

SKÖVDE KOMMUN

# 2023–2025

STRATEGISK PLAN MED BUDGET



SKÖVDE

**Kommunfullmäktiges beslut 20 juni 2022 §110/22****KF § 110/22**  
**Strategisk plan med budget 2023-2025**

KS2022.0197

Behandlat av	Datum	Ärende
1 Kommunstyrelsens arbetsutskott	2022-05-25	123/22
2 Kommunstyrelsen	2022-06-07	126/22
3 Kommunfullmäktige	2022-06-20	110/22

**Beslut**

Kommunfullmäktige beslutar att:

1. Anta strategisk plan med budget för åren 2023–2025 för Skövde kommun. Dokumentet innehåller de mål och strategier som ska styra verksamheten under perioden samt finansiellt mål.
2. Resultat-, kassaflödes- och balansbudget för åren 2023–2025 fastställs. Driftbudgeten för år 2023 fastställs med fördelning av anslag per nämnd och kommunstyrelse på totalt 3 666 miljoner kronor vilket ger ett resultat om 81 miljoner kronor. Anslagen för åren 2024 och 2025 antas som underlag för fortsatt planering.
3. För år 2023 fastställa investeringsbudgeten med en nettoutgift på 531 miljoner kronor samt den taxefinansierade investeringsbudgeten om 144 miljoner kronor. Exploateringsbudgeten för år 2023 fastställs med en inkomst på 198 miljoner kronor och en utgift om 469 miljoner kronor, det vill säga en nettoutgift om 271 miljoner kronor. Investerings- och exploateringsplanen för åren 2024 och 2025 antas som underlag för fortsatt planering. Kommunstyrelsen ges rätt att besluta om prioriteringar av investeringar inom totalramen för perioden samt att löpande återrapportera besluten till kommunfullmäktige.



4. Utdebitering år 2023 fastställs till 21:61 per skattekrona.
5. Kommunstyrelsen har under år 2023 rätt att nyupplåna, dvs öka kommunens skulder, med totalt 900 miljoner kronor. Kommunkoncernens totala låneskuld får därmed utvecklas till maximalt 5 900 miljoner kronor under 2023. Denna upplåningsram avser finansieringsbehovet för hela kommunkoncernen under förutsättning att samtliga investeringar i budget 2022 och 2023 genomförs i tid.
6. Kommunstyrelsen och nämnderna får i uppdrag att ta fram internbudget och verksamhetsplan för år 2023 utifrån anslag och de politiska mål och ambitioner som beskrivs i den strategiska planen. Nämndernas verksamhetsplaner ska beslutas senast 1 dec och överlämnas till kommunstyrelsen i december 2023. Därefter anmäls nämndernas verksamhetsplaner till kommunfullmäktige.
7. Ombudgetering av investeringsprojekt ska beslutas av kommunfullmäktige i mars 2023.
8. Internräntan för 2023 fastställs till 1,75%.
9. Ekonomichefen har rätt att fördela ut centralt budgeterade medel för pris- och löneindex och personalvårdsomkostnader efter beredning av kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) och kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (KSAG).
10. Ekonomichefen har rätt att fördela ut budgeterade medel för demografiförändringar enligt resursfördelningsmodellen.
11. De ekonomiska effekterna av Handlingsplan 22 ska vid behov preciseras och omfördelas genom beslut i kommunstyrelsen senast i november 2022.
12. Kommundirektören får i uppdrag att utreda eventuell ny skola i Skultorp med tillhörande fullstor idrottshall.

## Bakgrund

Strategisk plan med budget för åren 2023–2025 har utarbetats i enlighet med kommunens årshjul. Mål och riktlinjer för verksamheterna har strukturerats i form av ett styrkort.

Rysslands invasion av Ukraina driver människor på flykt och ger ett säkerhetsmässigt och ekonomiskt instabilt läge världen över, framförallt i Europa. Inflationstakten har drivits upp till historiskt höga nivåer och stigande priser, ökande räntor och nedåtgående börsutveckling sätter spår i kommunernas ekonomi framöver. Sveriges kommuner och regioner (Skr) prognostiserar att även om skatteunderlaget fortsätter att öka kommer kommunernas intäkter att urholkas av de ännu högre prisökningarna (*Ekonomirapporten 17 maj 2022*).

I bifogat budgetunderlag ingår de statsbidrag som presenterades i 2022 års vårproposition och vårandringsbudgeten den 19 april 2021. Budgetunderlaget är baserat på skatte- och bidragsprognosen enligt cirkulär 2022:15 som släpptes den 29 april.

Handlingsplan 26 är en fortsättning på Handlingsplan 22 framtagen av kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) för att ge en ekonomisk effekt och långsiktigt bidra till att stärka kommunens förutsättningar att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck demografiutvecklingen innebär. Mer information finns i dokumentet Handlingsplan 26 ”Projekt & angreppssätt” (bilaga i strategisk plan med budget). I den föreslagna budgeten för åren 2022–2024 förutsätts att Handlingsplan 26 genomförs och återrapporteras till kommunstyrelsen för att säkerställa att effekterna uppnås.

I budgeten 2021 ingår förväntad värdeöverföring från AB Skövdebostäder med 15 mnkr med hänvisning till 5§ p1 i lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag samt förväntad utdelning från Skövde Energi AB med 19 miljoner kronor.

För infrastrukturinvestering har belopp om 15 miljoner kronor lagts till för yttertätorterna för att göra dem mer attraktiva. Större investeringar i gatunätet under planperioden genomförs på Badhusgatan mellan Majorsgatan och Kungsgatan samt Arenarondellen. Större lokal- och anläggningsinvesteringar under planperioden är bland annat Södermalms IP etapp 2, Arena upplevelsevad (rutschkanor), två grupp-/serviceboenden samt Billingebacken. Med hänsyn till den höga inflationen och prisuppgångar har en generell investeringspost på 30 miljoner kronor budgeterats för att kunna hantera osäkerheter kring prisutvecklingen för planerade investeringsprojekt i kommande planperiod.



Den totala låneskulden i beslutspunkt nr 5 bygger på att samtliga planerade investeringar i kommunkoncernen kommer genomföras 2021 och 2022. Utöver detta tar upplåningsramen också hänsyn till andra likviditetspåverkande poster som till exempel utbetalningar av medfinansiering utbyggnad E20. Investeringsbudgetar avseende våra kommunala bolag är uppskattningar då deras respektive investeringsbudgetar antas under senhösten. Upplåningsramen är likt tidigare år därmed troligtvis en överskattning av det totala behovet.

Skulle vi utgå från en lägre upplåningsram kan det bli svårt att finansiera de projekt som ingår i strategisk plan med budget 2023–2025 i fall att investeringsprojekten skulle få en väsentligt högre genomförandegrad.

Revisionens budgetram beslutas i ett eget ärende.





# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b>		<b>6</b>	<b>Exploatering och investering</b>	
	Kommunfullmäktiges beslut .....	2		Exploatering och investering .....	64
	Innehållsförteckning .....	7		Långtidsprognos .....	65
	Politiskt förord .....	8		Exploatering.....	66
				Investering .....	70
<b>2</b>	<b>Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling</b>		<b>7</b>	<b>Bilagor</b>	
	Att styra mot resultat och kundnytta .....	12		Bilaga 1 – Befolkningsprognos .....	82
	Skövde kommuns modell för styrkort .....	13		Bilaga 2 – Vision Skövde 2040 .....	84
	Våra styrdokument och program .....	16		Bilaga 3 – Långtidsprognos.....	90
	Kommunfullmäktiges styrkort.....	18		Bilaga 4 – Leveransplan.....	92
				Bilaga 5 – Handlingsplan 26.....	102
<b>3</b>	<b>Ekonomiska omvärldsfaktorer samt konjunktur-utveckling</b>	26			
	Utvecklingen inom arbetsgivarområdet .....	31		<b>Läsanvisning</b>	
	Benchmarking .....	33		Strategisk plan med budget är Skövde kommuns budgetdokument. Styrdokumentet beslutas av kommunfullmäktige och innehåller bland annat mål och inriktning för verksamheterna, beslut om skattesats, kommunens resultat-, balans-, kassaflödes- och investeringsbudget samt nämndernas ekonomiska ramar.	
<b>4</b>	<b>Budget 2023-2025</b>	38		De politiska målsättningarna följer mandatperioden. Beslut om skattesats och budget gäller för 2023. En plan för 2024–2025 redovisas.	
	Ekonomiska förutsättningar .....	39		För mer information om Skövde kommuns organisation och hur den styrs, se skriften <i>Så styrs Skövde kommun</i> som finns på <a href="http://www.skovde.se">www.skovde.se</a> .	
	Resultat-, kassaflödes- och balansbudget .....	42			
<b>5</b>	<b>Nämnder</b>				
	Kommunstyrelsen .....	46			
	Barn- och utbildningsnämnd.....	48			
	Vård- och omsorgsnämnd.....	51			
	Socialnämnd .....	53			
	Kultur- och fritidsnämnd.....	56			
	Servicenämnd – skattefinansierad verksamhet ..	58			
	Servicenämnd – taxefinansierad verksamhet.....	59			
	Bygglövsnämnd.....	60			
	Kommunfullmäktige .....	61			
	Revision .....	61			
	Överförmyndare .....	61			
	Valnämnd.....	61			

Layout & produktion: Roxx Produktion AB

Foto: Framsida Tomas Harrysson. Övriga bilder Jesper Anhede och Mattias Nilsson, Skövde kommun.

Tryck: Redo Tryck, Skövde



## Politiskt förord

Arbetet med budget 2023 har varit annorlunda på flera sätt. Coronapandemins effekter, kriget i Ukraina och den senaste tidens kostnadsutveckling har bidragit till stor osäkerhet. Under rådande omständigheter är vi mycket stolta över att kunna presentera en ansvarsfull och framtidsinriktad budget som innehåller en rad nya satsningar och fortsatt utveckling.

Utöver det nya har vi kraften att förverkliga våra planer för utbyggnad av infrastruktur, centrumutveckling, ökad digitalisering, arbetet med attraktiv arbetsgivare, näringsliv- och turismutveckling m.m.

Kommunens viktigaste uppdrag är att se till att det finns en bra och trygg skola och äldreomsorg. Med tanke på framtida utmaningar som den demografiska utvecklingen med fler äldre. Färre i arbetsför ålder som ska försörja fler och tuff konkurrens om utbildad personal kräver nytänkande och omprövning av det vi gör idag för att fortsatt leverera service med hög kvalitet. Utöver kostnadstäckning för löner och ökningen av antalet barn och äldre innehåller budget 2023 en storsatsning på välfärden.

Till skolan permanentar vi de 12 miljoner kronor som var tillfälliga under pandemin för att säkra den långsiktiga återhämtningen för elevernas kunskaper. Vi vill att Skövde ska ligga i framkant med att förbereda våra barn och unga för den digitala framtiden. Till det arbetet skjuter vi till 22,5 miljoner kronor under 2022 och föreslår en ramhöjning på 13,4 miljoner kronor inför 2023. Skövde har många skolor med väldigt bra verksamhet och nöjda medarbetare men flera skolor släpar efter i den utvecklingen. Vi brister i likvärdighet men med vår satsning tar vi ett helhetsgrepp som innebär att alla skolor får likvärdiga läromedel, både digitala och fysiska. I satsningen ingår nödvändig kompetensförsörjning, support- och programkostnader så att varje skola får samma förutsättningar att ställa om sin verksamhet.

Inom vård och omsorg inför vi ett nytt yrke, enhetsassistenter, i syfte att möta den framtida bristen på arbetskraft inom de olika vårddykena. Vi tillför 25 st tjänster i en satsning om 10 miljoner kronor. Arbetsuppgifterna för de befintliga



vårdyrkena renodlas med ambitionen att frigöra tid och skapa en större attraktivitet. Bra arbetsförhållanden stärker attraktionen för att arbeta inom vård och omsorg då man får bättre förutsättningar för att göra sitt jobb, oavsett vilken yrkesroll man har.

Vi vill att människor som står långt ifrån arbetsmarknaden ska få möjlighet till egen försörjning istället för att leva på bidrag. Därför stärker vi arbetet med att hjälpa människor att komma i jobb eller studier genom att tillskjuta Skövde-modellen ytterligare 5 miljoner kronor.

Samhällsutvecklingen avseende våld i nära relationer samt placeringar inom missbruk ökar oroande mycket varför vi skjuter till 6 miljoner kronor till arbetet att motverka den trenden.

För framtiden är det viktigt att attrahera människor att vilja bo och verka i Skövde. Platsens attraktivitet skapar förutsättningar för näringslivet att kunna rekrytera medarbetare. Det är genom de arbetstillfällena kommunen får skatteintäkter att fördela till skola och omsorg. Därför fortsätter vi att utveckla våra destinationer Billingen och Arena Skövde samt att vi vill rusta upp Södermalms IP till en kvalitativ Superettananläggning.

Tidanbadet ska rustas upp för att säkerställa att även ytterområdena har nära tillgång till bra badmöjligheter.

Arenor där man får utöva kultur är viktigt för att våra barn och unga ska kunna utveckla sina förmågor. Därför skjuter vi till 1,4 miljoner kronor för att Skövdes första kulturskola ska bli verklighet.

Vi planerar för en fortsatt tillväxt om 400 bostäder per år och för att hela Skövde ska växa sätter vi ett tillväxtmål för våra yttertätorter om 4 % över fyra år.

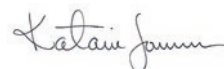
De två viktigaste områdena för Skövdes tillväxt är nya stadsdelen Skövde Science City och nya industriparken Locketorp. För att stärka dessa områdens utveckling skjuter vi till fem miljoner kronor till arbetet med etableringar och planarbete.

För att vi ska ta vårt ansvar för kommande generationers välfärd måste Skövdes ekonomi fortsatt vara stabil. Därför

är det prioriterat att investeringarna i vårt budgetförslag är självfinansierade vilket får den positiva effekten att kommunens soliditet stärks under planperioden.

I Skövde finns något för alla och ett driv för att ta oss framåt. Vår nya vision visar en tydlig riktning för Skövdes framtid. Genom ett respektfullt och stabilt samarbete mellan partier och kommunens olika aktörer så står Skövde, trots världens skakningar, på stadiga ben och kan ta oss an den nya visionen: *Tillsammans förverkligar vi drömmar och får Skövde att växa.*

Allians för Skövde



Katarina Jonsson (M)



Marianne Gustafson (KD)



Ulrica Johansson (C)



Ulla-Britt Hagström (L)





# 2

## Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling

Att styra mot resultat och kundnytta .....12

Skövde kommuns modell för styrkort .....13

Våra styrdokument och program .....16

Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2018–2022 .....18

# Att styra mot resultat och kundnytta

Skövde kommun finns till för Skövdeborna. Utvecklingen av kommunens styrning och ledning ska alltså stärka förmågan att leverera resultat för kommunens invånare. De kommunala välfärdstjänsterna ska vara efterfrågade, hålla god kvalitet och utföras på ett kostnadseffektivt sätt. Samhällsutvecklingen ska vara socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar.

I styrningsarbetet används begreppet kund. Detta begrepp är brett och står för dem vi är till för. Våra kunder kan exempelvis vara elever eller föräldrar, brukare inom omsorgen, besökare, företagare, föreningar eller medarbetare i Skövde kommun. Genom att använda detta begrepp lägger vi fokus på kundnytta – alltså att skapa värde för dem vi är till för.

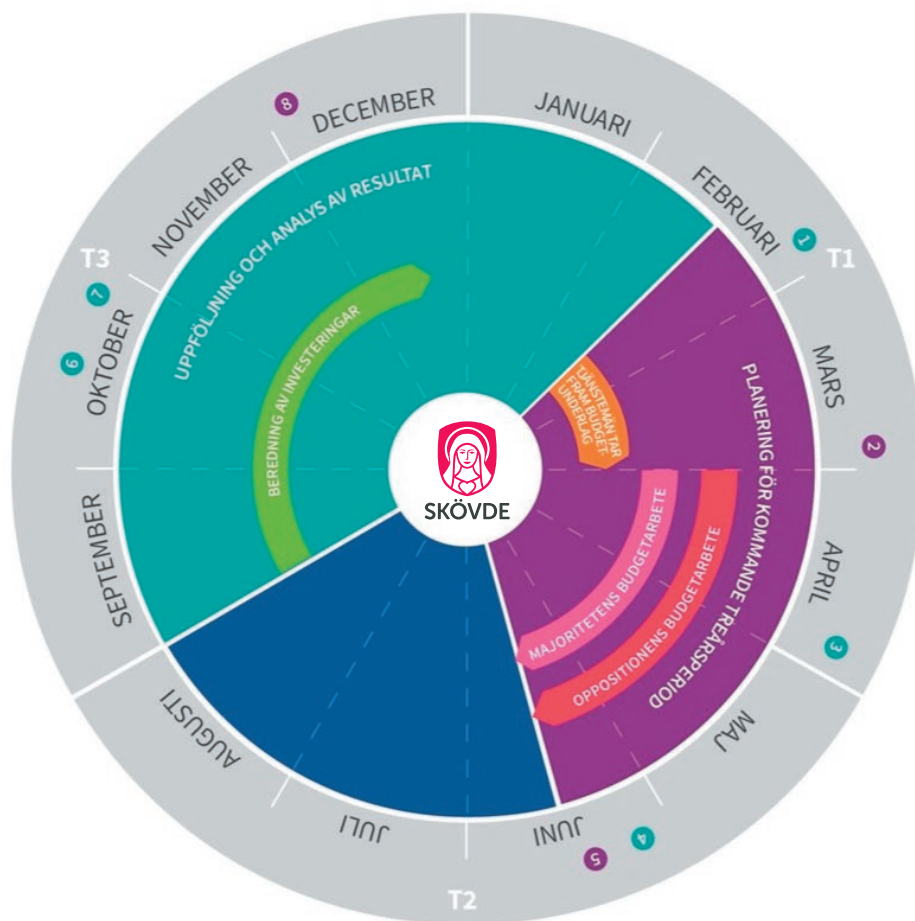
Kommunfullmäktiges mål formuleras i ett styrkort. Dessa mål är långsiktiga och strategiskt viktiga för Skövdes utveckling. För att vägleda nämnderna i att nå målen finns ett antal

strategier. Resultat mäts genom att följa ett antal nyckeltal och analysera dem. Nämndernas planering ska utgå från kommunfullmäktiges styrkort. Den tidigare Vision Skövde 2025 ersätts av Vision Skövde 2040 som pekar ut riktningen för Skövde fram till år 2040. Utifrån den nya visionen beslutar kommunfullmäktige om nya mål senast i februari 2023. Den nya visionen lägger även grunden till arbetet med att uppdatera Skövde kommuns styrmodell.

Se även *Så styrs Skövde kommun* för en översiktlig beskrivning av hur Skövde kommun styrs, dokumentet ska även detta förnyas utifrån Vision Skövde 2040:  
[https://skovde.se/globalassets/kommunochpolitik/dokument-och-bilder-politik\\_ekonomi/sa\\_styrs\\_skovde-version-2019-1\\_webb.pdf](https://skovde.se/globalassets/kommunochpolitik/dokument-och-bilder-politik_ekonomi/sa_styrs_skovde-version-2019-1_webb.pdf)

## Skövde kommuns årshjul

- 1 Nämnderna beslutar om verksamhetsberättelse (T3) för föregående år.
- 2 Tjänstemän presenterar underlag för politikens budgetarbete.
- 3 Skövde kommuns årsredovisning (T3) presenteras för KF.
- 4 Nämndernas dialog med KSAU (T1).
- 5 Kommunfullmäktige beslutar om Strategisk plan med budget.
- 6 Nämndernas dialog med KSAU (T2).
- 7 Skövde kommuns delårsrapport (T2) presenteras för KF.
- 8 Nämnderna beslutar om verksamhetsplan för kommande år.





# Skövde kommuns modell för styrkort

**Den 30 maj 2022 antogs Skövdes nya vision som tar sikte på 2040. I samband med att visionen ses över uppdateras även övriga delar i kommunens målmodell. Tanken är att kommunfullmäktige ska besluta om nya mål utifrån den nya visionen senast i februari 2023. Kommunfullmäktiges mål är relativt långsiktiga och kommer att gälla under mandatperioden 2023–2026. I väntan på att de nya målen antas så gäller tidigare fastställda kommunfullmäktigemål enligt Skövde kommuns modell för styrkort:**

## VAD ÄR ETT STYRKORT?

Ett styrkort är en matris som visar sambandet mellan verksamhetens mål, vilka strategier och aktiviteter som ska användas för att nå målen och hur måluppfyllelsen – alltså resultaten – mäts.

## STYRKORT PÅ FLERA NIVÅER

I Skövdes modell finns styrkort för flera organisatoriska nivåer. Kommunfullmäktiges styrkort reglerar hur nämnderna utformar sina, och nämndernas mål ska därmed utgå från mål och strategier i kommunfullmäktiges styrkort.

De politiskt beslutade styrkorten följs upp och återrapporteras till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Även för tjänstepersonsorganisationen finns styrkort – alla sektorer har alltså egna. Dessa innehåller de delar av nämndernas styrkort som är relevanta för sektorerna. Här kan det också finnas utvecklingsområden som har initierats direkt av kommundirektören eller sektorchefen, och som därför inte har beslutats politiskt. Sektorernas styrkort följs regelbundet upp till kommundirektören.

Sektorernas styrkort kan dessutom brytas ned på avdelningsnivå – ibland till och med på enhetsnivå. Om detta görs, och i så fall hur, beror på verksamheternas behov och den lagstiftning som styr dem. Flera avdelningar och enheter har utvecklingsarbete kopplat till sektorernas styrkort som en del i sitt ordinarie kvalitetsarbete.

## FYRA PERSPEKTIV

Styrkorten är indelade i fyra perspektiv utifrån kommunens olika roller och uppdrag. I kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens styrkort finns alla fyra perspektiven med. Vårt kund- och kvalitetsfokus ligger som ett raster över samtliga perspektiv.

### Styrkorten är indelade i följande perspektiv:

- 1 **Samhällsutveckling.** Här finns mål om att skapa ett hållbart samhälle som ger nytta för både Skövdeborna och andra aktörer, exempelvis föreningar, företag och grannkommuner.
- 2 **Välfärdstjänster.** Målen i det här perspektivet är direkt kopplade till kvalitet och effektivitet i kommunens välfärdstjänster.
- 3 **Medarbetare/arbetsgivare.** Målen i det här perspektivet gäller arbetsgivarfrågor.
- 4 **Ekonomi.** Detta perspektiv behandlar kommunens och kommunkoncernens ekonomi.

## DEFINITIONER

>> **Vision** – En vision är en målbild för ett framtida önskat läge. Den 30 maj 2022 antogs Vision Skövde 2040 som ersätter tidigare Vision Skövde 2025.

>> **Mål** – Verksamheternas mål förtydligar inriktningen och ambitionsnivån för vårt utvecklingsarbete. De mål som kommunfullmäktige beslutar om är viktiga för Skövdes långsiktiga utveckling. Nämndernas/sectorernas mål kompletterar och specificerar kommunfullmäktiges mål.

>> **Strategi** – En strategi beskriver hur vi ska prioritera för att nå våra mål. Strategier formuleras ofta i termer av att öka, utveckla eller verka för något.

>> **Resultatmätning** – En resultatmätning kompletterar ett mål och förtydligar vad som ska mätas för att bedöma måluppfyllelsen. För att underlätta styrning och uppföljning bör resultatmätningar ha tydliga målvärden.

>> **Aktivitet** – Detta begrepp används för att konkret beskriva vad som ska göras. Alla aktiviteter definieras med start- och slutdatum samt syfte och önskad effekt.

## MODELL FÖR ANALYS

Ett bra beslutsunderlag grundas på en analys som innehåller flera steg. Dessa steg kan illustreras med frågeställningar:

## TITTA PÅ NULÄGET

Beskriv verksamhetens nuläge, samla in fakta och titta på utfallet på olika resultatmätningar.

## JÄMFÖR RESULTATET

Jämför resultatet med andra kommuner eller liknande verksamheter inom kommunen. Jämför även det egna resultatet över tid.

## BEDÖM RESULTATET (SAMLAD BEDÖMNING/SLUTSATS)

Gör en samlad bedömning av verksamhetens nuläge i förhållande till det önskade läget.

## ANGE ORSAKER TILL RESULTATET

Bedöm vilken eller vilka orsaker som haft störst påverkan på gapet mellan nuläge och önskat läge.

## FRAMÅTSYFTANDE OMVÄRLDSSPANING

Gör en bedömning av vilken eller vilka faktorer som kan påverka verksamheten framöver, både interna och externa faktorer ska tas i beaktande.

## ANGE VAD SOM SKA FÖRBÄTTRAS OCH BESLUTA OM ÅTGÄRD

Bestäm vilka förbättringsområden som ska prioriteras för att minska gapet mellan nuläget och det önskade läget.







# Våra styrdokument och program



## Vision Skövde 2040

Kommunfullmäktige i Skövde beslutade i maj 2022 om *Vision Skövde 2040*, som är en vision för Skövdes utveckling. Samtliga politiska partier har slutit upp kring visionen och arbetar för att den ska bli verklighet.

Visionen tar sikte på hur Skövdes samhälle ska uppfattas 2040 och vilka utvecklingsområden som är prioriterade för att uppfylla visionen. Tre ledord beskriver också hur vi ska agera för att lyckas uppfylla visionen. Allt vårt utvecklingsarbete ska styra mot visionen.

Visionen ligger till grund för all övergripande och strategisk planering inom det kommunala ansvarsområdet. För varje mandatperiod beslutas om mål för verksamheten – mål som syftar till att nå vår vision.

Vision Skövde 2040 är alltså fortsättningen på Vision Skövde 2025 och pekar ut riktningen för Skövdes utveckling de kommande åren.

## Politiska program

För vissa områden tas särskilda styrdokument fram. Dessa kompletterar visionen.

## Strategisk plan med budget

I juni varje år beslutar kommunfullmäktige om *Strategisk plan med budget*, som vid sidan av visionen är kommunens viktigaste styrdokument. Här sammanförs politiska visioner och mål med kommunens ekonomi. Planen innehåller beslut om mål och inriktning för verksamheterna, beslut om skattesats, kommunens resultat-, balans-, finansierings- och investeringsbudget samt nämndernas ekonomiska ramar. Planen följs upp i Skövde kommuns delårsrapport och årsredovisning.

## Nämndernas verksamhetsplaner

Verksamhetsplanerna redogör för hur respektive nämnd vill utveckla sina verksamheter. Dessa planer utgår från gällande lagstiftning, visionen, de politiska programmen samt Strategisk plan med budget.

Nämndernas verksamhetsplaner visar också vilka aktiviteter som prioriteras för kommande år, vilken internkontroll som ska genomföras samt hur nämndens ram i detalj ska fördelas mellan olika verksamheter (internbudget). Planen ska

även sammanfatta den analys som ligger till grund för nämndens prioriteringar.

Senast den 1 december året före det aktuella verksamhetsåret ska nämnderna besluta om sina respektive verksamhetsplaner och internbudgetar. Därefter anmäls planerna till kommunfullmäktige. Dialogmöten hålls också med respektive nämnd utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Dessutom sker åiterrapportering till kommunfullmäktige tillsammans med Skövde kommuns delårsrapport och årsredovisning.

### Internkontroll

Nämnden har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen av sin verksamhet. Inom sitt verksamhetsområde ska nämnden styra och löpande följa upp det interna kontrollsystemet.

En väl fungerande intern kontroll förebygger, upptäcker och åtgärdar fel och brister som hindrar att organisationen kan nå sina mål på ett säkert och effektivt sätt. Den interna kontrollen är en viktig del i styrsystemet, samtidigt som den bidrar till att skydda organisationen och medarbetarna från risker, förluster, bedrägerier, misstankar och andra skador.



### Program

För vissa områden tar man fram särskilda styrdokument som komplement till visionen och programförklaringen. Styrdokumenten kallas program och omfattar oftast en mandatperiod. De slår fast vad som ska uppnås inom ett visst område, men tar inte ställning till på vilket sätt. Programmen fastställs av kommunfullmäktige och är styrande för alla verksamheter.

#### Folkhälsopolitiskt program

Förtydligar kommunens viljeinriktning och ambitioner för att under mandatperioden utveckla gynnsamma livsvillkor och livsmiljöer för invånarna. Detta program tas fram i samverkan med Västra Götalandsregionen.

#### Barn- och ungdomspolitiskt program

Ger en samlad bild av vad vi vill åstadkomma under mandatperioden för barn och ungdomar (0–25 år) som bor, vistas i eller verkar i Skövde kommun. Programmet tar avstamp från FN:s barnkonvention samt ett rättighetsbaserat barn- och ungdomsperspektiv, och lyfter vikten av ungas inflytande och inkludering.

#### Boendestrategiskt program

Tydliggör kommunens ambitioner när det gäller att utveckla attraktiva boendemiljöer. I programmet anges långsiktiga mål och riktlinjer för bostadsplaneringen i Skövde kommun.

#### Landsbygdsprogram

Fungerar som underlag för och bidrar till kommunens långsiktiga arbete med att skapa tillväxt på landsbygden.

#### Kultur- och fritidspolitiskt program

Tydliggör den kommunövergripande styrningen genom att ange de grundläggande utgångspunkter, värderingar, synsätt och fokusområden som ska styra när vi utvecklar olika verksamheter och platser inom kultur- och fritidsområdet.

# Kommunfullmäktiges styrkort

! På följande sidor presenteras det styrkort som gäller för kommunfullmäktige i skrivande stund. I februari 2023 ska kommunfullmäktige anta nya mål med tillhörande resultatmätningar som ersätter nedanstående styrkort.

## Strategiska mål

## Strategier

## Resultatmätningar

### Perspektiv: Samhällsutveckling

**"Skövde har invånare som är nöjda med sina liv och den samhälls-service som erbjuds."**

- » Långsiktigt verka för goda livsvillkor och livsmiljöer i hela kommunen.
- » Ha unga människor som en prioriterad målgrupp.
- » Öka invånarnas delaktighet i samhället och ta tillvara det engagemang som finns.
- » Öka attraktiviteten i stadskärnan.
- » Fortsätta att utveckla Skövdes rika och varierade kultur- och fritidsliv.

- ▷ SCB:s medborgarundersökning
- ▷ Sysselsättning, 16–24 år
- ▷ Sysselsättning, 16–64 år

**"Skövde är 60 000 invånare år 2025"**

- » Underlätta för bostadsbyggnation.
- » Underlätta för olika aktörer att bygga och förvalta bostäder.
- » Underlätta för företagare och andra organisationer att nyetablera eller utveckla sina befintliga verksamheter.
- » Stärka Högskolan i Skövde.
- » Fortsätta att utveckla Skövde som delregionalt centrum i Västra Götaland.
- » Bidra till att Skaraborg blir en arbetsmarknadsregion.

- ▷ Antal invånare
- ▷ Antal nya bostäder
- ▷ Antal arbetstillfällen
- ▷ Näringslivsranking
- ▷ Antal UF-företag

**"Skövde har ett varumärke som är välkänt i hela Sverige."**

- » Skapa strategiska relationer med andra aktörer för att gemensamt utveckla Skövde.
- » Stimulera till fortsatt klusterutveckling kopplat till Science Park Skövde.
- » Verka för att fler möten och evenemang förläggs till Skövde.
- » Se alla som är eller har varit boende eller verksam i Skövde som viktiga ambassadörer.
- » Bygga varumärket med kraft, mod och glädje.

- ▷ SCB:s medborgarundersökning
- ▷ Antal sysselsatta inom Science Park Skövde

**"Skövde har en andel högskoleutbildade som ökat snabbare än riksgenomsnittet under perioden 2011–2024."**

- » Fördjupa samverkan inom utbildningsområdet med Högskolan i Skövde, arbetsliv och andra aktörer.
- » Verka för att Högskolan i Skövde startar förskolläro- och lärarutbildning.
- » Öka Skövdes attraktivitet som studentstad.

- ▷ Andel av befolkningen med akademisk examen



Strategiska mål	Strategier	Resultatmätningar
<b>”Skövde kommuns organisation är miljömedveten och resurseffektiv.”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Underlätta för Skövdeborna att leva klimatsmart.</li> <li>» Energieffektivisera kommunalt ägda fastigheter och transporter.</li> <li>» Minska användningen av kemikalier som kan leda till ohälsa eller skada.</li> <li>» Öka andelen svensk, närodlat mat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Andel förnybar energi i Skövde kommuns organisation</li> <li>▷ Antal resenärer i kollektivtrafiken</li> <li>▷ Andel svenska livsmedel i måltidsverksamheterna</li> <li>▷ Energianvändning i kommunens lokaler</li> <li>▷ Energianvändning i kommunens bostäder</li> </ul>

## Perspektiv: Valfärdstjänster

<b>”Skövdes valfärdstjänster är effektiva och anpassade efter Skövdebornas behov.”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Föra en aktiv medborgardialog.</li> <li>» Utveckla kvalitets- och digitaliseringsarbetet.</li> <li>» Öka individens valfrihet och möjlighet till påverkan i valfärdstjänsterna.</li> <li>» Satsa på tidiga insatser för att stödja barns och elevers utveckling och lärande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ SCB:s medborgarundersökning</li> <li>▷ Andel gymnasieelever som fullföljer utbildningen med examen inom tre år</li> <li>▷ Andel elever i årskurs 9 som är behöriga till ett yrkesprogram</li> <li>▷ Andel elever i årskurs 6 som nått betyg A-E i alla ämnen</li> <li>▷ Andel elever i årskurs 3 som deltagit i och klarat alla delprov för ämnesprovet i svenska (inklusive svenska som andraspråk)</li> <li>▷ Andel elever i årskurs 3 som deltagit i och klarat alla delprov för ämnesprovet i matematik</li> <li>▷ Brukarbedömning daglig verksamhet LSS</li> <li>▷ Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg</li> <li>▷ Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg</li> <li>▷ Brukarbedömning individ- och familjeomsorg</li> <li>▷ Ej återaktualiserade personer med försörjningsstöd</li> <li>▷ Väntetid i antal dagar från ansökan till beslut om försörjningsstöd</li> <li>▷ Standardkostnadsavvikelse</li> </ul>
--	--	--

## Perspektiv: Medarbetare/arbetsgivare

<b>”Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare.”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Säkerställa rätt kompetens på kort och lång sikt inom kommunen.</li> <li>» Utveckla arbetsmiljöarbetet för hälsofrämjande arbetsplatser.</li> <li>» Skapa förutsättningar för likabehandling och inkluderande verksamheter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Enkäten Hållbart medarbetar-engagemang (HME)</li> </ul>
--	---	--

## Perspektiv: Ekonomi

<b>”Kommunens resultat ska över mandatperioden vara minst 3 procent av skatter och bidrag.”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Arbeta långsiktigt med samhällsplanering.</li> <li>» Arbeta strategiskt för att effektivisera lokal-försörjning.</li> <li>» Styra investeringar till lågkonjunktur för att resursoptimera och styra den lokala arbetsmarknaden.</li> <li>» Ha konkurrenskraftiga taxor och avgifter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Årets resultat – 3 procent av skatter och bidrag.</li> <li>▷ Soliditet inklusive pensionsskuld för kommunkoncernen</li> </ul>
---	--	--


# Resultatmätning

## – sammanställning av mått och målvärden

Resultatmätning	Källa
SCB:s medborgarundersökning	Kolada
Sysselsättning, 16–24 år	Statistik från SCB RAMS; förvärvsarbete nattbefolkning
Sysselsättning, 16–64 år	Statistik från SCB RAMS; förvärvsarbete nattbefolkning
Antal invånare	Statistik från SCB
Antal nya bostäder	Egen statistik
Arbetsstillfällen i Skövde	Statistik från SCB
Näringslivsrankning	Undersökning som genomförs av Svenskt Näringsliv
Antal UF-företag*	Egen statistik
SCB:s medborgarundersökning	Kolada
Antal sysselsatta inom Science Park Skövde	Uppgift från Gothia Innovation AB
Andel invånare med akademisk examen	Statistik från SCB
Andel förnybar energi i Skövde kommun som organisation	Statistik från SCB, RUS, miljörapporter
Antal resenärer i kollektivtrafik	Statistik från Västtrafik
Andel svenska livsmedel i måltidsverksamheterna, varav andel svenskt kött	Egen statistik
Energianvändning i kommunens lokaler	Egen statistik
Energianvändning i kommunens bostäder	Egen statistik

\*UF står för Ung Företagsamhet




 Kommunfullmäktige antar nya mål och resultatmätningar i februari 2023.

Målvärde	Mätfrekvens
Medborgarundersökningen gjordes om 2021	Udda år
En gynnsammare utveckling än riket	Varje år
En gynnsammare utveckling än riket	Varje år
60 000 invånare 2025	Varje år
1 000 nya bostäder under mandatperioden	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Sträva mot topp 30 samt årlig förbättring	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Medborgarundersökningen gjordes om 2021	Udda år
Årlig ökning	Varje år
Högre relativ ökning än rikssnittet	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år

Resultatmätning	Källa
SCB:s medborgarundersökning	Kolada
Andel gymnasieelever som fullföljer utbildningen med examen inom tre år	Skolverket
Andel elever i årskurs 9 som är behöriga till ett nationellt yrkesprogram	Skolverket
Andel elever i årskurs 6 som uppnått betyg A-E i alla ämnen	Skolverket
Andel elever i årskurs 3 som deltagit i och klarat alla delprov för ämnesprovet i svenska, inklusive svenska som andraspråk	Kolada
Andel elever i årskurs 3 som deltagit i och klarat alla delprov för ämnesprovet i matematik	Kolada
Brukarbedömning daglig verksamhet LSS	KKIK
Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg	KKIK
Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg	KKIK
Brukarbedömning individ- och familjeomsorg	KKIK
Ej återaktualiserade personer med försörjningsstöd	KKIK
Väntetid i antal dagar, från ansökan till beslut om försörjningsstöd	KKIK
Standardkostnadsavvikelse	Strukturkostnadsberäkning som SKL och SCB tar fram för barnomsorg, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg samt individ- och familjeomsorg
Hållbart medarbetarengagemang (HME)	Egen statistik
Årets resultat kommunkoncern/kommun	
Soliditet inklusive pensionsskuld, kommunkoncernen	



Målvärde	Mätfrekvens
Medborgarundersökningen gjordes om 2021	Udda år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Bättre än snittet i riket	Vartannat år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Lägre resultat än strukturellt beräknat värde	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Minst 3 procent över mandatperioden	Varje år
Sträva mot en soliditet på 30 procent	Varje år

 Kommunfullmäktige antar nya mål och resultatmätningar i februari 2023.







# 3

## **Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling**

Ekonomiska omvärldsfaktorer  
och konjunkturutveckling .....26

Utvecklingen inom arbetsgivarområdet.....31

Benchmarking .....33



# Ekonomiska omvärldsfaktorer samt konjunkturutveckling

## Samhällsekonomisk utveckling

Covid-19 klassas inte längre som en allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom, även om den fortfarande finns bland oss. Den ekonomiska återhämtningen var stark under 2021, men har under början av 2022 försvårats till följd av situationer i omvärlden. Inflation, stigande räntor och geopolitisk oro är exempel på dessa. Inflationen, som tidigare främst har drivits av energipriser och som ansågs vara övergående, har mer och mer övergått till prishöjningar generellt i samhället. Rysslands krig i Ukraina har, förutom ett humanitärt lidande, även bidragit till inflationen genom stigande energi- och råvarupriser. I april 2022 var KPIF (det vanligaste måttet för inflation) 6,4 procent. Detta kan jämföras med inflationen i januari som var 4,9 procent (SCB). För att bekämpa inflationen ser Riksbanken reporäntan som sitt främsta vapen, och vid sitt sammanträde i slutet av april månad höjdes denna med 0,25 procentenheter. Samtidigt tyder Riksbankens prognos på fler räntehöjningar i närtid.

Framtiden är därför osäker. Utbud- och logistikproblem, räntehöjningar, inflationsförväntningar och många fler faktorer kommer att påverka hur ekonomin utvecklas inom de närmsta åren. Enligt siffror från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) var Sveriges BNP-tillväxt hög under 2021, nästan 5 procent, och för 2022 spås en tillväxt runt 3 procent. Efterföljande år väntas tillväxten stanna av något, men fortsatt spås en positiv tillväxt.

Den svenska arbetsmarknaden är stark, trots pandemins omfattande påverkan de senaste två åren. Både sysselsättningsgraden och arbetskraftsdeltagandet är högre än före pandemin, och arbetslösheten har snabbt återgått till låga nivåer efter pandemin (SKR). Trots dessa siffror finns fortfarande utmaningar inom arbetsmarknaden, där svårigheten att matcha tillgänglig arbetskraft med lediga tjänster är ett exempel.

Sparandet i offentlig sektor stärktes som följd av 2021 års snabba ekonomiska återhämtning, vilket minskade de underskott som uppstod på grund av pandemin och krisåtgärder. SKR spår att det finansiella sparandet är på samma nivå under 2022 som året innan, men att det återgår till en positiv nivå under 2023.

## Kommunernas utveckling

Rekordresultat för kommunerna 2020 följs upp med ännu starkare siffror 2021. Bidragande faktorer till de goda resultaten är framförallt den snabba ekonomiska återhämtningen som medfört höga skatteintäkter, statsbidrag samt höga finansiella intäkter tack vare en mycket positiv utveckling på aktiemarknaden. De goda resultaten kan behövas givet de samhällsekonomiska förhållanden som har utvecklats under början av 2022 och de utmaningar som följer. Flyktingmotagande, stigande priser, högre räntekostnader, samt höga pensionskostnader ställer krav på kommunernas ekonomi. Tillsammans med detta är kompetensförsörjningen en aktuell fråga som skapar utmaningar för kommunerna. Demografiutvecklingen, där framförallt fler äldre behöver tas hand om, är ytterligare en aspekt som kommunerna behöver hantera i en osäker framtid.

Investeringsnivåerna har varit höga i så väl kommunerna som kommunernas bolag de senaste åren. Framöver kommer troligtvis kommunernas investeringsnivåer påverkas av inflation och kostnadsökningar. Blir det färre projekt eller genomförs samma antal projekt till högre utgifter? Även kostnaden för att finansiera investeringar med tanke på stigande räntenivåer behöver beaktas. De senaste årens starka ekonomiska resultat har möjliggjort en hög grad av självfinansiering av investeringar, men när resultaten återgår till lägre nivåer är frågan om kommunerna har viljan och den ekonomiska stabiliteten att öka sin låneskuld och därmed sina räntekostnader. SKR:s bedömning är att stigande räntor och stigande låneskulder inte kommer att påverka planerade investeringar i stort, men de nämner att bedömningen är högst osäker. SKR väntar sig en relativt hög genomsnittlig ökning på skatteintäkterna de närmaste åren, men att prisökningar och löneökningar som följd av inflationen åter upp stor del av denna.

## Befolkningsutveckling

Pandemin har påverkat samhället på flera plan, inte minst när det gäller befolkningsutvecklingen. Under 2020 var befolkningsökningen i Sverige den lägsta sedan 2005. De främsta anledningarna var låg invandring samt en överdödlighet i äldre åldersgrupper. För 2021 var de nationella siffrorna inte lika dystra; antalet dödsfall hade då gått tillbaka till

liknande nivåer som innan pandemin. Invandringen ökade också jämfört med 2020 men var fortfarande på en låg nivå jämfört med 2010-talet.

Under 2021 blev Sverige 73 031 personer rikare, och 205 av landets 290 kommuner registrerade en befolkningsökning. Skövde var en av dessa kommuner – under 2021 växte Skövde kommun med 225 personer. Vid slutet av året hade Skövde kommun totalt 57 016 invånare. Ökningen var dock den lägsta på många år, vilket berodde på ett lågt flyttnetto (skillnaden mellan antalet inflyttade och utflyttade) och ett lågt födelsenetto (skillnaden mellan antalet födda och döda). Pandemin kan vara en förklaring.

Enligt den senaste befolkningsprognosen ser trenden med låg befolkningstillväxt dock ut att vända. Procentuellt är det de äldsta i samhället, 80+, som ska öka mest. De kommande fem åren väntas den här gruppen enligt prognosen öka med

i snitt 4,4 procent per år. Det kan jämföras med hela Skövde kommun, som väntas öka med i snitt 1,4 procent (eller 806 personer) per år. Den kompletta befolkningsprognosen som avser 2022–2031 redovisas i Bilaga 1.

Enligt prognosen kommer kommunfullmäktiges mål om 60 000 invånare till 2025 att nås. Att vi blir fler i Skövde kommun ställer ökade krav, inte minst när det gäller bostadsbyggnation. 2021 byggdes 292 nya bostäder, vilket var fler än året innan. De närmaste fem åren planeras det för 2517 bostäder och ur ett tioårsperspektiv planeras det för 4515 bostäder. Det innebär ett snitt på mellan 450 och 500 nya bostäder per år.

### Skövde kommuns ekonomiska utveckling

Kommunens verksamhet ska bedrivas utifrån god ekonomisk hushållning. Det betyder att kommunfullmäktiges mål för verksamheten ska uppfyllas samtidigt som de finansiella målen nås. Bedömningen av god ekonomisk hushållning görs genom att se hur väl fullmäktiges mål för verksamheten har uppfyllts, samt ställa det i relation till ekonomiska förutsättningar och finansiella mål.

Målen är kopplade till god ekonomisk hushållning. Nedanstående finansiella nyckeltal belyser kommunens finansiella utveckling och ställning utifrån budget 2023–2025:

- Resultatutveckling
- Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader
- Självfinansieringsgrad av investeringar
- Utveckling av finansiella skulder

#### Resultatutveckling

Skövde kommun har under flera år redovisat goda resultat. Resultatet för 2021 uppgick till 337 miljoner kronor, vilket motsvarar 9,6 procent av skatter och bidrag. Dessa goda resultat har medfört att Skövde kommun har kunnat självfinansiera en stor del av sina investeringskostnader. Tack vare det har Skövde kommun kunnat bibehålla en stark finansiell ställning trots stadens snabba utveckling och de investeringar som är förknippade med den. Skövde kommun har med andra ord ett stabilt ekonomiskt utgångsläge.

För 2022 är det budgeterade resultatet 3,5 procent av skatter och bidrag, och för 2023 väntas ett resultat på 2,2 procent av skatter och bidrag. För planperioden är prognosen 2,9 procent.



Kommunen behöver använda sitt ekonomiska utrymme till att långsiktigt öka sin effektivitet. Att skapa nya arbetssätt med hjälp av digitalisering och minskad administration är avgörande för att klara de fortsatta demografiska utmaningarna. (Se bilaga 5 Handlingsplan 26).

Invånarantalet i Skövde kommun beräknas öka med i snitt cirka 800 personer per år de kommande fem åren. Hur mycket kommunen får in i skatt och statsbidrag beror förutom konjunktur och statliga beslut också på hur invånarantalet utvecklas.

Om antalet invånare minskar eller ökar med 100 invånare påverkas kommunens resultat med cirka 5,8 miljoner kronor uppåt eller nedåt.

Resultatutveckling	Bokslut 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Årets resultat (miljoner kronor)	336,8	124,4	81,0	109,5	148,0
Procent av skatter och bidrag	9,2	2,1	3,5	3,4	3,2

### Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader

En förutsättning för en långsiktigt hållbar ekonomi är att nettokostnaderna inte ökar snabbare än intäkterna från skatter och statsbidrag. Nedanstående tabell visar den procentuella utvecklingen av nettokostnaderna och skatteintäkterna.

När Skövde växer och den kommunala servicen måste byggas ut ökar också kommunens kostnader. Totalt för planperioden väntas kostnaderna öka med cirka 419 miljoner kronor. Av denna höjning består 300 miljoner av pris- och lönehöjningar, 91 miljoner av demografikompensation och 40 miljoner av politiska satsningar. Samtidigt så ingår det en effektivisering med 0,5 - 1 procent per år vilket motsvarar 62 miljoner kronor. Det är en utmaning att balansera detta med förväntade ökningarna av skatteintäkter och statsbidrag. För att lösa det krävs både nya arbetssätt och effektiviseringar i verksamheterna.

Under planperioden kommer nettokostnaderna att öka. Det beror på att andelen äldre blir större, att vi får fler barn i skolåldern och att våra investeringsbehov ökar.

Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader (procent)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Procentuell förändring av skatter och statsbidrag	5,5	5,6	4,1
Procentuell förändring av nettokostnader	6,1	3,0	2,6

### Självfinansieringsgrad

Självfinansieringsgraden visar hur stor del av kommunens investeringar som finansieras med egna medel. Ett mått på 100 procent innebär att kommunen kan skattefinansiera samtliga investeringar och alltså inte behöver låna. Ett mått över 100 procent betyder att kommunen kan amortera på sina skulder. Självfinansieringsgraden påverkas av kommunens resultat samt av avskrivningar på befintliga anläggningar. Skövde kommuns avskrivningar är stabila – självfinansieringsgraden beror därför mest på investeringsnivån och kommunens ekonomiska resultat.

Den totala investeringsnivån för planperioden uppgår till 1521 miljoner kronor, inklusive investeringar i skattefinansierad verksamhet (259 miljoner kronor). Under planperioden väntas omkring 20 procent av investeringarna behöva finansieras av lån om samtliga investeringar genomförs enligt plan.

Självfinansieringsgrad av investeringar (procent)	Utfall 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Självfinansieringsgrad av investeringar	128,1	69,9	59,1	95,2	121,3

### Soliditet

För att se hur kommunens finansiella styrka utvecklas är det viktigt att följa upp soliditeten. I Skövde kommuns årsredovisning finns både data om kommunens och kommunkoncernens soliditetsutveckling och en analys av utvecklingen. Soliditeten uttrycks också inklusive eller exklusive ansvarsförbindelser för gamla pensioner.

Under planperioden väntas soliditeten förbättras på både kommun- och kommunkoncernnivå. Denna ökning är en följd av positiva resultat och en fortsatt hög självfinansieringsgrad av investeringar inom kommunen och kommunkoncernen. Den starkaste ökningen väntas på soliditetsmättet inklusive ansvarsförbindelse, detta då den gamla pensionsskulden nu sakta går ned i takt med att dessa pensioner betalas ut.

### Utveckling av finansiella skulder

Investeringarna i Skövde kommun ligger under planperioden 2023–2025 ligger något över den nivå som kommunen själv kan finansiera med sitt årliga resultat och avskrivningar. Därför väntas kommunen behöva öka sin låneskuld under den perioden. Samma gäller för investeringsnivån i koncernen





där främst utvecklingen av Skövde Science City kräver större investeringar. Prognosen för låneskulden bygger på att samtliga planerade investeringar, inklusive ombudgeterade investeringar, genomförs under perioden 2022–2025. Sannolikheten att samtliga investeringar genomförs under den perioden är dock liten om man ser till den historiska genomförandegraden. Den förväntade skuldnivån 2025 är därmed sannolikt en överskattning.

#### Utveckling av finansiella skulder (miljoner kronor)

	Bokslut 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Externa lån (kommunens lån)	4 384	4 784	4 984	5 034	4 984

## Sammanfattning av Skövde kommuns ekonomiska utveckling

Skövde kommun står väl rustad tack vare goda resultat under tidigare år. Resultatet för 2021 uppgick till 337 miljoner kronor, vilket motsvarar 9,6 procent av skatter och bidrag. Den första tertialrapporten (T1) för 2022 prognostiserar ett resultat på 258,9 miljoner kronor, vilket motsvarar 7,1 procent av skatter och bidrag. Resultaten för 2019–2021 samt budgeten för 2022 ger sammanlagt ett resultat på 7,8 procent av skatter och bidrag. Resultaten för planperioden 2023–2025 ger sammanlagt ett resultat på 2,9 procent av skatter och bidrag. Med tanke på pandemins konsekvenser, de ekonomiska följderna av kriget i Ukraina och hur staten kommer att agera är kommunernas planeringsförutsättningar väldigt osäkra. Detta kommer att påverka budgeterade skatter och bidragsnivåer under budget- och planperioden, men också kostnadsnivåerna.

För att bibehålla en god ekonomisk hushållning är det viktigt att nämnderna följer sina respektive budgetar. Budgetföljsamheten har utvecklats positivt de senaste två åren (pandemins effekter borträknade). Nämnderna har utvecklat det långsiktiga kvalitetsarbetet, vilket tillsammans med ramökningar bedöms bidra till fortsatt god ekonomi. Kommunen behöver använda det ekonomiska utrymme som har skapats till att långsiktigt öka effektiviteten. Att skapa nya arbetsätt med hjälp av digitalisering och minskad administration blir avgörande för att klara de fortsatta demografiska utmaningarna.

Kommunen har idag en stark finansiell ställning jämfört med andra kommuner i riket. Under planperioden bedöms nettokostnadsutvecklingen bli lägre än ökningen av skatter och bidrag. Därmed väntas ett stärkt ekonomiskt resultat under planperioden. Den budgeterade investeringsnivån för planperioden uppgår till 1 521 miljoner kronor, inklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet (259 miljoner kronor). Denna nivå är lägre än de senaste åren. De investeringar som planeras bedöms kunna självfinansieras i hög grad, vilket kommer att innebära en stabil låneskuld. Det råder ovanligt stor osäkerhet om de ekonomiska förutsättningarna framåt men i nuläget bedöms Skövde kommun ytterligare kunna stärka sin finansiella ställning efter planperiodens slut. Detta sätter Skövde i en stark position för att på bästa möjliga sätt kunna anta framtidens utmaningar och möjligheter.



## Risker och osäkerheter i budgeten

Medan samhället och ekonomin fortfarande hanterar efterdyningar av pandemin, gick samhället över i nästa kris, Rysslands invasionskrig i Ukraina. Med det mänskliga lidandet i Ukraina som främsta effekt, skapar kriget också utmaningar i vårt närområde. Stigande energi- och råvarukostnader eldar på inflationen. Riksbanken har under våren kommunicerat att de vill bekämpa inflationen med en serie av räntehöjningar. Hur samspelet mellan inflation och räntehöjningar kommer att påverka ekonomin återstår att se. Målet är att balansera ekonomin där en viss inbromsning av ekonomisk aktivitet får inflationen att falla tillbaka till närmare inflationsmålet på två procent. Risken är att ekonomin bromsas så pass mycket att vi går in i en recession med tydliga effekter på tillväxt och arbetslöshet.

För Skövde kommun är det på kort sikt viktigt att noga följa upp kostnadsutvecklingen och hur den påverkar kommunen och våra verksamheter. På de områden där prisökningar är som störst måste analyser göras om möjliga åtgärder för att begränsa kostnaderna. Inflationen kommer att påverka kommunen men det råder osäkerhet om i vilken omfattning inflationstakten kommer att leda till högre löner. Högre löner ökar å ena sidan kommunens kostnader, men å andra sidan leder de också till högre skatteintäkter för kommunen. Hur kommunens framtida skatteintäkter påverkas av dynamiken mellan inflation, löneökningar och övriga ekonomiska aspekter är svårprognostiserat. Skövde kommun utgår från SKR:s skatte- och bidragsprognos.

En annan viktig faktor som påverkar skatteintäkterna är befolkningsutvecklingen. Befolkningen ökar första tertiet 2022 med ca 100 invånare vilket innebär att kommunen måste öka med ytterligare cirka 800 invånare under resten av året för att nå upp till befolkningsprognosen. För att fortsätta ge möjlighet till en god befolkningstillväxt krävs nya bostäder vilket innebär en fortsatt hög investeringstakt. Detta ställer extra krav på en god ekonomisk hushållning och en stark finansiell ställning i Skövde kommun för att kunna självfinansiera kommande investeringar i högsta möjliga grad.

I kombination med önskad befolkningstillväxt kommer kostnaderna öka på grund av den demografiska utvecklingen. Prognoser pekar framförallt på en stark tillväxt i de äldsta åldrarna (+80 år) och något dämpad tillväxt bland barn och ungdomar (6–19 år), dessa åldersgrupper som är i störst behov av kommunens välfärdstjänster. Även investeringsnivåerna ligger något högre än tidigare för kommande planperiod men det har skett en riktningförändring där underhållet tar en större andel av utrymmet än tidigare år. Under 2021 finansierades nästan alla investeringar med egna medel och låneskulden var oförändrad under året till

följd av investeringarna, dock ökade lånen något på grund av infasning till pensionsfonden, medfinansiering av investeringar och bolags/fastighetsköp. Kommunens resultat de senaste åren har lagt en god grund till fortsatt hög självfinansieringsgrad, men detta förutsätter även starka resultat framöver.

Skövde kommun påverkas i hög grad även av makroekonomiska faktorer som inflation, råvarupriser, elkostnader och räntenivåer. Det dröjer lite innan detta får effekt, då många priser är fastlagda i avtal eller är säkrade med el- och räntesäkringar. Avseende räntekostnader är i nuläget ungefär 70 procent av kommunens låneskuld räntesäkrad, vilket innebär att den delen inte påverkas av kortsiktiga fluktuationer i räntenivån. Resterande 30 procent av låneskulden genererar däremot en räntekostnad som blir lägre eller högre beroende på marknadsläget. I budget 2023 och plan 2024–25 ingår förväntad värdeöverföring från AB Skövdebostäder och förväntad utdelning från Skövde Energi AB. Dessa poster förutsätter fortsatt god ekonomisk utveckling från bolagen.

## KÄNSLIGHETSANALYS

- 1 procentens sämre eller bättre utveckling av skatteunderlaget i riket ger Skövde kommun cirka 32 miljoner kronor i lägre eller högre skatteintäkter.
- 1 procentens löneökning för alla anställda kostar cirka 28 miljoner kronor i ökade personalkostnader.
- 100 invånare påverkar mer eller mindre skatteintäkterna med i snitt 5,8 miljoner kronor.
- 10 öre i utdebitering ger cirka 14,6 miljoner kronor i ökade skatteintäkter.
- En investering på 100 miljoner kronor medför årliga kostnader på i snitt 10 miljoner kronor.
- 1 procentens högre ränta än den som förväntas av marknaden skulle under 2023 öka kommunens räntekostnader med 6,9 miljoner kronor.
- Av en generell statlig satsning på primärkommunerna får Skövde cirka 0,5 procent.

# Förväntad utveckling inom arbetsgivarområdet

För att möta kompetensförsörjningsutmaningen har utvecklingen av nya arbetssätt fortsatt under året som gått. Detta arbete kommer att vara i fokus även framöver.

Det som tidigare har betecknats som ett ”normalt” arbetsliv kommer successivt att förändras, med nya arbetssätt, arbetsmetoder och mötesformer. Digitalisering, automatisering och robotisering kommer att bli en större del av arbetslivet och även påverka och förändra sammansättningen av kompetenser och befattningar. Förändringen kommer att se olika ut och ske i olika takt inom kommunens verksamheter. Att arbeta utifrån det demokratiska uppdraget där likabehandling, våra värderingar och våra kvalitetsprinciper är vägledande i alla verksamheter.

Skövde kommun arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare med delaktiga och engagerade medarbetare och ledare. Arbetet med medarbetaridén kommer att fortsätta i olika former och sammanhang, genom dialog med och förankring hos verksamheternas medarbetare.

Chefers ledarskap är en av de viktigaste faktorerna för en välmående organisation. Därför kommer arbetet framöver att fokusera på kommungemensamma och sektorsspecifika ledarskapsprogram. Programmen syftar till att ge cheferna bästa möjliga förutsättningar att förbättra och utveckla sina verksamheter i ett helhetsperspektiv.

## Arbetade timmar och lönenivåer

Under 2021 ökade antalet arbetade timmar i förhållande till 2020. Anledningen är framför allt att frånvaron på grund av sjukdom och vård av barn har minskat när pandemin avtagit, men också att demografin gjort det nödvändigt att anställa fler. Den demografirelaterade ökningen av antalet anställda kommer att ligga kvar på cirka 1–1,5 procent per år. I övrigt ser kommunen möjligheter att hålla antalet anställda på samma nivå som tidigare år.

Sveriges kommuner och regioners (SKR) prognos för löneutveckling och antalet arbetade timmar visar att antalet timmar kommer att stiga kraftigt även under 2022 och 2023, för att sedan stabiliseras. Samtidigt kommer sysselsättningen att öka och arbetslösheten minska, för att sedan stabiliseras under 2023–2025. Att sysselsättningen ökar bidrar till att skatteunderlaget fortsätter att öka även 2022. Inflationen, som drevs upp av höga energipriser under början av 2022,

väntas falla tillbaka under andra halvan av året. Tack vare att pandemin har mildrats är denna prognos något säkrare än förra årets.

Lönerna väntas enligt SKR:s prognos öka med cirka 3,4 procent under 2023, vilket är en ökning med en procentenhet jämfört med prognosen för ett år sedan. För 2024 väntas lönerna öka med 2,1 procent för att sedan nå 3,4 procent igen under 2025.

Under 2023 ska industrin omförhandla sitt löneavtal. Detta påverkar det så kallade ”märket”, som sätts på arbetsmarknaden och som påverkar löneutvecklingen i vår verksamhet. I övrigt har kommunens alla kollektivavtalsslutna fackliga organisationer avtal som gäller nästa år, vilket kommer att förenkla löneöversynsprocessen. Under 2024 kommer dock alla fackliga organisationer att omförhandla sina löneavtal, vilket kan leda till en utdragen och längre process.

I Skövde kommun har lönerna i snitt ökat med 2,5 procent de senaste åren. Framöver förväntas ökningarna på ungefär samma nivå. Varje år genomförs löneanalyser utifrån arbetsvärderingar av lika och likvärdigt arbete samt utifrån marknad, jämförelser och bedömda svårrekryterade grupper. Utifrån analysen tas beslut om hur budgeten ska fördelas i kommunen.

Ett nytt pensionsavtal innebär ökade pensionskostnader eftersom premien höjs. Samtidigt bidrar den ökade pensionsavsättningen till kommunsektorns attraktionskraft.

Under kommande år fokuserar vi fortsatt på att arbeta med rätt bemanning, rätt lön och rimliga lönelägen i kommunens samtliga befattningsgrupper.

## Strategisk kompetensförsörjning

Sysselsättningen kommer att öka och arbetslösheten minska de kommande åren. I mars 2022 låg arbetslösheten på 7 procent, vilket innebär en minskning med 1,4 procentenheter på ett år. Detta är den lägsta arbetslöshetssiffran sedan september 2019.

Skövde kommun påverkas av demografin och bristen på arbetskraft, men vi ser ett fortsatt gott söktryck på de flesta utannonserade tjänster. Enligt Arbetsförmedlingens yrkeskompass väntas tillgången på många av kommunens yrkesgrupper vara låg framöver. Inom lärargrupperna väntas tillgången vara mycket låg, precis som inom gruppen under-sköterskor i äldreomsorgen. Dessa är våra största yrkes-

grupper, där vi dessutom ser många pensionsavgångar framöver.

Det beräknade rekryteringsbehovet för kommunen baseras på en historisk personalomsättning på 10 procent. Enligt beräkningen är behovet cirka 550 medarbetare per år inklusive pensionsavgångar och demografiutveckling. Att hitta rätt medarbetare, utveckla dem och behålla dem inom kommunen är därför strategiskt viktigt för framtiden. Det är framför allt demografiutmaningen som gör att det inte kommer att finnas tillräckligt med potentiella medarbetare i arbetsför ålder och med rätt kompetens att rekrytera. Vi behöver därför hitta nya arbetsätt för att kompetensförsörja kommunen framöver.

Möjligheten att arbeta heltid är en av flera viktiga frågor i vår kompetensförsörjning. Denna fråga kommer att fortsätta påverka verksamheterna i olika utsträckning. För att lyckas behöver kommunen hitta nya sätt att arbeta med personalmix, kombinationstjänster och samarbete över gränserna. En annan strategisk fråga är arbetet med breddad rekrytering och med Skövde-modellen, som även den bidrar med kompetensförsörjning till våra verksamheter.

Under hösten 2022 kommer också en lagändring som gör att en visstidsanställning snabbare övergår i en tillsvidareanställning. Förändringen betyder att vägen in som tillsvidareanställd medarbetare blir kortare. Det är viktigt att vi tar fram arbetsätt för att hantera detta.

### Kompetensförsörjningsbehov 2022–2026

År	Antal tillsvidareanställda	Ökning på grund av demografi	Pensionsavgångar	Beräknad personalomsättning	Totalt beräknat rekryteringsbehov
2022	4583	71	82	390	544
2023	4654	61	99	396	558
2024	4714	66	126	401	594
2025	4781	75	95	406	576
2026	4856	73	123	413	609
Totalt kommande fem år		346	525	2006	2881

**Definition:** Antal tillsvidareanställda och antal medarbetare som fyller 65 år de kommande fem åren. Antalet tillsvidareanställda räknas varje år upp med demografiutvecklingen.

### Förebyggande och främjande arbetsmiljö- och hälsoarbete

Regeringens arbetsmiljöstrategi ligger till grund för hur arbetsmarknaden ska uppfylla målet om ett hållbart, hälsosamt och tryggt arbetsliv i Sverige. I avsiktsförklaringen för friska arbetsplatser kommer de centrala arbetsgivarparterna och fackliga parterna att fortsätta ta fram nya verktyg och utbildningsinsatser samt sprida kunskap om forskning och fördjupade studier kring bland annat friskfaktorer. Parterna ska också arbeta för stärkt dialog och inflytande utifrån Avtal för samverkan och arbetsmiljö, samt gemensamt utvärdera pandemins effekter på arbetsmiljön.

Den viktigaste faktorn för oss som arbetsgivare är att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder arbetsplatser där våra medarbetare trivs. Vi behöver säkra en god arbetslivskvalitet genom att se till att arbetsmiljön på alla nivåer är trygg, utvecklande och väl anpassad till människors olika förutsättningar och behov. Det är strategiskt viktigt för Skövdes utveckling att vi verkar för en fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö som ger alla medarbetare möjlighet till delaktighet och utveckling och som stimulerar till ansvarstagande och engagemang i arbetslivet. Vi kommer att fortsätta fokusera på ett förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete som bidrar till god kompetensförsörjning och ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.

Åtgärder sker inom ramen för pilotprojekt inom hälsa, med arbete kring frisk- och riskfaktorer på arbetsplats- och individnivå. Vi kommer också att vidta åtgärder för att öka rapporteringen av tillbud och därmed minimera risker samt arbeta med att utveckla och förbättra våra chefers arbetsmiljö och med projekt H26 minska sjukfrånvaro, som fokuserar på att förbättra arbetsmiljön och minska sjukfrånvaron i våra verksamheter.

För att få underlag för styrning och ledning av arbetsmiljöarbetet i Skövde kommun görs varje år en uppföljning av det systematiska arbetsmiljö- och likabehandlingsarbetet. Utifrån denna uppföljning arbetar vi med utvecklande åtgärder på organisationens alla nivåer.

Under de kommande åren kommer vi att fokusera på att stärka förutsättningarna för friska arbetsplatser och att minska sjukfrånvaron. Målet är att minska sjukfrånvaron till 5,5 procent.

# Benchmarking

**I budgetarbetet har kommunens välfärds-tjänster analyserats. Analysen ska vägleda beslut om nämndernas anslag. Som ett led i detta arbetar våra verksamheter med benchmarking, där vi gör jämförelser av olika slag. Nyckeltalen som används i dessa jämförelser kommer från offentlig statistik och gäller 2020. Även *Kommunens kvalitet i korthet (KKIK)* används, för att jämföra Skövdes kvalitet och effektivitet med andra kommuner.**

## Analys av välfärdstjänster

För att se hur Skövde kommuns verksamheter bedrivs utifrån en given resursram har man i budgetarbetet analyserat verksamheterna. Ett av de mått som används är nettokostnadsavvikelse. Nettokostnadsavvikelse är ett vedertaget begrepp vid jämförelser mellan olika kommuner. Nettokostnaden (se tabellen på sidan 33) är skillnaden mellan Skövde kommuns faktiska kostnad i bokslutet 2020 och standardkostnaden, alltså den kostnad som Skövde kommun skulle ha om man bedrev sin verksamhet på en genomsnittlig avgifts-, ambitions- och effektivitetsnivå och om hänsyn tas till egna strukturella faktorer. En positiv avvikelse betyder alltså att Skövde kommuns verksamhet är dyrare än vad strukturen anger – en negativ avvikelse innebär att den är billigare.

### Förskola och skolbarnsomsorg

Skövde kommun har en något högre andel 1–5-åringar som är inskrivna i förskolan jämfört med genomsnittet i riket och kommungruppen (som innefattar mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner). När det gäller 6–12-åringar inskrivna på fritidshem ligger Skövde högre än riket och på samma nivå som liknande kommuner i kommungruppen. Inom förskolan har kommunen en högre andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning jämfört med liknande kommuner. Inom fritidshemmen har Skövde en högre andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning jämfört med riket, men en lägre andel jämfört med liknande kommuner. Antalet barn per heltidstjänst inom förskolan är 5,5 jämfört

med 5,2 i riket. Antalet barn per årsarbetare inom fritidshemmen i Skövde är 24 jämfört med 20,4 i riket.

Skövdes kostnad per inskrivet barn på förskolan är cirka 20 000 kronor lägre än riket och cirka 13 000 kronor lägre än i liknande kommuner. Föregående år var motsvarande jämförelse med riket cirka 17 000 kronor.

Även inom fritidshemmen är kostnaden per inskrivet barn lägre än i riket och kommungruppen. De låga kostnaderna avspeglas även i nettokostnadsavvikelsen, där Skövdes kostnader för förskolan är 5,7 procent lägre än den beräknade nettokostnaden. Sammantaget visar statistiken att Skövde jämfört med riket och kommungruppen har lägre kostnader, en högre andel anställda med pedagogisk utbildning och en något lägre personaltäthet.

### Grundskola inklusive förskoleklass

I grundskolan är andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen lägre jämfört med liknande kommuner. Under 2021 hade 86,7 procent av Skövdes lärare pedagogisk högskoleexamen, att jämföra med 89,5 procent i liknande kommuner. För riket finns ingen uppgift för 2021 publicerad, men 2020 hade Skövde en högre andel än riket. Personaltätheten är något lägre jämfört med både riket och liknande kommuner: 13 elever per lärare i Skövde kommun jämfört med 12 elever per lärare i riket.

Andelen av Skövdes elever som är behöriga till ett yrkesprogram ligger i nivå med riket men är lägre jämfört med liknande kommuner. 2021 var 84,5 procent av eleverna i Skövde behöriga till ett yrkesprogram, jämfört med 87,3 procent i liknande kommuner. Kostnaden per elev i grundskolan är cirka 9 000 kronor lägre än i riket och cirka 10 000 kronor lägre än i kommungruppen. Om man jämför olika kostnadsposter är det främst Skövde kommuns kostnad för undervisande personal som är lägre än genomsnittet i riket. Kostnaden ligger också 4,7 procent lägre än kommunens beräknade nettokostnad.

### Gymnasieskola

Gymnasieskolan har en något lägre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen än liknande kommuner. Jämfört med föregående år har andelen lärare med pedagogisk högskoleutbildning inom gymnasieskolan ökat med 3,5 procent



enheter andelen i Skövde är nu 85,1 procent. Den genomsnittliga betygspoängen är något lägre än i riket och liknande kommuner, men nivån har ökat i Skövde det senaste året.

Andelen elever med behörighet till universitet och högskola ligger högre i Skövde än i både riket och liknande kommuner, och andelen elever som fullföljer sin utbildning med examen inom tre år är betydligt högre än i båda jämförelsegrupperna. Kostnaden för en gymnasieelev i Skövde är 3000 kronor lägre än i riket och 9800 kronor lägre än i kommungruppen. Kostnaden per elev avviker också med -5,7 procent mot den beräknade nettokostnaden.

### Äldreomsorg

Andelen invånare över 80 år som antingen har särskilt boende eller hjälp från hemtjänsten är lägre än riksgenomsnittet (29 procent jämfört med 30 procent i riket). Kostnaden per brukare med särskilt boende är också lägre än riksgenomsnittet, medan kostnaden per brukare med hemtjänst är högre än i riket. Om man slår ut kostnaden för hela äldreomsorgen på alla invånare över 80 år ligger Skövde 12 procent lägre än riksgenomsnittet (14 procent lägre under föregående år).

Nettokostnadsavvikelsen visar att kostnadseffektiviteten i Skövdes äldreomsorg är bättre än man kan förvänta sig utifrån de strukturella förutsättningarna. Avvikelsen är -1,7 procent (-4,7 procent jämfört med föregående år).

Våra brukarundersökningar har tidigare visat generellt goda resultat. Under pandemin har brukarundersökningen inte genomförts; därför saknas uppdaterade värden. Hemtjänstens personalkontinuitet har förbättrats men är fortfarande lägre än riket. Väntetiden till särskilt boende har också förbättrats och är nu bättre än riket.

### Omsorg om personer med funktionsnedsättning (LSS)

Skövde har en större andel invånare med LSS-insatser än riket, och kostnaden per invånare är också högre. Det innebär att Skövde kommun får bidrag i LSS-utjämningsystemet (cirka 55 miljoner kronor under 2020).

Nettokostnadsavvikelsen visar att kostnadseffektiviteten inom Skövdes LSS-verksamhet är bättre än man kan förvänta sig utifrån de strukturella förutsättningarna. Avvikelsen är -4,8 procent (-4,7 procent föregående år), vilket tyder på att Skövde bedriver en effektiv verksamhet.

När det gäller LSS-insatserna gruppboende och daglig verksamhet är Skövdes kostnader per brukare lägre än riksgenomsnittet. Våra brukarbedömningar saknar resultat för gruppboende. För daglig verksamhet LSS är resultatet lägre än riksgenomsnittet när det gäller det värde som vi har valt att lyfta fram (det valda värdet är får bestämma om saker som är viktiga).



### Individ- och familjeomsorg

Skövde kommuns nettokostnad för individ- och familjeomsorg är markant lägre jämfört med andra liknande kommuner, både inom missbruksvård, barn- och ungdomsvård och ekonomiskt bistånd. Andelen mottagare av ekonomiskt bistånd är också låg jämfört med kommungruppen.

Det finns flera skäl till att kostnaderna för individ- och familjeomsorg är låga och att de har varit det under en längre tid. Det största skälet är att sektor socialtjänst har en stabil organisation med väl fungerande arbetssätt inom de olika verksamheterna. En förutsättning för att kostnaderna ska hållas fortsatt låga är att arbetssätten kan bibehållas och utvecklas. För att det ska vara möjligt krävs kompetent personal och att personalomsättningen hålls på en rimlig nivå. En alltför hög personalomsättning innebär att mycket tid går åt till introduktion och upplärning, vilket gör det svårt att hålla hög kvalitet i arbetet. Sektorerna har sedan tidigare arbetat med en personalstrategi för att minska personalomsättningen inom främst gruppen socialsekreterare med myndighetsutövning. För att säkerställa en rimlig arbetsbelastning har sektorn tagit fram en arbetstygdsräkning kring handläggningsarbetet.

Kostnadsjämförelse 2020	Förskola <sup>2</sup>	Fritidshem <sup>2</sup>	Grundskola	Gymnasieskola	Äldreomsorg <sup>2</sup>	LSS	Individ- och familjeomsorg
<b>Nettokostnadsavvikelse<sup>1</sup></b>	-5,7	-9,9	-4,7	-5,7	-1,7	-6,4	-26,3

1 Procentuell skillnad mellan redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad

2 Inklusivt öppen verksamhet

## Kommunens kvalitet i korthet (KKIK)

KKIK visar kommunens kvalitet och effektivitet i jämförelse med andra kommuner. Undersökningen är ett verktyg för att informera kommunens invånare om kvaliteten på den service som kommunen tillhandahåller. Verktöget används också som en del i styrningen och verksamhetsutvecklingen, och består av ett 40-tal nyckeltal fördelade på följande tre områden:

- Barn och unga
- Stöd och omsorg
- Samhälle och miljö

260 av Sveriges kommuner deltar i nyckeltalsjämförelsen, där kommunerna rankas utifrån resultat per mått.

För Skövdes del visar KKIK för 2021 goda resultat inom flera verksamheter, exempelvis skolan och socialtjänsten.

Undersökningen visar också att vi har mycket goda resultat vad gäller kostnader inom både skola, socialtjänst och delar av vård och omsorg. Det är svårt att dra några generella slutsatser kring brukarnöjdheten eftersom resultaten kring vissa undersökningar är fördröjda. Det vi ser är dock att även om brukarnöjdheten inom LSS (daglig verksamhet) har förbättrats så ligger resultatet fortfarande under målvärdet.

Undersökningen visar också att utvecklingstakten varierar, vilket tyder på att analys- och förbättringsarbetet behöver intensifieras ytterligare. Att få till stånd en god kvalitetskultur och ett systematiskt förbättringsarbete tar tid. De senaste åren har en tydlig förflyttning dock gjorts inom området.

För att ta del av KKIK:s resultatrapport eller få en överblick över hur kommunen ligger till via en sammanställning, gå till <https://skovde.se/kommun-politik/kvalitet-och-utveckling/Kvalitetsarbete/>











## Budget 2023–2025

Skövdes finansiella mål är att varje års resultat ska motsvara i snitt minst 3 procent av mandatperiodens skatter och bidrag. För planperioden motsvarar 3 procent ett resultat på 112 till 122 miljoner kronor per år. Det budgeterade resultatet för perioden motsvarar 2,9 procent av skatter och bidrag. Resultatet för 2022 är 81 miljoner kronor.

Sammanställning	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Årets resultat (miljoner kronor)	81,0	109,5	148,0
Årets resultat (procent av skatter och bidrag)	2,2	2,8	3,6
Skatteintäkter (miljoner kronor)	3 749,9	3 904,8	4 058,0
Ökning av skatteintäkter (procent)	5,5	5,6	4,1
Ökning av kostnader (procent)	6,1	3,0	2,6
Investeringsutgift (miljoner kronor) *	531	386	345
Nettointäkt/kostnad exploateringar (miljoner kronor)	-271	-325	-26

\* Exklusive taxefinansierad verksamhet

# Ekonomiska förutsättningar

## Skatter och statsbidrag

Beräkningen av det ekonomiska utrymmet för 2023–2025 utgår från följande övergripande antaganden:

- Befolkningsunderlaget för budgetåret 2023 baseras på antal invånare den 1 november 2022 (prognos 57 457 invånare).
- Åldersstrukturen följer Skövdes officiella befolkningsprognos.
- Utdebiteringen blir 21:61 under hela planperioden.
- Skatteunderlaget i riket ökar i enlighet med Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) prognos.
- Skatteunderlaget i Skövde utvecklas som i riket.
- Bidrag och avgifter inom den kommunalekonomiska utjämningsberäkningen beräknas i enlighet med SKR:s prognoser.

Antagandena används som grund när 2023–2025 års intäkter från skatter och generella bidrag beräknas. Skatteunderlagsprognosen bygger på SKR:s bedömningar i cirkulär 22:15, daterat den 28 april 2022.

Skatteprognos (miljoner kronor)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Skatteintäkter	3 160,8	3 277,5	3 394,6
Generella statsbidrag *	589,1	627,4	663,4

\* Här ingår inkomstutjämnings, kostnadsutjämnings, regleringsbidrag/-avgift, strukturbidrag, införandebidrag, LSS-utjämnings, fastighetsskattebidrag och eventuella konjunkturbidrag samt slutavräkning.

Befolkningsutvecklingen är en av de faktorer som påverkar kommunens skatteintäkter och generella statsbidrag. Kommunens befolkningsprognos uppskattar antalet invånare per den 31 december varje år. De skatter och bidrag som kommunen får bygger på den faktiska befolkningmängden den 1 november året före budgetåret.

Befolkningsprognos	2022	2023	2024	2025
Antal invånare 1 nov föregående år	57 036	57 457	58 105	58 972
Procentuell utveckling	0,4	0,7	1,1	1,5

I Sverige finns ett skatteutjämningsystem som ska garantera alla kommuner likvärdiga ekonomiska förutsättningar oavsett strukturella förhållanden. Skövde kommun har en teoretiskt beräknad strukturkostnad som är lägre än rikets. Det betyder att Skövde kommun bidrar till kostnadsutjämningsystemet. Samtidigt har Skövdes invånare lägre medelinkomst än riket. Därför får Skövde bidrag från inkomstutjämningsystemet.

## Budgetramar

När kommunens resurser fördelas gäller följande allmänna principer:

- För 2023 är den generella pris- och löneuppräknings fördelad per nämnd. Den resterande delen (särskild lönesättning samt del av internindexuppräknings) fördelas till respektive nämnd efter att analyser gjorts. Utrymme för löneökningar och indexuppräknings budgeteras centralt för 2024 och 2025.
- En demografimodell anpassar barnomsorgens, grundskolans, gymnasieutbildningens och äldreomsorgens ekonomiska ramar efter kommunens befolkningsstruktur.
- Kompensation ges för förändringar som beror på nyinvesteringar.
- Kompensation ges för förändringar som beror på ändrad verksamhet, lagliga krav eller förändringar i huvudmannaskap.
- Nämnderna kompenseras för ökade hyreskostnader vid investeringar.
- Verksamheterna ska effektiviseras med 0,5 procent under 2023 och 1 procent per år under 2024 till 2025.
- Politiska prioriteringar.

Indexuppräknings	Budget 2023
Pris- och löneindex	100 miljoner kronor
Interna tjänster Service	3–5,5 procent
Interna tjänster IT	4,0 procent
Internränta	1,75 procent
Personalkostnadspålägg *	40,55 procent

\* Här ingår 0,4 procent för semesterlöneskulden



Om de generella kostnaderna blir högre än beräknat krävs effektiviseringar eller omDispositioneringar. Skulle kostnaderna tvärtom bli lägre får nämnden disponera överskottet. Om den tilldelade ramen inte räcker ska nämnden prioritera om i verksamheten.

Avskrivningar görs enligt rak, nominell metod och kapitalkostnader belastar nämnden månaden efter att investeringen tagits i bruk. Principen är att lokalanvändaren ska betala vad lokalerna kostar att äga och driva på lång sikt, det vill säga inklusive erforderligt underhåll. Internhyran beräknas individuellt för varje objekt. Det hyresbelopp som en uppsagd lokal medför ska tillfalla den nämnd som övertar lokalen.

## Resursfördelningsmodell

Skövde kommun använder demografimodeller för att beräkna resursfördelningen mellan förskola, grundskola, fritidshem, gymnasieskola och äldreomsorg. I barn- och utbildningsnämndens modell ingår inte hyreskostnader eller kostnader för elevhälsan. Det faktiska antalet barn och elever som var skrivna i Skövde kommun den 1 januari 2022 används för att justera kommunbidraget för barn- och utbildningsnämnden. Antalet kompletteras sedan med förväntat antal födda under 2022 och framåt. Avstämningar sker två gånger per år och nämnden ersätts för det faktiska antalet barn/elever. När det gäller fritidshemmen räknar man med att i snitt 65 procent av barnen mellan sex och elva år är inskrivna i skolbarnsomsorgen\*.

Antalet barn och elever i förskola, grundskola och gymnasieskola kommer att öka de kommande tre åren. Demografiberäkningen för gymnasieskolan utgår ifrån hur många elever som bor i Skövde kommun. Ett arbete pågår med att ta fram en ny demografimodell för att fördela resurserna inom barn och utbildningsverksamheter.

Skövdes äldre kommer också att bli fler under planperioden, vilket påverkar vård- och omsorgsnämnden. Här finns en demografimodell som bygger både på Skövdes befolkningsprognos och på offentlig statistik över äldreomsorgskostnader per invånare över 65 år. Kostnaden för den ökade efterfrågan beräknas med modellen som utgångspunkt. Beräkningen tar hänsyn till alla kostnader – från omvårdnadspersonal och legitimerad personal till ledning, material och lokaler. Detta gäller både hemtjänst, särskilt boende och exempelvis dagverksamhet och korttidsvård. Se demografikutvecklingen under respektive nämnds demografiavsnitt.

\*) Beräkningen bottnar i att cirka 80 procent av barnen mellan sex och nio år, och cirka 30 procent av barnen mellan tio och elva år, är inskrivna i skolbarnsomsorgen.

## Förändringar i budgetramarna

I tabellen nedan visas förändringar av budgetramarna indelade i kategorier. Under planperioden ökar kostnaderna med cirka 419 miljoner kronor.

Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Indexuppräknning	100	100	100
Demografiberäkning	30	29	32
Satsningar	45	-6	1
Pensioner	77	-1	-8
Effektivisering	-16	-32	-32
<b>Summa</b>	<b>236</b>	<b>90</b>	<b>93</b>
Ökning av skatteintäkter	199	155	153

## Värdeöverföring koncernen

Från och med 2021 budgeterar kommunen med en förväntad utdelning på 19 miljoner kronor från Skövde Energi AB.

Kommunfullmäktige beslutade den 25 februari 2019 (KFS16/19) att göra en värdeöverföring från AB Skövdebostäder. Bolaget väntas under planperioden ge utdelning på 10 till 20 procent av sitt årliga resultat – förutsatt att bolagets överskott medger detta. Skövde Stadshus AB ska därefter ge motsvarande utdelning till Skövde kommun.

I enlighet med lagen (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag måste utdelningen användas inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar. Användningen ska främja integration och social sammanhållning eller tillgodose bostadsbehovet för personer som kommunen har ett särskilt ansvar för. Skövde kommun planerar att finansiera insatser inom följande områden:

- Boendestöd
- Ungdomsboende
- Tryggt boende, natt och larm
- Stödboende missbruksvård

Kommunen har för planperioden 2023–2025 budgeterat 15 miljoner kronor per år för dessa insatser.



## Kommunens budget

Nedan redovisas kommunbidragen per nämnd. För detaljerad information, se respektive nämnd. Kommunbidragen lämnas som en nettosumma men nämnderna ska upprätta sin internbudget brutto, inklusive kostnader och intäkter inom befintligt kommunbidrag.

Nämnderna ansvarar för att deras beslutade verksamhet bedrivs inom tilldelad budgetram. För att flytta kommunbidrag mellan nämnder krävs beslut av kommunfullmäktige. Nämndernas kommunbidrag väntas 2023 bli 3 600 miljoner kronor, jämfört med 3 436 miljoner kronor i budgeten för

2022. Det är en ökning med 4,8 procent. I underlaget har nämndernas totala personalkostnader räknats upp med 2,3 procent. Dessutom finns centralt avsatta medel i finansverksamheten för särskilda lönesatsningar under 2023. Dessa har ekonomichefen rätt att fördela efter beredning i kommundirektörens ledningsgrupp/kommunstyrelsens arbetsgivarutskott. Totalt finns 100 miljoner kronor avsatta för ökade pris- och lönekostnader centralt och hos nämnderna.

I tabellen listas kommunbidrag per nämnd för planperioden.

### Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)

	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunstyrelsen	575,6	601,7	600,9	603,4
Barn- och utbildningsnämnd	1 341,2	1 402,0	1 398,9	1 396,5
Vård- och omsorgsnämnd	1 087,6	1 140,6	1 141,7	1 142,8
Socialnämnd	226,7	240,5	238,1	235,7
Kultur- och fritidsnämnd	181,4	189,0	189,1	188,0
Servicekommitté	7,8	12,1	7,6	7,6
Bygglövsnämnd	0,5	0,5	0,5	0,5
Kommunfullmäktige	4,6	4,7	4,8	4,9
-Revision	1,8	1,8	1,8	1,9
-Överförmyndare	6,8	7,0	7,2	7,4
-Valnämnd	2,1	0,1	1,3	0
<b>Summa nämnder</b>	<b>3 436,0</b>	<b>3 600,0</b>	<b>3 591,9</b>	<b>3 588,8</b>
Finansverksamheten	-241,1	-210,4	-100,9	-6,3
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>3 194,9</b>	<b>3 389,6</b>	<b>3 491,1</b>	<b>3 582,5</b>

# Resultat-, balans- och kassaflödesbudget

Resultatbudget (mnkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Verksamhetens nettokostnader	-3 194,9	-3 389,6	-3 491,1	-3 582,5
Avskrivningar	-260,0	-275,0	-290,0	-305,0
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-3 454,9</b>	<b>-3 664,6</b>	<b>-3 781,1</b>	<b>-3 887,5</b>
Skatteintäkter enl. riksprognos SKR	2 999,2	3 160,8	3 277,5	3 394,6
Generella statsbidrag enl. riksprognos SKR	551,3	589,1	627,4	663,4
<b>Verksamhetens resultat</b>				
Finansiella intäkter	17,6	18,9	28,2	35,1
Finansiella intäkter - Värdeöverföring, utdelning	34,0	34,0	34,0	34,0
Finansiella kostnader	-22,7	-57,2	-76,2	-91,6
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>124,4</b>	<b>81,0</b>	<b>109,5</b>	<b>148,0</b>
Extraordinära poster (netto)				
<b>Årets resultat</b>	<b>124,4</b>	<b>81,0</b>	<b>109,5</b>	<b>148,0</b>
<i>Årets resultat i procent av skatter och bidrag</i>	<i>3,5%</i>	<i>2,2%</i>	<i>2,8%</i>	<i>3,6%</i>

Balansbudget (mnkr)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar (materiella och finansiella)	7 504,5	7 670,5	7 755,5
Förråd	5,0	5,0	5,0
Fordringar	2 317,3	2 317,3	2 317,3
Kortfristiga placeringar	828,7	828,7	828,7
Kassa bank	242,8	271,1	304,1
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>10 898,3</b>	<b>11 092,6</b>	<b>11 210,6</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
Eget kapital	4 100,8	4 210,3	4 358,3
Avsättning för pensioner med mera	337,0	371,8	391,8
Övriga avsättningar	221,9	221,9	221,9
Långfristiga skulder	5 279,1	5 239,1	5 279,1
Kortfristiga skulder	959,6	959,6	959,6
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>10 898,3</b>	<b>11 092,6</b>	<b>11 210,6</b>



Budget för kassaflöde (mnkr)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Årets resultat	81,0	109,5	148,0
Justering för av- och nedskrivningar	275,0	290,0	305,0
Justeringar för gjorda avsättningar	43,0	34,8	20,0
<b>Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>399,0</b>	<b>434,3</b>	<b>473,0</b>
Ökning/minskning förråd och varulager			
Ökning/minskning förråd och varulager			
Ökning/minskning kortfristiga skulder			
<b>Medel från den löpande verksamheten</b>	<b>399,0</b>	<b>434,3</b>	<b>473,0</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillg.	-675,0	-456,0	-390,0
Försäljning materiella anläggningstillg.			
Förvärv immateriella anläggningstillg.			
Försäljning immateriella anläggningstillg.			
Förvärv finansiella anläggningstillg.			
Försäljning finansiella anläggningstillg.			
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-675,0</b>	<b>-456,0</b>	<b>-390,0</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyupptagna lån	200,0	50,0	-
Amortering av skuld	-	-	50,0
Ökning av långfristiga fordringar			
Minskningar av kortfristiga fin. skulder			
<b>Medel från finansieringsverksamheten</b>	<b>200,0</b>	<b>50,0</b>	<b>-50,0</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-76,0</b>	<b>28,3</b>	<b>33,0</b>
Likvida medel vid årets början	318,8	242,8	271,1
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>242,8</b>	<b>271,1</b>	<b>304,1</b>



# 5

## Nämnder

Kommunstyrelsen .....	46
Barn- och utbildningsnämnd .....	48
Vård- och omsorgsnämnd .....	51
Socialnämnd .....	53
Kultur- och fritidsnämnd.....	56
Servicenämnd	
– skattefinansierad verksamhet.....	58
– taxefinansierad verksamhet.....	59
Bygglovsnämnd.....	60
Kommunfullmäktige.....	61
Revision .....	61
Överförmyndare .....	61
Valnämnd .....	61



# Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har flera uppgifter. Dels är den facknämnd för vissa frågor precis som övriga nämnder, dels har den en särskild roll som regleras i kommunallagen. Denna roll brukar kallas att styra och leda den kommunala organisationen. Det betyder att kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över alla verksamheter – även kommunala bolag och kommunalförbund – och ska bereda ärenden inför beslut i kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen är dessutom anställningsmyndighet för den samlade förvaltningen och alltså ansvarig för arbetsgivarfrågor. Frågor kring följande områden faller också under kommunstyrelsens ansvar: Samhällsbyggnad, bostäder, infrastruktur och miljö, näringsliv och arbetsmarknad inklusive vuxenutbildning, medborgarkommunikation, folkhälsa, IT, redovisning samt inköp och upphandling.

## Driftkostnader

Kommunstyrelsen (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Ram föregående år</b>	<b>543 606</b>	<b>575 552</b>	<b>601 651</b>	<b>600 853</b>
Pris- och personalkostnadsindex	7 909	24 424		
<b>Driftkompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader	15 055	7 448	8 114	4 431
Budgetprioriteringar	14 110	1 866	-5 904	1 075
Verksamhetsövergångar	-2 409	-6 200	0	0
<b>H22</b>				
Effektivisering	-2 718	-1 439	-3 008	-3 004
<b>Årets ram</b>	<b>575 552</b>	<b>601 651</b>	<b>600 853</b>	<b>603 354</b>

## Budgetprioriteringar

### Tillköp Västtrafik (2,2 miljoner)

Prioriteringen gäller busstrafik med ny linje mellan Skövde resecentrum och Billingen (hållplats Billingeus), enligt beslut i kommunstyrelsen, september 2021 (KS\$153/21).

### Nytt ekonomisystem (3,2 miljoner)

Ett nytt ekonomisystem håller på att upphandlas i samverkan med kommunerna i östra Skaraborg. Skövde kommun har fått uppdraget att förvalta ekonomisystemet för de nio kommunerna. Under 2022 sker förberedelser för systembytet och dess mottagande i systemförvaltningen. Systemet designas och byggs upp under 2022 för att sedan implementeras under 2023. I samband med att systemet införs görs en förstärkning inom ekonomi- och IT-området, för att säkra resurser på ekonomi- och IT-avdelningarna och hos sektorerna.

### Etableringsfrämjande åtgärder (3,0 miljoner)

Skövde kommuns arbete med att stödja ett aktivt etableringsarbete inom flera fronter behöver förstärkas. Vi ser en snabb omställning av vår tillverkningsindustri och vi behöver fortsätta stödja detta på olika sätt. Ett exempel på detta är Assar. Vi ser också stora möjligheter att skapa en kraftigare tillväxt inom ramen för Skövde Science City. Det finns också ett behov att driva och samordna de initiativ som krävs inom elektrifieringen för att klara utveckling och omställning av framtidens industri.

### Samordnare för samverkan med civilsamhället (0,6 miljoner)

Prioriteringen gäller en tjänst som tillsammans med berörda sektorer ska bidra till att utveckla och skapa former för samverkan med civilsamhället.

### Förstärkning samhällsbyggnad (2 miljoner)

Sektor samhällsbyggnad förstärks med 2 miljoner kronor under 2023. Förstärkningen görs för att möta behovet när hela Skövde ska utvecklas. Förväntningarna är stora, bland annat på en snabbare utveckling i våra ytterområden och på förtätningsarbetet. Det är viktigt att vi kortar våra handläggningstider och möter efterfrågan från näringslivet. Medlen till samhällsbyggnad ger mer resurser och säkerställer därmed leveransen.



#### **Skövdemodellen 3.0 (5,0 miljoner)**

Skövdemodellen kommer att fortsätta i kommunen. En ytterligare satsning på det så kallade Steg-projektet innebär att 40 serviceassistenter kan anställas inom kommunens verksamheter, framför allt inom vård och omsorg men även inom barn och utbildning.

#### **SM-vecka vinter 2023 (4,0 miljoner)**

Skövde kommun är värdstad för SM-veckan vinter 2023. Evenemanget genomförs under vecka 5 på Billingen, Billingehov, Arena Skövde samt i stadskärnan. Målet är att skapa en kompakt SM-vecka med korta avstånd mellan huvudarenorna. För att möjliggöra evenemanget görs en tillfällig satsning i budget 2023.

#### **Uppräkningar**

Driftbidragen till Next Skövde Destinationsutveckling AB och Balthazar Science Center AB räknas upp med kommunens index. Bidraget till Räddningstjänsten Östra Skaraborg och Miljösamverkan Östra Skaraborg räknas upp enligt direktionens förslag.

#### **Risker och osäkerheter i budgeten**

På grund av demografiutvecklingen och de ökande pensionsavgångarna står kommunen inför ett stort rekryteringsbehov inom flera yrkesgrupper de kommande åren. Totalt behöver kommunen rekrytera cirka 570 personer per år inklusive demografi. Med tanke på samhällsutvecklingen är det i nuläget svårt att göra en prognos för framtida behov, men fokus ligger fortfarande på att behålla och utveckla kommunens medarbetare. Arbetet behöver ske brett med olika insatser. Exempelvis behöver kommunen locka äldre medarbetare att stanna kvar längre i arbete. Kommunen behöver också se över möjligheter till nya arbetssätt och metoder samt digitalisering och automatisering av arbetsuppgifter.

Samhällsbyggnadsområdet är ett bra exempel på att kompetens och kontinuitet är strategiska faktorer för att nå framgång. Erfarna ingenjörer och arkitekter, exempelvis, är en stor bristvara. Varje nyrekrytering innebär en tempoförlust eftersom leverans och projekt ofta sträcker sig över flera år och det tar tid att sätta sig in i projekten.

Arbetsförmedlingens omstrukturering innebär en risk och en osäkerhet som kan påverka Skövde kommun, främst med tanke på kommunens kommande roll i den statliga arbetsmarknadspolitikerna.

En osäkerhet som vuxenutbildningen ställs inför är vad som händer med flyktingsituationen med tanke på kriget i Ukraina. Om de som omfattas av massflyktsdirektivet även får behörighet till SFI-undervisning kan antalet elever öka markant.

# Barn- och utbildningsnämnd

Barn- och utbildningsnämnden (BUN) ska fullgöra kommunens uppgifter inom förskoleverksamhet, fritidshem, förskoleklass, grundskola, sjukhusskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola och elevhälsa.

Barn- och utbildningsnämnden utövar dessutom tillsyn över fristående förskolor.

Nämnden ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt lagar och förordningar, styrdokument samt bestämmelser i nämndens reglemente.

## Driftkostnader

Barn- och utbildningsnämnd (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Ram föregående år</b>	<b>1 304 372</b>	<b>1 341 222</b>	<b>1 401 991</b>	<b>1 398 942</b>
Pris- och personalkostnadsindex	24 325	37 377		
Demografiberäkning förskola, grundskola, fritidshem	7 000	7 400	9 400	10 000
Demografiberäkning gymnasium	6 400	1 600	1 100	1 500
<b>Driftkompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader förskola	55	3 338	666	55
Investeringsrelaterade kostnader grundskola inkl. fritidshem	1 138	-39	305	0
Investeringsrelaterade kostnader gymnasium	-139	0	0	0
Budgetprioriteringar	12 000	17 000	0	0
Verksamhetsövergångar	-885	800	-500	0
<b>H22</b>				
Effektivisering	-13 044	-6 706	-14 020	-13 989
<b>Årets ram</b>	<b>1 341 222</b>	<b>1 401 991</b>	<b>1 398 942</b>	<b>1 396 508</b>

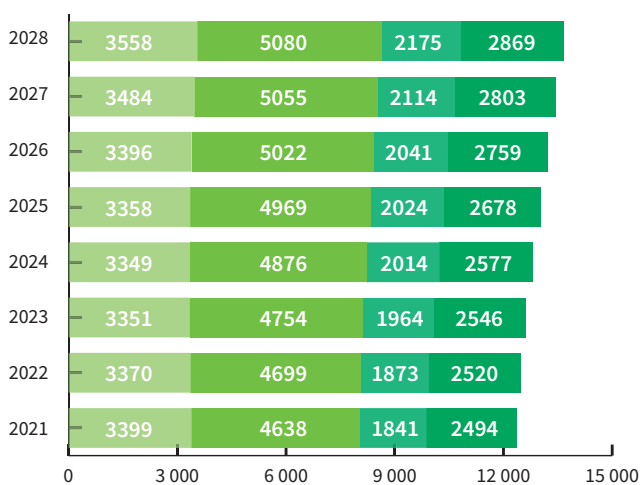
## Demografi

Nämnden får ersättning enligt gällande demografimodeller (se sidan 38). Det betyder att justeringar görs för varje barn eller elev som börjar eller slutar. Under perioden 2023–2025 kommer antalet barn och unga i åldern 1–19 år att öka med cirka 570 personer. Antalet barn i förskoleålder kommer att vara i princip oförändrat under perioden, medan antalet grundskoleelever ökar med i snitt 150 per år. Antalet ungdomar i gymnasieåldern väntas öka med i snitt 40 per år.

Kommunernas framtida demografiska utmaningar, där antalet barn och unga ökar i snabbare takt än de som är i arbetsför ålder, kräver långsiktig resursplanering. Man behöver hantera de samlade resurserna på ett mer effektivt sätt samtidigt som kvaliteten ska bibehållas och verksamheten utvecklas. Dessutom ställs verksamheten inför utmaningar som växande skillnader mellan elevgrupper, segregation och ökat kompetensbehov. Allt detta kan komma att kräva helt nya sätt att tänka och arbeta.

## Antal barn och elever

■ Förskola 1–5 år
 ■ Grundskola 6–12 år
 ■ Grundskola 13–15 år
 ■ Gymnasium 16–19 år





## Budgetprioriteringar

Barn- och utbildningsnämnden har ett helhetsansvar för perspektivet 1–20 år. Tidiga insatser ger eleverna goda förutsättningar för maximal utveckling och stimulerande lärande.

### Förstärkning skola (12 miljoner)

Barn- och utbildningsnämnden har fått en tillfällig förstärkning på 12 miljoner kronor under 2022. Detta för att se till att barn och elever får den utbildning de har rätt till trots pandemin. Förstärkningen har möjliggjort extra insatser för att ta igen undervisning och ge barn och elever extra stöd. Det kan exempelvis handla om undervisning på kvällar, helger och lov, men också insatser för barn och elever som behöver extra stöd i undervisningen eller kring sin psykiska hälsa. En del av förstärkningen har också använts till extra

simundervisning. En effekt av att simundervisningen uteblivit under pandemin är nämligen att färre elever har nått kunskapskravet inom simning.

Tack vare att förstärkningen blir en permanent höjning av barn- och utbildningsnämndens ram kan förskolan och skolan arbeta med mer långsiktiga insatser för att höja måluppfyllelsen samt skapa trygghet och studiero.

### Arbetsbelastning/organisationsutredning (3,6 miljoner)

Den organisationsutredning som har gjorts i Skövde kommun visar att ledare inom skolan har hög arbetsbelastning och stora personalgrupper. Insatser för ett närvarande ledarskap ger våra ledare bättre förutsättningar att möta sina medarbetare i vardagen, och i förlängningen att samarbeta för en bra arbetsmiljö för barn, elever och medarbetare.

## Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2020	Utfall 2021	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025
Antal barn i kommunal förskola	2 700	2 717	3 035	3 064	3 106	3 358
Antal barn i enskild förskola	417	388	417	417	417	403
Antal barn i pedagogisk omsorg	0	0	0	0	0	0
Antal barn vårdnadsbidrag	0	0	0	0	0	0
Antal barn i kommunalt fritidshem	1 939	2 306	2 410	2 468	2 470	2 470
Antal barn i enskilt fritidshem	301	283	395	395	395	395
Antal barn i kommunal förskoleklass	611	626	628	657	675	350
Antal barn i kommunal skola åk 1–9, exklusive sarskola	4 939	5 015	5 173	5 297	5 449	5 437
Antal barn i enskild grundskola	803	851	841	841	845	845
Antal gymnasieelever	2 345	2 265	2 405	2 436	2 513	2 678
varav folkbokförda i Skövde	1 315	1 330	1 347	1 364	1 407	1 473
varav andel från annan kommun (procent)	44	44	44	44	44	45
Antal elever i gymnasiesarskola	64	67	68	68	68	68
varav andel från annan kommun (procent)	57	57	57	57	57	57
Andel elever, folkbokförda i Skövde, som studerar i friskola eller annan kommun (procent)	32	32	32	32	32	32



### Risker och osäkerheter i budgeten

Enligt beräkningar från SCB kommer Sverige 2035 att sakna 80 000 behöriga lärare. I Skövde kommun är det i dagsläget svårt att rekrytera lärare inom samtliga skolformer. Psykologer samt studie- och yrkesvägledare är andra svårrekryterade befattningar. Samtidigt som verksamheten växer står kommunen inför stora pensionsavgångar, framför allt inom yrkesgrupperna barnskötare, förskollärare och lärare i grundskolans tidigare år. Den nya lärarutbildningen på Högskolan i Skövde förväntas stärka möjligheterna att rekrytera behöriga lärare. Det ökade antalet lärarstudenter från andra lärosäten som gör sin verksamhetsförlagda utbildning i Skövde kan också ge positiva effekter för kompetensförsörjningen.

Kommunen behöver fortsätta att attrahera och rekrytera fler lärare, men också arbeta målinriktat för att behålla redan anställda. Utvecklings- och karriärmöjligheter, arbetsmiljö och lön är faktorer som påverkar hur attraktiv Skövde kommun är som arbetsgivare.

I takt med att konkurrensen om behöriga lärare ökat har även löneläget höjts. Staten har tillfört kommunerna medel i form av riktade statsbidrag för karriärtjänster och lärarlönelyft. Tillskottet är positivt för kommunen men gör verksamheterna beroende av bidrag från staten.

För att barn- och utbildningsnämnden ska klara sitt uppdrag inom ramarna i Strategisk plan med budget och samtidigt klara effektiviseringskraven måste arbetet med ekonomisk uppföljning fortsätta. En analys av den nationella statistiken visar att Skövde kommun är kostnadseffektiv när det gäller barn- och utbildningsnämndens ansvarsområden. I samtliga skolformer är kostnaden per barn/elev lägre än snittet i riket och kommungruppen.

Det görs en kontinuerlig översyn av resursfördelningsprinciperna för att se till att de får avsedda effekter. För att skärpa uppföljningen och dokumentationen ytterligare ska en översyn av internbudgetarbetet göras. Man ska också fortsätta att säkerställa rutiner och processer för ekonomiska rapporter, uppföljningar, analyser och åtgärder, bland annat när det gäller systemstöd.

# Vård- och omsorgsnämnd

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för insatser till äldre samt personer med funktionsnedsättning. Verksamheten styrs i huvudsak av socialtjänstlagen (SoL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Personer som behöver omvårdnadsinsatser eller annat stöd i sin dagliga livsföring ska så långt det är möjligt kunna leva och bo som självständiga medborgare i samhället. Vård- och omsorgsnämndens insatser ska präglas av trygghet, ansvarskänsla och respektfullt bemötande.

## Driftkostnader

Vård- och omsorgsnämnd (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Ram föregående år</b>	<b>1 039 294</b>	<b>1 087 600</b>	<b>1 140 598</b>	<b>1 141 677</b>
Pris- och personalkostnadsindex	45 262	33 083		
Demografiberäkning	9 700	10 500	8 000	10 000
<b>Driftkompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader gruppboende	2 283	-4 697	4 835	2 858
Investeringsrelaterade kostnader äldreomsorg	1 184	0	0	0
Budgetprioriteringar	-600	15 000	0	0
Verksamhetsövergångar	869	4 550	-350	-350
<b>H22</b>				
Effektivisering	-10 393	-5 438	-11 406	-11 417
<b>Årets ram</b>	<b>1 087 600</b>	<b>1 140 598</b>	<b>1 141 677</b>	<b>1 142 768</b>

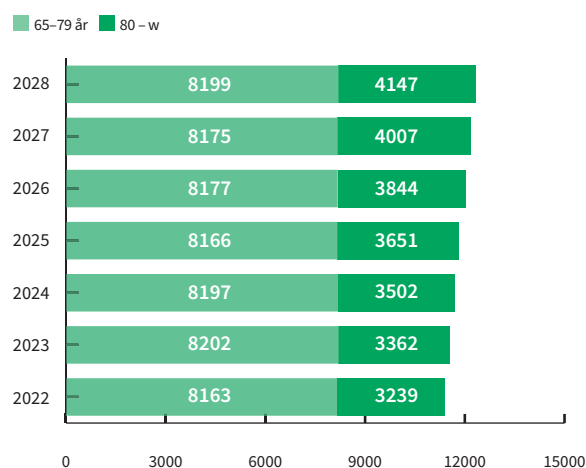
## Demografi

Skövdes befolkningsprognos visar att vi får allt fler äldre invånare. Under planperioden 2023–2025 väntas antalet invånare som är 80 år och äldre öka med 412 personer. De tre åren därefter väntas en ökning med ytterligare 496 personer.

Förändringen väntas öka behoven av hemtjänst, särskilt boende och andra insatser från vård- och omsorgsnämnden. Behovet av lägenheter i särskilt boende tillgodoses genom de lägenheter som har byggts vid Äldrecentrum Ekedal, särskilt när det gäller personer med demensdiagnoser. Hemtjänst, dagverksamhet och korttidsvård behöver dock mer resurser för att klara ett växande antal brukare.

Befolkningsutvecklingen innebär också fler yngre brukare (0–64 år) i verksamheter för personer med funktionsnedsättning. I genomsnitt handlar det om fem till tio nya brukare per år, med varierande behov av bostad med särskild service, personlig assistans, daglig verksamhet, stöd i hemmet med mera. Kommunen behöver därför fortsätta sitt långsiktiga arbete med att bland annat planera bostäder med särskild service för denna målgrupp.

## Antal invånare



	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
80+	3 239	3 362	3 502	3 651	3 844	4 007	4 147
Årlig förändring		138	123	140	149	194	162



## Budgetprioriteringar

### Utökade behov LSS (5,0 miljoner)

Vård- och omsorgsnämndens budgettilldelning på grund av demografi omfattar endast äldreomsorgen. De utökade behoven inom LSS-verksamheten, framför allt med fokus på barn, kompenseras därför med ett resurstillskott på 5 miljoner kronor till 2023.

### Skövdemodellen 3.0 (10,0 miljoner)

Genom en resursförstärkning på 10 miljoner kronor börjar den nya yrkestiteln enhetsassistent införas inom äldreomsorgen. Det handlar om personer som har utbildats genom steg-projektet (Skövdemodellen) och därmed har fått kompetens att utföra enklare delar i vård- och omsorgsuppdraget på exempelvis ett äldreboende. Förändringen skapar en förskjutning som gör att undersköterskor och specialistutbildade undersköterskor kan frigöras för mer kvalificerade omvårdnadsuppgifter samt för delegerade hälso- och sjukvårdsuppgifter. Den förstärker också tillgängligheten till personal under sårbara tider, exempelvis helger. Den nya yrkestiteln kan komma att minska den brist på vård- och omsorgspersonal som väntas uppstå i framtiden.

### Risker och osäkerheter i budgeten

De närmaste åren kommer antalet invånare över 80 år alltså att öka. I denna åldersgrupp kan mer än 40 procent förväntas efterfråga äldreomsorg i någon form. Antalet brukare kommer därmed att öka kraftigt inom äldreboende, hem-

tjänst, korttidsvård, dagvård med mera. Att möta dessa behov innebär stora utmaningar.

Pandemin fortsätter att påverka den demografiska utvecklingen. Under 2020 bidrog den till en statistisk överdödlighet, framför allt i de äldre åldersgrupperna. Antalet brukare inom äldreomsorgen ökade heller inte i den omfattning som man förutspått. I dagsläget är det svårt att bedöma vilka långsiktiga respektive kortsiktiga effekter detta får för efterfrågan på äldreomsorg. Osäkerheten kring de framtida behoven är större än tidigare.

Den tekniska samhällsutvecklingen och utvecklingen av välfärdsteknik skapar nya möjligheter att tillgodose vård- och omsorgsbehov i hemmet. Teknikutvecklingen kan också göra det lättare för personer med funktionsnedsättning att interagera i samhället. Det krävs kunskap och nytänkande för att på bästa sätt ta tillvara dessa möjligheter.

Utvecklingen av Nära vård pågår på lokal, regional och nationell nivå. En tillgänglig och närmare vård kan tillsammans med nya arbetssätt innebära att resurserna inom vård och omsorg används bättre och räcker till fler. Omställningen till nära vård kommer att påverka den kommunala vården och omsorgen genom en ökad vårdtyngd och mer avancerade hälso- och sjukvårdsinsatser.

Kompetensförsörjning är en framtida utmaning som har stor betydelse för nämndens måluppfyllelse. Det handlar om att kunna rekrytera tillräckligt många medarbetare i en hårdnande konkurrens om arbetskraften, men också om att säkerställa och utveckla medarbetarnas kompetens i takt med att komplexiteten i uppdraget ökar.

## Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2020	Utfall 2021	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025
<b>Äldreomsorg</b>						
Antal lägenheter i särskilt boende (exklusive servicelägenheter)	430	450	450	450	450	450
Antal brukare (hemtjänst och övriga insatser i ordinärt boende)	1 353	1 363	1 389	1 423	1 463	1 502
Antal timmar beviljad hemtjänst	392 000	410 000	430 000	448 000	466 000	485 000
<b>Insatser enligt LSS</b>						
Antal lägenheter i kommunens bestånd (bostad särskild service vuxna)	205	213	215	215	223	229
Daglig verksamhet (antal insatser)	254	254	254	255	256	257
Personlig assistans LSS (antal insatser)	29	26	26	26	26	26
Insats enligt SFB (LASS)	100	100	100	100	100	100

# Socialnämnd

Socialnämndens uppgift är att stödja, hjälpa och skydda utsatta grupper i samhället. Nämndens ansvarsområde innefattar både förebyggande verksamhet och individuellt inriktad utredning och behandling. Verksamheten är till stor del lagstadgad och styrs huvudsakligen utifrån socialtjänstlagen (SoL), lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU), lagen om vård av missbrukare (LVM) samt hälso- och sjukvårdslagen (HSL).

Framträdande målgrupper är socialt utsatta barn och ungdomar, missbrukare, vuxna som behöver försörjningsstöd samt vuxna med psykisk funktionsnedsättning. Anhöriga till personer med missbruksproblem, anhöriga till vuxna med psykisk funktionsnedsättning samt brottsoffer tillhör också nämndens målgrupper.

## Driftkostnader

Socialnämnd (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Ram föregående år</b>	<b>217 632</b>	<b>226 706</b>	<b>240 505</b>	<b>238 100</b>
Pris- och personalkostnadsindex	3 744	8 032		
<i>Driftkompensation investeringar</i>				
Investeringsrelaterade kostnader	-294	0	0	0
Budgetprioriteringar	7 800	6 900	0	0
Verksamhetsövergångar	0	0	0	0
H22				
Effektivering	-2 176	-1 134	-2 405	-2 381
<b>Årets ram</b>	<b>226 706</b>	<b>240 505</b>	<b>238 100</b>	<b>235 719</b>

## Budgetprioriteringar

### Externa placeringar missbruk (3,0 miljoner)

Ramen utökas för att möta ökade kostnader för missbruksplaceringar.

### Relationsvåld (3,0 miljoner)

De senaste åren har kostnaderna för att hantera våld i nära relationer ökat markant. Därför behövs en utökad ram.

### Arbetsbelastning/organisationsutredning (0,9 miljoner)

Under 2022 har en organisationsutredning gjorts. Utredningen visar att sektorns chefer har en stor arbetsbelastning. Utifrån det har det framkommit behov av att omorganisera inom avdelningen barn och unga, samt av att skapa fler enheter för att minska bemanningen per enhet.

## Risker och osäkerheter i budgeten

Antalet orosanmälningar kring barn och unga är fortsatt högt, och utifrån det ses organisationen över. Inför 2023 kommer barn- och ungdomsavdelningen att skapa fler enheter för att bättre kunna möta den ökade arbetsbelastningen. Även familjehemsplaceringarna fortsätter att öka, vilket ledde till att ramen utökades inför 2022.

Antalet ansökningar om extern missbruksvård är fortsatt hög. Det behövs flexibla och resurskrävande lösningar för att möta behoven hos denna målgrupp. Här är regionen och andra parter viktiga med tanke på gränssnittsfrågor och samverkan genom samordnade individuella planer.

Nämnden ser en tendens att individer som står långt från arbetsmarknaden riskerar att bli långvarigt beroende av försörjningsstöd.

Under senare tid har sektorn märkt att det är svårt att rekrytera erfarna psykiatrisjuksköterskor, boendestödare och handläggare. Det har också blivit svårare att rekrytera timvikarier med arbetslivserfarenhet.

## Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2020	Utfall 2021	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025
<b>Barn och unga</b>						
<b>Eget boende Orion (12 platser)</b>						
Antal placerade ungdomar (snitt per år)	8,7	9	9	9	9	9
Antal vård dygn	2 842	2 595	3 000	3 000	3 000	3 000
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	2 517	2 803	2 860	2 917	2 975	3 035
<b>Köpt HVB</b>						
Antal placerade ungdomar (snitt per år)	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Antal vård dygn	3 588	3 872	3 800	3 800	3 800	3 800
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	4 673	4 572	4 663	4 756	4 852	4 949
<b>Familjehem inkl. konsulentstödda exkl. ensamkommande barn</b>						
Antal barn i familjehemsvård	43	43	50	50	50	50
Genomsnittlig nettokostnad per familjehemsvård	303 047	330 140	333 441	336 775	340 143	343 545
<b>Vuxna missbruk</b>						
<b>Köpt missbruksvård</b>						
Antal placerade personer snitt/månad	14,1	13,8	12,0	10,0	10,0	10,0
Antal vård dygn	4 924	4 438	4 500	4 500	4 500	4 500
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	1 944	2 488	2 512	2 538	2 563	2 589
<b>Skyddat boende</b>						
Antal placerade personer (snitt/år)	4,4	4,4	3,0	3,0	3,0	3,0
Antal vård dygn	1 157	1 312	750	750	750	750
Genomsnittlig nettokostnad per familjehemsvård	2 006	3 423	3 457	3 492	3 527	3 562
<b>Socialpsykiatri</b>						
<b>Egna boenden (boende med särskild service)</b>						
Antal bostäder	40	40	40	40	40	40
Genomsnittlig nettokostnad per plats	428 534	592 014	469 848	474 546	479 291	484 084



	Utfall 2020	Utfall 2021	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025
<b>Egna boenden (korttidsboende)</b>						
Antal bostäder	13	13	13	13	13	13
Genomsnittlig nettokostnad per plats	239 269	327 369	247 573	250 049	252 549	255 075
<b>Köpta boenden</b>						
	<b>3,8</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
Antal placerade (snitt/år)	1 122 632	1 145 084	1 167 986	1 191 346	1 215 173	1 239 476
Genomsnittlig nettokostnad per plats	1 165 111	1 122 632	1 145 084	1 167 986	1 191 346	1 215 173
<b>Ekonomiskt bistånd</b>						
<b>Ekonomiskt bistånd</b>						
Utfall/prognos	25 912	25 668	24 600	24 850	24 850	24 850
Antal hushåll (snitt/år)	322	301	290	290	290	290
Antal hushåll i långvarigt bistånd (snitt/år)	154	159	145	140	140	140
Antal barn i långvarigt bistånd (snitt/år)	82	87	85	80	75	75
<b>Integration</b>						
Ensamkommande barn						
Antal boende på ungdomsboende Fenix	18	10	11	11	10	10



# Kultur- och fritidsnämnd

Nämndens uppgift är att ansvara för kommunens verksamheter inom kultur- och fritidsområdet. Nämnden ansvarar också för kommunens relationer med föreningslivet samt dess utveckling. Dessutom ska nämnden fullgöra de uppdrag som Västra Götalandsregionen och Skövde kommun fastställt för konstmuseet och GöteborgsOperan Skövdescenen.

Nämndens uppdrag omfattar verksamheter inom kultur, idrott, friluftsliv och fritid för barn, ungdomar och vuxna. Nämnden lyder också under bibliotekslagen och ansvarar för ärenden enligt lotterilagen.

## Driftkostnader

Kultur- och fritidsnämnd (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Ram föregående år</b>	<b>172 096</b>	<b>181 423</b>	<b>189 031</b>	<b>189 067</b>
Pris- och personalkostnadsindex	1 877	2 608		
<b>Driftkompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader	126	2 007	1 727	668
Budgetprioriteringar	2 550	3 900	200	200
Verksamhetsövergångar	6 495	0	0	0
H22				
Effektivisering	-1 721	-907	-1 890	-1 891
<b>Årets ram</b>	<b>181 423</b>	<b>189 031</b>	<b>189 067</b>	<b>188 045</b>

## Budgetprioriteringar

Föreningsbidragen för kultur- och fritidsverksamhet räknas upp med cirka två procent för perioden 2023–2025.

### Satsning kultur (2,0 miljoner)

Satsningen rör bland annat en fortsatt utveckling av kulturskolan på Kulturfabriken. I en övergångsperiod finansieras satsningen delvis av statsbidrag, men målet är att på sikt skapa en permanent verksamhet.

För att kunna fortsätta att erbjuda kommunens medborgare digitala hjälpmedel ska samtliga publika datorer på kommunens sju bibliotek bytas ut. Dessutom permanentas uppdraget medborgarservice från och med 2023, som ett led i områdesutvecklingen i Södra Ryd.

### Satsning fritid (0,95 miljoner)

Satsningen handlar om meröppna idrottshallar, där medborgarna kan boka tider digitalt. Den görs för att tillgängliggöra Skövde kommuns idrottshallar, och startar i kommunens tätorter. I satsningen ingår också att öka servicen till våra föreningar och göra våra verksamheter mer flexibla genom att ytterligare digitalisera bokningssystem. Maskiner som ökar automatiseringen vid planskötsel ska också köpas in med mera.

## Risker och osäkerheter i budgeten

Skövde är i en tillväxtfas där nya etableringar görs, invånarna blir fler och rekryteringsbehovet ökar. Det betyder att Skövde behöver vara en attraktiv kommun att leva och bo i. Kultur- och fritidsnämnden behöver därmed möta det ökade behovet av en meningsfull fritid samt öka kulturutbudet.

Pandemin omkullkastade kulturlivet som arbetsplats och branschen har hamnat i kris. För att lyfta och utveckla branschen igen krävs krafttag på nationell, regional och kommunal nivå. Även fritids- och idrottsföreningars verksamheter har påverkats av pandemin och det är viktigt att kunna stötta dem när de återgår till full aktivitet. Ett omfattande arbete behöver göras, både för att få tillbaka målgrupper som hamnat långt från kultur- och fritidsverksamheter och för att nå nya och fler målgrupper. Kulturföreningar och lokala kulturaktörer behöver stöd i omstart och uppstart, och där är den kommunala verksamheten en viktig och stabil samarbetspart.

Skövde kommun har satsat på fritidsutbudet genom att tillföra nya arenor och anläggningar för medborgarna och turismen. Detta har gett resultat; verksamheterna och besöken ökar. Det gynnar även kommunens attraktivitet och tillväxt med ett rikt idrotts-, fritids- och friluftsliv. För att bibehålla kvaliteten krävs att de genomförda satsningarna underhålls, att man utökar med rätt anläggningar samt att de befintliga anläggningarna underhålls, förvaltas och hålls moderna.

Med tanke på den starka tillväxten är det viktigt att kultur- och fritidsverksamheten har tillräckligt med resurser för att kunna upprätthålla en god kvalitet och ge rätt ekonomiska förutsättningar. På sikt kommer fler och modernare anläggningar att behövas. Anläggningarna kan ägas och drivas kommunalt, ideellt eller privat – allra mest gynnsamt bedöms det vara med en kombination av dessa.

Föreningslivet står inför en förändring där engagemanget är på väg nedåt. Föreningarna behöver därför stöttning för att hitta rätt vägar i sin utveckling. Samtidigt ökar de föreningsbundna aktiviteterna, vilket ger en annan struktur i utövandet framöver. Här behöver tillgängligheten till kommunens olika anläggningar utvecklas.

## Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025
<b>Antal besökare</b>						
Stadsbiblioteket <sup>1,6</sup>	127 651	53 215	130 000	135 000	140 000	140 000
Stadsteatern/Odeon/Valhall/Freja/Kulturiet <sup>1,5</sup>	25 000	77 436	150 000	150 000	160 000	160 000
Kulturfabriken <sup>1</sup>	25 378	12 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Slalombacken (antal betalande besök) <sup>2</sup>	0	1 484	15 000	15 000	15 000	15 000
Längdskidspåren (antal betalande besök) <sup>2</sup>	9 064	24 909	30 000	30 000	30 000	30 000
Allmänhetens åkning Billinge hov (antal betalande besök) <sup>2</sup>	2 500	876	2 700	2 700	2 700	2 700
Antal utställningar stadsmuseet <sup>5</sup>	3	2	4	4	4	4
<b>Musikskolan</b>						
Antal elever i undervisning <sup>4</sup>	736	725	750	770	790	790
Antal orkestrar/körer	33	33	35	35	35	35
Antal arrangemang <sup>5</sup>	15	15	35	40	55	55
<b>Stadsbiblioteket</b>						
Antal utlån huvudbibliotek och filialer	236 000	216 586	230 000	235 000	240 000	245 000
Antal utlån e-böcker (nedladdning)	11 469	10 421	14 000	15 000	16 000	17 000
<b>Södermalms IP och Lillegården</b>						
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Södermalms IP <sup>3</sup>	1 142	1 200	1 500	1 500	1 500	1 500
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Lillegården	2 400	2 200	2 000	2 000	2 000	2 000
Antal bokade verksamhetstimmar naturgräset Lillegården/sportfältet	2 200	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
<b>Arena Skövde</b>						
Antal besök Arena Skövde bad <sup>7</sup>	159 300	94 131	250 000	250 000	250 000	250 000
Antal besök Arena Skövde totalt <sup>5</sup>	500 000	330 529	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Antal arrangemangsdagar Arena Skövde hall <sup>5</sup>	28	39	115	125	125	125

1) Från och med andra kvartalet 2020 har elektroniska besöksräknare installerats i Kulturhuset och Kulturfabriken samt hos biblioteksfilialerna.

2) Antal besök anges per säsong.

3) En ny konstgräsmatta etablerades under oktober 2019 till januari 2020. Detta påverkade antalet verksamhetstimmar.

4) Antalet elever har minskat på grund av pandemin, men också med anledning av att en tjänst drogs in under 2020.

5) Med anledning av pandemin har verksamheten varit stängd eller haft begränsningar under delar av året.

6) Med anledning av pandemin har verksamheten haft färre besökare än normalt.

7) Antalet inkluderar alla besökande såsom betalande gäster, föreningar, publik med mera.



# Servicenämnd

## – skattefinansierad verksamhet

Servicenämnden ansvarar för ett stort antal kommunala tjänster. Här ingår exempelvis måltid, lokalsvår, fastighetsskötsel, verksamhetsstöd, gatu- och parkskötsel, skogsskötsel, reparations- och verkstadsarbeten, anläggningsarbeten, ledningsnätsarbeten, fordonsförsörjning och vissa andra efterfrågade tjänster.

Det är också servicenämndens uppgift att försörja kommunens verksamheter med lokaler samt att förvalta fastigheter där kommunal verksamhet bedrivs. Dessutom fungerar nämnden som kommunens beställare vid uppdragsgivna entreprenader.

I servicenämndens ansvar ingår även att utveckla och förvalta de taxefinansierade verksamheterna VA (vatten och avlopp) och det egenägda fibernätet. Nämnden är huvudman för VA-verksamheten.

### Risker och osäkerheter i budgeten

Omvärldsläget är osäkert när det gäller framtida prisökningar. Detta drabbar servicenämndens verksamheter negativt. De områden som får stor påverkan är kostnader för el, drivmedel och livsmedel men också för arbetskläder, förbrukningsmaterial och byggmaterial. En ny upphandling för snöröjning påbörjas under hösten 2022, och risken är stor att priset höjs även inom detta område. För att hålla servicenämndens budget i balans måste nämndens priser på tjänster till andra nämnder öka i samma takt.

Någon finansiering av stärkt beredskap kring krig och kris finns inte med i servicenämndens budget.

### Driftkostnader

Serviceämnd (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Ram föregående år</b>	<b>8 258</b>	<b>7 752</b>	<b>12 107</b>	<b>7 623</b>
Pris- och personalkostnadsindex		120		
<i>Driftkompensation investeringar</i>				
Investeringsrelaterade kostnader	94	4 235	-4 484	20
Budgetprioriteringar	0	0	0	0
Verksamhetsövergångar	0	0	0	0
<i>Effektivisering</i>				
H22 * (energieffektivisering)	-600			
<i>Taxefinansierad verksamhet</i>				
<b>Årets ram</b>	<b>7 752</b>	<b>12 107</b>	<b>7 623</b>	<b>7 643</b>

\* Korrigering sker främst via finansens

# Serviceämnd

## – taxefinansierad verksamhet

Skövde kommun finns två enheter som är finansierade med externa avgifter och som inte erhåller några skattemedel för sin verksamhet. De är Skövde VA (vatten och avlopp) och Skövde Stadsnät (fiber). Enheterna är organiserade under serviceämnden. Nämnden ansvarar för att enheterna klarar sin ekonomi med de intäkter de får, och att de alltså inte visar underskott.

Serviceämnden har beslutat om Riktlinjer för VA-verksamheten (19 nov 2020, § 48), där bland annat den ekonomiska styrningen beskrivs. VA-taxan beslutas av kommunfullmäktige.

Serviceämnden har beslutat om riktlinjer för fiberverksamheten.

Inom de ramar som intäkterna ger äger serviceämnden rätt att göra investeringar som är nödvändiga för verksamheterna. De investeringsramar som anges i detta budget-

dokument är till för att skapa god likviditetsplanering för kommunen. Skövde stadsnät betalar ränta som motsvarar internräntan (fastställd av Sveriges Kommuner och Regioner), medan VA betalar kommunens snittränta.

### Investeringar

Serviceämnd - taxefinansierad verksamhet (mnkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Grundinvesteringar VA	70	78	59	34
Nyanläggning serviser VA	6	3	3	3
Anpassning Stadskvarn (200)	40	55	0	0
Fibernät	8	8	8	8

### Driftkostnader VA-verksamheten

Belopp i miljoner kronor	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Taxehöjning	8%	8%	8%	8%
<b>Intäkter</b>	<b>108,5</b>	<b>121,7</b>	<b>132,2</b>	<b>141,1</b>
Kapitalkostnader	24,5	30,4	31,5	33,5
Räntekostnader	2,3	2,6	3,2	3,8
Personalkostnader	20,3	23,6	24,0	24,5
Inköp av vatten, Skaraborgsvatten	19,6	20,0	20,1	21,2
Övriga kostnader	47,3	52,1	53,0	53,9
Resultat	-5,5	-7,1	0,4	4,2
<b>Budgerat resultat*</b>	<b>-10,0</b>	<b>-11,1</b>	<b>-10,7</b>	<b>-6,5</b>

\* VA-verksamheten budgeterar ett negativt resultat.

I kommunallagen (2017:725) 11 kapitlet 12 § står det:

"Om balanskravsresultatet enligt 11 kap. 10 § lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning för ett visst räkenskapsår är negativt, ska det regleras under de närmast följande tre åren. Fullmäktige ska anta en åtgärdsplan för hur regleringen ska ske. Beslut om reglering ska fattas senast i budgeten det tredje året efter det år då det negativa balanskravsresultatet uppkom. Lag (2018:600)."

Utifrån detta påbörjas det budgeterade resultatet återställas från 2024.

# Bygglövsnämnd

Bygglövsnämnden ansvarar för kommunens bygglovsverksamhet och tillsyn enligt plan- och bygglagstiftningen, samt för handläggning av bostadsanpassningsärenden och energirådgivning.

Nämnden ansvarar också för kommunens grundläggande geodata, mätning, kartframställning och GIS-samordning, liksom för namn- och adressättning samt lägenhetsregister.

Dessutom fungerar bygglövsnämnden som kommunens trafiknämnd, med ansvar för lokala trafikföreskrifter samt parkerings- och transporttillstånd.

Den kommunala lantmäterimyndigheten (KLM) hör organisatoriskt till bygglövsnämnden, men har en självständig myndighetsroll enligt fastighetsbildningslagstiftningen.

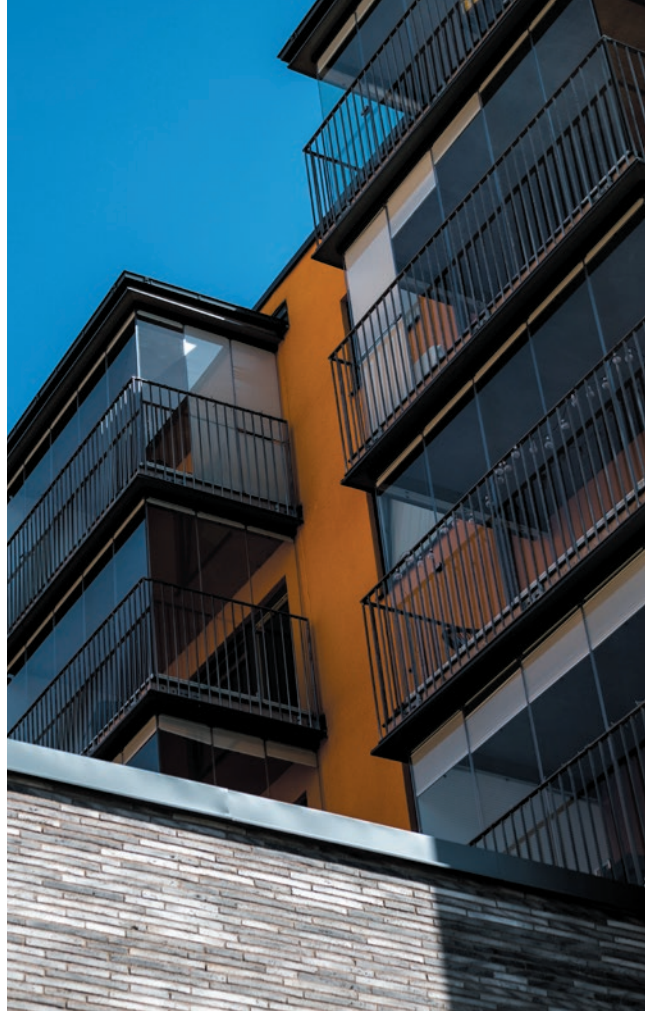
Bygglövsnämndens verksamheter arbetar för att effektivisera bygglovsprocessen genom ökat kundfokus och bättre medborgardialog. Detta kombineras med hög rättssäkerhet, kvalitet i besluten samt snabb och korrekt information och kommunikation. Arbetssättet medför höga krav på hjälpmedel som databaser för ärenden, kommunikation, planer samt fastighets- och geodata.

## Driftkostnader

Byggnadsnämnd (tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Ram föregående år	500	500	500	500
Årets ram	500	500	500	500

## Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2020	Utfall 2021	Prognos 2022	Prognos 2023	Prognos 2024	Prognos 2025
Bygglov	1 866	2 100	1 800	1 800	1 800	1 800
Detaljplaner	7	8	10	10	10	10
Nybyggnadskartor	122	127	120	120	120	120
Utstakning av byggnad	64	41	60	60	60	60
Registrerade förrättningar	94	108	100	100	100	100
Bostadsanpassningsärenden	335	337	350	350	350	350



## Budgetprioriteringar

Bygglövsnämnden har en budgetram på 0,5 miljoner kronor för den politiska verksamheten. I övrigt ligger nämndens budget under kommunstyrelsen.

## Risker och osäkerheter i budgeten

Bygglövsverksamhet, fastighetsbildning och övriga verksamheter hos nämnden påverkas till stor del av konjunkturen och samhällets utbyggnadstakt. Båda dessa är osäkerhetsfaktorer. En viktig förutsättning för att kunna nå Skövde kommuns höjda mål för bostadsproduktion och nyetableringar är att vi har tillgång till rätt kompetens. Hur snabbt vi genomför *Vision Skövde 2040* påverkar i hög grad verksamheten. För balansens skull är det viktigt att ha tillräckliga personalresurser och fungerande verksamhetsstöd.



## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande församling, med 61 ledamöter som valts i allmänna val. Kommunfullmäktiges arbete leds av dess ordförande. Ledamöter som utses av kommunfullmäktige fungerar som valberedning till styrelser och nämnder.

Revisionen är fristående och oberoende. Den består av politiker som har i uppgift att granska verksamheterna och rapportera direkt till kommunfullmäktige. Revisorerna har ett personligt ansvar men fungerar också som nämnd i vissa frågor. Till stöd för sitt uppdrag har revisorerna sakkunniga biträden. I Skövde kommun är det för närvarande PwC som fungerar som biträden.

## Revision

Revisorernas ansvar är att granska verksamhet, intern kontroll och räkenskaper. De har också i uppdrag att pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag, mål och gällande föreskrifter. Revisionens budget räknas upp enligt kommunens indexuppräknig.

## Överförmyndare

Överförmyndare ska utses i enlighet med föräldrabalken. Överförmyndaren i Skövde är juridiskt inte en nämnd, utan ett uppdrag för förtroendevald politiker.

## Valnämnd

Valnämndens ansvar regleras i vallagen. I varje kommun ska det finnas en valnämnd – en lokal myndighet som ansvarar för frågor kring allmänna val.

### Driftkostnader – övriga

(tkr)	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunfullmäktige	4 605	4 711	4 805	4 901
Revision	1 762	1 802	1 838	1 875
Överförmyndare	6 779	6 999	7 219	7 439
Valnämnd	2 100	60	1 300	0





# 6

## Exploatering och investering

Exploatering och investering .....	64
Långtidsprognos .....	65
Exploatering.....	66
Investering .....	70



# Exploatering och investering

Det offentliga rummet spelar stor roll i vårt samhälle. Stadshuset, kulturhuset, idrottsarenan och Billingen är alla exempel på byggnader som är en del av vårt offentliga rum och som utgör viktiga mötesplatser. Historien visar också att våra offentliga rum är föränderliga. Ett exempel är den nuvarande saluhallen, som byggdes 1910 för att tjäna som brandstation men som senare blev fiskaffär, turistbyrå och nu alltså saluhall. Vi har också parkerna, torgen och gatustråken.

I det offentliga rummet ska bostäder samt kommersiella och offentliga verksamheter kunna mötas. Kommande generationer behöver skolor och förskolor medan våra äldre behöver bra bostäder och en stimulerande utemiljö. Även de som inte kan bo i eget boende ska få en plats; det kan handla om sociala bostäder, gruppboenden och äldreboenden.

Det är väsentligt att vi integrerar frågor kring utveckling och förändring av de offentliga verksamheterna i samhällsbyggnadet. Det gäller hela vägen från strategiska frågor vid översiktlig planering till konkreta beslut om byggnation. Tillsammans bygger vi ett hållbart Skövde där vi skapar förutsättningar för tillväxt och etablering.

För att kunna nå målet om 60 000 invånare i Skövde kommun behövs fler bostäder. Det kräver i sin tur att mark exploateras och iordningsställs. Befolkningsökningen stärker skatteunderlaget, men ökar också behovet av lokaler för vår kommunala verksamhet. För att behålla vår attraktionskraft som kommun är det viktigt att vi fortsätter att ta hand om vår stad och våra parker och att vi skapar nya mötesplatser och förnyar oss.

För att infrastrukturen ska följa kommunens tillväxt investerar Skövde kommun i vägar, busskörfält, cykelvägar och rondeller. Dessutom görs investeringar i infrastruktur för elbilar, närmare bestämt laddstolpar.

Parallellt med detta satsar kommunen även på underhåll av gator och fastigheter för att bibehålla en god standard.

Inom den taxefinansierade verksamheten fortsätter utbyggnaden av fibernätet. Under den kommande perioden görs också stora investeringar i vatten- och avloppsnätet. Investeringarna kommer att påverka avgiftsnivån framöver.

Nedan följer en redogörelse för respektive del i kommunens exploaterings- och investeringsplan.





# Långtidsprognos

## – framtida exploaterings- och investeringsbehov

Långtidsprognosen visar behovsutvecklingen fram till 2032. Grupperna för mark och exploatering, infrastruktur och lokaler tar årligen fram en långtidsprognos över exploatering, investering och bostads- samt verksamhetsproduktion. För perioden 2023–2032 ligger ett exploateringsnetto på -356 miljoner kronor för perioden, Skövde förtätas och vi exploaterar redan etablerade områden vilket påverkar anskaffningskostnad på mark som är dyrare i etablerade områden. Investeringsnivån ligger mellan 400 och 950 miljoner kronor per år. Totalt motsvarar det investeringar på cirka 6,5 miljarder kronor fram till 2032. Leveransplanen för bostäder och verksamheter anger den bedömda och önskade leveransen av ”färdiga” bostäder och verksamheter. För bostäder innebär denna definition att de är inflyttningsklara, och för verksamheter gäller att anläggningen/ byggnaderna har tagits i bruk.

När det gäller planen för bostäder har utgångspunkten varit det politiska målet 400 bostäder per år (för detaljer se bilaga 4: *Leveransplan*). Med kommunens budgeterade resultat och avskrivningsnivåer som grund har kommunen en uppskattad självfinansieringsförmåga för investeringar i ett

intervall mellan 350–450 miljoner kronor per år. En större del av kommunens investeringar förväntas därmed kunna finansieras utan nya lån. Det slutliga lånebehovet beror på investeringarnas genomförandegrad samt på de framtida ekonomiska resultaten.

För att hålla tillbaka skuldsättningen arbetar kommunen ständigt med att prioritera investeringsbehoven. Detta är en utmaning. Flera av våra verksamhetsfastigheter byggdes under 1960- och 1970-talet och har alltså ett stort underhållsbehov. Samtidigt skapar den ökande andelen unga och äldre ett behov av nyinvesteringar.

I kommunen, yttertätorterna medräknade, finns 278 kilometer gata (1 948 100 kvadratmeter) och 138 kilometer gång- och cykelväg (409 700 kvadratmeter). För att bibehålla värdet av våra tidigare investeringar är det viktigt att arbeta strategiskt med underhåll.



# Exploatering

Exploatering innebär åtgärder för att bearbeta och iordningställa råmark där bostäder, lokaler och anläggningar kan byggas för både näringsverksamhet och offentlig verksamhet. Exploateringsverksamheten är en viktig del i att möta befolkningsutvecklingen och uppfylla Skövde kommuns vision. Under det gångna året har de framtida behoven analyserats och en leveransplan för bostäder och verksamheter har tagits fram för perioden 2023–2032. Planerna revideras årligen.

## Bostäder

### Pågående bostadsprojekt

I skrivande stund pågår 19 bostadsprojekt i kommunen. Dessa projekt kommer att leverera cirka 2 800 bostäder, framför allt under perioden 2016–2032. Projekten påverkar exploateringsekonomin enbart under långtidsprognosens första år, och då särskilt inom planperioden 2023–2025.

Björkebacken etapp 2 i Stöpen och Bissgården etapp 3 i Skultorp är i stor sett färdigbyggda.

I projektet Trädgårdsstaden etapp 2 återstår en del bostadsbyggnation samt en mindre del kompletterande infrastrukturbyggnation. I Trädgårdsstaden etapp 3 byggs ytterligare några gator som ger utgifter, men i gengäld återstår inkomster i form av tomtförsäljningar.

Mossagården, Ekedal norra och Hälsans park har endast mindre utgifter för infrastruktur kvar, och desto större försäljningsinkomster. Här kommer bostadsproduktion att pågå för fullt under planperioden. Björkebacken etapp 3 i Stöpen har inletts med infrastrukturbyggnation. Projektet kommer först att ge utgifter men därefter mest inkomster under några år. När projektets etapp 4 kommer i gång väntas utgifterna återigen öka, men de utgifterna ligger bortom planperioden. För Trädgårdsstaden etapp 4 gäller att infrastrukturbyggnation inleds under 2022, vilket initialt kommer att ge övervägande utgifter som sedan växlar över till inkomster.

Aftonpromenaden i Vårsås, Enbärsvägen i Varing och Sidensvansvägen i Lerdala kommer också att ge utgifter för infrastruktur, men enbart blygsamma inkomster. Bostadsbyggnationen startar i projektet Diana, vilket ger inkomster med en del efterföljande utgifter för infrastruktur. Ett projekt som däremot ger ringa utgifter är Humlevägen. Det projektet har dessutom en övervägande inkomstsida.

Storegården, Äppelbyn och Snäckan är privata projekt som inte påverkar exploateringsekonomin. Bostället, som är den första delen av projektet Skövde Science City, är också ett privat projekt men ger vissa mindre behov av infrastrukturutbyggnad.

Följande projekt väntas avslutas under planperioden: Bissgården etapp 3, Björkebacken etapp 2, Diana, Ekedal Norra, Humlevägen, Hälsans Park, Mossagården, Skövde Science City Bostället samt Trädgårdsstaden etapp 2.

### Planerade bostadsprojekt

Tio bostadsprojekt planeras i Skövde kommun under planperioden. Dessa motsvarar cirka 3 800 bostäder med leverans 2023 och framåt. Projekten påverkar exploateringsekonomin huvudsakligen under de första sju till åtta åren av långtidsprognosen. Tyngdpunkten blir mot periodens mitt (2027), dock med några undantag som beskrivs nedan. Samtliga projekt har ett bedömt utfall inom planperioden 2023–2025.

Tegelbruket, som är den andra etappen av projekt Skövde Science City, ger både utgifter för infrastrukturutbyggnad och eftersläpande inkomster, huvudsakligen inom planperioden. Skövde Science City rymmer ett flertal etapper (delprojekt) som i dagsläget är odefinierade, men som kommer att påverka exploateringsekonomin under uppskattningsvis 20 år. Etapperna kommer att ge stora leveranser av bostäder och lokaler.

Inkomster och utgifter för Tallstigen i Stöpen och Vadden bedöms infalla helt under planperioden. I dessa projekt är behoven av infrastrukturbyggnation relativt blygsamma. Rydskogen (Norr Nyckelpigevägen) i Södra Ryd kommer förhoppningsvis att kunna inledas med infrastrukturutbyggnad under planperioden, vilket i så fall ger utgifter. Utgifterna kommer att överväga några år innan inkomster kommer in från fastighetsförsäljningar. Projektet kommer att byggas ut i åtminstone två etapper.

Glimmern, Kapellvägen och Hasslum etapp 4 är privata projekt. I det sistnämnda projektet finns inkomster från markförsäljning och till viss del även mindre utgifter för infrastruktur som kommer inom planperioden. Vasaporten är ett annat projekt där det än så länge råder viss osäkerhet om hur inkomsterna ser ut. Vadden samt Tallstigen i Stöpen kommer troligen att avslutas under budgetperioden.



### Kommande bostadsprojekt

Kommande bostadsprojekt är projekt som är i sin linda men som bedöms ge bostadsleveranser inom perioden 2023–2032. Graden av osäkerhet varierar i projekten. I leveransplanen har tio projekt tagits upp. Projekten motsvarar cirka 1 000 bostäder som levereras från 2027 och framåt. Dessa projekt påverkar – med något undantag – exploateringsekonomin framför allt under långtidsprognosens andra hälft. Störst är Trädgårdsstaden etapp 5 följt av Klasborg (driving rängen), Arenaområdet Motorn med flera. Arenaområdet Motorn, Trädgårdsstaden etapp 5 och LIS Lången Norra i Melldala bedöms påverka planperioden 2023–2025 med utgifter. De andra projekten är Ekoxen, Fjället, Hasselbacken etapp 1, Stationsvägen och Östergårdsvägen i Igelstorp samt Östra Skogen i Skultorp.

### Verksamheter

#### Pågående verksamhetsprojekt

I skrivande stund finns elva pågående verksamhetsprojekt. Dessa projekt bedöms leverera cirka 933 000 kvadratmeter färdigbyggd verksamhetsmark under perioden 2017–2032. Projekten påverkar exploateringsekonomin under hela långtidsprognosen. De projekt som ligger helt inom planperioden 2023–2025 är Heden, Lövängen, Norra Ryd etapp 1 och Stallsiken. Lövängen, med Västra Götalandsregionens utbyggda sjukhus, ger inte längre några inkomster eller utgifter.

I Stallsikens handelsområde återstår endast en tomt. Tomtförsäljningen ger inkomster medan kompletterande gatuarbeten ger smärre utgifter. Heden har färdigställts för försäljning, så där återstår bara inkomster. Norra Ryd etapp 1 är i stort sett färdigt vad gäller utbyggnad av infrastruktur, och projektet ger inkomster fram till planperiodens slut. Norra Ryd etapp 2 och 3 kommer huvudsakligen att innebära utgifter för infrastrukturutbyggnad under planperioden, i samband med att gatunätet börjar byggas ut. Etapp 2 ger dock förhoppningsvis även inkomster. Detsamma gäller för Timboholm Risatorp, som bedöms få inkomster inom planperioden.

För Hasslum Väster Kylaren återstår i princip enbart inkomster, men de dröjer eftersom den återstående tomten är avsatt till en ny brandstation. Liknande ovisshet råder för Aspelund etapp 3 och Motorblocket, vilket gör att inkomsterna hamnar bortom planperioden och på den bortre halvan av långtids-

prognosen. I det förstnämnda projektet är användningen inte helt säker och i det sistnämnda påverkas projektet av att det finns stora behov av att se över gatuinfrastrukturen kring Hasslum. Projekten Heden, Lövängen, Norra Ryd etapp 1 och Stallsiken kommer troligen att avslutas under planperioden.

#### Planerade verksamhetsprojekt

I dagsläget finns fyra planerade verksamhetsprojekt i Skövde kommun. Dessa projekt bedöms leverera cirka 3 020 000 kvadratmeter färdigbyggd verksamhetsmark från 2022 och framåt. Locketorp står för hela 2 500 000 kvadratmeter av denna yta. Projektet ger påverkan under hela långtidsprognosen. Initialt är det huvudsakligen utgifter som hamnar inom planperioden 2023–2025, men bedömningen är att etableringar även kommer att ge inkomster. Norr Karstorpsron-dellen gör det möjligt att flytta verksamheter från Skövde Science City, och den största delen av projektet bedöms ligga inom planperioden. En viss utbyggnad av infrastruktur kommer att krävas tidigt i perioden. Karlsro Rödfyr och Risatorp Södra är projekt som beräknas ge underskott både under perioden och totalt sett. Detta beror på omfattande exploateringsutgifter. Projekten Rödfyr och Risatorp Södra kommer troligen att avslutas under planperioden.

#### Kommande verksamhetsprojekt

I skrivande stund finns tre kommande verksamhetsprojekt i Skövde kommun. Dessa projekt bedöms leverera cirka 106 000 kvadratmeter färdigbyggd verksamhetsmark under perioden 2024–2031. Projekten påverkar exploateringsekonomin tidigt respektive sent i långtidsprognosen. Haganders väg möjliggör utvecklingen av verksamhetsområdet kring nämnda gata. Detta projekt kommer troligtvis att genomföras helt under planperioden. Skultorps trafikplats och Aspelund etapp 4 hamnar däremot i andra halvan av långtidsprognosen.

## Exploateringsbudget 2023–2025

(mkr)

Bostadsområde/Projekt	2023		2023 Netto	2024		2024 Netto	2025		2025 Netto
	Inkomst	Utgift		Inkomst	Utgift		Inkomst	Utgift	
Aftonpromenaden, Vårsås	0,4	0,1	0,3	1,0	0,8	0,2	0,9	0,0	0,8
Arenaområdet, Motorn		84,0	-84,0		46,0	-46,0			
Björkebacken etapp 2	0,3		0,3						
Björkebacken etapp 3-4	6,0	1,7	4,4	8,8	1,7	7,1	2,0	0,1	1,9
Diana	15,7	0,6	15,1	2,4	12,4	-10,0		0,1	-0,1
Ekedal Norra	14,8	1,9	12,8	1,4	0,6	0,8			
Ekoxen		0,9	-0,9		0,6	-0,6			
Enbärsvägen, Våring		0,2	-0,2	0,2	3,2	-3,0		0,1	-0,1
Hasslum etapp 4		0,1	-0,1		0,2	-0,2	14,6	0,1	14,4
Humlevägen	4,0	0,9	3,0	4,0	0,1	3,9	4,0		4,0
Hälsans Park	0,6	0,8	-0,2	0,0	0,2	-0,2			
LIS-område Lången Norra					2,5	-2,5		0,4	-0,4
Mossagården					0,2	-0,2		0,1	-0,1
Arenaområdet, Motorn, exploatering		0,8	-0,8		11,7	-11,7		3,5	-3,5
Arenaområdet, Motorn, flytt ställverk, Vattenfall		1,7	-1,7	0,5	29,9	-29,4	0,2	0,1	0,1
Arenaområdet, Motorn, flytt ledning, Skövde Energi								19,0	-19,0
Rydskogen (Norr Nyckelpigevägen) etapp 1		1,9	-1,9		1,1	-1,1		46,1	-46,1
Närlunda, Tidån	0,1	0,1	0,0				0,1		0,1
Sidensvansvägen, Lerdala					3,5	-3,5		0,5	-0,5
Skövde Science City, Bostället		0,7	-0,7	1,4	1,2	0,2		0,1	-0,1
Skövde Science City, Tegelbruket	65,6	25,9	39,7	9,2	7,6	1,6	9,2	7,3	1,9
Skövde Science City, övergripande	43,9	102,7	-58,7	43,9	132,5	-88,6	43,9	51,8	-7,8
Stöpen Tallstigen		0,2	-0,2						
Trädgårdsstaden etapp 2	2,0	3,9	-1,9	2,0	3,8	-1,8		0,3	-0,3
Trädgårdsstaden etapp 3	7,3	20,0	-12,7	1,9	15,2	-13,3	5,7	11,5	-5,8
Trädgårdsstaden etapp 4		12,4	-12,4	10,6	9,5	1,0	21,5	3,5	18,0
Trädgårdsstaden etapp 5		10,3	-10,3		4,2	-4,2	14,7	13,9	0,8
Vadden		0,9	-0,9	4,1		4,1	2,4		2,4
Vasaporten		0,4	-0,4		0,4	-0,4	0,7	0,4	0,4
Västerhöjd		0,3	-0,3		0,1	-0,1	1,9	0,1	1,8
Östergårdsvägen, Igelstorp					0,7	-0,7		0,5	-0,5
Östra Skogen								0,1	-0,1
Delsumma	160,8	273,4	-112,6	91,4	289,9	-198,5	121,9	159,4	-37,6

Verksamhetsområde/projekt	2023		2023	2024		2024	2025		2025
	Inkomst	Utgift	Netto	Inkomst	Utgift	Netto	Inkomst	Utgift	Netto
Aspelund etapp 3		0,7	-0,7	4,0	3,7	0,3	4,0	3,2	0,9
Haganders väg		0,6	-0,6	6,5	5,0	1,5		0,9	-0,9
Heden		0,0	0,0	1,1	0,1	1,0	26,6		26,6
Karlsro Rödfyr		9,1	-9,1	3,5	9,1	-5,6			
Locketorp	2,9	133,6	-130,7	8,2	44,3	-36,1	8,2	18,8	-10,7
Motorblocket		0,4	-0,4		1,1	-1,1		1,0	-1,0
Norr Karstorsrondellen		3,8	-3,8	14,9	13,1	1,7	10,6	0,5	10,1
Norra Ryd etapp 1	3,6	2,0	1,6	3,6	0,9	2,7			
Norra Ryd etapp 2	3,4	10,7	-7,3	7,8	3,1	4,7	7,8	3,1	4,7
Norra Ryd etapp 3		0,3	-0,3		28,0	-28,0		17,6	-17,6
Stallsiken Södra	5,6	8,1	-2,5	3,2	2,2	1,0	16,5	2,0	14,6
Risatorp Södra	30,0	22,7	7,3	1,4	42,3	-40,9			
Timboholm Risatorp	5,9	3,5	2,4	4,7	0,1	4,6	4,7	0,1	4,6
Delsumma	51,4	195,7	-144,3	58,8	152,9	-94,1	78,4	47,1	31,3
SUMMA	212,2	469,1	-256,9	150,3	442,9	-292,6	200,3	206,5	-6,3

Denna rapport inkluderar investering inom exploatering



# Investering

Skövde kommun har de tio senaste åren haft en stark tillväxt. Antalet barn och ungdomar har ökat i kommunen men vi har också haft en åldrande befolkning. Tillväxten har ökat efterfrågan på kommunal service, exempelvis förskoleplatser och en förbättrad infrastruktur. Investeringsplanerna har därför satt tydligt fokus på expansion. I investeringsplanen för planperioden 2023–2025 ses en riktningsförändring där underhållet får större utrymme, men planen ger också rum för att möta en fortsatt ökad efterfrågan på kommunal service.

De senaste åren har ganska stora förändringar skett i befolkningsprognoserna. Flera faktorer har påverkat och kommer att påverka; exempelvis pandemin och osäkerheten kring invasionen av Ukraina, men också klimatförändringarna. Befolkningsprognosen blir ofta en katalysator för ett investeringsbehov. Därför är det mycket viktigt att noga bevaka och följa befolkningsutvecklingen under planperioden. Utöver förändringar i befolkningsprognoserna finns det även en osäkerhet kopplat till prisutvecklingen framåt. Fortsätter priserna att utvecklas sig i samma takt som under våren 2022 kommer merparten av planerade investeringsprojekt med stor sannolikhet bli dyrare att genomföra än vad som budgeterats.

Vid en lågkonjunktur ska kommunen i första hand prioritera och planera reinvesteringar så att en större del av planperiodens behov kan upphandlas och genomföras. Detta för

att stimulera den lokala arbetsmarknaden, minska risken för inlåsnings effekter och samtidigt använda våra gemensamma resurser optimalt.

Totalt uppgår investeringsbudgeten för 2023–2025 till 1 262 miljoner kronor. Investeringar i taxefinansierad verksamhet (på totalt 259 miljoner kronor) är inte inräknade.

- Fastighetsförvärv: 120 miljoner
- Infrastruktur: 296,5 miljoner  
- varav reinvesteringar gata: 83 miljoner
- Lokaler: 707 miljoner  
- varav reinvesteringar fastighet: 296 miljoner
- Inventarier: 139 miljoner

## Fastighetsförvärv

Efterfrågan på mark för bostäder och verksamheter är fortsatt hög. Ett brett och omfattande kommunalt markinnehav är viktigt för att skapa handlingsutrymme för fortsatt samhällsutveckling.

(miljoner kronor)

	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Fastighetsförvärv	40	40	40



De fastighetsförvärv som budgeten omfattar är både strategiska och taktiska. De strategiska är sådana som inte kan hänföras till faktiska projekt med planerat genomförande men som skapar framtida möjligheter. Taktiska förvärv är direkt relaterade till projekt med planerat genomförande. Ambitionen bör vara att vara förutseende i de strategiska förvärven så att de taktiska förvärven blir färre. På så sätt kan även kostnaderna hållas nere.

Skövde kommun köper mark på en öppen marknad, vilket kräver att det finns handlingsutrymme då tillfälle ges att köpa. I budgetramen för 2023–2025 föreslås att de avsatta medlen för fastighetsförvärv ligger kvar med 40 miljoner kronor per år. Fördelningen mellan strategiska och taktiska förvärv är 60/40.

## Infrastruktur

För att bygga ett modernt samhälle och skapa förutsättningar för tillväxt krävs investeringar i infrastruktur. Vid sidan av investeringar för nya bostäder och verksamheter som ger utrymme för fler att bo och arbeta i Skövde, krävs även investeringar i långsiktigt hållbara trafikslag som kollektivtrafik och cykel. Samtidigt behöver kommunen också investera för bibehållen trafiksäkerhet och framkomlighet. Slutligen bör en tillväxtkommun även göra investeringar för att öka stadens attraktivitet.

Trafikmängden i Skövde har de senaste åren ökat markant. Under vissa tider på dygnet uppkommer flaskhalsar och köer bildas. Prognoser visar att trafiken kommer att fortsätta öka i takt med att Skövde växer som boendeort och som regioncentrum. För att hantera de växande trafikmängderna måste kommunen arbeta på två fronter. Först och främst måste vi agera för att göra det mer attraktivt att åka kollektivt och cykla. Samtidigt måste lösningarna för biltrafiken anpassas till de faktiska trafikmängderna.

Infrastrukturinvesteringarna under planperioden 2023–2025 beskrivs utifrån sex fokusområden: *Tillväxt, Attraktivitet, Hållbara trafikslag, Trafiksäkerhet och framkomlighet, Reinvesteringar samt IT-infrastruktur*. Det bör poängteras att trafikutvecklingen i samhället är svår att prognostisera med tanke på de förändringar som sker i vår omvärld. Det gäller exempelvis förändringar kring klimat, mobilitets-

mönster och digitalisering. Historiskt har trafikmängden ökat konstant för varje år. Nu ser vi dock att detta förhållningssätt är på väg att förändras på både kommunal och nationell nivå. I långtidsprognosen kan dessa förändringar få stor påverkan på de olika projekten när det gäller både omfattning och tidsplan.

Här redovisar vi kommunens planerade infrastrukturprojekt utifrån de sex fokusområdena:

**Tillväxt:** Dessa projekt behövs för att kunna fortsätta att exploatera nya verksamhets- och bostadsområden och därmed nå kommunens tillväxtmål.

### ● Gamla Törebodavägen

Skövde kommun begränsas i öst-västlig riktning av riksväg 26 och Västra stambanan. Därför är alla passager som finns strategiskt viktiga att både utveckla och förvalta. Gamla Törebodavägen är en landsväg som kommer att bli en stadsgata i och med att Trädgårdsstaden exploateras. Denna koppling kommer att behöva stärkas för gång-, cykel- och biltrafik. Eftersom arbetet försvåras av trafiksituationen är det strategiskt rätt att göra denna åtgärd innan Trädgårdsstaden står helt klar. Satsningen bör även kunna förstärka Trädgårdsstadens attraktionskraft med bättre anslutningar åt väster för alla som rör sig i transportsystemet. Investeringen är tidsatt så att den kan starta i samband med utbyggnaden av Trädgårdsstaden etapp 4.

### ● Gamla Kungsvägen och Norra Bergvägen (kv. Glimmern)

Fastighetsägaren till Glimmern 1, även känt som Kvantumhuset, vill utveckla fastigheten med bostäder och ytterligare verksamhet. I samband med detta behöver framkomligheten och trafiksäkerheten utmed fastigheten förbättras. In- och utfarten till Glimmern 1, Tomtegården och S:ta Birgittas kyrkogård behöver ses över. Denna passage är stundtals hårt belastad och skapar trafikproblem i det lokala vägnätet. Gång- och cykelvägar samt övergångar ska ses över inom ramen för kommunens projekt.

### ● Badhusgatan mellan Staketgatan och Majorsgatan

Investeringen gäller ombyggnation och omgestaltning enligt det som planprogrammet för Arenan pekar ut.

Denna investering är ekonomiskt fördelaktigt att genomföra när Vattenfall och Skövde energi utför sina ledningsarbeten i samband med att ställverket på Badhusgatan flyttas till Käpplundaområdet. Arbetet med detaljplanen kommer att tydliggöra kommunens investering vad gäller kostnad, omfattning och tid.

- **Badhusgatan mellan Staketgatan och Kungsgatan**

Ett kommande investeringsbehov som gäller Badhusgatan, Varnhemsgatan och Kungsgatan uppstår i samband med kommande planarbeten i området. Både Västerhöjd och Vasaporten har visat intresse för att bygga ut.

- **Väggkoppling mellan Södra och Norra Ryd**

Denna investeringspost avser att koppla ihop Norra och Södra Ryd med varandra. Investeringen är nödvändig för att få bäst samhällsekonomi av den investering som är gjord vid Trafikplats Norra Ryd. Investeringen kommer att avlasta andra vägar i området och skapar förutsättningar för att utveckla Södra Ryd. Objektet finns utpekad i planprogrammet för Södra Ryd. Kostnaden är en uppskattning och behöver utredas ytterligare i samband med kommande planarbeten. Investeringen är tänkt att genomföras i linje med tidplanen för områdets exploatering.

- **GC – väg Locketorp**

I samband med ledningsdragning ut till det nya verksamhetsområdet Locketorp anläggs en belyst gång- och cykelväg. Detta för att man ska kunna cykla till och från verksamhetsområdet men också för att invånare som bor nära väg 200 ska kunna ta sig säkert med cykel till Skövde.

**Attraktivitet:** Dessa projekt gäller reinvesteringar i och utveckling av befintliga stads- och parkmiljöer. En attraktiv stad skapar tillväxt eftersom attraktivitet är en viktig del när människor exempelvis väljer bostadsort.

- **Lekplatser**

Projektet avser reinvestering, uppdatering och utveckling av lekplatser i kommunen. Kommunen har ungefär 60 lekplatser med varierande underhållsbehov. Underhållsplaner görs utifrån löpande besiktningar. Om investeringar uteblir kan lekplatser av säkerhetsskäl behöva tas bort. En del av denna investering gäller också nya lekplatser samt kompletteringar av lekplatser runt om i kommunen – bland annat i yttertätorterna där önskemålen och behoven är stora.

- **Centrum- och parkåtgärder**

Projektet Centrumplanering är ett viktigt verktyg för att genomföra mindre åtgärder när behov uppstår under pågående budgetår. Satsningen Parkanpassningar syftar till att förstärka, utveckla, trygghets säkra och tillgängliggöra våra parker.

Ju tätare Skövde blir som stad, desto viktigare blir dessa investeringar för att behålla stadens attraktionskraft.

- **Gräsomställning**

Gräsomställning innebär att lämpliga bruksgräsytor ställs om till så kallat långgräs eller ängsmark. Projektet kommer även att inverka positivt på den biologiska mångfalden.

**Hållbara trafikslag:** Investeringarna under denna rubrik syftar till att förbättra de hållbara trafikslagen och göra dem mer attraktiva. Åtgärderna knyter bland annat an till kommunens kollektivtrafikplan, cykelplan/cykelstrategi samt laddinfrastrukturplan.

- **Kollektivtrafik**

Detta är en generell post för förändring och utveckling av kollektivtrafik och hållplatser. Här ryms även åtgärder som signalprioritering och annat som direkt kan härledas till kollektivtrafik. Projektet gäller utbyggnad samt ombyggnad eller tillgänglighetsanpassning. Som väghållare ansvarar kommunen för att bygga ut hållplatser – därför är det viktigt att det avsätts medel för dessa åtgärder.

- **Bussgata Södra Ryd**

Gatan ska förbättra för kollektivtrafiken i Södra Ryd. Projektet följer intentionerna i planprogrammet för stadsdelen. Bussgatans sträckning behöver dock utredas ytterligare i samarbete med Västtrafik. Bussgatan är också kopplad till kollektivtrafikplanen.

- **Bussgata Stallsiken – Gamla Törebodavägen**

Västtrafik gör en ny linjeomläggning som ska verkställas 2024. Denna investering är en förutsättning för att trafikera Norra Lunden/Kvarnsjön. Bussgatan är också kopplad till kollektivtrafikplanen.

- **Cykelåtgärder cykelplan**

För att fullfölja kommunens cykelstrategi och cykelplan krävs investeringar i vårt cykelvägnät. Sådana investeringar kan bestå av fler länkar, bredare gång- och cykelvägar, bättre cykelparkering med mera. Åtgärdsplaner tas fram löpande med strategin och planen som grund.



#### ● **Laddinfrastruktur**

För att skapa en genomtänkt laddinfrastruktur behövs en part som har det övergripande ansvaret. Sektor samhällsbyggnad har på uppdrag av kommundirektörens ledningsgrupp tagit fram en kommunal plan för laddinfrastruktur. Denna plan beslutades i kommunfullmäktige våren 2019. Syftet med planen var att beskriva hur vår framtida laddinfrastruktur bör utformas utifrån ett samhällsplaneringsperspektiv. Planen är vägledande när investeringar i laddinfrastruktur planeras.

**Trafiksäkerhet och framkomlighet:** Dessa investeringar syftar till att höja trafiksäkerheten och framkomligheten i vägnätet. Kommunen har under flera år arbetat för bättre framkomlighet på vägnätet och planerar även de kommande åren för stora investeringar.

#### ● **Stallsikenrondellen**

Skövde kommun och Trafikverket driver ett gemensamt projekt för att förbättra kapaciteten i Stallsikenrondellen på riksväg 26. Under 2023–2024 ska Trafikverket bygga en planskild korsning på platsen. Projektet finansieras genom att kommunen står för sin del av anläggningen och Trafikverket för sin. Vägplanearbete pågår. Arbetet kompliceras av den stora trafikmängden på platsen samt av att ledningar måste flyttas.

#### ● **Trafikanordningar**

Projektet avser många mindre delprojekt, bland annat trafiksäkerhetshöjande åtgärder, digitalisering av anläggning, trafiksignalarbete, mindre trimningsarbete, re-investering i vägmärken och vägvisning med mera. För att kunna ta hand om befintliga anläggningar samt svara upp mot åtgärder under året är denna pott viktig i den totala budgeten.

#### ● **Arenarondellen**

Rondellen är liten och begränsar framkomligheten på Vadsbovägen. Den har också brister när det gäller trafiksäkerheten; det uppstår återkommande incidenter på platsen. En ombyggnation behöver ta hänsyn till kommande planer i Arena-området.

**Reinvesteringar:** I denna grupp samlas investeringar som görs för att bibehålla och återställa värdet av befintliga anläggningar.

#### ● **Vägunderhåll (beläggning, bro, belysning)**

I Skövde kommun finns det 278 kilometer gata (1 948 100 kvadratmeter) och 138 kilometer gång- och cykelväg (409 700 kvadratmeter). För att bibehålla värdet av tidigare investeringar är det viktigt att arbeta strategiskt med underhållet.

#### ● **Vandningsleder och naturreservat**

Sektor samhällsbyggnad förvaltar idag de kommunala naturreservaten och Billingeleden. Det har inkommit synpunkter på dåligt underhållna anläggningar; därför avsätter man medel för att rusta upp anläggningarna. Många av de anläggningar som finns i dag anlades för flera decennier sedan. Med tiden har väder och vind gjort att vissa är så fallfärdiga att de i värsta fall måste avvecklas. Det finns alltså ett behov av att under några år göra en insats för att förbättra dessa anläggningar. Några exempel på anläggningar är trappor vid Silverfallet, fågeltorn på Blängs mosse och utsiktsp plats vid södra brottet.

#### ● **Reinvestering dämmen i Rhododendrodalen**

Sedan Rhododendrodalen renoverades 2015 har den blivit en känd och välbesökt plats, särskilt under försommarens rhododendronblomning men även vid övriga tider på året. Dämmena i Rhododendrodalen är kulturspår efter decennier av verksamhet. Två av dammarna (varav en är raserad) är bevattningsdammar från början av 1900-talet, då Karl Magnusson drev en välrenommerad plantskola på platsen. Den nedre dammen är en regleringsdamm för den vattendrivna kvarn som låg strax ovanför gruvan. Bägge dämmena ska renoveras för att garantera säkerheten i parken och nedströms. Skyfallskarteringen visar att särskilt den övre dammen påverkas och belastas vid kraftigare regn. I samband med att murväggarna repareras sker även en försiktig urgrävning av sedimenterat material.

**Infrastruktur IT:** I denna grupp ingår större investeringar, som sker ungefär vart femte år, för generationsskifte av datacenterhårdvara. Däremellan sker även mindre investeringar för eventuell utbyggnad och byte av övrig hårdvara – även dessa ingår i gruppen.



## Lokaler och övriga investeringar

Skövde kommun är en attraktiv kommun med ambitionen att fortsätta växa. Befolkningsstillväxten bland yngre och äldre genererar ett generellt behov av fler platser i våra välfärdslokaler. Befolkningsprognosen 2022 visar att Skövde inte kommer att växa i samma takt som tidigare prognoser visat i de yngre åldrarna under kommande planperiod. Däremot ökar antalet i de äldre åldrarna, framför allt bland dem som är 80 år och äldre. Att förutsäga befolkningsutvecklingen är en svår konst. Även när prognosarbetet bygger på gedigna modeller är det svårt att förutse hur många barn som kommer att födas och hur många människor som kommer att flytta till Sverige. Detta blir särskilt svårt under en så omvälvande tid som under pandemin.

Förutom de investeringsbehov som är kopplade till tillväxt och demografi finns också behov av investeringar som bidrar till att uppfylla ambitionen om att skapa möjligheter till ett gott liv i alla åldrar med mötesplatser och upplevelser som berikar våra liv.

## Barn och utbildning

### • Förskola

Enligt den totala befolkningsprognosen 2022 kommer antalet barn åldrarna 1–5 år i kommunen att minska fram till 2026, för att sedan öka med 330 barn mellan 2026 och 2030. Den föregående årsplanen ligger därför kvar och justeras med att flytta fram behovet av en ny förskola från 2025 till 2026. Vi följer kontinuerligt hur behovet av förskoleplatser utvecklas, och det är troligt att ytterligare justeringar kommer att behöva göras.

Lokaltyp och beskrivning	2023	2024	2025	2026
Förskola Björkebacken	180			
Förskola Hästhoven	-145			
Förskola Trädgårdsstadens skola	-25	-25		
Kapacitetsökning 100 platser befintliga förskolor	20	40	40	
Förskola Skövde (placering ej klar)				156
<b>Summa antal förskoleplatser</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>156</b>



## Vård och omsorg

### • Bostad med särskild service

Det finns fortsatt ett behov av fler platser i bostad med särskild service (grupp- eller servicebostad) under kommande planperiod. För att möta behovet investerar kommunen i en ny gruppboende som tas i bruk under sommaren 2024. Därefter finns behov av fler platser 2026. Ännu är det dock inte preciserat om behovet gäller platser i gruppboende eller i servicebostad – detta eftersom prognosen är rörlig när det gäller vilken typ av boende som behövs.

Lokaltyp och beskrivning	2023	2024	2025	2026
Gruppboende 2024-06		6		
8 bostäder med särskild service				8
<b>Summa antal platser</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

## Medborgare och samhällsutveckling

### • Ombyggnation Läroverket vuxenutbildningen

Vuxenutbildningen kommer att utöka sitt uppdrag under kommande år. Utökningen motsvarar 350 utbildningsplatser för perioden 2021–2024. För att möta den ökade volymen behövs fler undervisningslokaler för teoretiska utbildningsdelar (klassrum och handledningsrum), men också lokaler för praktiska moment i yrkesutbildningar samt för laborationer i naturvetenskapliga ämnen.

### • Arena upplevelsebad (rutschkanor)

Upplevelsebadet på arenan har funnits i drygt tolv år och har under de åren besökts av hundratusentals människor. Två av rutschkanorna behöver bytas mot nya åkattraktioner, både för att återfå en god servicepotential och för att skapa attraktivitet, förbättra upplevelsen av badvistelsen och öka konkurrenskraften.

### • Södermalms IP etapp 2

Projektet gäller modernisering och anpassning av Södermalms idrottsplats till Svenska Fotbollsforbundets kriterier för att möjliggöra långsiktigt spel i Superettan. Projektet kommer att genomföras i etapper under åren 2023–2025.

Lokaltyp och beskrivning	2023	2024	2025
Ombyggnation Läroverket vuxenutbildningen	x		
Arena upplevelsebad	x		
Södermalms IP etapp 2	x	x	x

## Övrigt

### • Ombyggnation Rydskolan

Rydskolan är en av Skövdes största grundskolor med en yta på cirka 11 000 kvadratmeter. Efter att gymnasiet lämnat sina lokaler i skolan uppstod en ledig yta på cirka 5 000 kvadratmeter. Denna yta kommer att befolkas med verksamheter från barn och utbildning, kultur och fritid samt från vård och omsorg.

### • Ersättningslokaler

En investeringspost budgeteras hos kommunstyrelsen för att kunna hantera behovet av ersättningslokaler för bland andra arbetsmarknadsenheten (Badhusgatan/ Gesällgatan), skatehallen (Mariesjö) samt en trä- och sylvärdssal på Frösve skola. Utredningar kring ersättningslokaler pågår.

Lokalstyrgruppen jobbar utifrån olika scenarier, med utgångspunkten att hitta ändamålsenliga och kostnadseffektiva lösningar för kommunen. Lokalstyrgruppen lämnar över ett beslutsunderlag som innehåller förslag på ersättningslokal tillsammans med en konsekvensanalys gällande ekonomi och verksamhet till ekonomichef.

Ekonomichefen skriver fram ett ärende till kommunstyrelsen som sedan fattar beslut om genomförande, omföring av investeringsmedel samt eventuell driftkompensation till berörd nämnd.

### • Generell investeringspost

En generell investeringspost om 30 miljoner kronor budgeteras under kommunstyrelsen och syftar bland annat till att kunna hantera osäkerheter gällande framtida prisutveckling kopplat till Skövde kommuns kommande investeringsprojekt.

### • Billingebacken

Investeringsmedel om 20 miljoner kronor budgeteras för att förbättra och utveckla backen. Under hösten 2022 kommer arbetet fortgå tillsammans med berörda föreningar med att definiera behovet, omfattning och åtgärder.



## Reinvesteringar

Skövde kommun äger och förvaltar idag cirka 500 000 kvadratmeter lokalyta. Av dessa äger kommunen cirka 460 000 kvadratmeter. För att täcka det årliga underhållsbehovet och bibehålla fastigheternas värde och funktion har ett genomsnitt för planperioden på 180 kronor per kvadratmeter och år budgeterats för reinvesteringar. Behovet och omfattningen av reinvesteringar och underhåll varierar från år till år. Under 2023 är behovet större, vilket beror på planerade projekt som exempelvis ombyggnationen av Läroverket vuxenutbildningen. Det finns stora fördelar med att planera in reinvesteringar- och underhållsåtgärder i samband med att planerade och beslutade om- och tillbyggnader genomförs i kommunens befintliga lokalbestånd. Detta förklarar den höjda nivån under 2023.

### Utgiftsramar för lokalinvesteringar 2023–2025

(miljoner kronor)	2023	2024	2025	Totalt under planperioden
Barn och utbildning	17	44	20	81
Vård och omsorg	12	27	17	56
Medborgare och samhälle	70	30	30	130
Övrigt	238	101	101	440
<b>Totalt</b>	<b>337</b>	<b>202</b>	<b>168</b>	<b>707</b>

## Investeringar i taxefinansierad verksamhet

För den taxefinansierade verksamheten uppgår planperiodens investeringar till totalt 259 miljoner kronor. Det största projektet är anpassningen av Stadskvarn, där ytterligare investeringsmedel om 55 miljoner tillförs projektet 2023. Under den kommande planperioden beräknas cirka 35 miljoner per år investeras i att förnya befintliga vatten- och avloppsanläggningar – detta för att återställa och upprätthålla anläggningarnas värde. Utöver detta tillkommer investeringar i utbyggnad av vatten och avlopp i exploateringsområden.

Fiberutbyggnaden och underhållet av den fortsätter. Bedömningen är att åtta miljoner kronor per år behövs för detta ändamål under kommande planperiod.

### Sammanfattning investeringar

Investeringsbudget* (miljoner kronor)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Inventarier	63,1	38,3	37,5
Fastighetsförvärv	40	40	40
Infrastrukturinvesteringar	91	106	99,5
Lokal- och övriga investeringar	337	202	168
<b>Summa</b>	<b>531</b>	<b>386</b>	<b>345</b>
Affärsverksamheten	144	70	45

\*Exklusive finansiell leasing och eventuella investeringsbidrag.

Nämnderna kompenseras till viss del för sina investeringskostnader, förutom när det gäller reinvesteringar i inventarier som finansieras inom ram. Totalt belastar investeringsbudgeten nämndernas drift med cirka 43 miljoner kronor under 2023–2025. Då ingår inte driftkostnader för investeringar som tas i bruk efter 2025. I de kalkyler som ligger till grund för nämndernas driftkompensation ingår en internränta, som för 2023 är satt till 1,75 procent.







## Investeringsbudget 2023–2025

(mnkr)	Total projekt- budget <sup>1</sup>	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Inventarier</b>				
Kommunstyrelsen		27,4	3,1	2,8
Barn- och utbildningsnämnd		10,3	10,0	13,0
Vård- och omsorgsnämnd		3,0	2,7	<b>2,0</b>
Socialnämnd		1,3	0,0	0,0
Kultur- och fritidsnämnd		10,2	8,4	5,0
Service-nämnd		11,0	14,1	14,7
<b>Summa inventarier</b>		<b>63,1</b>	<b>38,3</b>	<b>37,5</b>
<b>Fastighetsförvärv</b>				
		<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>
<b>Infrastrukturinvesteringar</b>				
Reinvestering gata				
Gata	löpande	20	20	20
Dämmen i Rhododendrodalen		8	8	
Vandringsleder och reservat		1,5	0,5	0,5
IT investeringar	löpande	3	4	7
<b>Tillväxt, exploatering</b>				
Gamla Törebodavägen		15	7	
G: a Kungsvägen och Norra bergvägen (Glimmern)		3	3	
Badhusgatan mellan Staketgatan och Majorsgatan (Motorn)		15		15
Badhusgatan mellan Staketgatan och Kungsgatan		30	1	1
Väggkoppling mellan S: a Ryd och N: a Ryd		30		20
GC-väg Locketorp		20	10	10
<b>Attraktivitet</b>				
Lekplatser	löpande	3	3	3
Centrum och parkåtgärder		4,5	4,5	4,5
Centrumplanering	löpande			
Parkanpassningar	löpande			
<b>Övrigt</b>				
Yttertätort		30	5	5
Gräsomställning		2,5	2	
<b>Hållbara trafikslag</b>				
Kollektivtrafik				
Kollektivtrafikåtgärder	medfinans <sup>2</sup>	3	1,5	1,5
Bussgata Södra Ryd		10	10	
Bussgata Stallsiken – G: a Törebodavägen		3	2	1
Cykel				
Cykelåtgärder cykelplan	löpande	6	5	6
<b>Övrigt</b>				
Laddinfrastruktur	löpande	1	0,5	0,5

(mnkr)	Total projekt- budget <sup>1</sup>	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Trafiksäkerhet och framkomlighet</b>				
Trafikanordningar	löpande	2	2	2
Stallsikenrondellen		76	38	
Arenarondellen		10	10	
<b>Summa infrastruktur</b>		<b>91,0</b>	<b>106,0</b>	<b>99,5</b>
<b>Lokalinvesteringar</b>				
<b>Barn och utbildning</b>				
Förskola Skövde 2026–01		<b>56</b>	0	34
Kapacitetsökning 100 platser befintliga förskolor		<b>33</b>	17	10
<b>Summa barn och utbildning</b>		<b>89</b>	<b>17</b>	<b>44</b>
<b>Vård och omsorg</b>				
Gruppbostad 2024–06		27	10	17
8 bostäder med särskild service 2026		29	2	10
<b>Summa vård och omsorg</b>		<b>56</b>	<b>12</b>	<b>27</b>
<b>Medborgare och samhälle</b>				
Ombyggnation läroverket vuxenutbildningen		33	30	
Arena upplevelsebad (rutschkanor)		20	20	
Södermalms IP Etapp 2		80	20	30
<b>Summa medborgare och samhälle</b>		<b>133</b>	<b>70</b>	<b>30</b>
<b>Övrigt</b>				
Reinvestering fastighet inkl. kök	löpande	126	85	85
Verksamhetsanpassningar (generell investering)	löpande	4	3	3
Finansierade investeringar	löpande	2	2	2
Tekniska fastighetsinvesteringar	löpande	11	9	9
Pedagogisk utemiljö, skolgårdar	löpande	2	2	2
Ombyggnation Rydskolan		35	23	
Ersättningslokaler		35	20	
Generell investeringspost		30	30	
Billingebacken		20	20	
<b>Summa övrigt</b>		<b>238</b>	<b>101</b>	<b>101</b>
<b>Summa lokal- och anläggningsinvesteringar</b>		<b>337</b>	<b>202</b>	<b>168</b>
<b>Summa investeringar</b>		<b>531</b>	<b>386</b>	<b>345</b>



(mnkr)	Total projekt- budget <sup>1</sup>	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Taxefinansierad verksamhet</b>				
Affärsverk vatten & avlopp, VA Grundinvestering	löpande	78	59	34
Anpassning Stadskvarn	255	55		
VA Nyanläggning serviser	löpande	3	3	3
Fibernät	löpande	8	8	8
<b>Summa taxefinansierad verksamhet</b>		<b>144</b>	<b>70</b>	<b>45</b>

<sup>1</sup> I den totala projektbudgeten ingår budget utanför budgetperioden.

<sup>2</sup> Trafikverket är medfinansier.

#### Fortsatta utredningar under 2022-2023

- Grundskoleutredning
- Gymnasieutredning
- Särskilt boende
- Uppdatering arenan
- Uppdatering kulturhuset
- Kommunverkstan
- Ny brandstation/uppdatering av befintlig







# 7

## Bilagor

Bilaga 1 – Befolkningsprognos .....	82
Bilaga 2 – Vision Skövde 2040.....	84
Bilaga 3 – Långtidsprognos .....	90
Bilaga 4 – Leveransplan .....	92
Bilaga 5 – Handlingsplan 26 .....	102



# Bilaga 1

## – Befolkningsprognos

Befolkningsprognoserna används bland annat för att planera behovet av kommunal service på ett strategiskt och långsiktigt sätt. Prognoserna ger vägledning när antalet skolplatser i Skövde kommun planeras, och svarar på när och var i kommunen platserna behövs. På samma vis används prognoserna för att planera framtida behov av äldreomsorg.

### Prognosmodell

Sweco Strategy AB har på uppdrag av Skövde kommun tagit fram en befolkningsprognos för 2022–2032, som redovisas i denna bilaga. Prognosen utgår från Skövdes befolkning den 31 december 2021.

Befolkningsprognosen utgår från vissa antaganden om nyproducerade, inflyttningsklara bostäder under 2022–2032. Dessa antaganden är i linje med leveransplanen (se bilaga 4). Sweco Strategy använder sedan en beräkningsmodell för antaganden om mängden och sammansättningen av personer som flyttar in i nyproducerade bostäder. Det är dessa parametrar som ligger till grund för befolkningsprognosen. Övriga antaganden har gjorts av Sweco Strategy AB utifrån Statistiska centralbyråns historiska data och prognoser över fruktsamhet, dödlighet samt in- och utflyttning.

### Befolkningsprognos 2022–2032

#### Utfall

##### Åldersgrupp 0

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 1–5 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 6–9 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 10–12 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 13–15 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 16–19 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 20–44 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 45–64 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 65–79 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 80–84 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 85–89 år

Ökn per år

Ack. från 2021

##### Åldersgrupp 90-w år

Ökn per år

Ack. från 2021

#### Totalt antal invånare

Ökning per år

i %

2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
633	632	642	663	686	710	731	750	766	771	774
22	-1	11	21	23	24	21	18	16	5	3
22	21	31	52	75	99	120	139	155	160	163
3 370	3 351	3 349	3 358	3 396	3 484	3 558	3 643	3 729	3 812	3 875
-29	-19	-2	9	38	88	74	85	86	83	64
-29	-48	-50	-41	-3	85	159	244	330	413	476
2733	2778	2827	2855	2880	2860	2860	2859	2869	2919	2 962
60	45	50	28	24	-20	0	-1	10	50	43
60	105	154	182	207	187	187	186	196	246	289
1 966	1 976	2 048	2 113	2 143	2 196	2 220	2 244	2 242	2 218	2 212
1	10	72	65	30	53	25	23	-2	-23	-6
1	11	83	148	178	231	255	279	277	253	247
1873	1964	2014	2024	2041	2114	2175	2201	2246	2267	2 287
32	91	50	9	17	72	62	26	45	22	20
32	123	173	183	200	273	334	360	405	426	446
2 520	2 546	2 577	2 678	2 759	2 803	2 869	2 908	2 923	3 001	3 050
26	26	31	101	80	44	66	40	15	78	49
26	52	83	184	265	309	375	414	429	507	556
19 937	20 307	20 807	21 236	21 820	22 352	22 708	23 013	23 271	23 440	23 528
256	371	500	429	584	531	356	305	258	169	88
256	626	1126	1555	2139	2671	3027	3332	3590	3759	3847
13 112	13 097	13 157	13 298	13 299	13 416	13 497	13 588	13 584	13 618	13 763
4	-15	60	141	1	118	81	91	-4	35	145
4	-11	49	190	191	308	389	480	476	510	655
8163	8202	8197	8166	8177	8175	8199	8241	8392	8569	8 660
20	39	-4	-31	11	-2	24	42	150	177	91
20	59	54	23	34	32	56	98	249	426	517
1 676	1 757	1 840	1 929	2 068	2 133	2 189	2 227	2 233	2 186	2 154
91	82	83	89	139	65	56	38	6	-48	-31
91	172	255	344	483	548	604	642	648	601	569
983	1024	1072	1124	1149	1222	1286	1351	1420	1524	1 576
37	41	48	52	26	73	64	65	68	104	51
37	78	126	178	203	276	340	405	474	578	630
580	581	590	597	627	651	672	701	731	758	809
10	1	9	7	29	24	21	30	30	27	51
10	11	20	27	57	81	102	131	161	188	239
<b>57 546</b>	<b>58 217</b>	<b>59 123</b>	<b>60 043</b>	<b>61 045</b>	<b>62 117</b>	<b>62 965</b>	<b>63 727</b>	<b>64 405</b>	<b>65 084</b>	<b>65 651</b>
530	671	906	920	1002	1071	849	762	678	679	567
0,93%	1,17%	1,56%	1,56%	1,67%	1,76%	1,37%	1,21%	1,06%	1,05%	0,87%



# Bilaga 2

– Vision Skövde 2040

## VISIONS- BERÄTTELSE

Skövde är och har alltid varit en viktig mötesplats – ett centrum för innovation och laganda. Här satsar vi stort och växer med kraft. Tillsammans förverkligar vi drömmar.

I Skövde finns drivet att utforska och skapa nytt. Vi växer hållbart med hänsyn till kommande generationer. Vi hittar balansen mellan hårda och mjuka värden.

I Skövde har vi modet att lyssna och leda. Vi visar vägen och inspirerar till utveckling både i och utanför vårt område. Tillsammans med andra når vi längre.

I Skövde tror vi på varandra. Vi vill att alla ska kunna mötas och växa på sina villkor. I Skövde är varje människa viktig och välkommen.





VISION SKÖVDE 2040

**TILLSAMMANS  
FÖRVERKLIGAR VI  
DRÖMMAR  
OCH FÅR SKÖVDE  
ATT VÄXA**



SKÖVDE

För att uppfylla visionen behöver vi ta rejäla kliv framåt. De områden som vi vill trycka särskilt på kallar vi för fokusområden.

# 3 FOKUS- OMRÅDEN



## INNOVATION

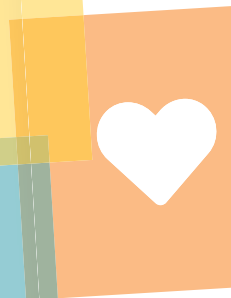
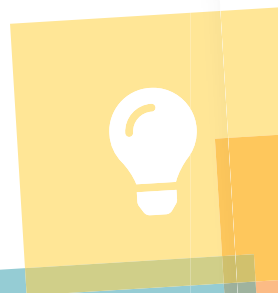
Vi utmanar gamla spelregler, bryter ny mark och använder idéutveckling och innovativ teknik för att driva omställningen till ett hållbart samhälle.

Tillsammans skapar vi ett konkurrenskraftigt näringsliv och en samhällsutveckling i framkant.  
**Vi nöjer oss inte – vi vill mer.**

## KOMPETENS

Vi använder utbildning som driv för att människor och företag ska växa. Genom att samla näringsliv, akademi, offentliga aktörer, civilsamhälle och medborgare till en unik kraft stimulerar vi såväl spetskompetens som livslångt lärande.

Tillsammans skapar vi en stark utbildningskedja som både säkrar kompetens och får människor att växa.  
**Vi nöjer oss inte – vi vill mer.**





20  
40

## LIVSKVALITET

Vi skapar möjligheter till ett gott liv i alla åldrar. Vi knyter samman stad och land för en enkel och nära vardag. Med gemensam kraft formar vi upplevelser och mötesplatser som berikar våra liv.

Tillsammans skapar vi ett tryggt Skövde där vi stärker livskvaliteten för oss själva och varandra.  
**Vi nöjer oss inte – vi vill mer.**



# 3 LEDORD

För att nå framgång inom våra fokusområden och uppfylla vår vision krävs hårt arbete.

Våra ledord beskriver hur vi ska agera för att lyckas.



# HUR?

Vi tänker nytt, hittar  
oväntade lösningar och  
skapar nya samarbeten.



NY-  
FIKET

KRE-  
ATIVT

MOD-  
IGT

Vi lyssnar aktivt och lär av andra.  
Vi testar, utvärderar och utvecklar.

Vi satsar, tar ledningen  
och delar med oss.



# INNOVATION



MOD-  
IGT

TILLSAMMANS FÖRVERKLIGAR VI DR

VISION SKÖVDE 2040

# 2040

Läs mer på [skovde.se/visionskovde2040](http://skovde.se/visionskovde2040)



2040



2040

LIVSKVALITET

KOMPETENS

NY-  
FIKET

KRE-  
ATIVT

SKÖVDE

ÖMMAR OCH FÅR SKÖVDE ATT VÄXA



# Bilaga 3 – Långtidsprognos

<b>Exploatering &amp; investering 2023-2032 (mkr)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Inventarier</b>	<b>63</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>35</b>
<b>Fastighetsförvärv</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Exploatering</b>	<b>166</b>	<b>198</b>	<b>-96</b>	<b>-50</b>
Bostäder	63	150	-42	-72
Verksamhetsytor	103	49	-54	22
<b>Investering inom exploatering</b>	<b>91</b>	<b>94</b>	<b>103</b>	<b>77</b>
Gata, gatubelysning och park	74	89	89	78
VA (exkl överföringsanläggningar)	17	5	14	-1
Fiber	0	0	0	-2
<b>Infrastruktur</b>	<b>91</b>	<b>106</b>	<b>100</b>	<b>123</b>
Tillväxt	21	11	50	23
Attraktivitet	15	13	13	8
Hållbara trafikslag	12	18	8	17
Trafiksäkerhet och framkomlighet	12	40	2	47
Övrigt	32	25	27	23
<b>Verksamhetslokaler</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>67</b>	<b>330</b>
Förskola	17	44	20	0
Grundskola	0	0	0	200
Gymnasie	0	0	0	100
Socialtjänst	0	0	0	0
Omvårdnad äldreomsorg	0	0	0	0
Omvårdnad gruppboheter & daglig vhs	12	27	17	0
Medborgare och samhällsutveckling	70	30	30	30
<b>Övriga investeringar</b>	<b>238</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>103</b>
<b>Taxefinansierad, VA &amp; Fiber</b>	<b>144</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
<b>Summa exploatering</b>	<b>166</b>	<b>198</b>	<b>-96</b>	<b>-50</b>
<b>Summa investering</b>	<b>766</b>	<b>551</b>	<b>493</b>	<b>752</b>
<b>Driftobjekt 2023-2032</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Medfinansiering</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>3</b>



2027	2028	2029	2030	2031	2032	Summa period
35	35	35	35	35	35	384
40	40	40	40	40	40	400
-108	-61	156	-74	-134	359	356
-73	-38	134	-50	-111	367	328
-35	-23	22	-24	-24	-8	28
<b>28</b>	<b>31</b>	<b>165</b>	<b>187</b>	<b>166</b>	<b>145</b>	<b>1 087</b>
37	32	161	178	192	157	1 085
-9	-1	4	9	-26	-12	2
-2	-1	0	0	-2	-1	-9
<b>80</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>105</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>886</b>
0	0	0	0	0	0	105
8	8	8	8	8	8	92
17	17	17	17	17	17	157
22	22	22	22	22	22	233
23	23	23	23	23	23	244
<b>182</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>274</b>	<b>280</b>	<b>98</b>	<b>1 489</b>
0	58	0	60	0	62	261
0	0	0	0	200	0	400
0	0	0	100	0	0	200
0	0	0	0	0	0	0
150	0	0	80	80	0	310
32	0	0	34	0	36	158
0	0	0	0	0	0	160
<b>103</b>	<b>102</b>	<b>104</b>	<b>231</b>	<b>234</b>	<b>111</b>	<b>1 428</b>
<b>45</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>567</b>
-108	-61	156	-74	-134	359	356
<b>513</b>	<b>384</b>	<b>458</b>	<b>916</b>	<b>867</b>	<b>542</b>	<b>6 241</b>

2027	2028	2029	2030	2031	2032	Summa period
3	3	3	107	3	3	156

## Bilaga 4 – Leveransplan

Leveransplanen är under kontinuerligt arbete och grundas på antaganden gjorda i april 2022. Detta innebär att den kan skilja sig från den leveransplan som ligger till grund för befolkningsprognosen.

Leveransplan bostäder & verksamhetsmark		2023	2024	2025	2026
<b>Bostäder (antal)</b>		<b>291</b>	<b>472</b>	<b>458</b>	<b>645</b>
Enbostadshus		45	121	68	72
Flerbostadshus		246	351	390	573
<b>Verksamhetsmark (kvm)</b>		<b>164 350</b>	<b>256 000</b>	<b>266 800</b>	<b>150 900</b>
Verksamhetsområde		97 750	252 300	265 600	150 900
Detaljhandel		10 000		1 200	
Kontor					
Vård		56 600			
Teknisk anläggning			3 700		
Projekt verksamhetsområde (kvm)	Kategori	2023	2024	2025	2026
Aspelund etapp 3	Verksamhetsområde				
Aspelund etapp 4	Verksamhetsområde				
Ekebacken	Detaljhandel			1 200	
Elins Esplanad	Detaljhandel				
Haganders väg	Industri			1 900	
Hammaren	Verksamhetsområde				
Hasslum Väster Kylaren	Tekniska anläggningar				
Hasslum Väster Kylaren	Verksamhetsområde	2 950			
Heden	Verksamhetsområde	26 000		71 000	
Horsåsrandellen	Verksamhetsområde				
Hälsans Park	Vård	2 000			
Karlsro Rödfyr	Verksamhetsområde	22 000			
Locketorp	Verksamhetsområde	10 000	50 000	50 000	50 000
Lövängen	Vård	54 600			
Motorblocket	Verksamhetsområde				
Norr Karstorpsrandellen	Verksamhetsområde			25 000	22 000
Rydskogen (Norr Nyckelpigevägen), etapp 1	Verksamhetsområde				10 000
Norra Ryd etapp 1	Verksamhetsområde	30 000	30 000		
Norra Ryd etapp 2	Verksamhetsområde		5 000	25 000	25 000
Norra Ryd etapp 3	Verksamhetsområde				
Resecentrum	Verksamhetsområde	1 500			
Risatorp Södra	Verksamhetsområde		100 000	70 000	
Skultorps trafikplats	Verksamhetsområde				
Stadsskogen centrum	Verksamhetsområde				
Stallsiken	Detaljhandel	10 000			
Stallsiken Södra	Verksamhetsområde	5 300	11 300	7 700	28 900
Ställverket	Tekniska anläggningar		3 700		
Timboholm etapp 2	Verksamhetsområde				
Timboholm Risatorp	Verksamhetsområde		56 000	15 000	15 000
<b>Totalsumma</b>		<b>164 350</b>	<b>256 000</b>	<b>266 800</b>	<b>150 900</b>

2027	2028	2029	2030	2031	2032	Summa period
<b>651</b>	<b>493</b>	<b>414</b>	<b>399</b>	<b>391</b>	<b>301</b>	<b>4 515</b>
94	97	79	94	48	92	810
557	396	335	305	343	209	3 705
<b>103 080</b>	<b>171 800</b>	<b>130 510</b>	<b>143 500</b>	<b>115 000</b>	<b>110 000</b>	<b>1 611 940</b>
103 080	171 800	110 000	143 500	115 000	110 000	1 519 930
						11 200
						0
						56 600
		20 510				24 210
2027	2028	2029	2030	2031	2032	Totalsumma
	48 000					<b>59 000</b>
			23 500			<b>23 500</b>
						<b>1 200</b>
						<b>0</b>
						<b>1 900</b>
						<b>0</b>
		20 510				<b>20 510</b>
						<b>12 850</b>
						<b>97 000</b>
						<b>90 000</b>
						<b>2 000</b>
						<b>22 000</b>
50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	<b>2 486 000</b>
						<b>54 600</b>
	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	<b>122 600</b>
						<b>47 000</b>
	5 000		5 000			<b>30 000</b>
						<b>130 000</b>
25 000	9 000					<b>89 000</b>
	20 000	25 000	25 000	25 000	25 000	<b>127 000</b>
						<b>1 500</b>
						<b>170 000</b>
		15 000	20 000	20 000	15 000	<b>81 000</b>
						<b>1</b>
						<b>59 150</b>
17 400	19 800					<b>90 400</b>
						<b>3 700</b>
						<b>58 400</b>
10 680						<b>96 680</b>
<b>103 080</b>	<b>171 800</b>	<b>130 510</b>	<b>143 500</b>	<b>115 000</b>	<b>110 000</b>	<b>3 976 991</b>



Projekt bostäder (antal)	Innehåll	2023	2024	2025	2026
Aftonpromenaden, Värsås	Enbostadshus	3			
Aftonpromenaden, Värsås	Flerbostadshus				
Arenaområdet, Motorn (Ställverket)	Flerbostadshus				
Bissgården etapp 3	Enbostadshus	1			
Björkebacken etapp 2	Enbostadshus	7	6	6	6
Björkebacken etapp 3	Enbostadshus		16		
Björkebacken etapp 3	Flerbostadshus				
Björkebacken etapp 4	Enbostadshus				
Björkebacken etapp 4	Flerbostadshus				
Diana	Flerbostadshus				
Ekedal norra	Flerbostadshus		61	59	62
Ekoxen	Flerbostadshus				
Enbärsvägen, Väring	Enbostadshus	1		1	
Eneborgsvägen, Värsås	Flerbostadshus				4
Fjället	Enbostadshus				
Fjället	Flerbostadshus				
Glimmern	Flerbostadshus				100
Hasselbacken, etapp 1 (4)	Enbostadshus				
Hasslum, etapp 4	Enbostadshus				
Hasslum, etapp 4	Flerbostadshus				
Humlevägen	Enbostadshus		20		23
Hälsans Park	Flerbostadshus		88		
Högklint, norra delen	Enbostadshus		1		
Kapellvägen	Enbostadshus	6	6		
Klasborg (Drivingrangen)	Enbostadshus				
Klasborg (Drivingrangen)	Flerbostadshus				
LIS-område Lången, norra	Enbostadshus				
LIS-område Lången, södra	Enbostadshus				
LIS-områden vid Vristulven	Enbostadshus	2	2	2	2
Skövde Science City	Flerbostadshus				
Skövde Science City, Bostället	Flerbostadshus	75		80	

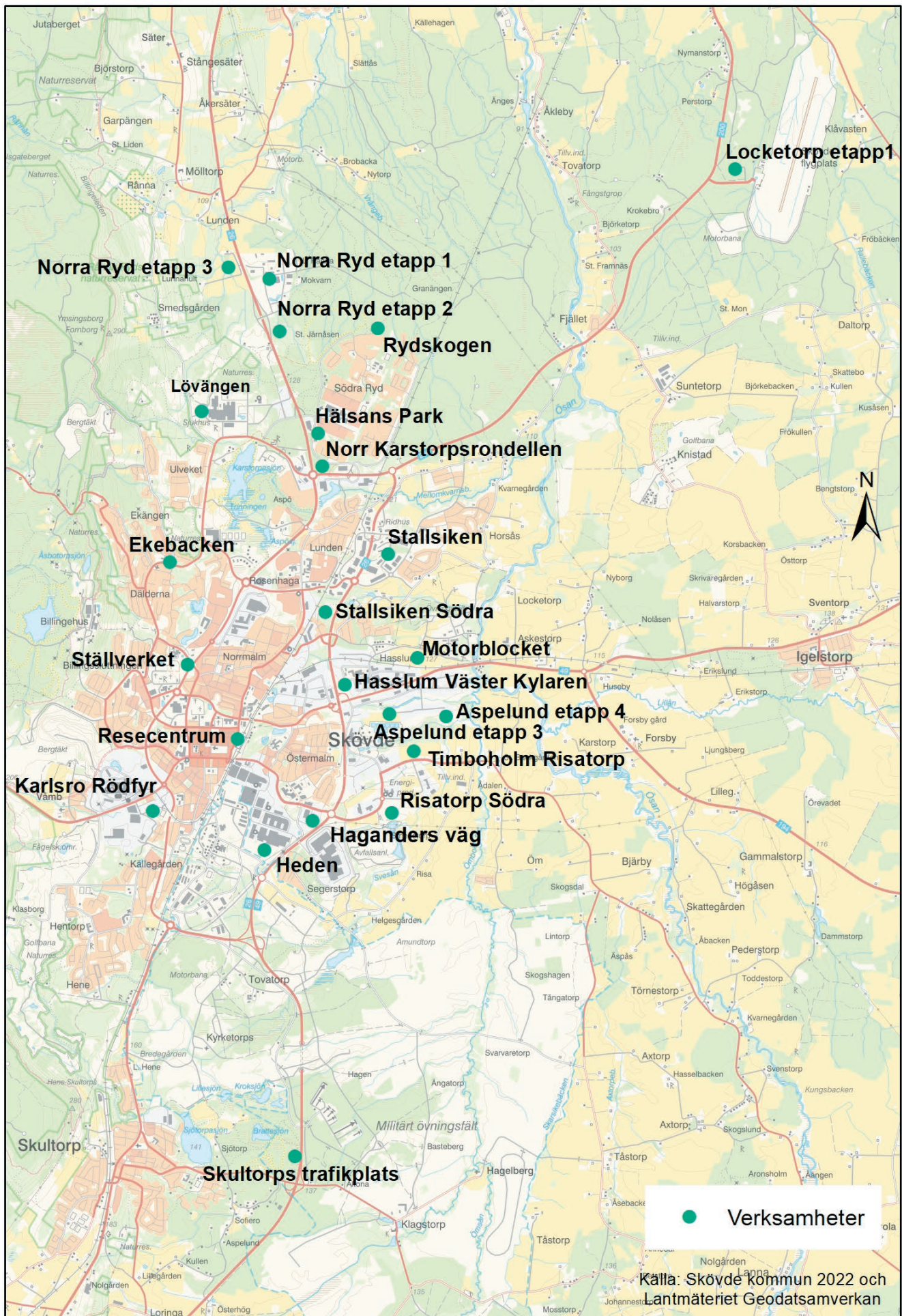
2027	2028	2029	2030	2031	2032	Totalsumma
			4	1		10
	6					6
70	50					120
						37
6						43
						16
	20	20	20			60
	7	7	6	6	6	32
				20	20	40
75	45					120
						182
			46			46
1		1		1		11
4	4					12
			2	6	5	20
			6			6
100						200
					5	55
21	18	20				59
	6					6
						43
						88
						3
						12
					10	50
					6	6
5	5	5	5	5		25
					5	25
2	2	1	1	1		15
	175	175	175	175	175	3 000
						155

Projekt bostäder (antal)	Innehåll	2023	2024	2025	2026
Skövde Science City, Tegelbruket	Flerbostadshus				243
Mossagården	Flerbostadshus	90	52	123	
Rydskogen etapp 1 (Norr Nyckelpigevägen, etapp 1)	Enbostadshus				5
Rydskogen etapp 1 (Norr Nyckelpigevägen, etapp 1)	Flerbostadshus				
Närlunda, Tidan	Enbostadshus	1		20	
Ospecificerade bostäder i Skövde (färre än sex)	Enbostadshus	1	1	1	1
Ospecificerade bostäder i Skövde (färre än sex)	Flerbostadshus	2	2	2	2
Ospecificerade bostäder utanför Skövde (färre än sex)	Enbostadshus	10	5	5	5
Sidensvansvägen, Lerdala	Enbostadshus			1	
Snäckan	Flerbostadshus				
Stationsvägen, Igelstorp	Enbostadshus				
Stationsvägen, Igelstorp	Flerbostadshus				
Storegården	Flerbostadshus				65
Tallstigen, Stöpen	Flerbostadshus		20		
Trädgårdsstaden, etapp 2	Enbostadshus		14		
Trädgårdsstaden, etapp 2	Flerbostadshus	79	104	52	
Trädgårdsstaden, etapp 3	Enbostadshus	12	33	8	15
Trädgårdsstaden, etapp 3	Flerbostadshus		24	30	97
Trädgårdsstaden, etapp 4	Enbostadshus		17	24	15
Trädgårdsstaden, etapp 4	Flerbostadshus				
Trädgårdsstaden, etapp 5	Enbostadshus				
Trädgårdsstaden, etapp 5	Flerbostadshus				
Vadden	Flerbostadshus			44	
Vasaporten	Enbostadshus				
Vasaporten	Flerbostadshus				
Äppelbyn, Knistad	Enbostadshus	1			
Östergårdsvägen, Igelstorp	Enbostadshus				
Östra Skogen, Skultorp	Enbostadshus				
Östra Skogen, Skultorp	Flerbostadshus				
<b>Totalsumma</b>		<b>291</b>	<b>472</b>	<b>458</b>	<b>645</b>



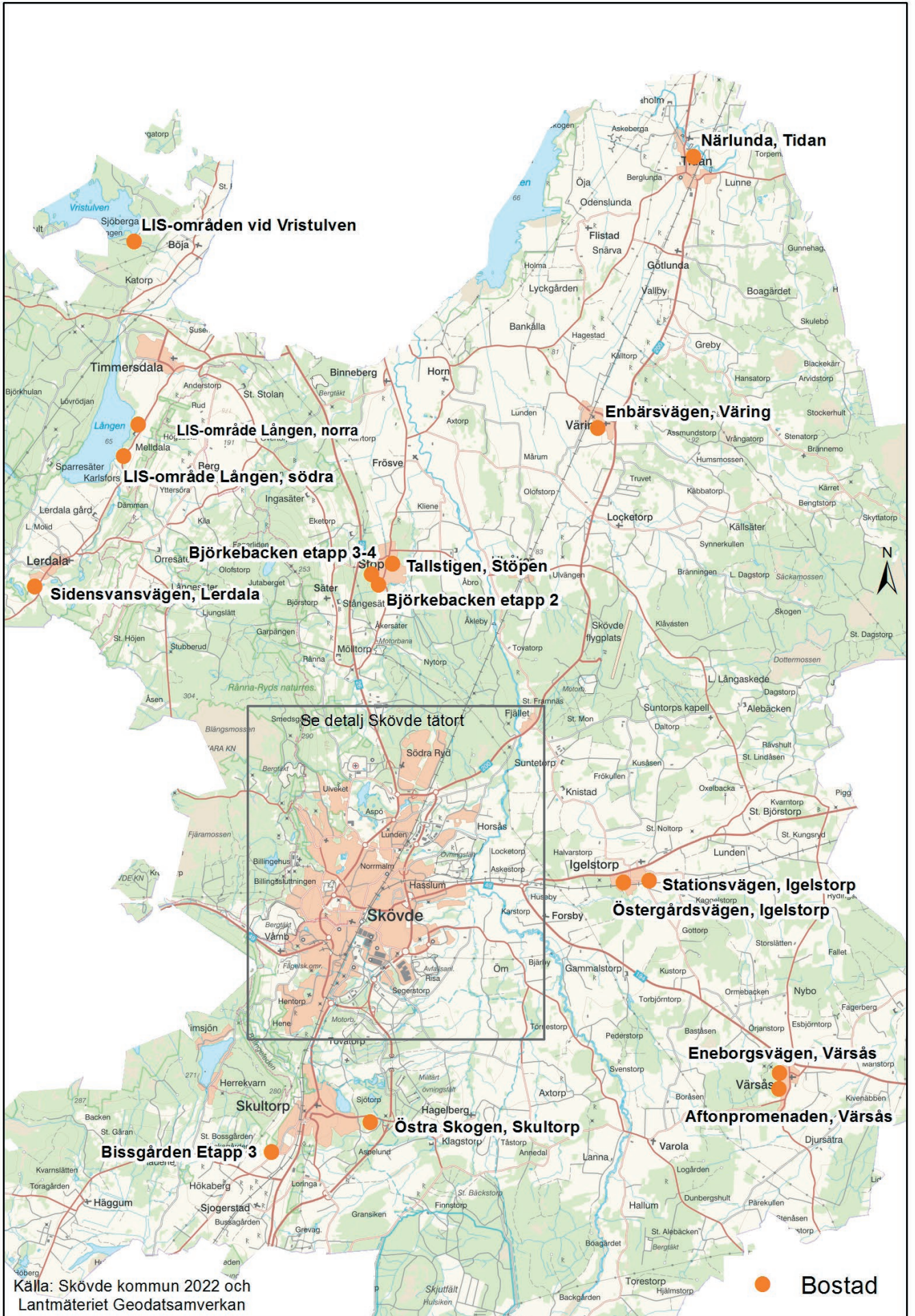
2027	2028	2029	2030	2031	2032	Totalsumma
175						418
						265
21	40	20	35	10	25	186
				40	6	86
1		1		1		32
1	1	1	1	1	1	25
2	2	2	2	2	2	34
5	5	5	5	5	5	141
	1			1		33
		16				16
				5	5	20
				6		6
35						100
						20
						99
						298
						146
36						291
17						73
	28	22				50
	10	10	30			50
		100	50	100		250
						44
14						14
60	60					120
						20
	8	8				16
			5	5	25	70
			6			6
651	493	414	399	391	301	7 432

# Verksamhetsprojekt





# Bostadsprojekt





# Bostadsprojekt Skövde tätort













# Handlingsplan 26

## Strategier och projekt

Version 1.0

31 maj 2022 inför Strategisk plan med budget 2023–2025

## Innehåll

1. Inledning .....	3
2. Hittills uppnådda resultat .....	3
3. Lärdomar och erfarenheter .....	3
4. Handlingsplan 26 – strategier och projekt .....	4
4.1 Kommunövergripande strategier .....	4
4.2 Projekt .....	5
4.3 Ansvar för genomförande och uppföljning .....	7

## 1. Inledning

I Sverige växer den äldre befolkningsgruppen snabbare än den arbetsföra befolkningsgruppen. Detta innebär en stor ekonomisk utmaning för landets kommuner – och framför allt en förväntad personal- och kompetensbrist. För att möta dessa utmaningar har Skövde kommun under 2019 till 2022 genomfört *Handlingsplan 22 (H22)*. Syftet har varit att långsiktigt bidra till att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck som demografiutmaningen innebär. Allt detta är ett långsiktigt arbete. Vi föreslår därför att det fortsätter även under nästa mandatperiod, under namnet *Handlingsplan 26 (H26)*.

H26 är en utveckling av *Handlingsplan 22 (H22)*. H22 har bidragit till en kulturförflyttning där vi bland annat har utvecklat vår samverkan, stärkt medarbetarnas delaktighet, förbättrat vår systematik och ökat vårt lärande. Denna förflyttning vill vi nu ta vidare och fortsätta att utveckla inom ramen för H26. Precis som i den förra handlingsplanen är syftet att långsiktigt öka verksamheternas förbättringstakt och effektivitet i stället för att tvingas till kortsiktiga nedskärningar och besparingar. Dokumentet kan komma att revideras under mandatperioden.

Sedan H22 formades för tre år sedan har världen förändrats. Kriget i Europa, pandemins konsekvenser och den stigande inflationen är bara några exempel på yttre faktorer som påverkar oss. Samtidigt kvarstår den stora utmaningen med framtidens kompetensförsörjning. Att arbeta långsiktigt för att stärka ekonomi, kvalitet och effektivitet är därför viktigare än någonsin.

## 2. Hittills uppnådda resultat

*Handlingsplan 22* beslutades av kommunfullmäktige i juni 2019 (KF § 82/19). Handlingsplanen förväntades ge en ekonomisk effekt på 107 miljoner kronor över tre år (2020–2022). Projekten har exempelvis handlat om att minska inköpskostnaderna, minska energiförbrukningen, öka lokaleffektiviteten, minska sjukfrånvaron, säkerställa rätt bemanning och öka möteseffektiviteten. Kommunövergripande strategier har fokuserat på kvalitets- och digitaliseringsarbete samt ledarutveckling.

Åtterrapporering har skett tertialvis till kommunstyrelsen. Pandemin har försvårat förbättringsarbetet och uppföljningen av effekterna. Prognosen är att nettokostnaderna kommer att sänkas med 90–100 miljoner kronor från 2023. En del av kostnadssänkningen hänförs till förbättringsprojektens resultat. Dessutom ser vi andra positiva effekter av H22, exempelvis frigjord arbetstid, förbättrad kvalitetskultur, ökad helhetssyn, förbättrad systematik och delaktighet.

## 3. Lärdomar och erfarenheter

*Handlingsplan 22* är ett långsiktigt förbättringsarbete som kräver uthållighet, samtidigt som det redan nu går att dra lärdomar och erfarenheter av H22. Förvaltningen har gjort en analys som ligger till grund för det fortsatta arbetet med H26. Sammanfattningsvis har följande framgångsfaktorer identifierats:

### **Systematik tillsammans med kultur ger positiv effekt**

De projekt som haft en hög förbättringstakt och arbetat systematiskt har också visat på positiva resultat. En gynnsam kultur med kundfokus och god samverkan verksamheter emellan har också varit en framgångsfaktor.

### **Krävs ökad resultatstyrning med fokus på kvalitet/effektivitet**

Uppmärksamhets har även vikten av att styra mer på resultat och följa upp både kvalitetsmässiga och ekonomiska effekter. Risken med att styra på enbart ekonomisk effekt är att verksamheten blir



kortsiktig och istället för att säkerställa god kvalitet och effektivitet hamnar i regelrätta nedskärningar/besparingar.

### **Verksamhetsnära förbättringsarbete och gå från ord till handling**

Ytterligare en lärdom är att projekt som är kommunövergripande behöver kompletteras med mer verksamhetsnära förbättringsarbete för att goda effekter ska uppnås.

H22 har delvis bidragit till att kvalitetsmognaden och förbättringstakten har ökat. Nu behöver nästa steg tas i arbetet för att alla kommunens verksamheter går från ord till handling. Förbättringsarbete pågår i flera verksamheter men kvalitets- och digitaliseringsarbetet behöver omfatta hela kommunen.

### **Ledarskapet är av stor betydelse**

Under resans gång har det blivit tydligt att en av de viktigaste förutsättningarna för aktiv kvalitetsutveckling och digitalisering är ledningens kompetens och engagemang. Kommunens chefer är engagerade men kompetensnivån på området är ojämn.

## **4. Handlingsplan 26 – strategier och projekt**

För att förflytta arbetet till nästa nivå föreslås några kommunövergripande projekt fortsätta även under nästa mandatperiod. Projekten kommer att förändras över tid. Mätetal och mål kopplade till respektive projekt tydliggörs i respektive projektbeskrivning och följs upp kontinuerligt. Fokus kommer även fortsättningsvis att ligga på identifierade strategier, exempelvis systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete, digitalisering och ledarutveckling. Dessutom tillkommer en strategi som rör kompetensförsörjning och ett hållbart arbetsliv.

### **4.1 Kommunövergripande strategier**

#### **4.1.1 Kvalitetsutveckling och digitalisering**

Kvalitetsutveckling innebär att vi tillsammans utvecklar vår verksamhet för att på bästa möjliga sätt möta våra kunders behov och förväntningar. Arbetet säkerställer att vi jobbar med rätt sak på rätt sätt och på det viset skapar största möjliga nytta till lägsta möjliga kostnad. Detta är en strategi som vi behöver fortsätta att ha fokus på. En annan viktig strategi är att arbeta med digitalisering och teknikutveckling. Den utvecklingen kan ge våra medborgare en enklare vardag och större delaktighet, samtidigt som resurser frigörs och vi får en mer effektiv verksamhet. Flera insatser för att stärka samverkan mellan kvalitetsutveckling och digitalisering har genomförts och fått god effekt. Vi fortsätter nu på den vägen och fördjupar vårt samarbete ytterligare.

Grunden i allt förbättringsarbete är att vi kommer överens om våra arbetssätt, tillämpar dem, följer upp våra resultat och vid behov förbättrar. I kommunen finns arbetssätt, metoder och verktyg för ett kundfokuserat förbättringsarbete, dessa behöver i större utsträckning tillämpas. För att åstadkomma goda resultat behöver chefer och medarbetare dessutom agera i linje med vår uttalade kvalitetskultur.

I stället för att framför allt styra på ekonomi behöver vi styra mer på kvalitet och effektivitet. Ett led i detta är att se över och vidareutveckla kommunens nyckeltalsarbete med fokus på effektivitet.

Varje sektor ska även fortsättningsvis ta fram en kvalitets- och digitaliseringsplan. Planerna innehåller aktiviteter för att säkerställa förflyttning i linje med i kommunens fastställda strategier för

att skapa en effektiv verksamhet med god kvalitet. Planerna följs upp två gånger per år i samband med T2 och T3 dialogerna.

I nuläget håller målbilden för kvalitets- och digitaliseringsarbetet på att förtydligas. Förtydligandet gäller de viktigaste utvecklingsområdena samt ambitionsnivå och en långsiktig handlingsplan.

För att möta framtidens utmaningar och uppfylla vår vision behöver vi också förbättra och tydliggöra vårt innovationsarbete.

#### **4.1.2 Ledarskap – *Chefi Skövde***

I samband med H22 har det blivit tydligt att för att få kvalitets- och digitaliseringsarbetet att genomsyra hela organisationen krävs att våra ledare/chefer:

- skapar goda förutsättningar för arbetet (frigör tid, ökar kompetens, ger tydlig riktning)
- driver och leder arbetet framåt (identifierar, prioriterar, organiserar samt följer upp förbättringsprojekt)
- agerar kulturbärare för våra värderingar och kvalitetsprinciper (vår medarbetaridé).

Att skapa förutsättningar för chefer att vara goda ledare är en grundbult för en väl fungerande verksamhet. Kommunen har därför startat ett ledarutvecklingsprogram för alla chefer, med fokus på att leda förbättringsarbetet. Programmet beräknas vara klart våren 2023. En ny upplaga av utbildningen tas nu fram för att säkra kontinuiteten för nya chefer.

Arbetet med *Chefi Skövde* kommer alltså att fortsätta. Det sker kommunövergripande för alla chefer i exempelvis ledarforum där alla chefer träffas, i ledarverkstäder där chefer träffas i mindre grupper samt i sektorerna utifrån verksamhetens behov. Dessutom pågår arbete för ett sammanhållet långsiktigt ledarskapsprogram för kommunen.

#### **4.1.3 Kompetensförsörjning och hållbart arbetsliv**

Att hitta rätt medarbetare samt utveckla och behålla dem inom kommunen är strategiskt viktigt för framtiden. Demografiutmaningen gör att vi inte kommer att ha tillräckligt med medborgare i arbetsför ålder för att uppfylla kommunens uppdrag om vi fortsätter att arbeta på samma sätt som tidigare.

Kommunens beräknade rekryteringsbehov är ca 470 medarbetare per år inklusive pensionsavgångar. Beräkningen baseras på en historisk personalomsättning på 10 procent. Om man lägger till demografiprognosen kan behovet komma att öka med ytterligare cirka 100 medarbetare. För att möta kompetensförsörjningsbehovet är arbetet för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare prioriterat även fortsättningsvis.

Den viktigaste faktorn för att lyckas med kompetensförsörjningen är att vara en god arbetsgivare som våra medarbetare trivs hos. Det är viktigt att se till att arbetsmiljön på alla nivåer är trygg, utvecklande och väl anpassad till människors olika förutsättningar och behov. För Skövdes utveckling är det också strategiskt viktigt att verka för ett arbetsliv där den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön ger alla medarbetare möjlighet att vara delaktiga, utvecklas på ett personligt och yrkesmässigt plan samt ta ansvar och vara engagerade. Vi vill och ska fortsätta fokusera på ett förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete som bidrar till god kompetensförsörjning och ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.

## **4.2 Projekt**

Utöver dessa kommunövergripande strategier som spänner över alla sektorer så har ett antal

konkreta projekt identifierats. Projekten kommer att förändras över tid; vissa kommer att avslutas efter att önskad effekt har nåtts och nya kommer att ta vid. Gemensamt för projekten är att det finns ett antal krav på projekten som behöver uppfyllas för att H26 arbetet ska nå sina mål.

#### **När arbetet startar är det viktigt att varje projekt följer nedanstående punkter:**

1. Ha tydliga avgränsningar för varje projekt
2. Tydliggöra syfte och mål
3. Definiera projekten med tydliga roller
4. Se till att respektive projekt tar sig an förbättringen på ett systematiskt sätt
5. Följa upp enligt mall varannan månad

#### **4.2.1 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Skövde kommun arbetar utifrån *Policy för arbetsmiljö och hälsa*. Policyns mål är att arbeta förebyggande och främjande samt att utveckla arbetsmiljöarbetet för ett långsiktigt och hållbart arbetsliv. Med kompetent och erfaren ordinarie personal på plats ger vi medborgarna bättre service. De kommande åren kommer fokus att ligga på att stärka förutsättningarna för friska arbetsplatser och att minska sjukfrånvaron.

Åtgärderna ska ske inom ramen för *pilotprojekt inom hälsa*. Här ingår arbetet kring frisk- och riskfaktorer på arbetsplats- och individnivå, åtgärder för att öka antalet rapporterade tillbud och därmed minimera riskerna i våra verksamheter, arbete med chefers arbetsmiljö samt inom ramen för H26-projektet där fokus är att alla chefer använder processer för sjukfrånvaro och rehabilitering som stöd vid medarbetares sjukdom och rehabilitering.

Målet är att minska sjukfrånvaron till 5,5 procent.

#### **4.2.2 Upphandling**

När sektorerna förbättrar sin struktur och utvecklar sina arbetssätt kring upphandlingar kan de med stöd av upphandlingsenheten genomföra effektivare upphandlingar. Målet är ännu högre kvalitet och fördelaktigare priser.

Skövde kommun samarbetar under 2022 med Upphandlingsmyndigheten när det gäller arbetssätt och organisation. Utgångspunkten är en förstudie från Upphandlingsmyndigheten samt Skövde kommuns utvecklingsarbete. Samarbetet ska leda till konkreta förbättringsförslag som inkluderar nyckeltal och andra möjligheter att mäta. Arbetet kommer också att ligga till grund för rekommendationer till Sveriges kommuner.

#### **4.2.3 Lokaleffektivitet**

Kommunen nyttjar idag cirka 480 000 kvadratmeter lokalyta, varav 430 000 kvadratmeter ägs av kommunen. Stora ekonomiska värden binds alltså i våra lokaler, men lokalerna kostar också mycket pengar. Framtidens utmaningar ställer ännu högre krav på optimal användning av våra lokalytor, både utifrån ett verksamhetsperspektiv och utifrån ett långsiktigt ekonomiskt hållbarhetsperspektiv. Vi måste använda våra lokaler och anläggningar effektivt och skapa en kostnadseffektiv och samordnad strategisk lokalplanering som främjar nyttan för både verksamhet och medborgare. Därför kommer fokus att ligga på processerna kring lokalförsörjning och investeringar/reinvesteringar. Andra viktiga områden att ta hand om i detta projekt är internhyresmodellen och projektstyrningen.



#### **4.2.4 Inköp hos sektor service och minskning av fordonskostnader**

I nuläget köper sektor service (SSE) varor, tjänster och entreprenader på olika sätt. Det finns därför förbättringspotential kring att göra inköp som ger bästa pris, största verksamhetsnytta och rätt kvalitet. För att våra inköp ska skapa bästa möjliga nytta för våra medborgare ska inköpsprocessen vara tydlig, effektiv och kvalitetssäkrad. De sänkta kostnaderna kommer att ge sektorns interna kunder lägre priser. Samtidigt fortsätter arbetet med att minska kommunens sammantagna fordonskostnader.

#### **4.2.5 Minska energiförbrukningen**

En viktig fråga för kommunen är att fortsätta sänka sin energiförbrukning. Inom ramen för H22 har projektet tagit fram en metod för det arbetet. Vi behöver fortsätta med den långsiktiga planen på strategisk nivå, för att på så sätt identifiera möjliga åtgärder och förbättringsområden. Med en sådan plan som grund bör kommunens energiförbrukning minska successivt.

#### **4.2.6 Ledning och styrning**

Inför arbetet med H22 kartlade kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) verksamhetens nuläge och framtida utmaningar. Med kartläggningen som grund identifierades fokusområden – ett av dem var ledning och styrning av förvaltningen. Inför mandatperioden 2015–2018 genomfördes en större omorganisation för att skapa en mer effektiv organisation. Den nya organisationens övergripande mål var att skapa bättre förutsättningar att nå *Vision Skövde 2025*. Det har nu gått drygt åtta år och H22 har bidragit till att utveckla både verksamheten och ledningssystemet. H22-arbetet har också bidragit till fördjupad samverkan och förståelse för helheten, vilket stämmer överens med omorganisationens intentioner. En fortsatt utveckling av kommunens övergripande ledningssystem kommer behövas för att nå de effekter som eftersträvas. Ett annat prioriterat utvecklingsområde är vi behöver bli bättre på att identifiera och att därefter prioritera ”rätt” sektorsövergripande förbättringsprojekt. En nyckel för att lyckas med detta är att fler chefer blir involverade i detta arbete.

### **4.3 Ansvar för genomförande och uppföljning**

Kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) ansvarar för att säkerställa att H26 genomförs och får effekt. Kommundirektören ansvarar för att informera kommunstyrelsen om projektens framdrift och dess effekter. Kommunens avdelningschefer får en nyckelroll i att identifiera och åtgärda kostnader för kvalitetsbrister i verksamheterna. En avgörande faktor blir att vi genom god samverkan säkerställer helhetsperspektiv och verkar för en god organisationskultur.











**Skövde kommun**  
**Postadress 541 83 SKÖVDE**  
**Telefon 0500-49 80 00**  
**Webbplats [skovde.se](http://skovde.se)**

