



Handläggare: Ilona Tóth

Underlag för budget 2013 med inriktning 2014 och 2015 Skärholmen stadsdelsnämnd

Förslag till beslut

Förvaltningen föreslår att nämnden beslutar följande:

1. Underlag för budget 2013 med inriktning 2014 och 2015 godkänns.
2. Omedelbar justering.

Steinunn Á Håkansson

Stadsdelsdirektör

Sammanfattning

Förvaltningens förslag utgår från stadens övergripande inriktningsmål och Vision 2030. Förslaget beskriver bland annat trender, utvecklingstendenser, strukturella frågor och demografiska förändringar samt effekterna av dessa och eventuella åtgärder. I ärendet redovisar förvaltningen strategiska satsningar och prioriterade frågor under de kommande tre åren, där vi särskilt prioriterar trygghetsfrågorna, den lokala områdesutvecklingen, att öka brukarnas/medborgarnas nöjdhet med våra verksamheter och arbeta för ett resultatbaserat synsätt.

Bakgrund

Enligt kommunallagen ska plan för ekonomin för en period av tre år tas fram. Planen ska baseras på stadens vision 2030. Under respektive inriktningsmål ska de strategiska satsningarna anges i punktform och under verksamhetsområden ska en övergripande och sammanfattande analys av verksamheten redovisas för de kommande åren.

Ärendet

Ärendet har tagits fram i samarbete med förvaltningsledningen och medarbetare vid samtliga avdelningar.

Ärendets beredning

Ärendet inrapporteras i ILS-webb senast den 23 mars. De fackliga organisationerna har informerats den 12 april.

1. Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Vårt mål är att vara en attraktiv, trygg och trivsamt stadsdel med hög kvalitet i en effektiv verksamhet. För medborgarna skapar vi ett Skärholmen i världsklass som genomsyras av vision 2030 och Skärholmens värdegrund. Vi arbetar i dialog för ständiga förbättringar med fokus på resultat, målgrupp och effekt. Vi ska följa upp, utvärdera och justera aktiviteter och metoder för att på bästa sätt möta brukarnas/medborgarnas behov, krav och önskemål. Allt vi gör i våra verksamheter ska vara begripligt, hanterbart och meningsfullt.

1.1 Stockholm ska vara attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende, företagande och besök

Förvaltningen anger i punktform strategiska satsningar för hur vi ska bidra till och förverkliga kommunfullmäktiges inriktningsmål under planperioden.

Vi ska:

- möjliggöra för individen att ta tillvara sina egna resurser och så långt som möjligt bli självförsörjande
- bidra till en hållbar livsmiljö och arbeta utifrån förvaltningens miljöhandlingsplan
- utvecklas som kultur- och fritidsstadsdel för medborgarnas hälsa och trivsel
- vara en ren, välskött, tillgänglig och trygg stadsdel
- öka upplevelsen av trygghet i Skärholmen, bland annat genom samarbete i det brottsförebyggande rådet
- arbeta med vision Söderort i samarbete med andra aktörer
- arbeta för att medborgarnas inflytande och delaktighet ökar

1.2 Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

Förvaltningen anger i punktform strategiska satsningar för hur vi ska bidra till och förverkliga kommunfullmäktiges inriktningsmål under planperioden.

Vi ska:

- erbjuda medborgarna valfrihet, mångfald och kvalitet
- stödja och samverka med familjen för att stärka barns och ungdomars identitet, inflytande och delaktighet
- arbeta för att öka barnens hälsa och välmående
- skapa goda förutsättningar för att öka barns språk- och kunskapsutveckling, med fokus på svenska språket
- genom samverkan mellan socialtjänst, förskola, skola, familjen och övriga aktörer ta till vara de gemensamma resurserna
- arbeta för att nyrekrytering till missbruk ska minska
- arbeta med förebyggande och tidiga insatser för barn och unga för att trygga en positiv social utveckling
- arbeta med sociala och förebyggande insatser för att trygga och säkra de äldres livssituation
- ha en boendekedja för socialt utsatta personer från hemlöshet till eget kontrakt

- skapa förutsättningar för ökad självständighet och delaktighet och ta hänsyn till brukarnas egna önskemål
- arbeta för att hälsan och frisknärvaron ökar samt stödja medarbetare och chefer i att utveckla sin kompetens för verksamhetens behov
- utveckla verksamheterna i samklang med Skärholmens värdegrund och Vision 2030

1.3 Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

Förvaltningen anger i punktform strategiska satsningar för hur vi ska bidra till och förverkliga kommunfullmäktiges inriktningsmål under planperioden.

Vi ska:

- ha budgeten i balans
- nyttja resurserna effektivt med fokus på kärnverksamheten för medborgare och brukare

2. Nämndens verksamhetsområde

Befolkningsprognos (SWEKO)

	2011*	2012	2013	2014	2015	2012-2015 i antal
0-5 år	2 941	2 928	2 946	2 983	2 984	56
6-15 år	4 178	4 171	4 250	4 341	4 432	261
16-19 år	2 006	1 912	1 883	1 839	1 837	-75
20-44 år	12 589	12 446	12 604	12 904	13 101	655
45-64 år	7 828	7 859	7 949	8 035	8 135	276
65-79 år	3 393	3 356	3 356	3 372	3 379	23
80- år	1 499	1 467	1 452	1 448	1 445	-22
Summa	34 434	34 139	34 440	34 922	35 313	1 174

* För 2011 gäller faktiska siffror, medan resterande år är prognostiserat enligt Prognos 11 SWEKO som bygger på 2010 års faktiska befolkning.

Skärholmens befolkning förväntas öka med 1 174 personer under perioden 2012-2015. Den största ökningen förväntas ske i åldrarna 20-64 år, där ökningen är beräknad till 931 personer. I åldern 0-5 år förväntas en ökning av 56 barn vilket påverkar förskoleverksamheten. Antalet barn i grundskoleåldern blir fler med 261 personer, medan antalet ungdomar minskar med 75. Åldersgruppen 65-79 år förväntas öka med 23 personer, medan 80+ förväntas minska med 22 personer, det påverkar omsorgen om äldres verksamheter.

2.1 Förskoleverksamhet

Under treårsperioden kommer barnantalet enligt prognosen att öka med 56 barn. Under 2011 startade en ny förskola med fem avdelningar och en förskola utökades med två avdelningar som tidigare var fritidshem. Ytterligare tre avdelningar tillkommer under treårsperioden och det beräknas täcka behovet av förskoleplatser.

Underlag för budget 2013 med inriktning 2014 och 2015

Skärholmens stadsdelsförvaltning

www.stockholm.se

Strategiska frågor under treårsperioden är demokrati, likabehandling, föräldrastöd, barns och föräldrars trygghet, delaktighet och inflytande, öka andelen förskollärare, minska sjukfrånvaron, öka barnens hälso- och miljömedvetenhet samt språkstöd genom bland annat det nya språkprogrammet.

Föräldrastöd i olika former fortsätter och är ett viktigt arbete för att stärka föräldrollen så att både föräldrar och barn blir trygga. Utveckling av modersmålsstödet är en ständigt aktuell fråga i förskolan. Barnlitteratur ska fortsätta finnas på olika språk för att främja modersmålet. Personalen fortsätter att ge barnen goda kost- och rörelsevanor genom ett hälso- och kostmedvetet förhållningssätt. Goda resultat har uppnåtts genom att antalet överviktiga barn i Skärholmen har sjunkit. Förskolorna fortsätter att arbeta i små barngrupper då detta visat på mycket goda resultat, genom att barnen får större möjlighet att göra sin röst hörd, lyssna på andra barn, lära sig svenska och medverka i planeringen av verksamheten. Barn och personal fortsätter att arbeta för en hållbar livsmiljö, sopsortera, återvinna material, lämna mat till biogas samt att vi arbetar för att öka andelen inköpta ekologiska livsmedel. Satsningar fortsätter på kompetensutveckling och fortbildning i bland annat föräldrastöd. För att öka andelen förskollärare erbjuds barnskötare även kommande period utbildning till förskollärare. Förskolorna fortsätter att ta emot lärarstudenter från högskolan i den verksamhetsförlagda utbildningen vilket är ett viktigt led i att rekrytera förskollärare. Stadens satsning "förskolelyftet" fortsätter för all personal fram till och med 2014. Utbildningen "Praktisk IT och mediekompetens" (PIM) startade 2011 för att höja personalens IT-kunskaper och ge dem digitala verktyg i det pedagogiska arbetet, 80 personer har redan examinerats på nivå tre.

2.2 Verksamhet för barn och unga

Under åren 2013- 2015 kommer enligt prognosen barn 6-15 år att öka med 261 och ungdomar 16-19 år att minska med 75. Servicen för medborgarna har ökat betydligt med tillgång till en öppen park i varje stadsdelsområde. Öppna parkernas verksamhet planeras och utvecklas tillsammans med besökarna som är delaktiga och har stort inflytande. Samverkan med föreningar, studieförbund, Stadsteatern, Studieförbundet med flera fortsätter.

Det viktiga demokrati- och genusarbetet fortsätter inom fritiden. För att skapa kontinuitet och trygghet för ungdomar och deras föräldrar kommer fritiden att öka andelen personal med lämplig utbildning. Det intensiva arbetet med att öka antalet besökare fortsätter och har redan resulterat i att besökare, särskilt flickor, har ökat markant under 2011 till alla mötesplatser. Fritidsenheten arbetar vidare för en jämnare könsfördelning, för att öka ungdomarnas trygghet och delaktighet samt för att utveckla samarbetet med lokala barn- och ungdomsföreningar.

Arbetet med att anpassa fritidsverksamheten till en ännu bättre verksamhet för funktionshindrade ungdomar har visat goda resultat och fortsätter. Under 2012 arbetar och förbereder förvaltningen för en eventuell upphandling av fritiden från och med 2013. En detaljerad specifikation av arbetet inom fritiden kommer att ingå i förfrågningsunderlaget.

2.3 Kultur och föreningsverksamhet

Det är viktigt att barn och unga känner att de har inflytande över och är delaktiga i kulturaktiviteterna. Kulturen är ständigt ett naturligt inslag i förskolans och fritidens verksamheter. Förskola och fritid fortsätter att erbjuda barn och ungdomar professionella kulturopplevelser och möjligheter till eget skapande utifrån barnens egna projektarbeten. Verksamheterna arbetar enligt Stockholms stads strategiska plan för barn- och ungdomskultur "Kultur i ögonhöjd". För att uppnå dessa mål fortsätter arbetet med att utveckla samverkan med olika barn- och ungdomsaktörer. Fritiden arbetar även för att öka samarbetet med ungdomsföreningar i de öppna parkerna.

Medel avsätts för föreningsbidrag till aktiviteter som kompletterar nämndens verksamheter. En föreningsansvarig har anställts på deltid för att utveckla samverkan med den ideella sektorn och att stärka den sociala infrastrukturen för att trivsel och sammanhållning ska öka i stadsdelen. Ett föreningsregister har tagits fram och finns på hemsidan. Flera av stadsdelens lokaler används under kvällstid och helger av den ideella sektorn. Vi planerar för återkommande evenemang såsom Skärholmsdagen, nationaldagsfirande med mera i samverkan med föreningar och andra aktörer. Förvaltningen fortsätter samarbetet med Stadsteatern i Skärholmen.

2.4 Äldreomsorg

Omsorgen om äldre ska erbjuda ett aktivt och tryggt åldrande i enlighet med vision 2030. För närvarande har 615 personer hemtjänstinsatser och 249 personer bor i särskilt boende varav 18 har korttidsboende. Enligt befolkningsprognosen minskar antalet personer 80 år och äldre medan antalet 65-79 år ökar successivt under perioden. Behovet av vård- och omsorgsboenden förväntas minska medan behovet av hemtjänst ökar. Ett ökat kvarboende förutsätter en utvecklad samverkan med landstinget så att vård- och omsorgskedjan fungerar väl.

Sätra vård- och omsorgsboende kommer att arbeta med ett teambaserat arbetssätt för att generera en samsyn för alla yrkeskategorier för att kunna ge de äldre en individuell och personcentrerad omvårdnad ur ett salutogent perspektiv. Det tvärprofessionella arbetssättet stödjer också en god och ordnad vård den sista tiden i livet, med trygghet, lugn och symtomlindring. För att öka patientsäkerheten kommer arbetet med systematiska läkemedelsgenomgångar och arbetsmetoder för läkemedelshantering att utvecklas ytterligare.

Inom hemtjänsten kommer satsningar att fortsätta för att öka nöjdheten hos kunderna. Medarbetarna kommer att få kontinuerlig fortbildning i etik och bemötande samt dokumentation.

Satsningarna på att öka medarbetarnas kunskap i enklare matlagning kommer att fortsätta för att öka kundernas nöjdhet med maten i hemtjänsten. Vi kommer att undersöka möjligheten att starta specialiserade hemtjänstgrupper för till exempel äldre personer med en psykiatrisk funktionsnedsättning eller demenssjukdom.

I stadsdelen väljer vi nu att satsa på att öka möjligheten för yngre äldre, 60 – 79 år, att bli mer aktiva, delaktiga och friskare.

Träffpunkten Eken kommer att byta lokal och utvecklas för att nå fler målgrupper och öka kontakten med frivilligorganisationer. Anhörigstödet fortsätter att utvecklas.

Förvaltningen genomför kontinuerligt anpassningar, lokaleffektiviseringar och inventerar antalet tomma platser i förhållande till efterfrågan samt ser över behovet av andra inriktningar. Förvaltningen beräknar att stadsdelens lokalkostnader inom verksamhetsområdet äldreomsorg kommer att vara stabila under perioden.

2.5 Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

Enligt befolkningsprognosen för Skärholmen kommer åldersgruppen 0-64 år att öka med 1 173 personer fram till 2015. Den långsiktiga utvecklingen inom verksamheten är svår att förutse, antalet personer med hemtjänstinsatser och antalet barn- och ungdomsärenden med neuropsykiatrisk diagnos ökar vilket ställer krav på ökad samverkan mellan socialtjänst, landsting och skola. I takt med att särskilt boende och hemtjänst upphandlas läggs mer fokus på uppföljning av driften.

Det finns behov av boendestöd för äldre över 65 år med diagnoser inom psykiatri, men också boendestöd för personer som inte behöver vanlig hemtjänst. Behov finns även för personer under 65 år med framför allt med neuropsykiatriska diagnoser. Idag köps dessa tjänster bland annat genom privata alternativ. Vi avser att se över möjligheterna att utöka stödboendeverksamheten med sikte på dessa grupper. Anhörigstödet fortsätter att utvecklas, en anhörigkonsulent ansvarar för samordning och att få till stånd verksamheter för personer under 65 år.

LSS-bostäder kommer att fortsätta instatser för att öka brukarnas nöjdhet med verksamheten. Satsningar kommer att göras på fortbildning kring vad lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade innebär och om etik och bemötande. Satsningarna kring fritid och hälsa ska bli mer individanpassade och boende kommer även i fortsättningen att involveras i utvecklingen av verksamheten så den anpassas efter brukarnas behov.

Förvaltningen arbetar för att utöka och utveckla LSS-bostäderna. Behovet av fler gruppboendestäder bevakas vid varje nyproduktion av bostäder i stadsdelen för att tillgodose den kö som finns inom stadsdelen och staden. Flera nybyggnadsprojekt för bostäder har startat och planeras att starta, det kommer att påverka stadsdelens lokalplanering de närmaste tre åren. Förvaltningen har anmält intresse om att bygga LSS-bostäder med totalt 36 lägenheter i sex aktuella planprojekt. Genomförs de planprojekt som planerats kommer alla LSS-bostäder i Skärholmen ha fullvärdiga lägenheter enligt länsstyrelsens norm samt att ytterligare platser kommer att skapas.

2.6 Individ och familjeomsorg inkl. socialpsykiatri

Vid årsskiftet 2011/2012 bodde i stadsdelen 9 125 barn och unga i åldrarna 0-19 år, varav cirka 360 (3,9 %) just nu är aktuella för utredning eller olika former av behandlingsinsatser. Vuxna från 20 år var 25 309 personer, varav ca 380 är aktuella inom vuxnenheten och socialpsykiatri (1,5 %).

Under de kommande åren ska socialtjänsten stödja, säkerställa och utveckla kvaliteten i verksamheterna.

Vi ska även säkerställa tillsynen av privata och kommunala utförare. Socialtjänsten kommer att implementera och utveckla arbetet med en evidensbaserad praktik och resultatbaserad styrning. Detta innebär bland annat att socialtjänstens datastöd ska få en tydligare förankring genom att en kontaktperson i varje enhet ansvarar för Sociala system (tidigare kallat Paraplyet) och för metodutveckling. Här ingår även att medverka i utvecklingen av e-tjänster inom socialtjänsten. Skärholmen deltar i arbetet med att skapa ett utvärderingssystem för att mäta resultat och effekter av att arbeta med Signs och Safety, som är en utredningsmodell för barn och unga.

En strategisk fråga är fortsatta åtgärder för att hålla budget med bibehållen kvalitet i insatserna. Barn och unga erbjuds i ökad utsträckning stöd och behandling i öppenvård. Vi använder evidensbaserade behandlingsmodeller som bygger på att stärka skyddsfaktorer och minska riskfaktorer. Öppenvården ska öka i förhållande till institutionsvården. Vi behöver förbättra samarbetet med landstinget för att komma överens om insatser och kostnadsansvar för barn och unga med behov av psykiatrisk vård. Antalet anmälningar som rör våld mot kvinnor och barn ökar stadigt och är den största enskilda utredningsorsaken. Socialtjänsten avser att inrätta ett relationsvårds-team för att utveckla och strukturera insatser för människor som drabbats av våld i nära relationer. Samarbetet med polisen i utredningscentrum för unga gärningsmän fortsätter. Målet är att speciellt arbeta med de ungdomar som kan misstänkas återfalla i brott. Utredningscentrum kommer att utvidgas till en social insatsgrupp för att motverka ungdomskriminaliteten och öka tryggheten. Samverkan mellan skola och socialtjänst ska stärkas när det gäller barn som placeras utanför hemmet. Det ska tydligt framgå av ärendets dokumentation hur skolsituationen har utretts och åtgärdats. Ett viktigt utvecklingsområde är unga vuxna som saknar sysselsättning och där stora risker finns för utanförskap och missbruk. Förvaltningen kommer att göra en översyn av vilka unga som är aktuella inom olika verksamheter för att komma fram till hur vi inom socialtjänsten ska samordna insatser och använda befintliga resurser på bästa sätt.

Inom missbruksvården genomförs ett analys- och metodutvecklingsarbete med fokus på utredningsförfarande, dokumentation och uppföljning av insatser, där systematisering av ASI-användandet är en del. Socialpsykiatrins målgrupp fortsätter att öka. Ökningen består av personer med neuropsykiatriska diagnoser främst ADHD. Personer med posttraumatiskt stressyndrom är en förhållandevis stor grupp i stadsdelen. Inom socialpsykiatri konsolideras och utvecklas kvalitetssystemet. Vi kan då i högre utsträckning få fram hur målen för de enskilda följs upp, hur många som är nöjda med sina insatser och hur våra arbetssätt ger resultat. Konkurrensutsättning av boendestöd och träfflokal ska genomföras.

2.7 Stadsmiljöverksamhet

Park- och barmarksskötsel utförs i egen regi, vilket under de senaste åren visat sig vara mycket kostnadseffektivt. Förvaltningen räknar med att kunna behålla en bra kvalitet och låga kostnader. Verksamheten för vinterväghållning kommer att upphandlas på nytt under 2012 vilket kan leda till en ökning av kostnaderna.

Ökade krav på och kontroll av plaskdammarna har lett till behov av upprustning och ombyggnad av dammarna, vilket i sin tur leder till behov av ökade resurser till stadsmiljöverksamheten under planperioden. Även de krav som badvattenprofilerna innebär, som ska tas fram för strandbaden, kommer att innebära ökade kostnader under planperioden. Förvaltningen har ansvar för drift och underhåll av 75 trappor där de flesta byggdes samtidigt som bostadsområdena i slutet av 60-talet. Många har stora underhållsbehov och cirka 10 är i akut underhållsbehov. Varje trappa kostar mellan 400 – 600 tkr beroende på trappans längd och skick. Dessa kostnader har inte förvaltningen täckning för i budget. Ökade myndighetskrav på dammar och strandbad samt åldern på trappor innebär att stadsmiljöverksamheten behöver ökade resurser. Stimulansmedel likt "Stimulans Stockholm" bör tilldelas stadsdelsförvaltningarna för dessa behov.

Merparten av naturmarken utgörs av Sätterskogens naturreservat som sköts inom ordinarie budgetram. För att hålla naturreservatet i gott skick krävs åtgärder som inte alltid kan tillgodoses. För att på lång sikt behålla områdets naturvärde behövs budgettillskott, pengar för detta kommer att sökas i Tertial 1 2012. Periodens parkinvesteringar sker enligt beslutad parkplan. De färdiga anläggningarna kommer att skötas inom den ordinarie verksamheten och medför inte merkostnader. Nya lokaler söks för stadsmiljögruppen i egen regi då de inte kan vara kvar i befintliga lokaler.

Under planperioden fortsätter förvaltningen att samarbeta med övriga fackförvaltningar och andra aktörer i samband med program- och planprojekt. Förvaltningen kommer särskilt satsa på trygghets- och trivselfrågor under planperioden. Samarbete inom dessa frågor sker med andra aktörer som bostadsbolagen och andra förvaltningar. Under 2012 kommer förvaltningen starta projektet "Mobila medborgarkontoret", där medborgarkontoret kommer besöka olika verksamheter och publika platser för att svara på frågor och bistå med information. Stadsprojektet Stockholmsvärdarna som leds av trafikkontoret fortsätter under 2012 och lokaler har upplåtits till Stockholmsvärdarna på huvudkontoret.

2.8 Ekonomiskt bistånd

En utmaning under de kommande åren är att sänka bidragsberoendet och öka andelen självförsörjande. Antalet bidragsberoende hushåll ökar. Många står långt från arbetsmarknaden på grund av ohälsa, socialt utanförskap och bristande kunskaper i svenska. Även personer som utförsäkrats från försäkringskassan och inte klarar av kontakten med arbetsförmedlingen ökar liksom andelen långtidsberoende bidragstagare. Kostnaderna för ekonomiskt bistånd påverkas av förändringar i omvärlden. Bristen på bostäder gör att människor har svårigheter att hitta långsiktiga lösningar för sitt boende.

Bostadslöshet är ett problem som försvårar för familjer att klara sin egen försörjning. Vi satsar på nya arbetssätt med särskilt fokus på långtidsberoende bland annat genom arbetsmarknadsinsatser. Kontrollarbetet med att göra rätt utbetalningar fortsätter.

2.9 Arbetsmarknadsåtgärder

Socialtjänsten ska i enlighet med arbetslinjen stödja sökande av ekonomiskt bistånd till att bli självförsörjande genom arbete eller studier med särskilt fokus på ungdomar och långtidsberoende. Vi använder arbetsförmedlingens arbetsmarknadsåtgärder och Jobbtorgs externa utförare. Vi fortsätter satsningen att erbjuda långtidsberoende personer stödsamtal med KBT-terapeut. Satsningen kommer att utvärderas. Möjlighet finns att pröva arbetsförmågan i de arbetsträningsverksamheter som finns inom stadsdelsförvaltningen eller genom extern arbetsträning. Personer som inte är kvalificerade för arbetsmarknadsåtgärder eller inte hör till Jobbtorgs målgrupp erbjuds att delta i EFS-projekt eller aktiviteter anordnade av frivilliga organisationer. Stadsdelsnämnden medverkar i uppdraget att tillsammans med socialnämnden och arbetsmarknadsnämnden utveckla arbetsmarknadsinsatser och ett gemensamt sätt att bedöma vilka som kan anses stå till arbetsmarknadens förfogande. Detta innebär även arbetsmarknadsinsatser för de som står långt från arbetsmarknaden.

2.10 Övrigt

Personalfrågor

I början av 2012 hade vi totalt 1 004 månadsavlönade i Skärholmens stadsdelsförvaltning varav 48,5 % var över 50 år och 17,5 % över 60 år. Det betyder att vi under kommande planperiod kommer att ha ett stort antal pensionsavgångar vilket kräver förberedelser för att säkra personal- och kompetensförsörjningen.

Den totala sjukfrånvaron i Skärholmen fortsätter att sjunka. År 2011 var sjukfrånvaron totalt 5,87 % och vi har fortfarande en bit kvar till stadens målsättning. Vi fortsätter därför att ha fokus på att sänka sjukfrånvaron genom att arbeta aktivt med förebyggande åtgärder såsom friskvård, systematiskt genomförda och tidiga insatser vid korttidsfrånvaro samt ett aktivt rehabiliteringsarbete. Värdegrundsarbetet är också en viktig del i vår strävan att uppnå målet.

I förvaltningen sker en ständig utveckling av verksamheterna och arbetssätt vilket ställer krav på medarbetarnas kompetens. Utifrån aktiviteter och mål i verksamhetsplanen planeras kompetenshöjande insatser inom avdelningarna. Från och med 2012 ställer förvaltningen krav på att varje medarbetarsamtal ska resultera i en skriftlig individuell utvecklingsplan för medarbetaren. Arbetssättet förankras under planperioden och kommer att ge positiva effekter i form av ökad tydlighet och styrning. För att nå rätt kompetens vid rekrytering ska vår rekryteringsprocess vara professionellt utformad, därför har vi gjort en översyn av rekryteringsprocessen som implementeras våren 2012. Målsättningen är att vi ska bli mer professionella, träffsäkra och få en process där de sökande får en positiv bild av oss som arbetsgivare. Förskollärare är den befattningsgrupp där vi har störst rekryteringssvårigheter och därmed satsas stora resurser på vidareutbildning för barnskötare till förskollärare. Insatserna kommer att fortsätta under planperioden. Våra chefssatsningar har fått positiva effekter, vilket vi bland annat kan avläsa i medarbetarnas höga skattning i den senaste medarbetarenkäten. Vi kommer att fortsätta att satsa på ledarskapet och coaching kommer att erbjudas samtliga chefer under det kommande året.

HR kommer utifrån behov regelbundet utbilda och informera chefer inom personalområdet, under 2012 satsar vi på arbetsrätt. Vi har generellt sett en hög medelålder bland medarbetarna och det gäller även chefer. Inom alla avdelningar finns det en medvetenhet och planering för att kunna möta denna generationsväxling. I medarbetarsamtalen berörs frågor kring intresse och förutsättningar för framtida ledarskapsroll. Den bedömning vi gör idag är att vi inte kommer att ha några större behov av omställning i Skärholmen under den närmaste treårsperioden. Inom avdelningen äldre och funktionshinder där vi de senaste åren har gjort omstruktureringar bedömer vi ha rätt bemanningsnivå. Bemanningsplanering kommer att bli ett viktigt instrument i verksamhetsplaneringen under planperioden.

Områden som kan överföras till Kontaktcenter (KC)

Följande områden kan med fördel överföras till kontaktcenter, eftersom ingen lokal-kännedom krävs och det gynnar att handläggningen blir lika i hela staden.

- Föräldrarnas inkomster, avgifter och årlig inkomstprövning för förskole- och kolloverksamhet.
- All administration av föräldrar som blivit gäldenärer och vars barn går kvar i förskolan samt kontakt med Sergel Inkasso. Beslut om uppsägning av plats eller inte, samt utskick till föräldrarna. Brev för kontroll om barnet är i behov av särskilt stöd skickas till respektive avdelningschef.
- Avtal med andra kommuner för samtliga interkommunala barn. Handläggningen innefattar att skriva avtal, lägga in barn- och inkomstuppgifter i Bosko, handlägga fakturor och vidarebefordra till rätt förvaltning.
- Placering av barn till fristående förskolor och dagbarnvårdare som ingår i stadens kösystem.
- Handläggning av vårdnadsbidragen.
- Information om socialtjänstens olika verksamhetsområden och vilket bistånd medborgarna kan få.

3. Sammanfattande ekonomisk analys

Förvaltningen fortsätter att aktivt anpassa verksamheterna till brukarnas behov och efterfrågan, utifrån de ekonomiska förutsättningarna. Vi ska ständigt söka efter små och stora förbättringar i våra verksamheter till nytta för Skärholmens medborgare och brukare. Med resultatbaserad styrning ska vi hålla fokus på effekt och målgrupp, genom att följa upp och utvärdera resultat och justera aktiviteter och arbetssätt när det behövs. Stadsdelen kommer även fortsättningsvis att arbeta för att nyttja resurserna på ett effektivt sätt, vilket temporärt kan ge omställningskostnader.

Vi kommer att arbeta för att behålla medarbetarnas höga medvetandegrad om budgethållning. De månatliga dialogerna mellan chefer och budgetcontrollers, och mellan chefer och medarbetare om budgetläget kommer att fortsätta. Vi vidtar åtgärder när avvikelser i verksamhet och budget uppstår. Vi fortsätter vårt systematiska arbete med internkontroll.

En stor utmaning under de kommande åren är att ha en budget i balans. Arbetslöshet kan ge ett ökat behov av försörjningsstöd, trots minskad budgettram.

Vi kommer att satsa på nya arbetssätt med särskilt fokus på långtidsberoende. Verksamheten för barn och unga har höga kostnader för vård. En strategisk fråga är fortsätta åtgärder för att hålla budget med bibehållen kvalitet i insatserna. Sätra vård- och omsorgsboende riskerar att stå med tomma platser med anledning av minskade behov inom demensvård. Redan har en hel avdelning tomstälts och ersatts med annan verksamhet. Medvetenhet finns om fortsatta anpassningar av lokalerna och etablering av annan verksamhet om utvecklingen fortsätter på samma sätt. Osäkerhetsfaktorer inför 2012-13 utöver ovanstående är pris- och löneökningar, kostnader för sjukfrånvaro samt förändringar i efterfrågan på förvaltningens verksamheter och därmed övertalighetskostnader.

3.1 Drift

Ekonomiska förutsättningar

Bokslut 2011 var netto 770,1 mnkr. Ram för 2012 är 946,2 mnkr, en skillnad om 197,1 mnkr. Den största förändringen ser vi på intäktssidan. Hanteringen av statsbidrag för flyktningmottagande (KÖV, kommunövergripande verksamhet) har flyttats till arbetsmarknadsnämnden från och med 2012. Detta påverkar vår budgetram med 165,2 mnkr. Resterande ökning är till exempel ersättning för prestationer inom stödet till funktionsnedsatta. I verksamhetsprogrammet 2012 har omslutningsökningar om 62,6 mnkr påverkat kostnads- och intäktsramen. Dessa har enligt anvisningarna inte medräknats här. Budgetramen för drift och underhåll är sänkt med 1,4 mnkr 2013 och ytterligare 1,0 mnkr inför 2014. Detta avser från staden förväntade besparingar och effektiviseringar. Kontaktcenter, gemensam ekonomihantering och gemensam IT-service, tillsammans med gemensam lönehantering och upphandlingsfunktion på servicenämnden beräknas tillsammans innebära besparingar för staden. Åren 2013-2015 har beloppen för räntor och avskrivningar ändrats enligt tabellbilagan.

Resultatdispositioner

Bokslutet 2011 visade -2,1 mkr före och +0,3 mkr efter resultatöverföring. Till 2012 tog resultatenheter med sig ett överskott om +5,6 mkr, där 5,3 mkr avser förskoleverksamhet och 0,3 mkr äldreomsorgen.

Driftkostnadskonsekvenser av investeringar

För anläggningstillgångar ökar kapitalkostnader i form av avskrivningar och internränta under perioden 2012-2015 från 3,6 mkr till 6,3 mkr. Det blir konsekvensen av nyinvesteringarna aktivitetsparken Ängen, parkleken Ekholmen och vid beslut investeringar vid Västerholmsstråket. Kapitalkostnader för maskiner och inventarier som anskaffats genom anslaget för investeringar påverkar verksamhetens egen budget och ska finansieras inom ramen. Drift av nya parkinvesteringar ska skötas av ordinarie verksamheten för stadsmiljö i egen regi. Vi beräknar ingen kostnadsökning för det.

3.2 Investeringar

Investeringar i parker och grönområden

Stadsdelsnämndens investeringsplan baseras på parkplanen. Den är utarbetad i samarbete med boende och brukare i stadsdelen och avser trygghet och trivselfrågor för alla åldrar. 2011 påbörjades byggnationen av parkleken Granholmen på Ekholmsvägen och Terrassen tillsammans med Stockholms hem. Den ska vara färdigbyggd 2012 och har en nettobudget om 7,0 mkr. För planerade parkinvesteringar föreslår stadsdelen till trafik- och renhållningsnämnden att Västerholmsstråket med tillhörande puckelbollplan och skatebana prioriteras under 2013 för en kostnad om 8,0 mkr. Därefter Stångholmsparken under 2013-2014 för en kostnad av 5,0 mkr och ombyggnation av parken Idleken under 2015. Den har omprioriterats till ett senare tillfälle och har en preliminär budget om 5 mkr. För beslutade medel sker standardförbättringar avseende säkerhet och utrustning i parklekar och plaskdammar. Vi kommer att beakta möjligheter till spontanidrott i parkerna.

3.3 Betydande projekt som inte är investeringar

Förvaltningar har inga betydande projekt som överstiger 50 mkr.

4. Övriga redovisningar

Taxor och avgifter

Förvaltningar har inga egna taxor och avgifter.

Utvecklingsmodellen

GS-IT har gett hela staden en standardiserad IT-miljö med möjlighet till användande av modern teknik som online-möten, Lync, att dela dokument digitalt och så småningom share-pointytor. Det är viktigt att alla våra datoranvändare nyttjar den nya tekniken för enklare och effektivare samarbete samt att vi sparar restid och minskar miljöpåverkan. På sikt kan tekniken också förbättra medborgardialogerna. Medarbetarna har olika kompetens när det gäller datoranvändning och mer grundläggande utbildning behövs, dock har flera stor nytta av den digitala utbildningen. Workshops/inspirationsmöten behövs för att introducera den nya tekniken.

5. Lokalförsörjningsplan

5.1 Inledning

En mycket viktig fråga i förvaltningen är de lokalstrategiska frågorna. I dessa frågor ingår ekonomi, om- och nybyggnation, säkerhets- och underhållsfrågor, lokalbehovsanalyser med mera. Förvaltningens bedömning är att det är svårt att påverka kostnaderna vid både ombyggnad och nybyggnad eftersom det är fastighetsägaren som delvis styr kvalitetskraven. Då vi är bundna av upprättande ramavtal är det slutligen de enskilda förvaltningarna och eller brukarna som får betala.

Eftersom behoven av lokaler och dess utformning skiftar under ganska korta tidsperioder så anser förvaltningen att lokaler bör byggas mer flexibelt för att kunna nyttjas av olika verksamheter under sin livslängd.

Lokalförsörjningsplanen utgår från den lokalsituation som råder per den 1 mars 2012. Redovisning av förändringar i lokalbeståndet gäller hela perioden 1 mars 2012 till och med 2015.

5.2 Beskriv behov/efterfrågan samt bedömning av andra faktorer som förändrar behovet av lokaler

Förskoleverksamhet

Enligt SWECO:s befolkningsprognos förväntas antalet barn i åldern 1-5 år öka under planperioden med cirka 60 barn. Det var dessutom fler barn i åldern 1-5 år i stadsdelen 2011 än vad Prognos 11 från SWECO hade förutspått, vilket kan betyda att prognosen över antalet i förskoleålder kommer att räknas upp till Prognos 12.

	Prognos antal barn i åldern 1-5 år SDN Skärholmen				
År	2011*	2012	2013	2014	2015
Antal barn	2 454	2 435	2 454	2 491	2 495

* För 2011 gäller faktiska siffror, medan resterande år är prognostiserat enligt Prognos 11 SWECO, som bygger på 2010 års faktiska befolkning.

Stadsdelsförvaltningen har hittills klarat barnomsorgsgarantin och vi har det antalet barn per barngrupp som staden rekommenderar. Stadsdelsförvaltningen planerar att bygga tio nya avdelningar inom planperioden som täcker det framtida långsiktiga behovet. Tillfälliga behovstoppar förväntas kunna lösas inom befintligt lokalbestånd.

Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

Förvaltningen har cirka 800 insatser enligt SoL och LSS. De senaste åren har en ökning skett med cirka 5-10 insatser per år. En översyn av LSS-bostäder har gjorts avseende lägenheter som inte uppfyller länsstyrelsens norm och efter planperioden ska alla LSS-bostäder i Skärholmen ha fullvärdiga lägenheter förutsatt att de planprojekt som planeras genomförs.

Individ och familjeomsorg

Bostadssituationen i Stockholm kännetecknas av bostadsbrist. En central fråga är förvaltningens möjligheter att få försöks- och träningslägenheter som tilldelas via bostadsförmedlingen. Efterfrågan på lägenheterna är större än tillgången, det är också ont om små lägenheter som efterfrågas då många ensamhushåll står i kön.

Äldreomsorg

Antal personer över 65 år förväntas ligga ganska oförändrat under perioden. I åldern 65-79 år sker en ökning med 23 personer medan antalet personer över 80 år minskar med 22 personer. Behovet av vård- och omsorgsboenden förväntas minska medan behovet av hemtjänst förväntas öka. För närvarande (januari 2012) uppgår antalet insatser inom äldreomsorgen till 1 129.

Av dessa utgör 841 insatser i ordinärt boende och servicelägenhet inklusive trygghetslarm och 249 insatser inom särskilt boende varav i snitt 14 har korttidsboende. Stadens valfrihetsreform som innebär att den äldre själv väljer var hon/han vill bo kan påverka efterfrågan av tjänster inom äldreomsorgen. Eventuella efterfrågeförändringar är svåra att förutse. Vi ser varje år över att efterfråga och utbud av lokaler överensstämmer och vidtar åtgärder när det behövs.

Administrativa lokaler

Administrativa lokaler definieras som lokaler för politisk verksamhet, förvaltningsdirektör med stab, ekonomifunktioner inkl. controllers, personalfunktioner, IT, växel och kontorsservice samt för verksamhetsavdelningars staber med avdelningschef, utredare och assistenter. Då arbetsförmedlingen och Svenska Bostäder lämnat sina lokaler på stadsdelsförvaltningens huvudkontor, planerar förvaltningen att under 2012 ta över dessa lokaler och samla flera verksamheter och administrationen i en byggnad. De lokaler som dessa verksamheter flyttar ifrån sägs då upp.

5.3 Kapacitet

Förskoleverksamhet

Förvaltningen har i nuläget 29 förskolor med 91 avdelningar. Flera mindre förskolor har korta uppsägningstider vilket gör det möjligt att ha ett lokalutbud som överensstämmer med efterfrågan. Antalet barn i förskolan är för närvarande 1 382 (mars 2012).

Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

I stadsdelen finns det tolv gruppboendestäder med i genomsnitt sex lägenheter per gruppboendestad. Samtliga befintliga gruppboendestäder är fullbelagda, totalt finns det 79 brukare som bor i stadsdelens gruppboendestäder.

Individ och familjeomsorg

Förvaltningen har två gruppboendestäder och ett stödboende samt 58 försöks- och träningslägenheter.

Äldreomsorg

Förvaltningen har Sättra vård- och omsorgsboende med 121 platser med heldygnsoomsorg för personer med demenssjukdom samt ett profilboende för personer med frontallobsdemens, ett för personer med Chorea Huntington och en enhet för personer med kognitiv svikt.

Administrativa lokaler

De administrativa lokalerna består i nuläget av Bodholmsplan 2 med cirka 1,5 plan om 1 200 kvm med cirka 57 arbetsplatser, arkiv, vaktmästeri och möteslokaler. Staben för förskolan samt viss administration för socialtjänsten sitter i lokaler på Måsholmstorget och flyttar till Bodholmsplan under 2012.

Övriga lokaler

Förvaltningen har genomfört en stor satsning på de före detta parklekarna som nu kallas öppna parker och inrymmer verksamheterna öppen förskola, fritidsverksamhet och föreningsverksamhet.

Det betyder att lokalerna används effektivt under flertalet av dygnets timmar. De utökade verksamheterna erbjuder medborgarna bättre service och kommer förhoppningsvis öka tryggheten i områdena. En öppen park finns i varje stadsdelsområde. Bland övriga lokaler har förvaltningen bland annat en mötesplats för ungdomar i varje stadsdel där förvaltningen hyr av och samnyttjar lokalerna med skolorna. Förvaltningen har även ett ungdomens hus (2:a hemmet) för äldre ungdomar.

5.4 Förändringar i lokalbeståndet

Förskola

Arbetet med att ersätta nedgångna förskolelokaler vid Frimurarvägen 7, Vårholmsbackarna 114 och Stångholmsbacken 97 kommer att fortgå under planperioden. De nya lokalerna kommer även att rymma sammanlagt fem nya avdelningar. I det pågående bostadsprojektet efter Vårbergsvägen har förvaltningen ett förslag om en ny förskola om fem avdelningar. Totalt planerar förvaltningen tio nya avdelningar under planperioden.

Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

Förvaltningen planerar en hög byggnadstakt avseende nya gruppboendestäder. I Skärholmen finns idag tre gruppboendestäder som är aktuella för nya lokaler samtidigt som förvaltningen planerar ytterligare nya gruppboendestäder för stadens behov. Totalt under planperioden har förvaltningen anmält intresse till exploateringskontoret om att bygga sex LSS-bostäder med sammanlagt 36 lägenheter. På Vårbergsvägen planeras en fristående byggnad som rymmer ett gruppboende, hit kommer Vårbacka gruppboendestad att flytta. På grund av detaljplanprocessen och att marken behöver saneras är det svårt att veta om det kan ske inom planperioden. Förvaltningen har anmält intresse om att bygga två gruppboendestäder i ett nybyggnadsprojekt utefter Vårbergsvägen i Skärholmen. Dessa nya lokaler kommer att ersätta redan befintliga lokaler för Nya Byvikens gruppboende. Här skapas inga nya platser.

Stadsdelsförvaltningen kommer att ersätta samtliga äldre, av länsstyrelsen icke godkända gruppboenden under planperioden förutsatt att planprojekten godkänns och genomförs. Vid nybyggnationer av bostäder vid Sättra stall har förvaltningen lagt in intresse för två gruppboendestäder för sex platser i varje. Gruppboendestäderna är planerade för stadens behov och beräknas vara klara 2014.

Förvaltningen har även anmält intresse för att bygga en gruppboendestad om sex lägenheter i ett nybyggnadsprojekt vid Ålgrytevägen i Bredäng. Diskussioner med byggherren har inletts. Förvaltningen bevakar och har kontakt med exploateringskontoret gällande möjligheten att bygga gruppboendestäder i nya bostadsbyggnadsprojekt, för att tillgodose den kö som finns i stadsdelen och rådande kö i staden. Gruppboendestäder passar dock inte i alla byggnadsprojekt på grund av att välplanerade gruppboendestäder enligt gällande regler inte alltid går att få in i alla byggnadsprojekt/huskroppar.

Förvaltningen har valt att inte anmäla intresse att bygga gruppboendestäder i två nya bostadsprojekt i stadsdelen. Dels är det ett projekt i Bredängs centrum, där Byggvesta idag har en markanvisning. Förvaltningen har valt att inte anmäla intresse då det finns en närliggande gruppboendestad.

Det andra projektet är i Sättra centrum där planen har vunnit laga kraft och byggherren nu försöker sälja bostäderna. Anledningen till att förvaltningen valde att inte anmäla intresse för detta projekt var att även där finns en närliggande gruppbostad. Förvaltningen planerade därutöver två nya gruppbostäder på Ekholmsvägen i Skärholmen där projektering inleddes med byggherren, då det inte gick att tillskapa fullgoda lägenheter valde förvaltningen att dra sig ur detta projekt.

Individ och familjeomsorg inkl socialpsykiatri

En översyn pågår för att hitta mer ändamålsenliga lokaler för stadsdelens ungdomsmottagning.

Äldreomsorg

Under 2011 avvecklades de sista delarna av Vårbergs vård- och omsorgsboende och kvarvarande verksamhet flyttade in på Sättra vård och omsorgsboende. Skärholmens servicehus har under 2011 övergått till ett trygghetsboende. Därmed har förvaltningen ingen verksamhet kvar på Vårbergs sjukhem. Den långsiktiga omstruktureringen och anpassning av äldreomsorgens lokaler i Skärholmen börjar närma sig sitt slut.

Sättra vård- och omsorgsboende riskerar att stå med tomma platser med anledning av minskade behov inom demensvård. Redan har en hel avdelning tomställts och ersatts med annan verksamhet. Medvetenhet finns om fortsatta anpassningar av lokalerna och etablering av annan verksamhet om utvecklingen fortsätter på samma sätt. Hemtjänsten kommer att undersöka möjligheten att byta lokal för att kunna utöka samarbetet med assistansenheten. Förvaltningen letar efter nya lokaler för aktivitetscentret Eken.

Administrativa lokaler

Förvaltningen genomför kontinuerligt anpassningar och lokaleffektiviseringar utifrån rådande behov och efterfrågan på lokaler. Förvaltningen kommer under 2012 samla fler verksamheter på huvudkontoret.

5.5 Kostnadsutveckling

Förskoleverksamhet

	2012	2013	2014	2015
Hyra (tkr)	24 000	28 450	30 600	32 850

Förvaltningen har ökat kostnaderna för förskolorna för att de nytillkomna förskolorna har högre hyror. Hyran för stadsdelens förskolor är i nuläget 16 748 kronor per barn och år. Den totala hyran är cirka 24 miljoner kronor. Förvaltningen anser att nyproducerade förskolor genererar orimligt höga hyror. Det skapar höga hyror för förvaltningen. Det krävs en utbyggnad av förskolan för att kunna behålla de små barngruppernas storlek samt för att kunna ersätta gamla nedgångna förskolor. Staden bör därför skapa incitament för samtliga aktörer för en utbyggnad som ger nya kostnadseffektiva förskoleplatser.

Stöd och service till personer med funktionsnedsättning

	2012	2013	2014	2015
Hyra (tkr)	7 000	7 210	7 426	7 649
Hysesintäkter	5 000	5 150	5 305	5 464

Hyreskostnaden redovisas med moms (omsorgsmoms) avdragen. Beräknad bruttohyreskostnad per år för LSS gruppboheter (kostnadsnivå 2012) med hänsyn till lokalförändringar under året, inklusive moms är cirka 7,0 miljoner kronor. Beräknad hyresintäkt per år (kostnadsnivå 2012) är cirka 5 miljoner kronor. Netto blir detta cirka 2,0 miljoner kronor.

Individ och familjeomsorg inkl. socialpsykiatri

År	2012	2013	2014	2015
Hyra (tkr)	10 441	10 650	10 863	11 080
Hysesintäkter	4 794	4 890	4 988	5 087

Lokalkostnader för individ och familjeomsorgen kommer att öka något med indexuppräknningen. Det pågår diskussioner om flytt av ungdomsmottagningen som kan leda till högre lokalkostnader.

Äldreomsorg

	2012	2013	2014	2015
Hyra (tkr)	19 450	19 940	20 240	20 640
Hysesintäkter	8 600	8 770	8 940	9 130

Förvaltningen beräknar att stadsdelens lokalkostnader inom verksamhetsområdet äldreomsorg kommer att öka med indexuppräknningen under perioden. Kostnaderna har dock minskat från 2011 på grund av de förändringar som gjorts inom lokalbeståndet. Hemtjänsten kommer att undersöka möjligheten att byta lokal för att kunna utöka samarbetet med Assistansenheten, detta kan komma att leda till ökade kostnader.

Administrativa lokaler

Kostnaden för de administrativa lokalerna är cirka 1,6 mkr för 2012. Under 2012 kommer en omstrukturering av de administrativa lokalerna att ske och fler verksamheter kommer att flytta till huvudkontoret. Under 2012 räknar förvaltningen med ökade kostnader på grund av omstruktureringen men de närmaste tre åren beräknas en minskad kostnad.

Övriga lokaler

Förvaltningen genomför kontinuerliga anpassningar och lokaleffektiviseringar utifrån rådande behov och efterfrågan på lokaler.

5.6 Övrigt

Skärholmens stadsdelsnämnds lokalförsörjning genomsyras av att samtliga lokaler ska vara väl anpassade till respektive verksamhet och att lokalutnyttjandet ska vara resurs- och kostnadseffektivt.

Därutöver ska samtliga lokaler vara tillgängliga för människor i livets alla skeenden och kunna nyttjas flexibelt vid förändringar av behov och verksamhet. Genom en systematisk och effektiv lokalplanering innefattande aktiva hyresförhandlingar har vi lyckats minska stadsdelsnämndens kostnader för lokaler, vilka för närvarande är nere på 4,81 % av bruttoomslutningen. Förvaltningen genomför kontinuerliga anpassningar och lokaleffektiviseringar utifrån rådande behov och efterfrågan samt söker lösningar för samnyttjande av befintliga lokaler.

Stadsdelsförvaltningen eftersöker en strategisk plan från staden över vilka som blir nya hyresgäster i de verksamhetslokaler som bland annat sägs upp av stadsdelen. Förvaltningen känner en oro då vissa av de lokalytor som sägs upp fylls med verksamheter som kräver en större helhetssyn och gemensam strategi från staden.

Bilagor

Bilaga 1 Ekonomi tabeller Sdn24