och för kommunen generellt.

**Nya frågor**

Nya frågor under mandatperioden behandlas i ordförandegruppen.

## Kapitel 2 Gemensamma planeringsförutsättningar

### 2.1. Allmänna budgetförutsättningar

Detta dokument utgör Hedemora kommuns budget för 2017 och plan för 2018 och 2019. Att förutom budget även redovisa två planår tillämpades för första gången i 2015 års budget. Beräkningarna för 2018 och 2019 utgår från SKLs rekommendationer för kostnadssidan; 2018: personalkostnader 2,25% (3% i 9 månader) och övrigt 2,4%, 2019; personalkostnader 2,4% (3,2% i 9 månader) och övrigt 2,6%. Intäkterna är uppräknade med 1 % båda åren enligt samma princip som de senaste åren.

Den budget som läggs baseras i huvudsak på de fakta som vi känner till i dagsläget. Den situation som nu råder, med ett stort antal nyanlända och den påverkan som detta kan få på verksamheter och ekonomi, gör budgetförutsättningarna betydligt mera osäkra än tidigare år. Prognosen över antalet människor som stannar i kommunen, antalet barn i skolorna och deras ev. större behov av stödinsatser samt antalet ensamkommande barn är osäkra faktorer. Nya regler för statens ersättningar och Hedemora kommuns del av Välfärdsmiljarderna är också svårberäknade (osäkra) poster. Enligt SKLs beräkningar kommer Hedemora kommuns del av den senare att minska, från 27,8 mkr år 2017 till 11,9 mkr år 2020.

### 2.2. Kommunens organisation

#### Politisk organisation

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och består av 41 ledamöter. Kommunfullmäktige har tillsatt Kommunstyrelsen med 13 ledamöter, Bildningsnämnden med 11 ledamöter, Omsorgsnämnden med 11 ledamöter samt Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden med 9 ledamöter.

Kommunstyrelsen har tre utskott; ett arbetsutskott, ett strategiutskott och en förhandlingsdelegation. Bildningsnämnden har två arbetsutskott; ett arbetsutskott och ett kulturutskott. Omsorgsnämnden har två utskott; ett vård- och omsorgsutskott och ett socialutskott. Övriga nämnder har inga utskott.

Majoritetet bildas av Socialdemokraterna, Centerpartiet och Vänsterpartiet. Tillsammans har de 23 mandat.

#### Tjänstemannaorganisation

Verksamheten bedrivs genom 6 förvaltningar: Kommunstyrelseförvaltningen, Bildningsförvaltningen, Socialförvaltningen, Vård- och omsorgsförvaltningen, Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen samt Överförmyndarkansliet. Respektive verksamhet leds av en förvaltningschef.

#### Organisationsförändringar, mm som påverkar 2017 års budget

Den budget som tagits går inte helt att jämföra mellan åren. En orsak till detta är att det sker organisatoriska förändringar i verksamheten. Det kan även skilja vad gäller metoder för hur interna kostnader fördelas, t.ex. om verksamheter ska vara intäktsfinansierade genom att debitera tjänster till andra förvaltningar eller om verksamheterna ska vara finansierade med budgetmedel. 2016 års budget utökades efter beslut i kommunfullmäktige i februari med 24,5 mkr, av extra-anslaget från staten (som kompensation för de senaste årens flyktmottagande). Totalt erhöll kommunen 59 mkr i december 2015 varav 5 mkr skulle avse 2015.

Fr o m 2017 genomförs justeringar mellan nämnderna, vilket i viss grad försvårar jämförelse mellan åren:

1. 2017 tar Kommunstyrelsen (Lokal- och markavdelningen) över ansvaret för Tyllingstrand från Vård- och omsorgsförvaltningen som nu inte har någon verksamhet i fastigheten. Den nyttjas till vissa delar av Socialförvaltningen som HVB-hem för ensamkommande barn. Årsbudget för Tyllingstrand är beräknad till 1,9 mkr.
2. Medel motsvarande 0,5 årsarbetare flyttas från Bildningsförvaltningen för KAA (Kommunalt aktivitetsansvar) till Kommunstyrelseförvaltningen (AME; Arbetsmarknadsenheten) med 0,3 mkr. Förändringen beslutades i Kf i dec 2015 och har i praktiken redan genomförts men budget och kostnader flyttas 170101.
3. Två befattningar för systemansvar flyttas till Kommunstyrelseförvaltningen från Vård- och omsorgsförvaltningen; 1 mkr. En tjänst med samma ansvarsområde flyttas inom Kommunstyrelseförvaltningen och därmed samlas ansvaret för systemansvar under IT-enheten.

4. Budgeterade medel för porto flyttas från samtliga nämnder till Kommunstyrelsen och intern debitering upphör.
5. Ansvar och budget för Sundsgården förs från Bildningsnämnden till Kommunstyrelsen; 113 tkr.

### 2.3. Kommunens finansiella utgångsläge

Hedemora kommun har under 2000-talet haft en vikande befolkningstrend och detta har även avspeglat sig i kommunens ekonomi. De senaste åren har kommunen kunnat redovisa ekonomiska överskott till stor del tack vare engångsintäkter och bokföringsmässiga justeringar. 2014 redovisades dock ett underskott med ca -11 mkr.

Vid ingången av 2016 hade kommunen en balansomslutning på 476 mkr, ett eget kapital på 414 mkr och inga lån. Till detta ska dock läggas ett pensionsåtagande för avtalspensioner som redovisats i form av en ansvarsförbindelse med 250 mkr (som genom partiell inlösen minskat till 193 mkr under 2016). Inklusive detta pensionsåtagande hade kommunen 160101 ett negativt eget kapital med ca -38 mkr och en negativ soliditet med ca -8 %.

Under 2016 har genomförts en partiell inlösen av avtalspensioner med ca 70 mkr inklusive löneskatt. Under 2015 genomfördes en första inlösen på 230 mkr och i nuläget beräknas den totala ansvarsförbindelsen vara ca 193 mkr; 62 % har därmed lösts in. Denna kostnad redovisas som en jämförelsestörande post i resultaträkningen för 2016. Exklusive denna inbetalning beräknas kommunen nå ett positivt resultat för 2016 med \_\_\_\_ (prognosarbete per 31 oktober pågår).

Som beskrivits ovan har kommunen ett stort åtagande vad gäller nyanlända och asylsökande där statens bidrag täcker stora delar av kostnaderna. Migrationsverket hinner dock inte med att behandla återsökningarna och i skrivande stund har kommunen en fordran på 35,7 mkr för perioden 150701-160630 vilket minskat kommunens likviditeten långt över planerat. Kommunchef och ekonomichef har för avsikt att i en skrivelse till Migrationsverket påskynda utbetalningarna.

### 2.4. Kommunens invånarantal

Efter många år med negativ befolkningsutveckling där befolkningsantalet minskat från ca 17 000 invånare till 15 000, började Hedemora kommun under 2014 redovisa en positiv utveckling av invånarantalet. Ökningen förklaras främst av en mycket hög invandring som under 2014 påtagligt bidrog till ökningen. Under 2015 och 2016 har denna utveckling fortsatt och i skrivande stund är invånarantalet 15 371. Befolkningsutvecklingen är dock en osäkerhetsfaktor som påverkar beräknat budgetutrymme, budget 2017 är beräknad utifrån 15 350 personer.

En av kommunens målsättningar är att öka invånarantalet med 100 invånare per år. I plan 2018 och 2019 har vi dock räknat med en ökning om 50 personer per år.

### 2.5. Skattesats

Skattesatsen för 2017 föreslås till 22:64 vilket är oförändrat jämfört med tidigare år. Även planåren 2018 och 2019 är baserade på oförändrad skattesats.

### 2.6. Skatteintäkter, generella bidrag och utjämning

Skatteintäkter, generella bidrag och utjämningsbidrag/-avgifter baseras på SKLs skatteprognos med hänsyn tagen till egen bedömning av befolkningsutvecklingen; 15 350 personer.

Skatteintäkterna beräknas 2017 öka med 8,6% jämfört med 2016, vilket innebär +56,1 mkr jmf med prognos för 2016 (prognos per 160831). Vad gäller generella bidrag och utjämning så sker dock en minskning med 20,9% eller -59,5 mkr. Netto innebär det en minskning med 3,4 mkr.



Mkr	Utfall 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
<b>Underlag:</b>					
Beräknat antal invånare	15 070	15 150	15 350	15 400	15 450
Skattesats	22,64	22,64	22,64	22,64	22,64
Allmän kommunalskatt	632,5	661,5	687,7	709,8	736,8
Skatteavräkning föregående år	-0,5	-1,3	-4,7	0,0	0,0
<b>S:a skatteintäkter</b>	<b>632,0</b>	<b>660,2</b>	<b>683,1</b>	<b>709,8</b>	<b>736,8</b>
Förändring, mkr		28,2	22,9	26,7	27,0
Förändring %		4,5%	3,5%	3,9%	3,8%

Mkr	Utfall 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Inkomstutjämningsbidrag	147,5	154,9	168,3	163,8	164,4
Strukturbidrag	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Införandebidrag	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Regleringsbidrag/-avgift	-0,6	-0,4	0,1	-2,5	-4,1
Kostnadsutjämningsbidrag	4,0	0,2	-6,1	-6,1	-6,1
Bidrag för LSS-utjämning	47,0	42,4	35,2	35,3	35,4
Kommunal fastighetsavgift	27,7	27,3	27,9	27,9	27,9
Generellt bidrag från staten	5,7	24,5	27,9	27,9	19,9
<b>S:a generella bidrag och utjämning</b>	<b>232,9</b>	<b>248,9</b>	<b>253,3</b>	<b>246,3</b>	<b>237,4</b>
Förändring, mkr		16,0	4,5	-7,0	-8,9
Förändring %		6,9%	1,8%	-2,8%	-3,6%

## 2.7. Kostnadsutveckling och ramar

Ramarna för 2017 har i princip räknats upp för lönekostnadsökningar, volymförändringar samt fattade politiska beslut. Beräkningarna för 2018 och 2019 utgår från SKLs rekommendationer för kostnadssidan; 2018: personalkostnader 3% i 9 månader och övrigt 2,6%, 2019: personalkostnader 3,2% i 9 månader och övrigt 2,6%. Intäkterna är uppräknade med 1 % båda åren. Se tabell på sid 15 där det är tydligt hur kostnaderna kommer att överstiga intäkterna om inga åtgärder vidtas. Fokus måste därför fortsättningsvis ligga på effektiviseringar och prioriteringar.

Personalkostnaderna beräknas 2017 uppgå till ca 654,5 mkr inklusive sociala kostnader och kalkylerade löneökningar. Vid kalkylering av personalkostnader används ett generellt PO-påslag på 39 procent.

Genom en partiell inlösen av avtalspensioner under 2015 och 2016 med i det närmaste 310 mkr (inkl löneskatt), minskar kommunens pensionsutbetalningar framledes. Utfall för 2016 visar på en minskning med drygt 10 mkr och för 2017 beräknas en ytterligare minskning med ca 0,5 mkr. Kostnaden beräknas ligga stabilt några år för att sedan sjunka ytterligare.

## 2.8. Fastighetskostnader och hyror

Den övervägande delen av kommunens förvaltningsfastigheter ligger i dotterbolaget Hedemora kommunfastigheter AB. Hyran debiteras enligt beslutad hyresmodell bestående av sex olika komponenter.

Kommunen hyr även i mindre omfattning externa lokaler. Dessa hyreskostnader har i normalfallet indexuppräknats enligt avtal.

## 2.9. Kapitalkostnader, investeringar och lån

Med kapitalkostnader avses avskrivningar och ränta. Kapitalkostnader är budgeterade för anläggningstillgångar som är tagna i bruk och även för investeringar som är planerade 2017.

Internränta baseras på SKLs rekommendation och uppgår för 2017 till 1,75 %. Denna ränta är en helt intern post som redovisas som en intäkt i Finansförvaltningen och som en kostnad för respektive förvaltning.

Med investering avses en tillgång som uppgår till minst 100 000 kr (enligt nya regler beslutade av Kommunfullmäktige 160405) och är avsedd för stadigvarande bruk och en livslängd om minst tre år. I budgeten tas hänsyn till investeringens påverkan i resultatbudgeten inkluderande ränta och avskrivningar.

Nettoinvesteringar 2017 är budgeterade till -19,7 mkr. Dessutom kommer en del investeringsmedel som inte förbrukats under 2016 att överföras till 2017.

Efter beslut i Kommunfullmäktige i juni 2015 så har kommunen i det närmaste helt avvecklat alla former av leasing och övergått till att köpa all utrustning. Detta berör i huvudsak fordon och IT-utrustning som tidigare har leasats eller hyrts.

Sedan 2007 har Hedemora kommun inga långfristiga lån och budget 2017 innehåller heller ingen nyupplåning. Investeringarna planeras således att ske utan upplåning. Risk finns dock för likviditetsbrist om Migrationsverkets pengar inte utbetalas inom en snar framtid.



## 2.10. Överskottskrav och balanskrav

Kommunfullmäktige har fastställt ett långsiktigt överskottsmål motsvarande 1% av skatteintäkter och generella bidrag, vilket för 2017 motsvarar ett överskott på +9,4 mkr. Då 2015 års resultat blev positivt finns inget krav om återställning (underskott ska återställas inom 3 år).

## 2.11. Kommunens visioner och mål

Som grund för ovan angivna mål och restriktioner ligger kommunens visioner och mål. Dessa framgår övergripande i kapitel 3 och sedan nedbrutna för respektive nämnd under kapitel 5.

## Kapitel 3 Hedemora kommuns visioner och mål

Till grund för kommunens budget ligger kommunfullmäktiges vision och övergripande mål. Varje nämnds, förvaltnings och avdelnings arbete ska vara kopplade till denna vision och de övergripande målen.

### 3.1. Hedemora kommuns vision

**Hedemora kommun - En bygd med framtidstro där människor och näringsliv utvecklas och med den övergripande målsättningen att skapa en attraktiv bygd där människor och näringsliv vill bo och verka.**

Hedemora kommun vill arbeta för en hållbar utveckling där folkhälsa, miljö och mångfald(jämställdhet och integration) står i fokus. Kommunens vision vilar på dessa fokusområden.

Visionen är antagen av kommunfullmäktige och syftar till att svara på vart kommunen vill föra organisationen och med ett långsiktigt perspektiv.

### 3.2. Hedemora kommuns övergripande mål

De övergripande målen är avsedda att spegla olika dimensioner i verksamheten. Delmålen visar på den inriktning som verksamheten ska fokusera på inom de övergripande målen. Nämndernas delmål visar på hur de ska bidra till de övergripande målen.

Till delmålen är mätbara målnivåer kopplade som regelbundet följas upp. Mätningen är av central betydelse för att visa om målen uppnåtts, helt, delvis eller inte alls.

Graden av måluppfyllelse mäts vid givna tidpunkter.

#### Kund

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Genom att skapa möjligheter för god kvalitet och god omsorg få människor att välja Hedemora kommun som bostadsort</b>	Förtroendet för kommunen och dess medarbetare är stort.	Hedemora ska ligga över medelindex. Mäts genom KKIK.
	Nettotillskott av företag. Vara bland de 5 bästa kommunerna i länet.	Mäts av Hedemora Näringslivsbolag.
	Fler bostäder ska tillskapas i centrum; 20 lägenheter per år.	Mäts av Hedemorabostäder.
	Skolorna i Hedemora ska vara förstahandsval för ungdomarna. Antalet som väljer Hedemoras skolor som förstahandsval för gymnasiet ska öka med 10 % jmf med tidigare år.	Mäts av Bildningsförvaltningen.
	Antal hushåll med långvarigt ekonomiskt bistånd (10-12 månader under året) ska minska med 10 % årligen.	Mäts av Socialförvaltningen, Öppna jämförelser.

**Processer**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Kommunen strävar efter ett hållbart samhälle där effektivitet, miljö, mångfald (jämfällighet och integration) står i fokus.</b>	Antal invånare ska öka med 100 personer årligen.	Mäts SCB befolkningsstatistik.
	Kommunen är en förebild vad gäller inköp av ekologiska varor, minst 30 %.	Kommunens resultat ska ligga över medelvärdet för deltagande kommuner vid mätning i KKiK.
	Kommunen är en förebild vad gäller avfallshantering.	Kommunens resultat ska ligga över medelvärdet för deltagande kommuner vid mätning i KKiK.
	Kommunen är en Eko-kommun och ska vara bland de 25 % bästa ekokommunerna	Mäts av tidskriften Miljöaktuellt
	Fler e-tjänster ska erbjudas, antal tjänster ska öka med minst 2 per år.	Mäts av IT-enheten.
	Kommunen arbetar systematiskt för jämfällighet, mångfald, integration, hälsa och miljö. Statistik ska vara könsuppdelad.	Under 2016 kommer ett antal indikatorer väljas ut för att möjliggöra årlig uppföljning och jämförelse över tid. All statistik som förs av kommunen ska vara könsuppdelad.

**Medarbetare**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>	Rätt till heltid. Möjlighet till deltid.	Antal heltidsanställda t.v. mäts årligen.
	Nöjda medarbetare.	Medarbetarundersökning vartannat år (2016). Nöjda medarbetare ska uppgå till minst 90 %.
	Friska medarbetare.	Hedemora ska vara bland de 145 kommuner i landet med lägst sjukfrånvaro. Mäts årligen.

**Ekonomi**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar</b>	God hushållning.	Resultatet ska utgöra minst 1 % av skatteintäkter och statsbidrag.
	Egen finansiering	De årliga investeringarna ska genomföras utan upplåning.
	God soliditet	Soliditet inklusive ansvars-förbindelsen ska förbättras med 2 % per år. Startvärde 2015 = -10 %.

\*Sveriges kommuner och Landsting, SKL, genomför varje år projektet Kommunens kvalitet i Korthet där kvalitet och service undersöks inom kommunens ansvarsområden.

## Kapitel 4 Budget för kommunen övergripande

### 4.1. Resultatbudget

Resultatbudget för 2017 redovisas nedan. Budgeten är en extern resultatbudget rensad från interna poster som interna försäljningar och köp inom kommunen, kapitalkostnader, mm. Budgeterat resultat uppgår till +9,4 mkr.

Vad gäller plan för 2018 och 2019 så är verksamhetens intäkter och kostnader generellt uppräknade. Vad gäller skatteintäkter, statsbidrag och utjämning, finansiella intäkter och kostnader samt pensionskostnader så baseras de på faktiska beräkningar och prognoser utifrån kända fakta idag. Som grund för detta ligger prognoser och beräkningar bland annat från SKL och KPA.

Mkr	Bokslut 2015	Budget 2016	Prognos 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Verksamhetens intäkter	196,1	189,6	228,2	201,9	201,9	201,9
Verksamhetens kostnader	-1252,3	-1070,1	-1184,6	-1108,4	-1130,0	-1147,9
Avskrivningar	-16,2	-18,0	-18,0	-19,1	-18,5	-18,5
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-1072,4</b>	<b>-898,4</b>	<b>-974,3</b>	<b>-925,6</b>	<b>-946,6</b>	<b>-964,5</b>
Skatteintäkter	632,0	660,2	654,8	683,1	709,8	736,8
Generella bidrag och utjämning	232,9	248,9	284,9	253,3	246,3	237,4
Finansnetto	5,5	2,6	3,9	2,5	2,6	2,6
Oförutsedda intäkter och kostnader	0,0	-1,6	-1,6	-3,9	-2,5	-2,5
<b>Årets resultat</b>	<b>-201,9</b>	<b>11,7</b>	<b>-32,3</b>	<b>9,4</b>	<b>9,6</b>	<b>9,7</b>
<i>Jämförelsestörande poster</i>						
Återbetalning AFA-premie	<b>-8,0</b>					
Realisationsförlust			1,1			
Inlösen pensionsåtagande	<b>229,5</b>		70,7			
<b>Redovisat resultat</b>	<b>19,6</b>	<b>11,7</b>	<b>39,4</b>	<b>9,4</b>	<b>9,6</b>	<b>9,7</b>

OBS! Nettokostnaderna för plan 18 och 19 inkluderar ospeciad besparing, se första tabellen i kapitel 5

### 4.2. Investeringsbudget

Mkr	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Kommunstyrelsen	-7,1	-14,9	-17,0	-17,0	-17,0
Bildningsnämnden	-2,8	-3,0	-1,5	-1,5	-1,5
Omsorgsnämnden - Socialförvaltningen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Omsorgsnämnden - Vård och omsorg	-0,5	-3,1	-0,9	-0,8	-0,8
Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden	-2,6	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
<b>Summa investeringar</b>	<b>-13,0</b>	<b>-21,3</b>	<b>-19,7</b>	<b>-19,6</b>	<b>-19,6</b>

Specifikation över önskade investeringar finns under respektive nämnd, kapitel 5.

### 4.3. Balansbudget

Mkr	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
<b>TILLGÅNGAR</b>					
<b>Anläggningstillgångar</b>					
Materiella anläggningstillgångar	154,1	167,7	166,9	169,4	171,9
Finansiella anläggningstillgångar	50,7	46,2	55,7	55,7	55,7
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>204,8</b>	<b>213,9</b>	<b>222,6</b>	<b>225,1</b>	<b>227,6</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
Förråd, exploateringsfastighet	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Kortfristiga fordringar	76,0	73,0	75,0	77,2	77,2
Kortfristiga placeringar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassa och bank	193,3	43,7	17,7	17,0	17,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>271,6</b>	<b>118,9</b>	<b>94,9</b>	<b>96,4</b>	<b>96,4</b>
-					
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>476,4</b>	<b>332,8</b>	<b>317,5</b>	<b>321,5</b>	<b>324,0</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTN O SKULDER</b>					
Eget kapital	414,2	195,1	179,9	189,3	198,9
Årets resultat	-201,9	11,7	9,4	9,6	9,7
<b>Summa eget kapital</b>	<b>212,2</b>	<b>206,8</b>	<b>189,3</b>	<b>198,9</b>	<b>208,6</b>
<b>Avsättningar och skulder</b>					
Avsättningar för pensioner	6,4	7,0	7,0	7,0	7,0
Långfristiga skulder	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortfristiga skulder	257,8	119,0	121,2	115,6	108,4
<b>Summa avsättningar och skulder</b>	<b>264,2</b>	<b>126,0</b>	<b>128,2</b>	<b>122,6</b>	<b>115,4</b>
<b>S:A EK, AVSÄTTN O SKULDER</b>	<b>476,4</b>	<b>332,8</b>	<b>317,5</b>	<b>321,5</b>	<b>324,0</b>
<b>Panter och ansvarsförbindelser</b>					
Pensionsåtaganden	249,7	244,0	167,5	156,1	144,4
Borgensförbindelser	1 153,9	907,0	1 153,9	1 153,9	1 153,9

#### Nyckeltal

Balanslikviditet (oms tillg/kortfr skulder)	105	100	78	83	89
Soliditet inklusive pensionsåtaganden	-7,9%	-11,2%	6,9%	13,3%	19,8%

## Kapitel 5 Kommunens budgetförslag fördelad på nämnder

I detta kapitel presenteras nämndernas budgetar närmare. Sammantaget läggs 918,4 mkr ut som driftsbudget att fördelas på nämnderna.

Nettobelopp, mkr	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Kommunrevisionen	-0,6	-0,8	-0,9	-0,9	-0,9
Valnämnden	0,0	0,0	0,0	-1,0	0,0
Överförmyndaren	-1,9	-2,9	-2,7	-2,9	-3,1
Kommunstyrelsen	-87,4	-136,4	-134,6	-138,6	-143,1
Bildningsnämnden	-358	-373,8	-385,9	-397,6	-410,6
Omsorgsnämnden - Socialförvaltningen	-67,4	-76,2	-81,2	-84,3	-87,9
Omsorgsnämnden - Vård- och omsorgsförv	-293,2	-293,2	-302,4	-311,8	-322,1
Miljö- o samhällsbyggnadsnämnden	-33,6	-10,2	-10,8	-11,2	-11,6
<b>OSPECIFICERAD BESPARING</b>				<b>15,9</b>	<b>30,4</b>
<b>Summa nämnder</b>	<b>-842,1</b>	<b>-893,5</b>	<b>-918,4</b>	<b>-932,4</b>	<b>-948,9</b>
Skatteintäkter	632,0	660,2	683,1	709,8	736,8
Generella bidrag och utjämnning	232,9	248,9	253,3	246,3	237,4
Finansnetto	5,5	6,3	6,1	6,3	6,3
Gemensamma kostnader	-230,3	-8,6	-10,9	-17,9	-19,3
Avsatt för oförutsedda kostnader	0,0	-1,6	-3,9	-2,5	-2,5
<b>Summa Finansförvaltningen</b>	<b>640,1</b>	<b>905,2</b>	<b>927,7</b>	<b>942,0</b>	<b>958,7</b>
<i>Jämförelsestörande poster</i>					
Återbetalning AFA-premier	<b>-8,0</b>				
Partiell inlösen pensioner	<b>229,5</b>				
<b>Resultat</b>	<b>19,5</b>	<b>11,7</b>	<b>9,4</b>	<b>9,6</b>	<b>9,7</b>

I budgetförslaget ingår externa kostnader och intäkter samt interna kostnader i form av interna försäljningar och köp, personalomkostnadspålägg, kapitalkostnader mm.

## 5.1. Kommunrevisionen

Ordförande: Jan-Erik Olhans

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personalkostnader	-0,15	-0,14	-0,14	-0,14	-0,15
Övriga kostnader	0,63	-0,66	-0,76	-0,78	-0,80
<b>Netto</b>	<b>0,48</b>	<b>-0,80</b>	<b>-0,90</b>	<b>-0,92</b>	<b>-0,95</b>

### Verksamhetsbeskrivning

Revisorernas uppgift är att på fullmäktiges uppdrag

- Granska nämndernas verksamhet samt pröva om den sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt
- Granska om kommunens räkenskaper är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig





## 5.2. Överförmyndaren

Förvaltningschef: Annika Strand

### Driftbudget

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	2,7	4,6	4,5	4,5	4,5
Personalkostnader	-4,0	-6,4	-6,1	-6,3	-6,5
Övriga kostnader	-0,5	-1,1	-1,0	-1,0	-1,1
<b>Netto</b>	<b>-1,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-2,7</b>	<b>-2,9</b>	<b>-3,0</b>

### Sammanfattning av budget 2017 samt plan 2018-2019

Flyktingkrisen i världen har inneburit att många ensamkommande barn vistas i Hedemora kommun och i de två övriga samverkanskommunerna inom ramen för V-Dala överförmyndarsamverkan. Från maj månad 2015 har flyktingkrisen högst påtagligt påverkat arbetssituationen för V-Dala överförmyndarkansli. Prognosen för år 2017 visar en fortsatt högre arbetsbelastning än vad nuvarande bemanning är baserad för. Antal nyinskrivna ensamkommande barnärenden beräknas år 2016 bli betydligt färre än år 2015, men antalet ärenden är ändå fler än för hela år 2014. Antalet aktiva ensamkommande barnärenden har totalt för samverkanskommunerna minskat från december 2015 från 348 till 268 ärenden i november 2016, men detta ska jämföras med 69 ärenden totalt för Avesta- och Hedemora kommuner år 2014. Efterdyningarna av den kraftiga inströmningen av ärenden år 2015 kommer att påverka verksamheten även år 2017. Arbetet med utbetalning av arvoden och ersättningar till gode män och återsökningar till Migrationsverket och socialförvaltning har ökat kraftigt under år 2016 och kommer att fortsatt ta mycket arbetstid i anspråk. Möjligheten att återsöka kostnader hos Migrationsverket kan ändras fr o m 1 juli 2017 om det nya lagförslaget träder ikraft. Det kommer sannolikt att innebära mindre arbetsinsatser med återsökningar, men en stor osäkerhet föreligger i vilken grad överförmyndarens kostnader för arvoden och ersättningar till gode män och tolkkostnader kommer att kunna täckas med den nya föreslagna ersättningen. En annan stor osäkerhetsfaktor i överförmyndarens budget för ensamkommande barn är hur stora kostnaderna kommer att uppgå till för arvoden och ersättningar till gode män och tolkkostnader för barn som är placerade i Hedemora kommun av andra kommuner. En månad efter att dessa barn fått uppehållstillstånd och skrivits ut från Migrationsverket, kan kostnaderna inte längre återsökas hos Migrationsverket. Kostnaderna belastar då kommunen så länge som godmanskapet kvarstår. Anvisningskommuner som placerat barn i Hedemorakommun har då fortfarande ansvar för barnet, men gällande lagstiftningen ger inte stöd för att kostnaderna ska kunna regleras mellan kommunerna genom t ex interkommunala ersättningar. Dessa kostnader kommer således belasta överförmyndaren konto. Övriga ärenden hos överförmyndaren, dvs godmanskaps-, förvaltarskaps- och förmyndarskapsärenden, bedöms kvarstå i nuvarande omfattning eller öka i mindre grad.

För att normalisera arbetsmängden per handläggare och således förbättra arbetsmiljön samt för att kunna upprätthålla en god kvalitativ, rättssäker och ändamålsenlig verksamhet finns behov att fr o m 1 januari 2017 utöka bemanningen motsvarande en 100 procent tjänst samt permanenta den under år 2016 tillfälliga förstärkningen om en 100 % handläggartjänst. Budgeten för timanställd personal för granskning kommer att delfinansiera bemanningsökningen. Att använda fast anställd personal vid granskningen istället för timanställd personal kommer att innebära en bättre kontinuitet och högre kvalitet i granskningen. Kommunstyrelseordförandena i samverkanskommunerna har i KSO har beslutat att föreslå denna utökning.

Den nya lokaliseringen av V-Dala överförmyndarkansli till Callerholmsgatan 3 innebär en väsentligt högre hyra inkl. städning och övriga kringkostnader än tidigare år.

V-Dala överförmyndarsamverkan kommer under år 2017 att behöva uppgradera sitt administrationssystem Wärna för varje kommun (Avesta, Hedemora och Norberg) till en ny teknisk plattform.

Under år 2017 åligger det kansliet att genomföra ett stort och tidskrävande arbete för att gå igenom verksamheten och anpassa den till kraven enligt den nya dataskyddsförordningen, som ersätter personuppgiftslagen. Arbetet ska vara klart till början av år 2018.

Inga ytterligare större verksamhetsförändringar planeras för år 2018 och 2019. E-tjänstarbetet kommer att utvecklas ytterligare.

### Budget per verksamhet/avdelning

Verksamhet (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017
Överförmyndare	-0,1	-0,1	-0,1
Överförmyndarkansli	-0,6	-1,4	-1,2
Gode män	-1,2	-1,5	-1,5
<b>Netto</b>	<b>-1,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-2,7</b>

### Verksamhetsbeskrivningar

Från och med 1 januari 2015 gick Hedemora kommun in i samverkansorganisationen V-Dala överförmyndarsamverkan tillsammans med Avesta- och Norbergs kommuner. Varje kommun har en av fullmäktige vald överförmyndare med ersättare. Samverkansorganisationen innebär att man samverkar kring ett gemensamt kansli (V-Dala överförmyndarkansli), där Hedemora kommun är värdkommun för kansliet.

Överförmyndarverksamheten ägnar sig åt myndighetsutövning. Överförmyndaren har i första hand rollen att vara en tillsynsmyndighet med uppdraget att genom sin granskning se till att de som har en ställföreträdare inte lider några rättsförluster p.g.a. ställföreträdarskapet. Man har också en rådgivande roll, ansöker till tingsrätten om olika ställföreträdarskap, beslutar om vissa ställföreträdarskap och olika tillstånd samt utfärdar förvaltarfrihetsbevis. Överförmyndaren ger en långtgående delegation till V-Dala överförmyndarkansli för att hantera myndighetens olika ärenden.

V-Dala överförmyndarkansli har idag i sin bemanning en överförmyndarchef/jurist om 50 % tjänst, 3 handläggare om 100 % tjänst, varav en visstidstjänst, och 50 % assistenttjänst. Under granskningsperioden jan – juni anställer kansliet granskningspersonal för granskning av årsräkningar och djupgranskningar.

Från 2015-12-31 till 2016-11-04 har antalet ärenden på V-Dala överförmyndarkansli minskat från 1 034 till 955 ärenden. Minskningen beror på att antalet aktiva ensamkommandebarnärenden har minskat. Med den planerade utökade bemanningen kommer arbetsmängden per handläggare att normaliseras. Ett riktvärde är att varje heltidsanställd handläggare skall hantera max 220 ärenden.

### Mål

#### Kund

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Kund – Ställföreträdare, huvudmän</b> <b>Samhällsutveckling och tillväxt</b>	<b>Avgörande faktorer: 1,3 och 4</b> God kompetens inom vårt ämnesområde Tydlig information och kommunikation Ger kompetenta svar Håller det vi lovat Bemöter med saklighet och respektfullhet Behandlar alla lika <b>Avgörande faktor 2</b> God tillgänglighet, svarar snabbt. Kommunens tjänstegaranti följs. 11 stycken specifika verksamhetsmål (ärendehanteringmål) finns	Samhällsutveckling och tillväxt Avgörande faktorer: 1. Stort förtroende 2. Bra service 3. Bra bemötande 4. Professionella  Mått/Nivå – avgörande faktor 2 Ärendestatistik 90 %

**Processer**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Kommunen strävar efter ett hållbart samhälle där effektivitet, jämställdhet, miljö och mångfald står i fokus.</b>	<p><b>Avgörande faktor 1</b> Arbeta alltid utifrån att vi ständigt förbättrar oss i vår ärendehandläggning E-tjänster</p> <p><b>Avgörande faktor 2</b> Ekologiska livsmedel</p> <p><b>Avgörande faktor 3</b> Arbeta för att vi har både kvinnliga och manliga ställföreträdare för att tillgodose olika behov Statistik ska vara könsuppdelad.</p> <p><b>Avgörande faktor 4</b> Arbeta för att få fler utomlands födda ställföreträdare med mycket goda språkkunskaper i svenska och mycket goda kunskaper om det svenska samhället</p>	<p>Hållbar utveckling</p> <p>Avgörande faktorer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Effektivitet</li> <li>2. Miljö</li> <li>3. Jämställdhet</li> <li>4. Integration</li> </ol> <p><b>Mått/Nivå</b> Ständig förbättring – mäts av kansliet (faktor 1) Antalet e-tjänster ska erbjudas, antal e-tjänster ska öka med 2 per år – mäts av kansliet (faktor 1) Vid inköp av livsmedel skall minst 30 % vara ekologiska – mäts av kansliet (faktor 2) Ärendestatistik 50 % (faktor 3) All statistik som förs ska vara könsuppdelad i den mån det går (faktor 3) Ärendestatistik 5 % (faktor 4)</p>

**Medarbetare**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Attraktiv arbetsgivare och kompetent personal</b>	<p><b>Avgörande faktor 1</b> Genomgång på APT</p> <p><b>Avgörande faktorer 2 och 3</b> Generöst deltagande i utbildningar och kurser för att bli kunna utvecklas och följa med vad som händer inom området</p> <p><b>Avgörande faktor 4</b> Normal arbetsbelastning Nöjd medarbetare Frisk medarbetare Flexitidsmodell erbjuds Friskvård på arbetstid Trivsel på arbetsplatsen</p> <p><b>Avgörande faktor 5</b> Heltid en rättighet – deltid en möjlighet för tillsvidareanställda</p>	<p>Attraktiv arbetsgivare och kompetent personal</p> <p>Avgörande faktorer:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunskap om vision</li> <li>2. Roll och uppdrag</li> <li>3. Rätt kompetens</li> <li>4. Lågt sjuktal</li> </ol> <p><b>Mått/Nivå</b> Nöjd medarbetarindex. 90 % nöjda och förstår roll och uppdrag (faktorer 1 och 2) Utbildningstillfällen (faktor 3) Sjuktal: Max 4 % (faktor 4) Mäts av överförmyndarchef (faktor 5)</p>

**Ekonomi**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar</b>	<b>Avgörande faktorer 1 – 4</b> God uppföljning och utvärdering Vid behov kontakta inköpscentral för rådgivning vid upphandling Tillgång till redovisningssystem – för att själva kunna ta ut rapporter Kontinuerlig rapportering till behörig överförmyndare och genomgång på kansliet God ekonomisk hushållning – sunt förnuft Följa kommunens årliga ekonomiska uppföljnings- och redovisningsplan	En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar Avgörande faktorer: <ol style="list-style-type: none"> <li>Budget i balans</li> <li>Upphandling</li> <li>Personalens delaktighet</li> <li>Uppföljning</li> </ol> <b>Mått/Nivå</b> Uppföljning/åtgärder enligt tidplan Nivå – Balans i förvaltningen (faktor 1) Följa avtal vid upphandling Nivå – Alla upphandlingar enligt avtal (faktor 2) APT Nivå – All personal införstådd med ekonomin (faktor 3) Tidplan Nivå – Att plan finns för att förvaltningen följer tidplan (faktor 4)

**5.3. Kommunstyrelsen**

Förvaltningschef: Annika Strand

**Driftbudget**

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	42,4	40,7	41,2	41,6	42,0
Personalkostnader	-31,8	-32,4	-38,8	-39,9	-41,2
Övriga kostnader	-98,0	-146,1	-137,0	-140,2	-143,9
<b>Netto</b>	<b>-87,4</b>	<b>-137,8</b>	<b>-134,6</b>	<b>-138,6</b>	<b>-143,1</b>

**Sammanfattning av budget 2017 samt plan 2018-2019**

Fortsatt marknadsföring av mark och lokaler för näringsliv och bostadsbyggare. Kommunen har ökat antal invånare och bostadsbristen är stor. Förtätningar av bostäder i centrala Hedemora kommer att underlätta för äldre att bo tillgängligt samt öka omsättningen av egnahem vilket underlättar för barnfamiljer som vill bo i Hedemora. ERUF-projektet fortsätter med Hedemora Energi som leverantör. Syftet är att öka möjligheten till fiber på landsbygden så att fler företagare kan verka där. Integrationsprojektet AMIF En väg in fortsätter i enlighet med plan och syftet är att snabba upp integrationen samt underlätta för egenförsörjning. För övrigt finns ytterligare 18 projekt i kommunen som fortlöper under 2017.

Marknadsföringen av Hedemora fortsätter under 2017. Området utmed riksväg 70 kommer att ses över gällande skyltningen. För att locka fler invånare till kommunen ska Hedemora marknadsföras som ett hållbart samhälle. Digitala skyltar från söder och norr ska synliggöra Hedemora för besökare. Dokumenthantering och processer kring detta ska samordnas i kommunen och planen är att verkställa en likartad struktur för samtliga förvaltningar under budgetår 2017. Centralarkivet finns i Tjädernhuset men kommer att behöva kompletteras med ytterligare lokaler. Hedemora kommun har ett stort arkiv och material som finns i Långshyttans kommunhus källarlokal, flyttas in till Hedemora. På så sätt säkras materialet och tillgängligheten ökar.

Ekonomiavdelningen fortsätter arbetet med e-fakturor samt översyn av processer. Särskild vikt kommer att läggas på upphandlingsfrågorna. En satsning på förstärkning för köp av vara/tjänst i Raindance behöver göras just för varubeställning/avtalsdatabas/fakturerering kan hållas samman digitalt för att öka säkerheten för en riktig

beställning. Styrmodellen kommer att tydliggöras för samtliga chefer under året med målet att alla chefer ska ha kompetens i styrmodellen och att alla arbetar enligt denna.

Personalavdelningen håller samman arbetet med att införa heltid samt minska sjukfrånvaron. Fokus kring arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare fortgår och omfattar områden som ledarskap/medarbetarskap och personalförsörjning. Arbete med att tydliggöra gränsdragningen mellan stödfunktioner och förvaltningar kommer att fortgå. Bemanningrutinerna kommer att skärpas upp med anledning av att förvaltningarna får mer timmar till förfogande i samband med heltid. Då måste dessa timmar i första hand användas som vikarietid och i andra hand kan timvikarier beställas via en central bemanningsstation. Det ska innebära färre timvikarier, färre pooler och en ökad kontinuitet och ökad kvalitet ut mot kund/brukare.

Lokal- och markavdelningen har ett fortsatt högt tryck avseende investeringar som ska verkställas. Under 2016 har avdelningen förstärkts med ytterligare en tekniker och trots detta har arbetsbelastningen varit mycket hög. Därför behövs denna förstärkning permanentas. Trafiken är svår att förutspå utvecklingen för men Dalatrafik har påbörjat ett arbete där trafiken kan följas upp på ett bättre sätt vilket är positivt och kommer att medföra en bättre kvalitets och kostnadskontroll. Biosfärområdet Hovran fortsätter att utvecklas i enlighet med den plan som finns för området. Klotter kommer att stävjas än mer framöver. En särskild rutin finns framtagen som innebär att sanering kommer att ske inom ett visst tidsintervall. Detta medför att kostnader för klotter-sanering kommer att öka initialt. Lokal och markavdelningen har ett stort arbete med investeringar som ska verkställas och långsiktig plan för trafik och gatuplanering görs i samverkan med miljö och samhällsbyggnadsavdelningen med beslutad trafikplan som grund.

Utveckling- och kommunikationsavdelningen arbetar vidare med marknadsföring av kommunen och för att ge än bättre information till boende och näringsliv. Turistverksamheten förväntas om beslut tas, att föras över till ett gemensam kommunägt bolag i Dalarna, Visit Dalarna AB. Avdelningen fortsätter att arbeta tillsammans med IT-avdelningen för att utveckla ett kundcenter i nya receptionen.

It avdelningen fortsätter arbeta med ökad kundtillgänglighet samt håller i det fortsatta tekniska arbetet kring införande av e-tjänster i kommunen. Fler avvägningar/beslut kommer att behöva tas i takt med den tekniska utveckling som sker inom området.

Säkerhetsarbetet uppklassas genom att ha en heltidsanställd säkerhetschef. Kommunen fortsätter att förbättra arbetet kring ökad trygghet både internt och externt genom denna satsning.

### Budget per verksamhet/avdelning

Verksamhet (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017
Politik	-7,4	-8,2	-6,5
KSF ledning	-7,5	-18,6	-10,1
Utveckl & kommunik	-3,9	-4,3	-4,3
Ekonomiavdelning	-8,1	-8,3	-9,6
IT-avdelning	-8,9	-9,3	-13,3
Näringsliv	-3,7	-4,2	-4,6
Personalavdelning	-10,9	-16,9	-15,9
Lokal- o markavdelning	-23,6	-29,0	-32,7
Trafik	---	-25,6	-24,1
Räddningstrjänst	-13,4	-13,4	-13,4
<b>Netto</b>	<b>-87,4</b>	<b>-137,8</b>	<b>-134,6</b>

### Verksamhetsbeskrivningar

#### Administrativ avdelning

Denna avdelning samlar och leder förvaltningar och bolag, chefer och vd:ar genom kommunledningsgrupper för att vidmakthålla ett koncernövergripande förhållningssätt i kommunen. Jurist finns som ett stöd till förvaltningarna i juridiska spörsmål. Centralarkivet hör till kansliet. Strategitjänster finns inrättade för

fokusområden såsom hälsa, miljö, mångfald, jämställdhet och integration. Avdelningen upprättar även dokumentation och protokoll till politiska sammanträden.

2017 fortsätter inventering kring e-arkiv. Kommunens centralarkiv är mycket trångt och även om lokaler utökas t är det dags att övergå till digitalt sparande av dokument. Strategernas arbete ska bli mer synliggjort i kommunen och under 2017 ska fokusområdenas horisontella mål föreslås man arbetas in i mål och budget till 2018.

En utmaning är att bidra till att fler kommunövergripande processer blir kända så att ordning och reda förenklar för verksamheterna. Arbetet med inventering av planer/policys fortgår med syftet att banta ned antalet och förenkla för verksamhet och blivande anbudsgivare i upphandlingar.

#### ***Utveckling- och kommunikationsavdelning***

Denna enhet startades 2015 och svarar för intern och extern kommunikation i press, webb, sociala medier, hemsida, intranät, marknadsföring, kvalitetskontroll samt besök – besöksprogram. Avdelningen ska ge stöd till förvaltningar i kommunikativa frågor samt underlätta för medborgare att kommunicera med kommunen.

2017 kommer troligen turismen att ha övergått till Visit Dalarna AB och då minskas även personalstaten till tre medarbetare. Även om kommunen ingår i Visit Dalarna AB så måste det lokala perspektivet i besöksnäringen även fortsättningsvis hanteras i vissa delar av kommunen. Husbyringen, Pråmleden och Hovran är exempel på detta.

Avdelningen är viktig för att kommunicera Hedemora i den riktning som vision och mål anger.

#### ***Ekonomiavdelning***

Denna avdelning hanterar kommunens finansiella frågor, redovisning, faktureringsrutiner, krav, mål och budget, uppföljningar och bokslut samt kommunens samordnare i upphandlingsfrågor. Avdelningen är även kontakt mot ERUF-projektet.

Arbetet fortsätter med ekonomieffektivisering, bland annat vad gäller e-fakturor, processer samt upphandlingsfrågor. Internkontrollplan – gemensam del för kommunen och kommunstyrelseförvaltningen upprättas och följs på initiativ av ekonomichef.

Utmaningar under året är bland annat att svara för att utveckla upphandlingsfrågorna i kommunen och genom att ansvara för LUG-gruppen. En annan utmaning är att ge chefer den kompetensutveckling som behövs för att klara de ekonomiska verktyg som finns i kommunen. Arbetet med tydliggörande av styrmodellen fokuseras under 2017.

#### ***IT-avdelning***

Avdelningen svarar för internt stöd till förvaltningar i IT- och telefonifrågor. Kommunens växel och reception hanterar den inre kommunikationen. Svarar för att kommunen har säkerhetssnitt inom det digitala området. 2017 planeras fortsatt arbete med att koordinera stöd till verksamheterna gällande e-tjänster och verka för att en plattform finns för fortsatt utveckling. Nya receptionen ska utvecklas mot bättre tillgänglighet mot medborgarna. En e-strategi tas fram. Utrustning kompletteras och byts ut i enlighet med beslutad ram. Riktlinjer för telefoni samt för anskaffning och utranering tas fram. För att förbättra i tillgänglighet mot förvaltningar har en fysisk helpdeskfunktion anordnats vilket upplevs som positivt av verksamheterna. För detta behövs ytterligare en tjänst. Framtida utmaningar är fortsatt arbete med stöd till verksamheterna i digitalisering av delar som bedömts vara av nytta att digitalisera.

#### ***Personalavdelning***

Avdelningen svarar för den övergripande strategiska personalförsörjningen i kommunen. Det väsentligaste är att vara ett stöd till kommunorganisationens ledare och medarbetare. Man är samverkanspart mot de fackliga organisationerna och svarar för att kommunen följer de gällande regelverken inom PA-området. Arbetsmarknadsenheten finns organisatoriskt placerad hos Personalavdelningen. Arbetsmarknadsavdelningen har äskat medel för fortsatt kommunal drift av projekten Vuxna till arbete samt Nätverk för fritid och arbete.

2017 planeras för en medarbetarundersökning. Personalavdelningen har även uppdraget att förbättra processarbetet med rehabilitering och vid sjukskrivning. Heltid ska kunna erbjudas personal inom Hedemora kommun och Personalavdelningen ska visa förvaltningarna på verktyg som medför att detta blir möjligt utan kostnadsökningar. Projektet har pågått under 2016 och på förfrågan hos förvaltningarna så önskar de fortsatt stöd av projektet i denna fråga. Lönekartläggning genomförs årligen.

Rekrytering av kompetent personal är en framtida utmaning med tanke på de stora pensionsavgångarna främst inom vård och skola.

**Lokal- och markavdelning**

Denna avdelning förvaltar kommunens fastigheter och lokaler samt ansvarar för gator, badsjöar, lekplatser, parker, mark och skog. Avdelningen har ett flertal stora investeringsprojekt som ska verkställas. En skogsplan, en skötselplan för stadsjöarna, en skötselplan för fornminnen samt en lokalförsörjningsplan ska tas fram. Fortsatt utveckling kommer att ske av Hovrans biosfärområde.

Trafikkostnaderna har under flera års tid varit underbudgeterade och beräkningen är att under 2017 kommer kostnaderna ha vara 3 900 tkr utöver budget. Förslag till nedläggning av linjer kan diskuteras med beställaren Region Dalarna och det kommer att göras.

Framtida förändringar och utmaningar är att ha ett optimalt lokalbestånd i kommunens verksamheter samt att genomföra fortsatta investeringar utan att få alltför höga kapitaltjänstkostnader.

**Mål***Kund*

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Genom att skapa möjligheter för god kvalitet och god omsorg få människor att välja Hedemora kommun som bostadsort</b>	Medborgarna ska uppleva att de får ett gott bemötande av förvaltningens personal.	95 % ska uppleva att de får ett gott bemötande. Mäts genom KKIK.
	Medborgare ska uppleva att kommunens web-information är god.	95 % ska uppleva att den är god. Mäts genom KKIK. Förstudie e-arkiv
	Fortsatt stöd till fiberutbyggnad	Nationella målet
	Näringslivet ska uppleva att information om tillgänglig mark och lokaler är lätt att nå.	90 % ska uppleva det tillgängligt Mäts av HNB

*Processer*

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Kommunen strävar efter ett hållbart samhälle där effektivitet, jämställdhet, mångfald, integration, miljö och hälsa står i fokus.</b>	Marknadsföra Hedemorans fördelar för boende och näringsliv ur ett hållbarhetsperspektiv.	Antal invånare ska öka med 100 per år.
	Synpunkts- och klagomålshanteringssystem införs som en e-tjänst under 2017.	Mäts genom kontroll.
	Kommunens planer och policys för jämställdhet, mångfald, integration, hälsa och miljö genomförs ändamålsenligt och följs upp i nära samarbete med kommunens förvaltningar och bolag.	Sammanställning av årlig uppföljning.

*Medarbetare*

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>	2017 ska målet om <i>heltid en rättighet – deltid en möjlighet</i> vara uppnått för alla tillsvidareanställda.	Mäts av avdelningscheferna.
	Friska medarbetare höra till de 145 kommuner som har lägre sjuktal.	Sjuktalet ska inte överstiga 4 %. Mäts varje månad ned till chefsnivå av personalavdelningen.

*Ekonomi*

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar</b>	Tydliggörande av styrmodellen i Hedemora för kommun till samtliga chefer med budgetansvar	Alla chefer ska under 2017 få möjlighet till utbildning i styrmodellen samt ha en verksamhetsplan för sin enhet.

**Investeringsbudget**

Investering (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Digitala tavlor					
Arkivhyllor					
Broar					
Hopptorn Hönsan					
Elljusspår					
Gatuplan					
Bilar					
Hamre ridanläggning					
IT Kablage					
IT Nätverk					
IT Svartfiber					
<b>Netto</b>	<b>-6,7</b>	<b>-16,2</b>	<b>-17,0</b>		

- IT-avdelningen uppgraderingar samt utökad tjänst. Fiberutbyggnad samt kablage och en uppgradering av Officeprogrammet är också prioriterat.
- Att ytterligare tillgängliggöra biosfärområdet Hovran kan innebära en annan kostnad om andra aktörer är med och bidrar. (medel överförs från 2016)
- Hönsans hopptorn ska restaureras. Vattenkvaliteten i stadssjöarna fortsätter att förbättras genom de åtgärder som görs.
- Broar Långshyttan och Vikmanshyttan rustas upp.
- Upprustning av rådhuset avser underhåll av fasad, fönster och färg. (medel överförs från 2016)
- Elljusspårarna behöver nya lampor- LED belysning. Planen är ett spår/år i 4 år.
- ICA hallen behöver ny ventilationsanläggning som även kommer innebära att anläggningen håller sig friskare i trädetaljerna. (medel överförs från 2016)
- Turistinformationstavlorna är fortsatt ett kommunalt ansvar och det är viktigt att de är uppdaterade för besökare.
- Ventilationsanläggningen i Vasahallen ska förbättras. (medel överförs från 2016)
- Hamre ridanläggning behöver underhållas i vissa delar.
- Kommun APP för mobiltelefon skulle kunna erbjuda medborgarna en enkel service för att kunna få information om kommunen och även via e-tjänst kunna göra ansökningar etc.

**5.4. Bildningsnämnden**

Förvaltningschef: Stefan Grybb

**Driftbudget**

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	65,5	69,3	71,8	72,5	73,2
Personalkostnader	-230,4	-241,3	-256,0	-263,6	-271,9
Övriga kostnader	-193,1	-201,8	-201,7	-206,5	-211,9
<b>Netto</b>	<b>-358,0</b>	<b>-373,8</b>	<b>-385,9</b>	<b>-397,6</b>	<b>-410,6</b>

Budget 2016 inkl tilläggsbudget 11,0 mkr

**Sammanfattning budget 2017-2019**

De utbildningar inom förskola, grundskola, förskoleklass, fritidshem, gymnasieskola, grundsärskola och vuxenutbildningen som bildningsnämnden ansvarar för är bundna av skollag och av respektive



verksamhetsområdes förordningar och läroplaner vilka det ligger på bildningsnämndens ansvar att följa. Nämnd och förvaltning arbetar med att binda ihop ekonomi och det systematiska kvalitetsarbetet i alla verksamheter än närmare varandra för att optimera användningen av nämndens resurser.

På samma sätt kommer förvaltningen arbeta med att förtydliga kvalitets och ekonomiprocessen i våra övriga verksamheter med mål att nå full måluppfyllelse i förhållande till de politiskt fattade målen i mål och budget dokumentet samt respektive politiskt beslutade verksamhetsplan.

Det stora antalet asylsökande och svårigheten att planera för antalet barn och vuxna i våra verksamheter är en mycket stor utmaning i planeringen av de framtida behoven och i budgetarbetet. Bildningsförvaltningen måste se över placering av elever över hela kommunen och använda sig av de utrymmen som finns, det innebär ökade kostnader när det gäller skolskjutsar, bespisning, idrottshallar m.m.

Personal inom hela förvaltningen behöver få kunskap om hur vi bemöter olika kulturer och då främst från de kulturer våra asylsökande har sin bakgrund i. Vi behöver också få mer resurser för att hantera människor i kris, posttraumatisk stress etc.

Vi ser också att det kommer att vara en fortsatt utmaning att rekrytera behörig och kompetent personal till flera av våra verksamheter de närmaste åren.

Att hitta och utveckla lämpliga lokaler för verksamheterna inom bildningsförvaltningen kommer även det att vara en utmaning framöver. Detta i synnerhet i det läge vi befinner oss i vid ingång i 2017 där behovet av lokaler förändras snabbt.

IKT-satsningen som påbörjades 2016 för grundskolan kommer att fortsätta.

### ***Övriga viktiga händelser 2017***

- Skolinspektionen genomför regelbunden kommuntillsyn i Hedemora 2017.
- Förstärkning av det pedagogiska ledarskapet.
- Kartläggning av våra lokaler.
- Kartläggning av vår stödorganisation.
- Medarbetarundersökning
- Lågstadiesatsning; personalförstärkning inom förskoleklass och lågstadiet.
- Fritidshemssatsning; personalförstärkning i fritidshemmen.
- Lärarlönelyftet; höja lönerna för särskilt kvalificerade lärare, förskolelärare och fritids-pedagoger.
- Ny fritidschef
- Översyn av pedagogisk lunch.
- Implementering av kommunens värdegrundsarbete KRAM
- IKT-plan upprättas, information och kommunikationsteknik.
- Syv-plan fastställs
- Satsning på Läslyftet F-6; utbildning till medarbetare gällande läs- och skrivutveckling.
- Stureskolan går in med en ny ansökan om att bli partnerskola; samverkan med Högskolan Dalarna med syfte att rekrytera lärare.

- Gymnasiet deltar i Erasmusprojektet. Ett EU- projekt tillsammans med GYSAM.
- Uppstart av två YH utbildningar, bergarbetare och behandlingspedagog (vid tilldelning av statsbidrag)

### Budget per verksamhet/avdelning

Verksamhet (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017
Övergrip BOG förvalt	-74,5	-72,8	-94,3
Kostenhet	-16,0	-16,1	-23,6
Elevhälsa	-9,5	-11,2	-10,3
Bibliotek	-6,3	-6,6	-6,4
Förskolor	-59,6	-64,1	-59,8
Skolår F-6	-86,7	-94,9	-94,8
Skolår 7-9	-33,1	-31,7	-31,5
Fritid	-18,2	-19,9	-16,8
Kulturenhet	-6,2	-6,7	-7,0
Martin Koch-gymnasiet	-37,9	-40,5	-34,5
Gruvorten	-2,4	-1,2	-1,0
Lärcentrum	-7,6	-8,1	-5,9
<b>Netto</b>	<b>-358,0</b>	<b>-373,8</b>	<b>-385,9</b>

### Verksamhetsbeskrivning

#### *Bildningsförvaltningen övergripande*

Bildningsförvaltningens ansvarar för strategisk planering och utveckling av verksamheterna inom bildningsnämndens område. I detta arbete ingår att utveckla bildningsförvaltningens organisation och tydliggöra ansvarsfördelningen. Dessutom ingår att skapa en samsyn om mål och inriktning för verksamheten för att på så sätt skapa en konkurrenskraftig förskola och skola med bra resultat samt en gymnasieskola som är förstahandsval för Hedemoras ungdomar.

Förvaltningen (övergripande) har under 2016 implementerat ett nytt kvalitetssystem som bygger på de nationella målen för skola och förskola men som också knyts till de kommunala målen och till de ekonomiska förutsättningarna för att på bästa sätt använda bildningsnämndens resurser. En viktig del i detta arbete har varit att säkerställa att styrkedjan fungerar tillfredställande.

Att vidareutveckla modersmålsundervisning och starta studiehandledning på modersmål har varit stora utmaningar under 2016. Detta arbete har kommit långt men kommer även under 2017 vara i fokus för förvaltningen.

Utredning av framtida lokalbehov kommer att fortskrida 2017. Förvaltningen kommer dessutom arbeta vidare med att utveckla ungdomars inflytande utifrån region dalarnas ”Sveriges bästa skolkommun” och förstärka det pedagogiska ledarskapet i skola och förskola.

#### *Kostenheten*

Inom kostenhetens verksamhetsområde produceras och serveras mat till cirka 2400 elever barn och personal per dag inom skola- och förskola. Dessutom produceras mat till cirka 150 personer inom äldreomsorgen. Kosten ska vara både god och näringsriktig men också tillagas så långt det går från grunden och av bra råvaror.

Verksamheten lyder dessutom under strikta lagar vad gäller kosthållning och hygien och arbetar därför efter

systematiskt utvecklade egenkontrollprogram för varje kök. 2016 genomfördes en omorganisation på ledningsnivå för att förstärka verksamheten. Det påbörjade arbetet med att minska svinnet kommer också att fortsätta lika så arbetet med att utifrån de ekonomiska förutsättningarna servera ekologisk mat.

Kostenheten har också att påbörjat ett arbete för att kartlägga och stärka personalens kompetens och kommer även arbeta med att minska sjuktalen. Dessa punkter tillhör också 2018-2020 års utmaningar. Till framtidens utmaningar hör också rekryteringsfrågan.

### ***Elevhälsan***

Den centrala elevhälsan med elevhälsans resursteam arbetar på uppdrag av rektorer och förvaltningsledning kring enskilda elever och i uppgifter som fortbildning och handledning till personal samt i olika former av utvecklingsinsatser. Verksamhetschefen har ett strategiskt ansvar för elevhälsoarbetet i de kommunala skolorna och överenskommer med förvaltningsledning och rektorer om de övergripande prioriteringarna.

Elevhälsans resursteam ska bidra med en fördjupad kunskap till lösningar på pedagogiska hinder och annat som kan innebära svårigheter för den enskilde eleven.

2017 kommer elevhälsan fortsätta stödja skolorna i arbetet med extra anpassningar. Asylmotagandets ökade volymer är en utmaning både för elevhälsans specialpedagogiska och medicinska insatser.

### ***Stadsbiblioteket***

Statbiblioteket bedriver en högkvalitativ biblioteksverksamhet utifrån bibliotekslagens normer och biblioteksplanens beskrivning.

Bibliotekets utlåningssiffror har varit konstant under de senaste åren, i motsats till riket där sjunkande siffror redovisats under samma period. Bibliotekets digitala tjänster har utökats från år till år, vilket inneburit att antalet besök på bibliotekets webbplats samt utlån av e-böcker har ökat kraftigt. Denna utveckling beräknas fortgå.

Utöver detta har biblioteket en programverksamhet kopplat till kultur i olika former, främst till litteraturen, är numera en etablerad verksamhet både för barn och vuxna inom biblioteksverksamheten. Ett nära samverkan sker med ortens studieförbund och kulturföreningar samt med Kulturenheten.

Infoteket vid Vasaskolans Högstadium och Martin Koch gymnasiebibliotek tillhör stadsbibliotekets personalorganisation sedan 2005. Även skolbibliotekscentralen tillhör stadsbibliotekets organisation, skolbiblioteksverksamhet ligger dock i sig på respektive rektors ansvar..

Stadsbiblioteket erbjuder medier på cirka 25 olika språk och ca 11000 e-böcker och 2000 e-ljudböcker.

Analysen och åtgärder utifrån 2016 års kundundersökning kommer att vara en av de större verksamhetsfrågorna 2017. Ökningen av personer med annat modersmål än svenska kommer att vara en stor utmaning under 2017. Avseende både nutid och framtid så är bibliotekslagen tydlig med folkbibliotekens uppdrag och vilka som är de prioriterade målgrupperna.

### ***Förskolor***

I kommunal förskola och pedagogisk omsorg (dagbarnvårdare) finns vid ingången av 2017 cirka 540 barn fördelade på 12 förskolor och 4 dagbarnvårdare. Utöver detta finns i Hedemora 3 fristående förskolor med omkring 120 barn, för vilka bildningsnämnden har tillsynsansvar.

En gemensam pedagogisk plattform har arbetats fram, för samtliga kommunala förskolor, som utgår från FN:s Barnkonvention, Läroplan för förskolan Lpfö 98/10, Skollagen och Kommunens styrdokument. Den Pedagogiska plattformen beskriver förskolans verksamhet i relation till barnen och deras vårdnadshavare. Förskolechefer, pedagogistor, förskollärare och barnskötare ska kontinuerligt och systematiskt utveckla och genomföra den.

Förskolecheferna har gjort ett ställningstagande, i en ledningsdeklaration, som innebär att alla förskolor skall arbeta med att utveckla ett reflekterande, undersökande och projektinriktat arbetssätt där den pedagogiska plattformen skall ligga till grund.

Rekryteringsbehov av förskollärare är en av framtidens stora utmaningar. Ovisshet om utökning av förskoleplatser på grund av fler asylsökande familjer och därtill tillhörande behov av större kunskap om olika kulturer tillhör också framtidens utmaningar. Under 2017 kommer förvaltningen också att rekrytering ytterligare en förskolechef för att stärka upp det pedagogiska ledarskapet.

Utöver detta finns behov av ett helhetsgrepp kring förskoleverksamheten i Västerby vilket kommer att tas 2017.

#### **Skolår F-6 (Grundskolan 1-6, förskoleklass, fritidshem och grundsärskola)**

Grundskolans årskurs 1 till 6 återfinns på 7 kommunala skolenheter med totalt 1040 elever höstterminen 2016. Grundsärskolan, inklusive integrerade grundsärskoleelever har höstterminen 2016 totalt 13 elever. Vårterminen 16 går ca 600 barn i de kommunala fritidshemmen. Höstterminen 2016 går 139 elever i kommunal förskoleklass vilken är fördelad på 7 skolenheter (samma enheter som grundskolan 1-6).

2016 kommer alla grundskolor, fritidshem, förskoleklasser och grundsärskolan fortsätta sitt kvalitetsutvecklingsarbete för att möta respektive läroplanens krav och utveckla verksamheten. Samtidigt görs en IKT satsning för hela grundskolan.

Framtida utmaningar för skolan ligger bland annat i rekryteringen av behöriga lärare och i anpassning av lokaler efter ändrade behov. Fritidshemmen utökas med flera barn, vilket innebär att lokaler behöver anpassas mer. Vissa lokaler är idag inte anpassade för den verksamheten. Säkerhet och arbetsmiljö behöver ses över, liksom personaltätheten.

Vi bör därför också göra en satsning på att, om möjligt, enbart anställa lärare och fritidspedagoger med behörighet att undervisa i fritidshem på våra fritidshem i Hedemora.

Den pedagogiska verksamheten på fritidshemmen behöver utvecklas för att än mer utgå från våra styrdokument. Att byta ut slitna möbler och inventarier och att införskaffande av nya möbler när verksamheterna utökas liksom åtgärder för en förbättrad ljudmiljö är sådant som behöver ses över 2016

Det ökade antalet elever skapar både på kort och lång sikt ökade kostnader för personal och lokaler. Ett ökat antal elever med funktionsnedsättningar bidrar ytterligare till denna ekonomiska utmaning. Det ökade antalet elever innebär också mindre tid för det pedagogiska ledarskapet och utvecklingen av utbildningen för våra rektorer. Förvaltningen ämnar därför stärka upp med ytterligare ledningsresurser under 2017

#### **Skolår 7-9 (Grundskolan 7-9)**

Vasa skolan är Hedemora kommuns enda kommunala 7-9 skola. Vasa skolan har höstterminen 2016 420 elever. (Den kommunala grundskolan består totalt av 8 skolenheter med planerat 1239 elever vårterminen 16).

Sedan höstterminen 2015 har Vasaskolan ett så kallat tvålärarskap med två lärare i varje klass. Under 2017 kommer detta tvålärarskap utvärderas och utvecklas.

Vidareutveckling av systemet för det systematiska kvalitetsarbetet och en IKT satsning ligger även dessa i 2017 års verksamhetsplanering.

Rekryteringen av behöriga ämneslärare är en av framtidens stora utmaningar.

#### **Fritid**

Hedemora kommun har 5 kommunala fritidsgårdar öppna för elever mellan 12 och 18 år.

Inom fritidsområdet jobbar vi också med fritidsaktiviteter för funktionshindrade samt stöd och bidrag till föreningslivet.

Vasahallen och övriga sporthallar, ishall samt motionsanläggningar erbjuder goda idrotts- och motionsmöjligheter för boende i Hedemora samt besökare från andra orter.

Fritidsgårdsverksamheten fortsätter att utvecklas att arbeta mot målet med jämställda fritidsgårdar. Samtidigt ska den nya planen för fritidsgårdar slutföras under 2017. Implementeringen av den nya planen för förändringar i föreningslivet kommer att vara en utmaning inom det området.

2017 försätter också arbetet med möjligheterna till spontanidrott. Målet att alla besökare vid de av kommunen drivna anläggningar i kommunen är nöjda med service och kvalitet på verksamheten mäts genom kundundersökningar.

Framtiden för fritidsgårdsverksamheten med många nyanlända ungdomar är utmanande och vi tittar på förslag med färre fritidsgårdar för klass 7-9 och gymnasiet men med bättre öppethållande och att erbjuda fritidsklubbsverksamhet för mellanstadieelever.

På föreningssidan ser vi över alla avtal för att säkerställa att alla behandlas lika och för att erbjuda verksamhet där barn och ungdomar finns.

### ***Kulturenheten***

Kulturenhetens verksamhet bygger på den kulturpolitiska handlingsplanen vilken bland annat säger att kommunens insatser ska ge förutsättningar för det kulturella livet genom fördelning av ekonomiskt stöd till föreningar och organisationer, samordning och utveckling av kulturlivet genom möten och kulturarrangemang. Enheten ska också vara en samtalspartner för aktiva människor och eldsjälur inom kulturlivet samt ansvara för mötesplatser där människor får en möjlighet att själva utöva eller uppleva olika kulturella uttryck.

Under kulturenheten ligger också Hedemora musikskola vilken är öppen för alla barn och ungdomar i kommunen och där barn och unga får möjligheten att lära sig att spela ett instrument eller att sjunga samt upptäcka glädjen i att musicera och få möjlighet att väcka ett intresse som i många fall varar livet ut.

Kulturenheten arbetar under 2016 vidare efter den kulturpolitiska handlingsplanen 2015-2018 samt musikskoleplanen 2015-2018.

### ***Martin Koch-gymnasiet***

Martin Koch-gymnasiet är Hedemora Kommuns gymnasieskola. Läsåret 2015/16 har skolan omkring 365 elever fördelade på 10 nationella program samt IM.

Antalet nyanlända vid skolan har ökat under läsårets början och beräknas kvarstå på en hög nivå inför läsåret 2016/17.

Under 2017 kommer ett arbete med att starta upp lärlingsutbildning och att kvalitetssäkra yrkesintroduktionen att fortsätta.

En framtida utmaning är att anpassa gymnasieskolans utbud så att skolan blir ett förstahandsval för så många elever som möjligt.

### ***Gruvorten***

I Bachmanska skolans gamla lokaler återfinns utbildningscentrum Gruvorten som bland annat har 5 högteknologiska simulatorer för bergarbete.

Förvaltningen har från MYH ansökt om en yrkeshögskoleutbildning med 12 utbildningsplatser med start hösten 2017. Gruvorten arbetar dessutom vidare med att utveckla uppdragsutbildningsdelen och övrig verksamhet.

### ***Hedemora vuxenutbildning***

Grundläggande och gymnasial vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna (LärVux), utbildning i svenska för invandrare (SFI) samt uppdragsutbildning bedrivs vid Hedemora vuxenutbildning. Vuxenutbildningen kan dessutom erbjuda studier på distans inom ramen för grundläggande och gymnasiala kurser. Antalet elever varierar över året då Lärcentrum till skillnad mot resterande del av utbildningen har flera uppstarts och sluttillfällen per år.

Utöver detta har vuxenutbildningen erbjuder också kostnadsfri samhällsorientering för den som är ny i Sverige. Samhällsorientering är en kurs som innehåller information om Sverige som samhälle, vård, lagar, myndigheter, normer, utbildning, bostad med mera. Samhällsorienteringen ska påbörjas så snart som möjligt efter det att den nyanlända har folkbokförts i kommunen och undervisningen ges på den nyanländes eget språk och ger denne möjlighet lyssna, fråga och diskutera.

Under 2017 kommer det stora antalet nyanlända kommunmedborgare innebära ett fortsatt stort behov av SFI och samhällsorientering vilka därför från hösten 2016 flyttat till nya lokaler på Kraftgatan. Lärcentrum arbetar också tillsammans med bland annat DalaVux för att bredda utbildningsutbudet.

Dessa frågor tillsammans med lokalfrågan kommer även att innebära utmaningar för 2017 och 2018.

**Mål**  
**Kund**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Genom att skapa möjligheter för god kvalitet och god omsorg få människor att välja Hedemora kommun som bostadsort</b>	Alla flickor och pojkar ska senast efter hösterminen i Årskurs 2 kunna läsa, skriva och räkna (så kallad läsa, skriva, räkna garanti)	Diagnostiskt test januari åk 2
	Alla flickor och pojkar i förskolan ökar sin nyfikenhet och sitt lärande genom lek i en stimulerande miljö	Pedagogisk dokumentation
	Alla flickor och pojkar i grundskola och gymnasium lämnar utbildningen med minst betyg E i alla ämnen	Betygsresultat (skolverket och egen mätning)
	Alla flickor och pojkar går ut årskurs 6 med minst E i alla ämnen.	Betygsresultat (Skolverket och egen mätning)
	Det genomsnittliga meritvärdet för flickor och pojkar i åk 9 och avgångsklassen i gymnasiet ska vara högre än genomsnittet i landet	Sammanlagda betygsresultat meritvärde (Skolverket)
	Alla flickor och pojkar upplever trivsel och trygghet i vår verksamhet	Elevenkäter samt samtal och vardagskontakter med barn och elever
	Minst 60% av årskurs 9:s elevnumerär skall antas vid Martin Koch gymnasiet läsåret 2016-17.	SCB/Skolverkets statistik, egen mätning
	Alla flickor och pojkar upplever att de har inflytande över sin arbetsmiljö och sitt lärande	Elevenkäter vilka är en del in det systematiska kvalitetsarbetet
	Alla flickor och pojkar lämnar gymnasiet med en gymnasieexamen inom fyra år.	Andelen som lämnar gymnasiet med en gymnasieexamen inom fyra år.

	Förskolan och skolan ska stärka alla flickor och pojkar att utveckla sitt modersmål och sin kulturella identitet	Nöjdhet med och resultat av flickor och pojkars modersmålsundervisning. Pedagogisk dokumentation i förskolan
	Alla ska vara nöjda med den mat vi serverar i våra verksamheter	Kundenkäter och redogörelser i matråd.
	Musikskolan tillhandahåller en allsidig musikverksamhet av god kvalitet.	Den upplevda kvalitén mäts i elev och vårdnadshavarenkäten
	Främja alla flickors, pojkars, kvinnors och mäns möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor	Utvärdering av samverkan med skolan, kulturföreningar, organisationer m.fl. mäts genom enkäter
	Alla biblioteksanvändare är nöjda med service och bemötande	Andelen nöjda biblioteksanvändare mäts i kundundersökningar.
	Alla besökare vid Vasahallen och Vasaliden är nöjda med service och kvalitet på verksamheten	Antal besökare samt andelen nöjda besökare mäts genom kundenkäter
	Alla fritidsgårdar ska vara jämställda	Minst 45% besökare av vardera könet. Redovisas av ungdomskonsulenterna.

### Processer

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Kommunen strävar efter ett hållbart samhälle där effektivitet, jämställdhet, miljö och mångfald står i fokus.</b>	Alla våra skolor och förskolor ska erhålla och arbeta aktivt för att behålla utmärkelsen "Grön flagg"	Andel förskolor och skolor som är certifierade med "Grön flagg"
	All personal har ett gemensamt förhållningssätt gentemot barn/elever/studerande	Mäts genom frågor i elev och vårdnadshavarenkät
	Alla medarbetare ska ha kunskap om verksamhetens mål, sin roll och sitt uppdrag.	Mäts i medarbetarenkäter och utvecklingssamtal
	Varje lärare ska skapa goda förutsättningar för lärandet, samt pröva och utveckla nya arbetsmetoder som gynnar flickors och pojkars individuella lärande.	Mäts i medarbetarenkät, pedagogenkät och utvecklingssamtal. Mäts även i enkät till elever och vårdnadshavare.
	Kommunen är en förebild vad gäller inköp av ekologiska varor. Minst 30% av matvaror som inhandlas av kostenheten ska vara ekologiska.	Mäts av kostchefen

	Bildningsförvaltningen arbetar systematiskt för ökad jämställdhet, jämlikhet och integration.	Tillgängligt statistikmaterial används som utgångspunkter 2016.
--	---	---

### Medarbetare

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>	All personal ska uppleva trivsel på sin arbetsplats.	Mäts i medarbetarenkäter, arbetsmiljökartläggningar och medarbetarsamtal
	All personal erbjuds möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll	Mäts i medarbetarenkäter, arbetsmiljökartläggningar och medarbetarsamtal.
	All personal ska ha kompetens som motsvarar deras anställningar	Kartläggning av kompetens (utbildning och erfarenhet) genomförs av respektive chef.
	Varje verksamhetschef ska inventera önskemål om heltid och i högsta möjliga mån tillgodose dessa önskemål.	Verksamhetscheferna ansvar för att nå målet rätt till heltid.
	Nöjda medarbetare.	Nöjda medarbetare ska uppgå till minst 90 % i förvaltningen som helhet i medarbetarundersökningen.
	Friska medarbetare	Alla chefer ska arbeta aktivt med att hålla ner sjuktalen. Sjuktalen ska inte överstiga 4 % för förvaltningen som helhet. Mäts av personalavdelningen

### Ekonomi

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar</b>	Långsiktigt hållbar ekonomi genom ekonomisk hushållning	Regelbundna ekonomiska uppföljningar på alla nivåer
	På ett kostnadseffektivt sätt bedriva verksamheten inom budgetram	Regelbundna ekonomiska uppföljningar på alla nivåer

### Investeringar

#### Investeringsbudget

Investering (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
<b>Netto</b>	<b>-2,8</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,5</b>



Under 2016 ändrades riktlinjerna för Hedemora kommuns investeringar. En anläggningstillgång skall uppgå till minst 100 000 kr jämfört mot tidigare då en investering avsåg tillgångar till lägst et basbelopp (år 2015=44 500 kr). Det innebär för Bildningsnämnden att en del av den utrustning och inventarier som tidigare finansierades med investeringsbudget inte längre uppfyller kraven som en anläggningstillgång. Därför har bildningsnämnden halverat sin investeringsbudget och utökat driftbudget med 1000 000 kr för förbrukningsinventarier.



## 5.5. Omsorgsnämnden – Socialförvaltningen

Förvaltningschef: Anders Jacobsson

### Driftbudget

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	67,7	60,0	60,0	60,6	61,2
Personalkostnader	-63,5	-69,7	-73,9	-76,0	-78,4
Övriga kostnader	-71,6	-66,5	-67,3	-68,9	-70,7
<b>Netto</b>	<b>-67,4</b>	<b>-76,2</b>	<b>-81,2</b>	<b>-84,3</b>	<b>-87,9</b>

2016 års siffror inkluderar tilläggsbudget på 2,5 Mkr

### Sammanfattning budget 2017-2019

Socialförvaltningen svarar i huvudsak för kommunens Individ och familjeomsorg, boendestöd till personer med psykiska funktionshinder, flyktingmottagning för ensamkommande barn och ungdomar samt sysselsättning för personer med psykosociala problem. Under flera år har verksamheten arbetat med ett stort asylmottagande, cirka 500 personer per år och ett 50-tal ensamkommande barn/ungdomar.. Under 2015 förändrades situationen radikalt. Hedemora är en av de kommuner i landet som har flest andel asylsökande personer. Antalet asylsökande har fördubblats i samband med att två nya asylboenden öppnats i Långshyttan och Garpenberg. Även antalet ensamkommande barn/ungdomar har fördubblats och uppgår i dagsläget till drygt 105 st. Under året har tillströmningen av ensamkommande till kommunen, nästan helt avtagit. Vår sammantagna bedömning är

att antalet de närmaste åren kommer att minska på grund av en ny politisk inriktning, med avvisningar, uppskrivning av ålder och ett stort antal asylsökande kommer att fylla 18 år 2017 och 2018. Det kommer sannolikt att innebära att antalet asylsökande och ensamkommande kommer att sjunka under de närmaste åren.

En av de största förändringarna i budget 2017 är effekterna av det nya ersättningssystemet för mottagande av ensamkommande barn/ungdomar, som sannolikt träder i kraft den 1 juli 2017. Bedömningen är att intäkterna kommer att sjunka med 30 – 35 % andra halvåret 2017. Antalet barn, samt boendeform kommer att ha stor betydelse för utfallet.

I förslaget finns även 1,5 tjänst för att starta upp ett serviceboende vid Nibblegården. Det gäller personer som erhållit beslut om särskilt boende och en förstärkning av personal och anpassning av lokalen, ger möjligheten för 5 personer att erhålla ett tryggt boende i ett serviceboende.

### Budget per verksamhet/avdelning

Verksamhet (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017
Individ o familjeomsorg	-0,2	-0,4	-0,4
Gemensam adm IFO	-5,6	-5,8	-5,9
Boendestöd Psyk	-15,7	-17,1	-18,2
Försörjningsstöd	-19,4	-21,4	-17,6
Vuxna missbruk/psyk	-11,4	-11,5	-11,6
Barn och ungdomsgrupp	-22,2	-23,9	-25,5
Asylverksamhet	0,5	25,8	20,7
MiniMaxi	-4,2	-4,8	-8,2
Flyktingverksamhet	6,6	3,0	4,6
Råd och Stöd	-0,2	-0,2	-0,2
Bonvena	4,4	-19,9	-18,9
<b>Netto</b>	<b>-67,4</b>	<b>-76,2</b>	<b>-81,2</b>

2016 års siffror inkluderar tilläggsbudget på 2,5 Mkr

### Verksamhetsbeskrivning

#### *Boendestöd, psykiatri*

Boendestödet är till för personer med psykiska funktionshinder eller psykiska besvär. De flesta brukarna bor i egna bostäder och får stöd i boendet och sysselsättning, vilket är kommunens ansvar. Boendestödet har cirka 100 brukare. Verksamheten omfattas av två boenden, ett särskilt boende, Björkgården och ett andrahandsboende, Nibblegården. Landstinget svarar för behandling. Landstinget har lagt ned öppenvårdsmottagningen i Hedemora 2016, arbetet genomförs idag av öppenvård psykiatri i Avesta. Det är viktigt att i samverkan med landstinget klara ut ansvarsfrågan när det gäller personer med psykiska besvär och samsjuklighet.

#### *Försörjningsstöd/Kvinnofrid*

Försörjningsstödet ska garantera den enskilde en skälig levnadsnivå. Kostnaderna för försörjningsstöd ser ut att hamna på samma nivå 2016 som 2015. Trots relativt hög ungdomsarbetslöshet samt att ett antal personer som genomgått etableringsprogram inte blivit självförsörjande, bedöms kostnaderna för försörjningsstöd i öka 2017. Flera satsningar i kommunen bedöms motverka en ökning.

För att minska kostnaderna för försörjningsstöd planeras fler kommunala anställningar i form av t ex OSA-anställningar, lönebidragsanställningar och nystartsjobb. Mini-Maxi, AME och Kraften arbetar offensivt för att förbättra individens möjlighet till egen försörjning.

Verksamheten kvinnofrid svarar för stöd och skydd till misshandlade kvinnor som söker skydd hos socialtjänsten. Här ser Socialförvaltningen ett ökat skyddsbehov de senaste åren.

### ***Vuxna missbruk/psykiatri***

Verksamheten har ansvar för råd, stöd och behandling av vuxna med beroendeproblematik, samt att utföra bedömningar av stöd för personer med psykiska besvär. 35-40 personer är under året inskrivna i kommunens öppenvård, som består av en motivationsgrupp, behandlingsgrupp och eftervård. 10-15 personer får under 2016 behandling på olika behandlingshem.

### ***Barn ungdom och familj***

Verksamheten svarar för råd, stöd och skydd för barn och unga och bedriver även ett förebyggande arbete i samverkan med landsting och skola. Ungdomsmottagning, familjecentralen, samtalsmottagningen, familjerådgivningen och den s.k. Trion (samverkan skola, socialtjänst och landstinget) är exempel på det förebyggande arbetet.

I takt med att antalet asylsökande familjer ökat i kommunen och antalet ensamkommande barn ökat drastiskt, har även arbetsbördan ökat enormt under senare år. För att möta behovet har en ny enhet startats upp, som enbart arbetar med att handlägga de drygt 100 ensamkommande barnen i kommunen. Av det skälet har det budgeterats för två nya socialsekreterartjänster i budget 2016. Återsökning av kostnader för placering av asylsökande barn och ensamkommande barn, bedöms uppgå till över 60 mkr 2016.

En ny placeringsform för ungdomar, stödboende, kommer sannolikt att starta upp 2017.

### ***Mini-Maxi***

Mini-Maxi är en verksamhet som riktar sig till personer som står långt från arbetsmarknaden. Verksamheten sysselsätter årligen ett 60-tal personer. Arbetsuppgifterna består av tjänster, tillverkning och försäljning vid den egna butiken, Nygammalt. Mini-Maxi ansvarar även för kommunens samhällstjänst och "fixartjänst". I en nära samverkan med arbetsförmedlingen och AME, planeras för ett 20-tal nystartsjobb 2017.

### ***Flyktingmottagning***

Under året förväntas cirka 200 personer med uppehållstillstånd välja Hedemora som bostadsort. Socialförvaltningens ansvar gäller främst handläggning av försörjningsstöd under två månader, då personen/familjen med uppehållstillstånd väntar på ersättningen från arbetsförmedlingens etableringsprogram. Det handlar oftast om ett 2-3 månaders glapp, mellan Migrationsverkets sista utbetalning fram till dess försäkringskassan betalar ut första ersättningen i etableringsprogrammet. I de fall en person inte klarar att delta upp till 25 % av etableringsprogrammet, har personen/familjen rätt till försörjningsstöd. Om personen inte blivit självförsörjande inom 24 månader, har han/hon rätt till försörjningsstöd.

### ***Ensamkommande barn/ungdomar***

Av de 105 ensamkommande barn/ungdomar som kommunen ansvarar för, vistas drygt 35 i kommunens egna boenden. Övriga barn och ungdomarna bor i familjehem, andra institutioner eller tillsammans med släktingar och anhöriga.

Efter den mycket turbulenta hösten 2015, med en dubbling av antalet ensamkommande, ser nu förvaltningen över placeringarna i syfte att bedöma att varje barn/ungdom har en adekvat placering. Även konsulter medverkar i detta arbete.

Det kommer sannolikt ett nytt regelverk när det gäller ersättningar från Migrationsverket, från och med 1 juli 2017år, vilket medför svårigheter att bedöma hur intäkterna kommer att se ut. Helt klart är att ersättningarna kommer att bli betydligt lägre, bedömningen är att de sänks med 30 – 35%, jämfört med nuvarande ersättningsnivå.

### ***Familjerådgivning***

Familjerådgivningen sker i samverkan med sex kommuner med Borlänge som värdkommun.

### ***Alkoholhandläggning/tobak/folköl***

Dessa frågor handläggs av den gemensamma nämnden med Falu kommun som värdkommun. Avgifterna ses nu över för de 7 samverkande kommunerna.

### ***Konsumentrådgivning***

Vi samverkar med Sätters och Gagnefs kommun när det gäller Konsumentrådgivning

### **Budgetrådgivning**

Samverkan med Norbergs kommun, med Hedemora som värdkommun.

### **Barnahus**

Samverkan med länets kommuner med Borlänge som värdkommun

### **Socialjouren**

Samverkan med länets kommuner med Borlänge som värdkommun. Jouren svarar för akuta ärenden när det gäller barn, missbruk och kvinnofrid utanför kontorstid

### **Stödcentrum för unga brottsoffer**

Samverkan med Avesta kommun, stödcentrum ger stöd till unga brottsdrabbade och svarar för medling vid brott.

### **Språktolknämnden**

Samverkan mellan Landstinget Dalarna och några dalakommuner i arbetet med tolkservice.

## **Mål**

<b>Mål</b>	<b>Delmål</b>	<b>Målnivå och mätmetod</b>
<b>Genom att skapa möjligheter för god kvalitet och god omsorg få människor att välja Hedemora kommun som bostadsort</b>	Försörjningsstöd: Garantera den enskilde kommuninvånaren en skälig levnadsnivå och goda levnadsvillkor, samt en rättsäker bedömning utifrån vars och ens behov.	Kontroll av antal överklagade och förlorade beslut om försörjningsstöd. Mäts av förvaltningen
	Försörjningsstöd: Andel hushåll med långvarigt ekonomiskt bistånd (10-12 månader under året) ska minska med 10 % årligen.	Mäts av förvaltningen genom månatliga jämförelser

## **Processer**

<b>Mål</b>	<b>Delmål</b>	<b>Målnivå och mätmetod</b>
<b>Kommunen strävar efter ett hållbart samhälle där effektivitet, jämställdhet, miljö och mångfald står i fokus..</b>	Säkerställa att barn och unga får möjlighet att växa upp under trygga och utvecklande uppväxtvillkor och få skydd i utsatta situationer. Använda effektiva och relevanta åtgärder (kkik).	Vi mäter andelen ungdomar som inte kommit tillbaka inom ett år efter avslutad insats/utredning.
	Missbruk: Fler personer i kommunens öppenvård och eftervård som alternativ till placeringar	Mäts av förvaltningen

## **Medarbetare**

<b>Mål</b>	<b>Delmål</b>	<b>Målnivå och mätmetod</b>
<b>Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>	Rätt till heltid. Möjlighet till deltid.	Andelen heltidsanställda ska öka

	Nöjda medarbetare.	90% av medarbetarna i förvaltningen är nöjda. Mäts i medarbetarundersökningen
	Friska medarbetare.	Sjuktalet under 2017 ska ej överstiga 5 %

**Ekonomi**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar</b>	Arbeta med uppföljningar och prognoser enligt plan. Vidta relevanta åtgärder vid behov.	

**Investeringar**

Socialförvaltningen har i dagsläget inga planerade investeringar.



## 5.6. Omsorgsnämnden - Vård- och omsorgsförvaltningen

Förvaltningschef: Mona Forsberg

### Driftbudget

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	39,0	37,7	42,2	42,6	43,1
Personalkostnader	-258,1	-254,8	-268,3	-276,3	-285,0
Övriga kostnader	-74,1	-76,1	-76,3	-78,1	-80,2
<b>Netto</b>	<b>-293,2</b>	<b>-293,2</b>	<b>-302,4</b>	<b>-311,8</b>	<b>-322,1</b>

Budget 2016 inkl tilläggsbudget 1,1 mkr

### Sammanfattning budget 2017-2019

Under 2017-2019 kommer budgetfokus till stor del ligga på anpassningen inom LSS för att fullfölja LSS planen 2020. Under 2016 har samtliga platser på gruppboendena varit belagda, så den tänkta avvecklingen av Bodavägen har ej kunnat påbörjas.

Statliga stimulansmedel har även i år tilldelats förvaltningen för att utveckla kompetensen. Pengarna har använts till att utveckla och stärka kompetensen inom LSS verksamheten.

Andelen äldre personer ökar. Både 80- och 90-åringar ökar kontinuerligt och från 2030 är kurvan kraftigt stigande. Därför krävs en effektiv samhällsplanering med fokus på äldres hälsa, tillgänglighet och anpassade bostadslösningar till exempel trygghetsbostäder. Framtidens äldreboendena i Hedemora bör planeras redan nu. En liten ökning av antalet platser bör inkluderas i ett nytt äldreboende. Behovsanpassad arkitektur och design skapar trivsamma och tilltalande boendemiljöer. Bostadspolitiska riktlinjer för Hedemora kommun är framtagna och följs av strategi för framtida bostadsbyggande 2016-2025.

År 2025 ska Sverige bli bäst i världen på smart välfärdsteknologi inom vård och omsorg. Teknologin kan leda till ökad kvalitet och effektivitet av verksamheterna samt underlätta för människor att vara självständiga och ha en god och jämlik hälsa. Med andra ord att människor ska kunna utföra de uppgifter de klarar själva istället för att få hjälp av personal.

### Budget per verksamhet/avdelning

Verksamhet (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017
Gemensam administration	-22,3	-27,8	-30,6
Bemanningen	-6,0	-4,9	-5,0
HSR	-24,1	-25,1	-26,0
Säbo	-77,1	-79,7	-78,2
Ordinärt boende	-70,7	-72,5	-72,6
LSS	-93,0	-83,2	-90,0
<b>Netto</b>	<b>-293,2</b>	<b>-293,2</b>	<b>-302,4</b>

### Verksamhetsbeskrivning

#### Gemensamt

Förvaltningens gemensamma verksamhet ansvarar för ledning och planering av verksamheten. Här budgeteras för nämnd, förvaltningsledning, handläggare, enhetschefer och övergripande administration. Medel för hela förvaltningens fortbildning hanteras också under gemensamt, precis som rehabilitering och företagshälsovård.

Vad det gäller personal har en stor satsning inletts på en social dokumentationsutbildning för baspersonalen. Den leds av en intern projektledare. Utbildningsinsatserna som syftar till att examinera undersköterskor fortsätter även under 2017. Idag studerar 45 elever på individuell anpassad studietakt. Målet är 100% utbildade undersköterskor.

Vård och omsorg står inför stora utmaningar när det gäller rekrytering av utbildad personal. Alla prognoser pekar på ökade behov och en ökad äldre befolkning och det förutspås stora rekryteringsbehov i framtiden. Det är särskilt svårt att rekrytera arbetsterapeuter, sjukgymnaster och sjuksköterskor men även utbildade undersköterskor är svårt. Ett problem inom vården är att kunna erbjuda någon form av karriärsteg för undersköterskorna. Det finns idag en del specialuppdrag som man kan få som undersköterska till exempel inom demensområdet eller Senior alert. För att avancera till en cheftjänst krävs dock en högskoleutbildning.

Personalen inom vård och omsorg arbetar idag varannan helg vilket många ser som en nackdel. En personalförsörjningsplan håller på att tas fram av personalavdelningen. Den ska innehålla mål och strategier för både kort och långsiktig personalförsörjning. En kartläggning och handlingsplan för att klara kompetensförsörjningen bör också finnas med i en personalförsörjningsplan.

### **Bemanningsenheten**

Bemanningsenhetens uppdrag är att försörja verksamheterna inom särskilt boende, hemtjänst och LSS (gruppboende, serviceboende och personlig assistans) med vikarier årets alla dagar. Här finns både månadsanställda personer som placeras på vakanser samt timanställda. Varje sommar anställs drygt 100 timanställda personer för att klara semestervikariatet. Under året har bemanningsenheten utökat sin verksamhet genom att även ta hand om Socialförvaltningens bemanning och tanken är att gå ytterligare ett steg och sköta om bemanningen åt bildningsförvaltningen. Bemanningens framtida tillhörighet diskuteras för närvarande.

### **HSR**

HSR – hälso, sjukvård och rehabilitering ansvarar för insatser i kommunens verksamheter samt hemsjukvården. Enheten består av legitimerad personal såsom sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster. Verksamheten som utökades med hemsjukvården 2013 är nu i behov av större lokaler. En möjlighet som analyseras är att flytta till Vintergatan eftersom det planerade lägenhetsbeståndet som Hedemora Bostäder skulle bygga inte blev av och tomma ytor finns tillgängliga.

Varje vecka görs ett stort antal besök i enskilda hem för mindre eller större insatser såsom dela medicin i dosett till omfattande sårömläggningar. Vissa personer får något enstaka besök medan andra kan ha behov av flera besök per dygn. Kvalificerad vård i livets slutskede utförs också i enskilda hem.

Sjuksköterskegruppen har utrustats med bärbara datorer för att bli mer mobila både vad det gäller att hämta information och dokumentera på plats hos brukaren.

### **Särskilt boende**

Vård och omsorgsförvaltningen ansvarar för särskilt boende, 150 platser fördelat på fyra äldreboenden. På Vinstragården som har 38 lägenheter är 10 platser ämnade för korttidsboende. Norden är ett demensboende med 42 platser. Granen i Långshyttan har 29 platser och Munkbohemmet har 41 platser.

Vad det gäller framtidens äldreboenden undersöker förvaltningen möjligheterna till att utveckla sådana bostäder.

### **Ordinärt boende**

Inom ordinärt boende ingår hemtjänst, dagverksamhet, bostadsanpassning och förebyggande verksamhet.

Hemtjänsten som är den stora verksamheten servar omkring 480 personer med allt från servicetjänster några timmar per månad till omfattande omvårdnad med flera besök per dygn.

Demensdagverksamheten har under året flyttat från Tyllingstrand till Hedbygatan.

Den bemanningsanalys som har gjorts inom hemtjänsten behöver fortsatt arbete. Ekonomiskt ser det ut att ha burit frukt men närvaron hos kund måste förbättras avsevärt.

### **LSS**

Inom LSS finns 9 gruppboende och två serviceboende. Det finns 8 projekt inom personlig assistans samt en väl utbyggd daglig verksamhet. Boendestöd ingår också i LSS-verksamheten.

Under 2015 avvecklades två gruppboende samt korttidsverksamheten. Enligt plan 2020 ska små enheter med extern hyresägare avvecklas först. Boendestödet växer.

## Mål

### Kund

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Genom att skapa möjligheter för god kvalitet och god omsorg få människor att välja Hedemora kommun som bostadsort</b>	Brukare skall uppleva att de får en gott bemötande av förvaltningens personal.	95 % skall uppge att de är nöjda i Öppna jämförelser
	Öka antalet boenderåd/anhörigråd på våra boende för att öka delaktigheten	Minst 50 % av boendeenheterna skall ha skapat brukarråd/anhörigråd.
	Öka det förebyggande arbetet för brukarna genom att genomföra kvalitetsmätningar i senior alert inom den kommunala hälso- och sjukvården.	100 % av alla brukare som bor på särskilt boende. Statistik ur Senior alert.
	Öka det förebyggande arbetet för brukarna genom att symtomskatta enligt BPSD inom den kommunala hälso- och sjukvården.	100 % av de boende på Norden skall vara symtomskattade.
	Se över kvalitén kring måltidssituationen.	Att en översyn är gjord 2017 för att vidta åtgärder 2018.
	Erbjuda brukarna en meningsfull dag	Egen undersökning. 90 % av brukarna är nöjda.
	Öka kontinuiteten i ordinärt boende.	Målnivå: 15 personer/14 dagar. Mäts i öppna jämförelser
	Öka läkemedelsföljsamheten.	Minska antalet läkemedelsavvikelser med 100 %. Mål under 2017 är att minska antalet med 25 %.

### Processer

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Kommunen strävar efter ett hållbart samhälle där effektivitet, jämställdhet, mångfald, integration, hälsa och miljö står i fokus.</b>	Öka brukartiden i ordinärt boende till 70 % inom några år.	Egen statistik. Målnivå: 55 % under 2017
	Fler e-tjänster ska erbjudas, antal tjänster ska öka med minst 3 per år.	Mäts av IT-enheten
	Statistik ska vara könsuppdelad.	All statistik som förs av kommunen ska vara könsuppdelad.
	Öka andelen ECO livsmedel till särskilt boende	Till 30 %. Info från Vasaköket

### Medarbetare

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
<b>Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare</b>	Rätt till heltid. Möjlighet till deltid.	Antal heltidsanställda t.v. mäts årligen.
	Nöjda medarbetare.	Medarbetarundersökning vartannat år (2018). Nöjda medarbetare ska uppgå till minst 90 %.
	Friska medarbetare.	Hedemora ska vara bland de 145 kommuner i landet med lägst sjukfrånvaro. Mäts årligen.
	Att medarbetare erbjuds kompetensutveckling.	Att andelen undersköterskor ökar. Att antalet högskoleutbildade med specialistkompetens ökar



**Ekonomi**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar	God hushållning genom att medvetandegöra all personal om vad saker kostar. Information och följsamhet om avtalstrohet.	Minska köp utan avtal och kontroll/enhet görs. Informationsåtgärden till personal genomförs under 2017.
	Kontinuerlig ekonomisk uppföljning enligt plan	Ekonomiska uppföljningar enligt plan

**Investeringar**

Investering (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Netto	-0,5	-3,1	-0,9	-0,8	-0,8

En upprustning vad det gäller möbler pågår i särskilt boende. Vinstragården, Munkbohemmet och Granen har upprustats och under 2017 är det Nordens tur. Att öka trivseln i våra särskilda boenden är viktigt för de brukare som flyttar dit och bor där.

Elcyklar till hemtjänsten är ett alternativ till bilen och fungerar utmärkt inne i centrum. Förvaltningen har ett antal elcyklar men behov föreligger att utöka antalet med sex cyklar.

HSR letar efter nya lokaler då de befintliga lokalerna sedan länge har varit för små. I samband med en flytt kommer det att behövas en del kompletterande möbler.

En cykelsimulator skall placeras på demensboendet Norden men kan även flyttas runt (lånas ut) till andra särskilda boenden. Cykelsimulatorens syftar till att uppleva de trakter och områden som man vistades i förr i tiden som barn och ungdom samt att upprätthålla rörelseapparaten.

**5.7. Miljö och samhällsbyggnadsnämnden**

Förvaltningschef: Kenneth Berggren

**Driftbudget**

Drift (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Intäkter	9,9	4,3	4,4	4,4	4,5
Personalkostnader	-10,2	-10,3	-11,3	-11,7	-12,0
Övriga kostnader	-33,2	-3,8	-3,9	-4,0	-4,1
Netto	-33,5	-9,8	-10,8	-11,2	-11,6

**Sammanfattning budget 2017-2019**

Under slutet av 2016 installerar förvaltningen Mittbygge, ett program där bygglovsansökningar hanteras på webben. Det kommer att kunna innebära en minskad handläggningstid.

I förslaget för 2017 finns en ny tjänst för att stärka upp kart-,GIS och verksamhetssystem. Vi kommer att på ett bättre sätt svara upp mot de leveransförväntningar som finns från vårt GIS system.

Det har testats ett samverkansavtal med Säter under sommar/höst, diskussion om fortsättning pågår.

**Budget per verksamhet/avdelning**

Verksamhet (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017
Nämnd	-0,3	-0,4	-0,4
Administration	-11,4	-11,8	-12,6
Statistik	-0,1	-0,1	-0,1
Kollektivtrafik	-12,5	0,0	0,0
Närtrafik	-11,4	0,0	0,0
Bilsamordnare	0,0	0,0	0,0
Stadsbyggnad	1,1	1,5	1,1
Miljö	1,1	1,0	1,1
Parkeringsövervakn	0,0	0,0	0,0
<b>Netto</b>	<b>-33,5</b>	<b>-9,8</b>	<b>-10,8</b>

**Verksamhetsbeskrivning**

- **Hälsoskydd**, Sysselsätter 1,5 personal och arbetar med tillsyn av bl.a. skolor, hygienlokaler, skadedjur, bostadshygien, avfall
- **Miljöskydd**, 1,5 personal. Arbetar med tillsyn enligt Miljöbalken (t.ex. industrier, avloppsrening, oljeavskiljare, täkter, förorenade områden)
- **Livsmedel**, 1 anställd som sköter kontroll av livsmedelsverksamhet
- **Bygglov och tillsynsverksamhet** En avdelning med 4 personer. Här hanteras bygglov och tillsyn enligt Plan- och bygglagen
- **Samhällsplanering**, Sysselsätter 4 personal som arbetar med framtagande av planer och strategisk planering.
- **Kart- och mätverksamhet**, 3 personal som arbetar med jourhållning kartverk, framställning av kartprodukter inmätningar och utsättningar
- **Energirådgivning**, delar tjänst med Avesta, Norberg, och Fagersta
- **Naturvård**. Förvaltningen är naturvårdsorgan

**Mål****Kund**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
Genom att skapa möjligheter för god kvalitet och god omsorg få människor att välja Hedemora kommun som bostadsort.	Vi ska genom öppenhet och professionellt bemötande säkerställa att våra kunder gör rätt från början.	- Etablera två nya e-tjänster under 2017 - Målnivå mätning enligt Insikt, bättre placering jämfört med 2015 - Beslut till bygglov inom 8 veckor

**Processer**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
Verksamheten genomsyras av effektivitet, jämställdhet, integration och hållbar utveckling.	Vi gör rätt saker i rätt ordning för att skapa effektiva processer	- Genomför projekt kring ny taxekonstruktion på byggsidan. - Färdigställ 6 planer/områdesbestämmelser under 2017 - Uppdatera primärkartan på en större ort under 2017 2017 - Förstudie Rättviksmodellen under mandatperioden

**Medarbetare**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare.	Medarbetarindex höjs med 0,05 %	Fullfölja arbetet med värdegrunden för förvaltningen 2017

**Ekonomi**

Mål	Delmål	Målnivå och mätmetod
En ekonomi som ger utrymme för utveckling och investeringar.	Ekonomi i balans	- Genomför planerade aktiviteter i verksamhetsplan och tillsynsplan -Ta fram mall för beslut och projekt

**Investeringar**

**Investeringsbudget**

Investering (mkr)	Bokslut 2015	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
<b>Netto</b>	<b>-2,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,3</b>

Förvaltningen är i behov av att utveckla tekniska lösningar på kart- o mätsidan: Investera i drönare för GIS uppdrag.

Åtgärder för utbyggt byggarkiv: Inköp av arkivskåp, trolig flytt av arkiv under 2017. Det finns inte plats för mera i nuvarande utrymme. 90 tkr

Förvaltningen (där den är placerad idag) posthanteringen och kopiering/scanning utplacerad på tre platser. Dessa platser bör omflyttas till ett gemensamt utrymme. Kommer att spara spring och osäkerheter om vad/var olika funktioner är placerade. 100 tkr

## Kapitel 6 Rapportering och uppföljning 2016

### Budget

Nämnderna ansvarar för sina uppdrag inom angivna ekonomiska ramar på ett sådant sätt att verksamheternas mål förverkligas. Restriktion i uppdraget är att omDispositionering under året av fastställd budget **inom** nämnd beslutas av ansvarig nämnd medan omDispositionering **mellan** nämnder beslutas av kommunfullmäktige.

### Uppföljning

Uppföljning av mål och ekonomi föreslås enligt nedanstående schema.

Målsättningen är att månadsrapporter ska kunna lämnas inom 15 dagar efter periodens slut (och helst snabbare).

Period	Rapporttyp	Innehåll
Februari	Månadsrapport	Resultatuppföljning
April	Månadsrapport	Resultatuppföljning tertial 1 med prognos och planerade åtgärder
Maj	Månadsrapport	Resultatuppföljning
Juni	Månadsrapport	Resultatuppföljning
Augusti	delårsrapport	Resultatuppföljning tertial 2 (delårsrapport) med prognos
Oktober	Månadsrapport	Resultatuppföljning med prognos och planerade åtgärder
December	Årsbokslut	Mål och resultatuppföljning enligt separata direktiv