

SKÖVDE KOMMUN

2020–2022

STRATEGISK PLAN MED BUDGET



SKÖVDE

Kommunfullmäktige Skövde kommun PROTOKOLLSUTDRAG

KF § 82/19
Strategisk plan med budget 2020-2022
KS2019.0245

Behandlat av	Datum	Ärende
1 Kommunstyrelsens arbetsutskott	2019-05-15	123/19
2 Kommunstyrelsen	2019-06-03	127/19
3 Kommunfullmäktige	2019-06-17	82/19

Beslut

Kommunfullmäktige beslutar att:

1. Anta strategisk plan med budget för åren 2020–2022 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 2020–2022 fastställs. Driftbudgeten för år 2020 med fördelning av anslag per nämnd och kommunstyrelse på totalt 3 134 miljoner kronor fastställs. Anslagen för åren 2021 och 2022 antas som underlag för fortsatt planering.
3. För år 2020 fastställa investeringsbudgeten med en nettoutgift på 489 miljoner kronor samt den taxefinansierade investeringsbudgeten om 149 miljoner kronor. Exploateringsbudgeten för år 2020 fastställs med en inkomst på 78 miljoner kronor och en utgift om 95 miljoner kronor, det vill säga en nettoutgift om 17 miljoner kronor. Investerings- och exploateringsplanen för åren 2021 och 2022 antas som underlag för fortsatt planering. Kommunstyrelsen ges rätt att besluta om omprioriteringar av investeringar inom totalramen för perioden samt att löpande återrapportera besluten till kommunfullmäktige.
4. Utdebitering år 2020 fastställs till 21:61 per skattekrona. Detta innebär en höjning med 75 öre jämfört med 2019.
5. Kommunstyrelsen har under år 2020 rätt att nyupplåna, dvs. öka kommunens skulder, med totalt 700 miljoner kronor. Kommunkoncernens totala låneskuld får därmed utvecklas till maximalt 4 900 miljoner kronor under 2020.
6. Kommunstyrelsen och nämnderna får i uppdrag att ta fram internbudget för år 2020 och verksamhetsplan för åren 2021–2022 utifrån anslag och de politiska mål och ambitioner som beskrivs i den strategiska planen. Nämndernas verksamhetsplaner ska lämnas till kommunstyrelsen i december 2019. Därefter anmäls nämndernas verksamhetsplaner till kommunfullmäktige.
7. Ombudgetering av investeringsprojekt ska beslutas av kommunfullmäktige i mars 2020.

8. Internräntan för 2020 fastställs till 1,75 %.
9. Ekonomichefen har rätt att fördela ut centralt budgeterade medel för prisindex och lönervidering efter beredning av kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG)/kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (KSAG).
10. Ekonomichefen har rätt att fördela ut budgeterade medel för demografiförändringar enligt resursfördelningsmodellen.
11. De ekonomiska effekterna av Handlingsplan 22 ska årligen preciseras och fördelas genom beslut i kommunstyrelsen senast i november varje år.

Bakgrund

Strategisk plan med budget för åren 2020–2022 har utarbetats i enlighet med kommunens årshjul. Mål och riktlinjer för verksamheterna har strukturerats i form av ett styrkort. De mål, strategier och resultatmätningar som avser perspektivet medarbetare och chef har behandlats av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott KSAG 2019-05-07.

I den föreslagna budgeten för åren 2020-2022 förutsätts att Handlingsplan 22 genomförs och regelbundet återrapporteras till kommunstyrelsen för att säkerställa att effekterna uppnås. Handlingsplan 22 är 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.

Fokusområdena är:

1. Ledning och styrning
2. Kompetensförsörjning och rätt bemanning
3. Kompetensutveckling
4. Digitalisering och teknikutveckling
5. Upphandling-inköp
6. Lokaleffektivitet
7. Övriga prioriterade områden

De ekonomiska effekterna kommer årligen preciseras och fördelas genom beslut i kommunstyrelsen senast i november varje år.

I handlingsplanen ingår två redan specificerade besparingar: minskade inköpskostnader under planperioden 2020-2022 med 20 miljoner kr (5 mnkr 2020, 5 mnkr 2021, 10 mnkr 2022) samt energieffektivisering med 600 tusen kr per år. Utöver detta ingår en ofördelad post på 14 miljoner kr 2020, 42 miljoner kr 2021 samt 29 miljoner kronor 2022.

Följande investeringsprojekt utgår ur tidigare beslutade plan:

Återanpassning Fjärilskolan etapp 1
Fjärilskolan etapp 2
Tillbyggnad Lundenskolan
Cross-och enduro vid gymnasiet

Revisionens budgetram beslutas i ett eget ärende.

Innehåll

Läsanvisning

Strategisk plan med budget är Skövde kommuns budgetdokument. Styrdocumentet 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.

De politiska målsättningarna följer mandatperioden. Beslut om skattesats och budget gäller för 2020. En plan för 2021–2022 redovisas.

För mer information om Skövde kommuns organisation och hur den styrs, se skriften *Så styrs Skövde kommun* som finns på www.skovde.se.

Layout & produktion: The Compadres

Foto: Jesper Anhede, Tuana Aziz, Sebastian Streith, Åse Hassel Grönlund Skövde kommun, Mattias Nilsson Skövde kommun

Tryck: Redo Tryck AB

1	Inledning	2
	Kommunfullmäktiges beslut 17 juni 2019	2
	Innehållsförteckning	4
	Allians för Skövde	5
	Fokus under mandatperioden	7
2	Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling	8
	Att styra mot resultat och kundnytta	10
	Skövde kommuns modell för styrkort	11
	Våra styrdokument och program	12
	Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2020–2022	14
	Resultatmätning – sammanställning av mått och målvärden	16
3	Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling	20
	Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling	22
	Utvecklingen inom arbetsgivarområdet	26
	Benchmarking	27
4	Budget 2020–2022	30
	Budget 2020–2022	32
	Ekonomiska förutsättningar	33
	Resultat-, balans- och kassaflödesbudget	36
5	Nämnder	38
	Kommunstyrelsen	40
	Barn- och utbildningsnämnd	42
	Vård- och omsorgsnämnd	44
	Socialnämnd	46
	Kultur- och fritidsnämnd	49
	Servicenämnd	51
	Bygglövsnämnd	52
	Kommunfullmäktige	53
	Revision	53
6	Exploatering och investering	54
	Exploatering och investering	56
	Långsiktig finansiell analys	56
	Exploatering	57
	Investeringsbudget	60
7	Bilagor	68
	Bilaga 1 – Befolkningsprognos	70
	Bilaga 2 – Vision Skövde 2025	72
	Bilaga 3 – Långtidsprognos	76
	Bilaga 4 – Leveransplan	78



Allians för Skövde

Skövde är en attraktiv kommun och har de senaste decennierna präglats av en mycket positiv utveckling. Sedan 2010 har vi tillsammans med näringsliv, högskola, föreningsliv och andra aktörer jobbat målmedvetet för Skövdes utveckling och mot Vision Skövde 2025. Arbetet har gett resultat. Undersökningar visar att Skövdeborna är nöjda med sina liv och allt fler väljer att bo, leva och verka i Skövde. Skövdes näringsliv präglas av tillväxt och vi hamnar högt i flera olika rankingar. Skövde har en viktig roll som centralort i regionen och som draglok i Skaraborg. Här finns Högskolan i Skövde och Science Park Skövde, en teknik- och forskningspark, som utgör två viktiga delar i den regionala utvecklingen. Västra stambanan gör Skövde till ett viktigt nav och kopplar ihop vår region med Stockholm och Göteborg.

Skövdes utveckling och position är mycket glädjande, men det innebär inte att vi kan luta oss tillbaka. Vi vet att Skövde, liksom övriga kommuner i Sverige, står inför stora utmaningar de kommande åren.

Sverige har en befolkningsutveckling som innebär att gruppen av barn och äldre växer mycket snabbare än gruppen i arbetsför ålder. Att det föds många barn och att vi lever allt längre är såklart positivt. Men det innebär också en ekonomisk utmaning eftersom det blir fler som behöver ta del av kommunens tjänster och service, så som skola och äldreomsorg, samtidigt som skatteunderlaget inte ökar i motsvarande takt. För kommunerna medför det en ekonomisk utmaning att finansiera framtidens välfärd. Konkurrensen om arbetskraft och kompetens ökar också, vilket påverkar både oss som arbetsgivare samt näringslivet.

Skövde har goda förutsättningar att möta framtiden, trots de utmaningar vi står inför, men vi måste fortsätta att fokusera

på hur våra resurser kan användas på bästa sätt för att räcka till när fler är i behov av våra tjänster.

Sedan flera år tillbaka arbetar Skövde kommun med ett antal viktiga strategier, som syftar till att skapa resurser till välfärden, säkra framtida arbetstillfällen och fortsatt stärka Skövdes attraktivitet.

Dataspelsutveckling och IT är framtidsbranscher där Skövde har förutsättningar för att ligga i framkant. Vi arbetar för att möjliggöra för Science park Skövde och Högskolan i Skövde att växa. En viktig pusselbit i det är planerna som börjat ta form för utvecklingen av Mariesjöområdet. Marie-sjö är idag ett industriområde som på sikt ska omvandlas till en modern och levande stadsdel under dygnets alla timmar. Det blir det största stadsutvecklingsprojektet någonsin i Skövde och kommer pågå under de kommande decennierna. Utvecklingen kommer möjliggöra för uppemot 4 000 bostäder, kontor, service och handel tillsammans med expansion av Science park Skövde och högskolan.

Skövdes näringsliv har en stark tradition av tillverkningsindustri. Vi vill att det ska fortsätta vara så även i framtiden och arbetar därför för att möta den robotisering och automatisering som vi står inför. Föregående mandatperiod har grunden lagts för innovations- och forskningsmiljön ASSAR, en miljö som vi ser kommer spela en allt viktigare roll framåt. Inom ASSAR utvecklas förutsättningar för att möta framtidens industri och det utgör en viktig plattform för tillväxt. Projektet sker i samverkan mellan näringsliv, akademi och offentliga aktörer.

En annan strategi för att säkra framtida arbetstillfällen är att satsa på besöksnäringen, en av världens snabbast växande branscher. De satsningar som gjorts och görs på



Billingen Skövde och Arena Skövde, tillsammans med vårt övriga kultur- och idrottsutbud, är viktiga för att både locka besökare till oss och för att Skövde ska vara en attraktiv kommun att bo i. Besöksnäringen är även betydelsefull för en levande stadskärna, som i sin tur är viktig för kommunens attraktivitet och identitet. Besökare utgör en grund för såväl handel, restauranger, nöjesliv som kulturutbud i centrum.

Ett välmående och brett näringsliv är helt avgörande för Skövdes utveckling. Det påbörjade arbetet med att stärka företagsklimatet kommer fortsätta på den inslagna vägen.

Att det finns tillgång till bostäder är ett måste för att människor ska kunna flytta hit. En fortsatt hög takt på bostadsbygandet är därför viktigt. Vi vill att hela kommunen ska vara attraktiv att bo i och därför behöver vi göra satsningar i såväl yttertätorter som i stadskärnan.

Skövde är och ska fortsatt vara en grön och hållbar kommun. Skövde ligger bra till avseende Agenda 2030 och vi vill att Skövde fortsatt utvecklas hållbart i linje med FN:s globala hållbarhetsmål.

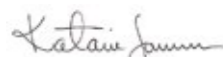
Trygg välfärd att lita på är vårt kärnuppdrag. För att kunna ge Skövdeborna den samhällsservice som förväntas behöver vi säkra kompetensförsörjningen och minska sjukfrånvaron.

Skövdes viktigaste tillgång är människorna som bor och lever här. Vi vill att människor i alla åldrar och oavsett bakgrund ska uppleva gemenskap, meningsfullhet och att de har möjlighet att både bidra till och påverka Skövdes utveckling. Att ta tillvara ideella engagemang och stärka föreningslivet är därför viktigt för oss.

Skövde ska vara en säker och trygg stad. Människor i alla åldrar ska känna sig trygga såväl i sina bostadsområden som på olika offentliga platser. Kommunen och andra aktörer tar ansvar och arbetar förebyggande med trygghetsskapande insatser och miljöer samt är väl förberedda att hantera olika typer av kriser och extra ordinära händelser.

Utmaningarna är stora, men med genomtänkta och uthålliga strategier har Skövde förutsättningar att möta dem på ett bra sätt. Vi ser fram emot att tillsammans med övriga partier, näringsliv, föreningsliv, engagerade Skövdebor och andra aktörer fortsätta Skövdes positiva utvecklingsresa!

Allians för Skövde


Katarina Jonsson (M)


Ulrica Johansson (C)


Ulla-Britt Hagström (L)


Marianne Gustafson (KD)

Fokus under mandatperioden

Nedan beskrivs prioriterade områden som under mandatperioden ska arbetas in i kommunfullmäktiges styrkort och nämndernas verksamhetsplaner.

Välfärdstjänster

- Arbete med kvalitetsutveckling och digitalisering, med fokus på att effektivisera våra verksamheter, för att trygga välfärdsuppdraget när efterfrågan på kommunens service och tjänster ökar i allt snabbare takt.
- Strategiskt och långsiktigt arbete med frågor kopplade till kompetensförsörjning, både för den egna organisationen och för samhället i stort.
- För kommunen som arbetsgivare ska medarbetarens möjlighet att utvecklas i sitt yrke och vara delaktiga i kvalitetsutveckling stärkas. Likabehandling och hälsofrämjande-, hållbara arbetssätt ska vara självklarheter i alla verksamheter.
- I syfte att uppnå hög måluppfyllelse samt trygghet och studiero arbeta för en skola fri från droger och mobbing där en större andel elever ska fullfölja sina studier. Särskilt fokus ska läggas på barn i tidiga åldrar för att skapa en likvärdig grund för framtida lärande.

Samhällsutveckling

- Civilsamhället och dess organisationer är viktiga för ökad sammanhållning och trygghet och för att säkra ett långsiktigt hållbart samhälle. Fokus på att stärka samverkan med civilsamhället och uppmuntra initiativ till ökat medborgarengagemang.
- Skapa förutsättningar för god hälsa och livsvillkor i hela kommunen

- Samverka med samhällets olika aktörer i syfte att, med fokus på långsiktig hållbarhet, utveckla Skövde-regionen och stärka vår roll i Västsverige.
- Arbeta för att samverka mellan olika aktörer kring trygghetsfrågor stärks och konkretiseras, med fokus på förebyggande och uppföljande åtgärder. Arbeta in trygghetsperspektivet som en naturlig del i samhällsplaneringen.

Särskilda uppdrag till förvaltningen.

Kommundirektören får i uppdrag att:

- Utveckla det strategiska arbetet och styrningen av lokalförsörjningsfrågor. Fokus på behovsanalys, standardisering, ökad och breddad nyttjandegrad samt rätt kvalitetsnivåer.
- Utredda och genomlys kommunens behov av kök och alternativa lösningar för måltidsservice i syfte att öka nyttjandegraden.
- Utredda möjliga intäktsförstärkningar inom kommunen och koncernbolagen med mål om intäktsförstärkning enligt Strategisk plan med budget.
- Säkerställa att arbetet med "Handlingsplan 22" prioriteras inom den samlade förvaltningen i syfte att uppnå avsedda ekonomiska effekter.¹

För ovanstående uppdrag, exklusive Handlingsplan 22, ska ett utredningsdirektiv eller dylikt formuleras och beslutas av kommunstyrelsen innan uppdragen påbörjas. Kommundirektören ska vid två tillfällen per år redovisa till kommunstyrelsen aktuellt läge för de olika utredningarna.

¹ Kommundirektörens ledningsgrupp, KDLG, har genomfört ett arbete med att kartlägga verksamhetens nuläge och framtida utmaningar i syfte att möta framtidens utmaningar. Utifrån den analysen och genom beaktande av större omvärldstrender har ledningsgruppen identifierat sex fokusområden; ledning & styrning, kompetensförsörjning & rätt bemanning, kvalitetsutveckling, digitalisering & teknikutveckling, upphandling & inköp och lokaleffektivitet. Inom varje område finns identifierade förbättringsprojekt. Målet är att handlingsplanen ska ge en ekonomisk effekt och långsiktigt bidra till att stärka kommunens förutsättningar att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck demografiutvecklingen innebär. De ekonomiska effekterna kommer årligen preciseras och fördelas genom beslut i kommunstyrelsen senast i november varje år.



2

Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling

Att styra mot resultat och kundnytta.....	10
Skövde kommuns modell för styrkort.....	11
Våra styrdokument och program.....	12
Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2020-2022	14
Resultatmätning – sammanställning av mått och målvärden.....	16

Att styra mot resultat och kundnytta

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

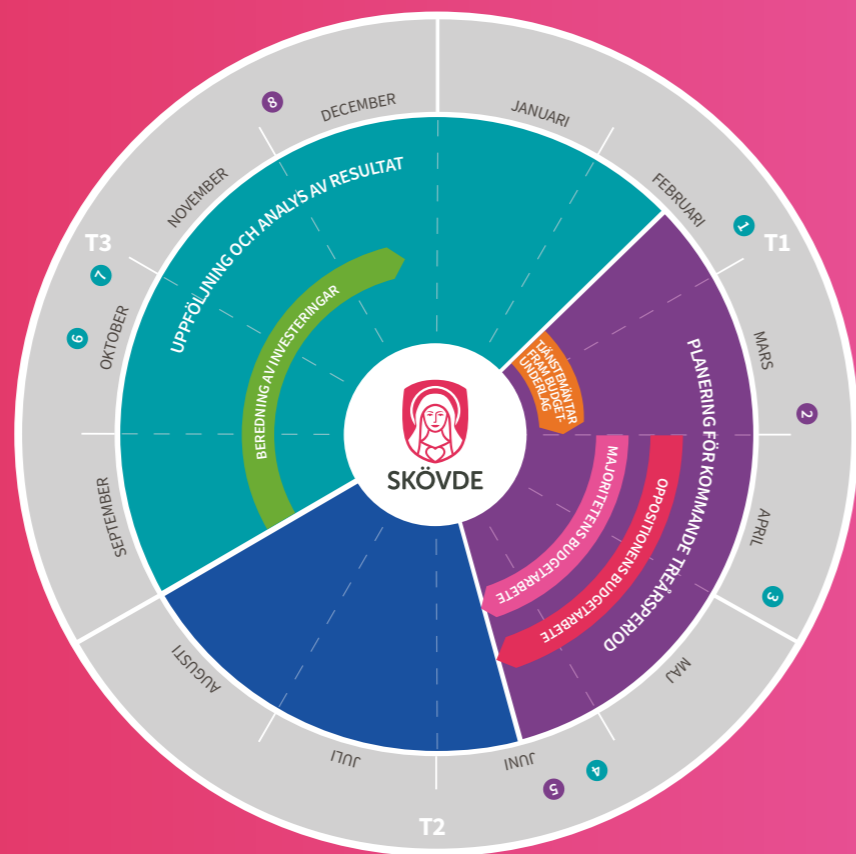
I styrningsarbetet används begreppet kund. Detta begrepp är brett och står för Dem vi finns till för. Våra kunder kan exempelvis vara elever eller föräldrar, brukare inom omsorgen, besökare, företagare, föreningar eller medarbetare i Skövde kommun. Med kundbegreppet lägger vi fokus på kundnytta, det vill säga att skapa värde för dem vi är till för.

Kommunfullmäktiges mål formuleras i ett styrkort. Målen är långsiktiga och strategiskt viktiga för Skövdes utveckling. Flera av dem har direkt koppling till Vision Skövde 2025. För att vägleda nämnderna i arbetet med att nå målen finns ett antal strategier. Resultat mäts genom att följa ett antal nyckeltal och analysera utfallet. Nämndernas planering ska utgå från kommunfullmäktiges styrkort.

Se även **Så styrs Skövde kommun** för en översiktlig beskrivning av hur Skövde kommun styrs. Dokumentet finns på www.skovde.se.

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

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 målnöjdhetsgraden – alltså resultaten – mäts.

STYRKORT PÅ FLERA NIVÅER

I Skövdes modell finns styrkort för flera organisatoriska nivåer. Kommunfullmäktiges styrkort reglerar hur nämnderna utformar sina styrkort. Nämnderna bryter ner de mål som är viktigast för respektive verksamhet och kan också komplettera med egna. Den röda tråden mellan kommunfullmäktiges mål och nämndernas mål följs upp i en så kallad målkedja eller mållina. De politiskt beslutade styrkortet följs också upp och återrapporteras till kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Även för tjänstemannaorganisationen finns styrkort – alla sektorer har därmed styrkort. De innehåller de sektorsrelevanta delarna av nämndernas styrkort, men också utvecklingsområden som har initierats direkt av kommundirektör eller sektorchef och därför inte har beslutats politiskt. Uppföljning av sektorernas styrkort sker regelbundet till kommundirektören.

Sektorernas styrkort bryts dessutom ned på avdelningsnivå och ibland till och med på enhetsnivå. Hur det görs beror på sektorernas olika verksamheter och den lagstiftning som styr. Inom sektor barn och utbildning, exempelvis, har avdelningarnas och enheternas styrkort integrerats med den systematiska kvalitetsuppföljningen. Sektor vård och omsorg, å sin sida, har gemensamma aktiviteter som flera enheter arbetar med. Inom sektorerna sker uppföljning regelbundet till sektorcheferna.

FYRA PERSPEKTIV

Styrkortet är indelat i fyra perspektiv utifrån kommunens olika roller och uppdrag. Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens styrkort inkluderar samtliga dessa medan övriga nämnder enbart omfattas av de två första perspektiven. De prioriterade utvecklingsområdena i Vision Skövde 2025 ligger som ett raster över samtliga perspektiv, så även kund- och kvalitetsfokus.

- 1 **Samhällsutveckling.** Här finns mål om att skapa ett hållbart samhälle som ger nytta både för Skövdeborna och för 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. Kommunstyrelsen och samtliga sektorer har detta perspektiv i sina respektive styrkort.
- 4 **Ekonomi.** Detta perspektiv behandlar kommunens och kommunkoncernens ekonomi. Kommunstyrelsen och samtliga sektorer har det i sina respektive styrkort.

DEFINITIONER

>> **Vision** – En vision är en målbild för ett framtida önskat läge. När politiker och tjänstemän talar om "vår vision" är det Vision Skövde 2025 som avses.

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

>> **Strategi** – En strategi beskriver vilka vägar eller prioriteringar vi ska ta för att nå målet. 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 målnöjdhetsgrad. Resultatmätningar bör ha tydliga målvärden för att underlätta styrning och uppföljning.

>> **Aktivitet** – Begreppet aktivitet används för att konkret beskriva vad som ska göras. Alla aktiviteter har start- och slutdatum samt syfte och önskad effekt.

MODELL FÖR ANALYS

Ett bra beslutsunderlag grundas på en analys som innehåller flera steg:

Vad?

Vad ser vi? Vilka iakttagelser gör vi? Så långt det går ska vi fokusera på fakta. Sådan fakta kan exempelvis vara statistik eller händelser i vår omvärld.

Varför?

Varför ser det ut som det gör? Vilka orsaker kan vi se? Vilka slutsatser kan vi dra? Om vi ser en positiv utveckling bör vi kommentera vad vi har gjort för att nå den effekten. Har vi genomfört åtgärder men ser en negativ utveckling eller ingen utveckling alls? Då behöver vi fråga oss varför det har blivit så.

Hur?

Hur går vi vidare? Vilka rekommendationer kan vi göra? Ibland kan dessa frågor leda till konkreta förslag på åtgärder, ibland handlar det snarare om förslag på att fortsätta analysera ett område. En rekommendation kan också vara att inte göra någonting – exempelvis om vi ser att eventuella åtgärder skulle kräva resurser som vi inte har.

Våra styrdokument och program



Vision Skövde 2025

Kommunfullmäktige i Skövde beslutade i juni 2010 om Vision Skövde 2025, 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 Skövde samhälle ska uppfattas 2025 och vilka utvecklingsområden som är prioriterade för att nå målen. Den visar också hur vi mäter målpåfyllelse. 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.

Politiska program

För vissa områden tas särskilda styrdokument fram. Dessa kompletterar Vision Skövde 2025.

Strategisk plan med budget

I juni varje år beslutar kommunfullmäktige om Strategisk plan med budget, som vid sidan av Vision Skövde 2025 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. Uppföljning sker i Skövde kommuns delårsrapport och årsredovisning.

Nämndernas verksamhetsplaner

Verksamhetsplanerna redogör för hur respektive nämnd vill utveckla sina verksamheter utifrån gällande lagstiftning, Vision Skövde 2025 och de politiska programmen samt Strategisk plan med budget. Nämndernas mål följer oftast mandatperioden och kan vara mer konkreta än de mål som kommunfullmäktige beslutar om.

Av nämndernas verksamhetsplaner framgår också vilka aktiviteter som prioriteras för kommande år, vilka internkontrollaktiviteter som ska genomföras samt hur nämndens ram i detalj ska fördelas mellan olika verksamheter (internbudget). Planen ska även innehålla en sammanfattning av den analys som ligger till grund för nämndens prioriteringar, samt av den risk- och väsentlighetsanalys som gjorts i internkontrollarbetet.

Senast den 1 december året före det aktuella verksamhetsåret ska nämnderna besluta om sina respektive verksam-



hetsplaner och internbudgetar. Därefter anmäls planerna till kommunfullmäktige. Uppföljning sker var fjärde månad och rapporteras till kommunstyrelsen. Dialogmöten hålls med respektive nämnd utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Åtterrapporering till kommunfullmäktige sker tillsammans med Skövde kommuns tertialrapport 1, delårsrapport och årsredovisning.

Intern kontroll

Nämnden har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen av sin verksamhet. Nämnden ska styra och löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom sitt verksamhetsområde. Varje år ska nämnden också anta en så kallad intern kontrollplan, som är en särskild plan för hur den interna kontrollen ska följas upp. I planen ska en riskbedömning ingå, där verksamhetens viktigaste processer identifieras och potentiella risker eller felkällor bedöms utifrån risknivå och väsentlighet. Det ska också framgå vad som ska prioriteras kommande år: Vilka kontroller som ska granskas och vilka åtgärder som ska genomföras. Den interna kontrollplanen följs upp två gånger om året – dels vid delårsrapporteringen, dels i samband med verksamhetsberättelsen. Uppföljningen ska rapporteras till kommunstyrelsen och till kommunens revisorer.

Program

För vissa områden tar man fram särskilda styrdokument som ett komplement till Vision Skövde 2025. Styrdokumentet kallas program och omfattar oftast en mandatperiod. De klarar vad som ska uppnås inom ett visst område, men tar inte ställning till på vilket sätt. Ett program fastställs av kommunfullmäktige och är styrande för alla verksamheter.

Folkhälsopolitiskt program

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

Barn- och ungdomspolitiskt program

Ger en samlad bild av vad vi vill åstadkomma under mandatperioden och lyfter vikten av ungas delaktighet 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. Till programmet hör även en åtgärdsplan med insatser som vi vill satsa på de närmaste åren.

Landsbygdsprogram

Fungerar som underlag för och bidrag 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 för mandatperioden 2020–2022

Strategiska mål	Strategier	Resultatmätningar
Perspektiv: Samhällsutveckling		
”Skövde har invånare som är nöjda med sina liv och den samhällsservice som erbjuds.”	<ul style="list-style-type: none"> » 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ SCB:s medborgarundersökning Nöjd medborgar-index ▷ Sysselsättning, 16–24 år ▷ Sysselsättning, 16–64 år
”Skövde är 60 000 invånare år 2025”	<ul style="list-style-type: none"> » 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Antal invånare ▷ Antal nya bostäder ▷ Antal arbetstillfällen ▷ Näringslivsranking ▷ Antal UF-företag
”Skövde har ett varumärke som är välkänt i hela Sverige.”	<ul style="list-style-type: none"> » 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ SCB:s medborgarundersökning Nöjd region-index ▷ Nationell kännedom ▷ Antal sysselsatta inom Science Park Skövde
”Skövde har en andel högskoleutbildade som ökat snabbare än riksgenomsnittet under perioden 2011–2025.”	<ul style="list-style-type: none"> » Fördjupa samverkan inom utbildningsområdet med Högskolan i Skövde, arbetsliv och andra aktörer. » Verka för att Högskolan i Skövde startar förskollära- och lärarutbildning. » Öka Skövdes attraktivitet som studentstad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Andel av befolkningen med akademisk examen

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

Perspektiv: Valfärdstjänster

”Skövdes välfärdstjänster är effektiva och anpassade efter Skövdebornas behov.”	<ul style="list-style-type: none"> » Föra en aktiv medborgardialog. » Utveckla kvalitets- och analysarbetet. » Öka individens valfrihet och möjlighet till påverkan i välfärdstjänsterna. » Satsa på tidiga insatser för att stödja barns och elevers utveckling och lärande. 	<ul style="list-style-type: none"> ▷ SCB:s medborgarundersökning Nöjd inflytande-index ▷ Andel gymnasieelever med behörighet till högskola ▷ Andel elever i årskurs 9 behöriga till ett yrkesprogram ▷ Andel elever i årskurs 3 som deltagit i och klarat alla delprov för ämnesprovet i svenska och svenska som andraspråk ▷ Andel folkbokförda gymnasieelever som studerar med inriktning naturvetenskap, teknik och matematik ▷ Brukarbedömning daglig verksamhet LSS ▷ Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg ▷ Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg ▷ Brukarbedömning individ- och familjeomsorg ▷ Ej återaktualiserade personer med försörjningsstöd ▷ Väntetid i antal dagar från ansökan till beslut om försörjningsstöd ▷ Standardkostnadsavvikelse
--	---	--

Perspektiv: Medarbetare/arbetsgivare

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

Perspektiv: Ekonomi

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

Resultatmätning

– sammanställning av mått och målvärden

Resultatmätning	Målvärde	Mätfrekvens
SCB:s medborgarundersökning Nöjd medborgar-index.	Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare).	Udda år
Sysselsättning, 16-24 år. Statistik från SCB RAMS: Förvärvsarbetande nattbefolkning	En gynnsammare utveckling än riket.	Årligen
Sysselsättning, 16-64 år. Statistik från SCB RAMS: Förvärvsarbetande nattbefolkning	En gynnsammare utveckling än riket.	Årligen
Antal invånare. Statistik från SCB.	60 000 invånare 2025.	Årligen
Antal nya bostäder. Uppgift från sektor samhällsbyggnad.	1 000 nya bostäder under mandatperioden.	Årligen
Arbetsstillfällen i Skövde. Statistik från SCB.	Årlig ökning.	Årligen
Näringslivsranking. Undersökning som genomförs av Svenskt Näringsliv.	Sträva mot topp 30. Årlig förbättring.	Årligen
Antal UF-företag (Ung företagsamhet). Statistik från sektor barn och utbildning.	Årlig ökning.	Årligen
Lokal stolthet. SCB:s medborgarundersökning Nöjd region-index.	Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare).	Udda år
Nationell kännedom. Undersökning utförs av extern part.	Positiv utveckling från föregående mättillfälle.	En gång per mandatperiod
Antal sysselsatta inom Science Park Skövde. Uppgift från Gothia Innovation AB.	Årlig ökning.	Årligen
Andel invånare med akademisk examen. Statistik från SCB.	Högre relativ ökning än genomsnittet för riket.	Årligen
Andel förnybar energi i Skövde kommun som organisation. Statistik från SCB, RUS, Miljörapporter.	Årlig ökning.	Årligen
Antal resenärer i kollektivtrafik. Statistik från Västrafik.	Årlig ökning.	Årligen
Andel svenska livsmedel i måltidsverksamheterna (varav andel svenskt kött). Intern uppgift från sektor service.	Årlig förbättring.	Årligen
Energianvändning i kommunens lokaler. Statistik från SKL.	Årlig förbättring	Årligen

Resultatmätning	Målvärde	Mätfrekvens
Energianvändning i kommunens bostäder. Statistik från SKL.	Årlig förbättring.	Årligen
SCB:s medborgarundersökning Nöjd inflytande-index.	Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare).	Udda år
Andel gymnasieelever med behörighet till högskola (KKIK).	Årlig förbättring.	Årligen
Andel elever i årskurs 9 behöriga till ett nationellt program (yrkesprogram). Skolverket: Siris.	Årlig förbättring.	Årligen
Andel elever i årskurs 3 som deltagit i och klarat alla delprov för ämnesprovet i svenska och svenska som andraspråk (KKIK).	Årlig förbättring.	Årligen
Andel gymnasieelever, folkbokförda, som studerar med inriktning mot naturvetenskap, teknik och matematik. Egen statistik ur elevsystemet IST.	Årlig förbättring.	Årligen
Brukarbedömning daglig verksamhet LSS (KKIK).	Bättre än snittet i riket.	Vart annat år
Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg (KKIK).	Bättre än snittet i riket.	Årligen
Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg (KKIK).	Bättre än snittet i riket.	Årligen
Brukarbedömning individ- och familjeomsorg (KKIK).	Bättre än snittet i riket.	Årligen
Ej återaktualiserade personer med försörjningsstöd (KKIK).	Bättre än snittet i riket.	Årligen
Väntetid i antal dagar från ansökan till beslut om försörjningsstöd (KKIK).	Bättre än snittet i riket.	Årligen
Standardkostnader. Strukturkostnadsberäkning som SKL och SCB tar fram för barnomsorg, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg och individ- och familjeomsorg.	Utfall lägre än strukturellt beräknat värde.	Årligen
HME (Hållbart medarbetarengagemang).	Årlig förbättring.	Årligen
Årets resultat kommunkoncern/kommun.	Minst 3 procent över mandatperioden.	Årligen
Soliditet inklusive pensionsskuld, kommunkoncern.	Sträva mot en soliditet på 30%.	Årligen



3

Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling

Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling	22
Utvecklingen inom arbetsgivarområdet	26
Benchmarking.....	27

Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling



Samhällsekonomisk utveckling

Efter fem år med stark tillväxt räknar Sveriges kommuner och landsting (SKL) med att BNP från och med i år kommer att öka i mer beskedlig takt. Den starka konjunkturen i Sverige mattas av, men läget 2020 bedöms alljämt bli något starkare än normalt. SKL räknar med att BNP-tillväxten i Sverige faller till 1,4 procent både 2019 och 2020, från 2018 års nivå på 2,4 procent.

Globalt är svaghetstecknen många. Tillväxtutsikterna i världen är dämpade jämfört med den reella tillväxt som vi sett de senaste åren. Inbromsningen syns tydligast i utvecklade ekonomier, vilket i sin tur sänker utsikterna för svensk exportmarknad.

I riskbilden finns flera osäkerhetsfaktorer både på hemmaplan och i omvärlden. Brexit, handelskonflikten mellan USA och Kina samt det politiskt instabila läget i Europa är några sådana exempel. Dessa faktorer kan bidra till att tillväxten blir signifikant bättre eller sämre än prognoserna förutspått – helt beroende på hur dessa faktorer utvecklas.

I Sverige förklaras den lägre prognostiserade BNP-tillväxten framför allt av att investeringarna väntas dämpas. Det beror bland annat på minskat bostadsbyggande och en avmattning på den svenska exportmarknaden till följd av en global inbromsning.

SKL förutspår att den långa period vi haft av ökad sysselsättning, som varit mycket viktig för kommunernas skatteintäkter, går mot sitt slut. SKL räknar med att vändpunkten kommer under 2019. Men konjunkturavmattningen går långsamt och påverkar arbetsmarknaden med fördröjning. SKL uppskattar därför att det reella skatteunderlaget ökar med ungefär 1 procent under 2017, 2018 och 2019. Under 2020, däremot, beräknas den reella ökningen dyka till den lägsta sedan 2009.

Att de svenska offentliga finanserna är goda är en styrka för landet som helhet. Men stora delar av förstärkningen har landat i statskassan i form av ökade skatteintäkter, exempelvis moms, bolagsskatt och punktskatter. De stora kostnadsökningar som följer av en ändrad demografisk profil i det svenska samhället landar däremot i kommunernas och landstingens budgetar. Kommunernas och landstingens

finansiella styrka respektive statens finansiella position utvecklas därmed åt olika håll.

Kommunernas utveckling

Den viktigaste intäktskällan för kommuner och regioner är skatt på arbetsinkomster. Dessa styrs i hög grad av antalet arbetade timmar. Antalet har ökat kraftigt under en lång rad år; till och med snabbare än behovsökningen utifrån befolkningens förändrade antal och ålderssammansättning. Men kommande år väntas antalet arbetade timmar utvecklas svagt, samtidigt som trycket från demografin fortsätter att öka. Detta tryck har varit uppenbart och känt under ett antal år, och ställer stora krav på kommunernas ekonomi. Fler barn och en större andel äldre i samhället medför höga kostnader under många år framöver.

Under 2018 försämrades kommunernas resultat rejält. 69 kommuner redovisade underskott. Endast 109 av 290 kommuner klarade ett resultat som motsvarar 2 procent av skatter och statsbidrag. Kommunernas preliminära resultat för 2018 uppgick till 14 miljarder kronor. Det är strax över 2 procent – tumregeln för god ekonomisk hushållning i sektorn – och 10 miljarder sämre än 2017. En sämre utveckling av skatteunderlaget 2019–2022 i kombination med fortsatt stora behovsökningar väntas leda till allt svagare resultat.

Investeringarna i Sveriges kommunkoncerner ökade mellan 2009 och 2017 från 79 miljarder kronor till 135 miljarder. Det motsvarar en procentuell höjning med 71 procent. För 2018 indikerar uppgifter att investeringarna har ökat med 18 miljarder – det vill säga med 13 procent jämfört med året innan. Till följd av den höga investeringstakten har det finansiella sparandet varit negativt i kommuner och regioner de senaste tio åren (förutom 2010). Det har inneburit att låneskulden har ökat.

Den demografiska utvecklingen i kombination med ett stort investeringsbehov gör att gapet mellan kostnader och intäkter ökar. Detta måste Sveriges kommuner och regioner hantera med ytterligare åtgärder, exempelvis effektiviseringar, besparingar eller skattehöjningar.

Befolkningsutveckling

Under 2018 ökade befolkningen med 754 personer i Skövde kommun. Vid årets slut hade kommunen 55 729 invånare. Ökningen beror framför allt på ett positivt migrationsnetto (+389), men också på ett högt födelseöverskott (+198) och ett högt inrikes flyttöverskott (+167).

Invånarna i Skövde väntas på sikt bli fler i alla åldersgrupper. Störst procentuell ökning sker enligt prognosen i åldrarna 0–19 och 80+. De kommande fem åren väntas befolkningen öka med i snitt cirka 800 per år. Prognosen över ökningstakten är dock lägre än föregående år. Detta beror på förändringar i nationella nybyggnadsantaganden, som tas fram av Sweco Strategy AB. En komplett befolkningsprognos för 2019–2030 redovisas i bilaga 1.

Behovet av bostäder är fortfarande stort. För att kunna nå målet på 60 000 invånare 2025 är det en förutsättning att vi möter det behovet. Under 2018 byggdes 475 nya bostäder. Skövde har under 2015–2018 byggt totalt 1 201 bostäder, vilket överträffar målet om 1 000 nya bostäder under mandatperioden.

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 vad som är ”god ekonomisk hushållning” görs utifrån hur väl fullmäktiges mål för verksamheten har uppfyllts, ställt i relation till ekonomiska förutsättningar och finansiella mål. Kommunfullmäktige har antagit mål i form av ett styrkort. Målen är kopplade till god ekonomisk hushållning. Nedanstående finansiella nyckeltal belyser kommunens finansiella utveckling och ställning utifrån budget 2020–2022:

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

Resultatutveckling

Skövde kommun har under flera år redovisat goda resultat. För mandatperioden 2015–2018 var det genomsnittliga resultatet av skatter och bidrag 2,7 procent. Motsvarande siffra för mandatperioden 2010–2014 var 3,5 procent.

För 2019 har vi ett budgeterat resultat om 1,2 procent av skatter och bidrag, och för 2020 förväntas ett resultat på 3,1 procent av skatter och bidrag. Vår bedömning är att det krävs både höjda intäkter och sänkta kostnader för att nå resultatmålet för kommande mandatperiod. Nämnderna måste också klara sina verksamheter utifrån de planeringsförutsättningar som ges.

Resultatutveckling	Bokslut 2018	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Årets resultat (miljoner kronor)	16,4	100,1	66,4	87,7
Procent av skatter och bidrag	0,6	3,1	2,0	2,5

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.

Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader (procent)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Procentuell förändring av skatter och statsbidrag	7,1*	3,4	3,6
Procentuell förändring av nettokostnader	4,2	4,1	2,6

*Inklusive skattehöjning med 75 öre

Skövde kommuns kostnader blir högre när kommunen växer och den kommunala servicen måste byggas ut. Totalt för perioden väntas kostnaderna öka med cirka 460 miljoner kronor. Av dessa består 244 miljoner av pris- och lönekostnader, 128 miljoner av demografiskompensation och 133 miljoner av politiska satsningar. Det är en utmaning att balansera detta med förväntade skatte- och statsbidragsökningar. För att lösa det krävs både större intäkter och effektiviseringar i verksam-

heterna. I budgeten för 2020–2022 ingår en effektivisering med 1 procent per år. Totalt motsvarar det cirka 84 miljoner kronor. Utöver detta har kommundirektörens ledningsgrupp tagit fram Handlingsplan 22 för att klara ytterligare kostnadsminskningar på 106 miljoner kronor.

En större andel äldre, fler barn i skolåldern och ökade investeringsbehov gör att planperiodens nettokostnader höjs. En långsiktig finansiell analys har gjorts av de intäkter och kostnader som beräknas till och med 2030. Syftet är att skapa medvetenhet om vilka ekonomiska strategier som behövs i framtiden. Det framgår tydligt att kommunen behöver satsa ännu mer på effektiviseringar och ny teknik för att upprätthålla den ekonomiska balansen.

Soliditetsutveckling

Soliditeten är ett av flera mått på kommunens finansiella ställning. Den visar hur stor del av kommunens tillgångar som finansieras av egna medel. För att få en rättvisande bild av kommunens finansiella ställning ska soliditeten mätas inklusive hela pensionsåtagandet. Med tanke på strukturella och organisatoriska skillnader är det svårt att jämföra olika kommuners soliditetsnivå. Däremot ger förändringar i en kommuns soliditetsmått en indikation på hur kommunens finansiella styrka ändras. Skövde kommuns soliditet har minskat de senaste åren. Det beror på högre investeringsnivåer och lägre resultat. Med anledning av detta har en större del av våra tillgångar finansierats med lån istället för med egna medel. En annan påverkande faktor är koncernbanken, som finansierar de kommunala bolagen. En ökad skuld hos bolagen gör att kommunens soliditet sänks.

Den planerade soliditeten minskar under planperioden. Det beror på att vi planerar att investera för mer än vi själva kan finansiera. Det ökar behovet av att låna, vilket försämrar vår soliditet.

Soliditet (procent)	Utfall 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Soliditet exklusive pensionsåtagande	38,7	35,9	34,5	32,8	32,2
Soliditet inklusive pensionsåtagande	27,0	25,6	25,0	24,0	23,9

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 och 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 1 794 miljoner kronor, inklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet (422 miljoner kronor). Under planperioden förväntas 45 procent av investeringarna behöva lånefinansieras.

Självfinansieringsgrad av investeringar (procent)	Utfall 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Självfinansieringsgrad av investeringar	41,0	30,4	50,9	44,5	69,6

Utveckling av finansiella skulder

För att kunna finansiera kommande investeringar i 2020 års budget behöver kommunen öka nyupplåningen med cirka 310 miljoner kronor. Under planperioden kommer kommunens upplåning att öka med totalt 833 miljoner kronor.

Utveckling av finansiella skulder (miljoner kronor)	Utfall 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Externa lån (Kommunens lån)	1 619	2 126	2 436	2 812	2 959

Sammanfattning av Skövde kommuns ekonomiska utveckling

Tack vare tidigare mandatperioders goda resultat står Skövde kommun väl rustad. De senaste två åren har resultaten dock sjunkit och nämndernas underskott ökat. På grund av demografiska utmaningar väntas dessutom en tydlig försämring under budget- och planperioden 2020–2022, både i Skövde och i andra kommuner. Antalet barn och äldre ökar betydligt snabbare än antalet invånare i arbetsför ålder. Utvecklingen leder till ett växande gap mellan intäkter och behov av verksamhet. För att nå resultatmålet om minst 3 procent under kommande mandatperiod krävs förändrade arbetssätt med både intäktsökningar och kostnadsänkningar. Skattesatsen behöver höjas med 75 öre och Handlingsplan 22 måste ge ekonomisk effekt. Resultatmålet visar på vilken nivå kommunens resultat behöver hamna för att man ska klara att finansiera kommande investeringar.

Viktiga strategier framåt blir att fortsätta att fokusera på kommunens kvalitetsarbete och kopplingen till ny teknik. Detta arbete sätter även fokus på att sänka de driftrelaterade investeringskostnaderna och minska de finansiella kostnaderna i kommunens koncernbankssamarbete. En långsiktig finansiell analys till och med 2030 har också tagits fram.

Andra indikatorer på kommunens ekonomiska utveckling

är soliditeten och skattesatsen. Jämfört med andra kommuner har Skövde kommun god soliditet, även om den kommer att sjunka i budgeten för 2020–2022. Anledningen till sänkningen är höga investeringsnivåer – den växande befolkningen gör att kommunen behöver bygga nya förskolor, skolor, äldreboenden med mera. Skattesatsen fastställs på 21,61 vilket innebär en höjning med 75 öre under 2020. Även efter höjningen ligger nivån under genomsnittet bland kommunerna i Västra Götalands län.

Risker och osäkerheter i budgeten

Kommunerna står i början av en period som kommer att ställa mycket höga krav på omställning. Det ökade trycket från demografin har varit både känt och uppenbart under ett antal år. Hittills har utmaningarna i kommunsektorns ekonomi framför allt hanterats genom ökade intäkter från skatter och markförsäljning. Dessa intäkter har gynnats av högkonjunkturen. Men den ekonomiskt starka perioden går mot sitt slut. Därför kommer omfattande åtgärder att bli nödvändiga.

Utvecklingen på den svenska arbetsmarknaden har varit stark under ett antal år, men nu finns många tecken på att konjunkturen börjar mattas av. Under 2019 väntas sysselsättningsökningen upphöra och under 2020 går högkonjunkturen mot sitt slut, med en svagare arbetsmarknad och färre arbetade timmar som följd. Det påverkar skatteunderlaget, som under ett antal år har ökat med 4–5 procent per år trots låga pris- och löneökningar. De närmaste åren beräknas skatteunderlaget istället öka med 3 till 3,5 procent per år. För Skövde kommun motsvarar 1 procentens minskning av skatteunderlaget cirka 30 miljoner kronor.

Hela Sverige står inför en svår utmaning när det gäller kom-

petensförsörjning. Samtidigt har olika grupper i samhället svårt att få jobb på den reguljära arbetsmarknaden. Det handlar framför allt om nyanlända med låg utbildningsnivå, ungdomar utan gymnasiekompetens och personer med funktionsnedsättning. Denna situation kan bland annat göra det dyrare att rekrytera personal. I alla kommuner är det osäkert vilka effekter flyktinginvandringen kommer att få på de kommande årens ekonomiska utveckling. Kommunerna ansvarar framför allt för skolgång, utredning och boende. Skövde kommun har tagit ett helhetsgrepp för att nyanlända ska få god introduktion och snabbt kunna komma i arbete. Syftet är att förse den lokala arbetsmarknaden med kompetens och ta tillvara varje individs kompetens. Samtidigt krävs fortsatt nytänkande och god samverkan mellan alla inblandade när det gäller utbildnings-, arbetsmarknads- och bostadsfrågor.

De kommande årens ökade investeringar kommer att leda till en större låneskuld för kommunen. Därmed blir kommunen också känsligare för ränteförändringar. I slutet av planperioden beräknas kommunens skuld vara 3,0 miljarder kronor (exklusive koncernbanken).

Invånarantalet i Skövde kommun beräknas stiga med 2 288 personer mellan 2020 och 2022. 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 miljoner kronor uppåt eller nedåt.

Känslighetsanalys

- 1 procentens bättre eller sämre skatteunderlagsutveckling i riket ger kommunen cirka 30 miljoner kronor i högre eller lägre skatteintäkter.
- 1 procentens löneökning för alla anställda kostar cirka 25 miljoner kronor i ökade personalkostnader.
- 100 invånare mer eller mindre påverkar skatteintäkterna med i snitt 5 miljoner kronor.
- Tio öre i utdebitering ger cirka 12,9 miljoner kronor i ökade skatteintäkter.
- En investering på 100 miljoner kronor medför årliga kostnader på i genomsnitt tio miljoner kronor.
- En procentens högre ränta än den som förväntas av marknaden skulle under 2020 öka räntekostnaderna i kommunen med 12,8 miljoner kronor.*
- Av en generell statlig satsning på primärkommunerna får Skövde cirka 0,5 procent.

*Beräkningen bygger på en förväntad snittskuld på 2 281 miljoner kronor under 2020 samt på förväntade framtida marknadsräntor per 2019-05-23.

Utvecklingen inom arbetsgivarområdet

En attraktiv arbetsgivare

Samhället förändras i allt snabbare takt. Skövde kommun arbetar för att skapa de bästa arbetsplatserna, både för att möta den nya generationens arbetskraft och för att kunna ge god service till våra medborgare. För att vara en attraktiv arbetsgivare ska Skövde kommun följa med i utvecklingen och fortsätta att utveckla ny teknik och nya arbetssätt. Digitaliseringen ger många möjligheter – därför är det viktigt att skapa en arbetskultur där ständiga förbättringar är en naturlig del.

Ledarskap är en nyckelfaktor, både när det gäller att vara en attraktiv arbetsgivare och att skapa effektiva verksamheter. Skövde kommun ska främja det engagerade och förtroende-fulla ledarskapet som gör medarbetarna naturligt delaktiga i verksamhetens utveckling.

Såväl i ledarskap som medarbetarskap är kundfokus, coachande förhållningssätt och att både utföra och utveckla sitt arbete viktiga förhållningssätt.

Skövde kommun ska vara en inkluderande arbetsplats. Genom att öka mångfalden och möta unga, nyanlända och andra som står långt från arbetsmarknaden säkrar vi kompetensförsörjningen och blir samtidigt en arbetsplats för alla.

För att utveckla medarbetarskapet startar kommunen ett värdegrundsarbete kopplat till kommunens styrmodell. Samtidigt ska sektorer och enheter arbeta aktivt med åtgärder utifrån medarbetarenkätens svar. Enkäten följs upp i delårsrapporten och är en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Utveckling av den centrala strategiska löneprocessen

2020 ska ett nytt löneavtal för industrin förhandlas fram. Industriavtalet brukar vara vägledande, ett så kallat ”märke”, för löneutvecklingen på den övriga arbetsmarknaden. Det kommande industriavtalet väntas hamna på strax över 2 procent, det vill säga ungefär samma nivå som tidigare år.

I Skövde kommun har löneökningarna de senaste två åren legat på cirka 2,7 procent, alltså något högre än ”märket”. Inom budgeten har prioriteringar gjorts för att behålla och attrahera svårrekryterade grupper.

Utvecklingen av kommunens centrala löneöversynsprocess fortsätter och ett pilotprojekt för en ny lönepolicy kommer att inledas. Även löneanalysen ska utvecklas ytterligare, bland annat för att bidra till att säkra kompetensförsörjningen på lång sikt.

Utveckling av medellön	2017	2018	2019
Medellön	28 500	29 400	30 300
Kvinnor	28 100	29 000	30 000
Män	29 800	30 500	31 600

Definition: Tabellen visar medellön i kronor (exklusive statliga bidrag) för tillsvidareanställda medarbetare den 1 januari respektive år.

Utveckling av arbetstid, lag och avtal

Ett likabehandlingspris kommer att instiftas. Likabehandlingspriset ska uppmärksamma och stimulera arbetet för likabehandling, jämställdhet, mångfald och systematiskt arbetsmiljöarbete inom Skövde kommuns verksamheter och bolag. Priset ska lyfta fram goda initiativ och resultat inom koncernens verksamhetsutveckling och/eller personalpolitik.

En likabehandlingspolicy ska tas fram under 2019 och 2020. Policyn kommer att komplettera kommunens riktlinjer och aktiva åtgärder mot sexuella trakasserier, trakasserier, kränkande särbehandling och repressalier. Policyn ersätter jämställdhets- och mångfaldspolicyn.

Inom sektor vård och omsorgs strävan mot heltidsarbete som norm har ett projekt startats. Syftet med projektet är att möjliggöra en heltidsorganisation med fokus på kontinuitet och kvalitet samt en mer produktiv, effektiv och hälsofrämjande verksamhet.

Kompetensförsörjning

Offentlig sektor står inför stora rekryteringsutmaningar när antalet barn och gamla ökar betydligt mer än invånargrupper i arbetsför ålder. Även om kommuner och landsting rekryterar tiotusentals nya medarbetare varje år och är vana vid stora omställningar, blir behovet av nyrekryteringar en utmaning de kommande åren. Personalomsättningen ökar i hela landet. Fler går i pension och marknaden är gynnsam för arbetsökande eftersom det råder kompetensbrist inom flera yrken. Fler väljer att byta jobb nu än för några år sedan.

Kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning ska hjälpa verksamheterna att säkerställa rätt kompetens på rätt plats över tid. En analys visar att kommunen beräknas behöva rekrytera cirka 520 medarbetare per år till och med 2023. I detta ingår även pensionsavgångar.

Under 2018 var den externa personalomsättningen 11,9 procent, varav pensionsavgångarna stod för cirka 2,5 procent. Den höga omsättningen är en utmaning. Därför är det ett prioriterat område att minska personalomsättningen den kommande mandatperioden.

Med tanke på kompetensförsörjningsläget kommer verksamheterna de kommande åren att behöva se över kompetensmixen, det vill säga antalet medarbetare i olika befattningar. De kommer också att behöva renodla professionerna. Detta kan betyda att fler eller nya professioner behövs. Anställningsform och möjlighet till heltid är andra viktiga faktorer för att säkra kompetensförsörjningen. Även detta är ett prioriterat område under kommande mandatperiod.

Kommande pensionsavgångar	2020	2021	2022
Totalt	109	100	112
Kvinnor	87	68	90
Män	22	32	22

Definition: Tabellen visar antalet tillsvidareanställda medarbetare som fyller 65 år under respektive år. Statistik från februari 2019.

Utveckling av det systematiska arbetsmiljöarbetet

För att skapa hållbara arbetsplatser och minska antalet sjukskrivna har SKL (Sveriges kommuner och landsting) tillsammans med arbetsmarknadens parter tagit fram avsiktsförklaringen Åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och landsting (2016). Åtgärderna gäller bland annat att ta fram nya

Benchmarking

Inför årets budgetarbete har kommunens välfärdstjänster analyserats. Analysen ska vara vägledande vid beslut om nämndernas anslag. I kommunfullmäktiges styrkort finns en strategi för att utveckla kvalitets- och analysarbetet. Som ett led i detta arbetar våra verksamheter med benchmarking. Nyckeltalen som används kommer från offentlig statistik och jämförelserna gäller 2017. Även Kommunens kvalitet i korthet (KKIK) används för att jämföra Skövdes kvalitet och effektivitet med andra kommuner.

Analys av välfärdstjänster

För att se hur Skövdes verksamhet bedrivs utifrån en given resursram har man i budgetarbetet analyserat kommunens verksamhet. Ett av de mått som används är standardkostnadsjämförelser. Strukturårsjusterad standardkostnad är ett vedertaget begrepp vid jämförelser med andra kommuner. Standardkostnaden är den kostnad som Skövde kommun skulle ha om man bedrev sin verksamhet på en genomsnittlig avgifts-, ambitions- och effektivitetsnivå och med hänsyn tagen till egna strukturella faktorer. När standardkostnaden jämförs med Skövde kommuns faktiska kostnad i bokslutet 2017 får man den procentuella skillnaden (se tabellen nedan). En positiv avvikelse betyder att Skövde kommuns verksamhet är dyrare än strukturen anger, en negativ avvikelse innebär att den är billigare.

Förskola och skolbarnsomsorg

I Skövde kommun är en något högre andel ett- till femåringar

verktyg, utbildningsinsatser, att sprida kunskap om forskning, fördjupade studier och specifika insatser inom olika verksamhetsområden. Detta arbete pågår både på nationell och lokal nivå. I regeringens arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet är målet att göra det möjligt för människor att orka och vilja arbeta längre samt att även efter avslutat yrkesliv leva ett aktivt liv. Den svenska arbetsmiljöpolitiken har i årtionden grundats i att arbetsmiljön ska betraktas som en helhet. Den ska inte enbart handla om skydd mot ohälsa och olycksfall utan också om arbetets upplägg och innehåll.

Skövde kommun har utifrån avsiktsförklaringen antagit en ny policy för arbetsmiljö och hälsa. Under mandatperioden kommer fokus att ligga på att minska sjukfrånvaron och öka frisknärvaron.

inskrivna i förskolan jämfört med genomsnittet i riket och kommungruppen Mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner. Samma förhållande gäller även för fritidshem – störst är skillnaden för tio- till tolvåringar i fritidshem. Kommunens förskolor och fritidshem har också en högre andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning jämfört med genomsnittet i riket. Andelen har dessutom ökat något jämfört med föregående år. När det gäller förskolans personaltätthet har Skövde något fler barn (0,4) per årsarbetare än både riket och kommungruppen. På fritidshemmen har Skövde fyra barn fler per årsarbetare än riksgenomsnittet. Skövdes kostnad per inskrivet barn i förskolan är därmed cirka 15 000 kronor lägre än riket och kommungruppen. När det gäller fritidshemmen är motsvarande kostnad 3 300 kronor lägre. Skövdes låga kostnader avspeglar sig även i nettokostnadsavvikelsen, där Skövdes kostnader för förskolan är 0,9 procent lägre än beräknad nettokostnad. Sammantaget visar statistiken att Skövde kommun har lägre kostnader, högre andel anställda med pedagogisk utbildning och något lägre personaltätthet än riket och kommungruppen.

Grundskola inklusive förskoleklass

För grundskolan ligger andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen ungefär på samma nivå som kommungruppen men högre än rikssnittet. Personaltättheten har ökat något jämfört med tidigare och ligger nu i nivå med riket. Andelen av Skövdes elever som är behöriga till ett nationellt program är något lägre än riket – samma sak gäller även det genomsnittliga meritvär-



det. Kostnaden per elev i grundskolan är 6 600 kronor lägre än i riket och 2 200 kronor lägre än i kommungruppen. Om man jämför olika kostnadsposter är det framför allt kostnaden för undervisande personal och måltider som är lägre i Skövde än i riket. Kostnadsbilden ligger 0,4 procent lägre än kommunens beräknade nettokostnad. I rapporten Öppna jämförelser för grundskolan (SKL) hamnar Skövde kommun på 211:e plats när det gäller resultat i grundskolan. Rankingen baseras på en sammanvägning av den andel som nått kunskapskraven i årskurs 9, andelen behöriga till gymnasiet samt det genomsnittliga meritvärdet i årskurs 9. Kostnaden per betygspoäng, alltså elevernas resultat ställda i relation till skolans kostnader, visar dock att Skövde kommun når ett högre resultat per satsad krona än genomsnittet i kommungruppen.

Gymnasieskola

Skövde kommuns gymnasieskolor har fortfarande en högre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen än riket och kommungruppen. Även den genomsnittliga betygspoängen är något högre än genomsnittet i riket och har dessutom förbättrats jämfört med föregående år. Däremot är andelen elever med behörighet till universitet och högskola något lägre än riket och kommungruppen, men även här har nivån förbättrats jämfört med föregående år. Andelen elever som fullföljer sin utbildning med examen inom tre år är betydligt högre i Skövde än både riket och kommungruppen, och har ökat jämfört med föregående år. Kostnaden för en gymnasieelev i Skövde är 12 600 kronor lägre än riket och 17 000 kronor lägre än kommungruppen. Kostnaden per elev avviker med -10,9 procent mot beräknad nettokostnad. De goda resultaten i relation till kostnaden för gymnasiet visar på en effektiv verksamhet.

Äldreomsorg

Äldreomsorgen i Skövde bedrivs på en något högre kostnadsnivå än den strukturårsjusterade standardkostnaden. Skillnaden är +0,8 procent (-1,2 procent föregående år).

Andelen invånare över 80 år som antingen har plats i särskilt boende eller hjälp från hemtjänsten är lägre än riksgenomsnittet.

Skövdes kostnad per brukare inom hemtjänsten är högre än riksgenomsnittet, men skillnaden har minskat jämfört med föregående år. Kostnaden per brukare inom särskilt boende är precis som tidigare år lägre än riksgenomsnittet. Om man slår ut kostnaden för hela äldreomsorgen på alla invånare över 80 år, är Skövdes kostnad tio procent lägre än riksgenomsnittet (samma nivå som föregående år).

Brukarundersökningar i Skövde kommun visar generellt på goda resultat. Bland nyckeltalen är det personalkontinuiteten i hemtjänsten och väntetiden till särskilt boende som har störst förbättringspotential.

Omsorg om personer med funktionsnedsättning, LSS

Inom Skövde kommuns LSS-verksamhet är nettokostnaden 4,4 procent lägre än den strukturårsjusterade standardkostnaden (-5,6 procent föregående år). Det tyder på att Skövde bedriver en effektiv verksamhet. Skövde har en större andel invånare med LSS-insatser än riket, och kostnaden per invånare är också högre än riksgenomsnittet. Det innebär att Skövde kommun får bidrag i LSS-utjämningsssystemet (cirka 59 miljoner kronor under 2019).

När det gäller LSS-insatserna gruppboende och daglig verksamhet är Skövdes kostnader per brukare låga i jämförelse med riket. Helhetsbedömningen av kvalitetsaspekter inom grupp- och serviceboende visar också goda resultat.

Individ- och familjeomsorg

Skövde kommuns nettokostnad för individ- och familjeomsorg är markant lägre än andra större städer, både inom missbruksvård, barn- och ungdomsvård och ekonomiskt bistånd. Likaså är andelen mottagare av ekonomiskt bistånd låg i förhållande till större städer. De senaste åren har kommunen tagit emot ett stort antal flyktingar, men även inom detta område ligger kommunens kostnader lägre än för både riket och större städer.

Det finns flera skäl till att Skövde kommuns kostnader för individ- och familjeomsorg är och länge har varit låga jämfört med både större städer och riket i stort. Det viktigaste skälet är att sektor socialtjänst har en stabil organisation med väl fungerande arbetssätt inom de olika verksamheterna. En förutsätt-

Kostnadsjämförelse 2017	Förskola ³	Fritidshem ³	Grundskola	Gymnasieskola	Äldreomsorg ³	LSS	Individ och familjeomsorg
Referenskostnadskvot (Strukturårsjusterad standardkostnadskvot) ¹	93,0	92,0	90,6	96,4	95,6	121,2	75,5
Nettokostnadsavvikelse⁴ (Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad) ²	-0,9	-8,0	-0,4	-10,2	0,8	-4,4	-20,9

1 Index strukturårsjusterad standardkostnad med riket =100.

2 Procentuell skillnad mellan redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad.

3 Inklusive öppen verksamhet.

ning för att kostnaderna ska kunna hållas låga även framöver är att dessa arbetssätt kan bibehållas och utvecklas. Då krävs att det finns kompetent personal och att personalomsättningen kan hållas på en rimlig nivå. En alltför hög personalomsättning innebär att för mycket tid måste användas till introduktion och upplärning. Det gör det svårt att hålla hög kvalitet i arbetet. Sektorn har under några år arbetat med en personalstrategi för att minska personalomsättningen, främst inom gruppen socialsekreterare med myndighetsutövning. I strategin ingår exempelvis förbättrad introduktion, individuella kompetensplaner, metodstöd i det dagliga arbetet och arbetstygdsräkningar.

Under de senaste åren har sektorn också utvecklat metoder i arbetet med ungdomar, för att kunna erbjuda ett utökat stöd på hemmaplan. Det ökar möjligheterna till tidigare stöd, för att på så sätt kunna förkorta eller helt undvika placering på externt HVB. Eftersom externa HVB-placeringar är mycket kostsamma är arbetssättet positivt för sektorns kostnader för barn och ungdomsvård. Det är dock svårt att förutse utvecklingen inom detta område – en placering kan innebära stora kostnader och området är därför väldigt volymkänsligt.

Inom ekonomiskt bistånd har sektorn en relativt hög personaltäthet. Detta har ett starkt samband med lägre kostnader för beviljade bistånd. Handläggarna träffar nämligen klienterna regelbundet och arbetar aktivt med socialt förändringsarbete istället för att enbart administrera beviljat bistånd. Utvecklingen för försörjningsstöd är dock svår att förutse då den är starkt kopplad till konjunkturen och till hur nyanlända lyckas etablera sig på den svenska arbetsmarknaden. Ett arbete pågår med att samordna verksamheter för personer som fått försörjningsstöd under lång tid och som står långt från den reguljära arbetsmarknaden.

Kostnaderna för externt köpt HVB-vård för missbrukare har ökat under några år. En översyn av missbruksvården har därför genomförts och den interna processen har genomlysts. Tack vare detta kommer missbruksvården på hemmaplan att utvecklas. Det kommer att minska kostnaderna för extern vård och resurserna kan därmed användas mer effektivt.

KKIK (Kommunens kvalitet i korthet)

KKIK visar kommunens kvalitet och effektivitet jämfört med andra kommuner. Det är ett verktyg som ger kommuninvånarna information om kvaliteten på den service som kommunen erbjuder. Verktyget används också som en del i styrningen och verksamhetsutvecklingen, och består av ett 40-tal nyckeltal fördelade på tre områden:

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

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

Resultaten visar att Skövde kommun ligger bra till på flera områden. Drygt en tredjedel av nyckeltalen placerar Skövde bland de 25 procent bästa kommunerna.

En av de största enskilda förbättringarna under året är att kommunens kontaktcenter har förbättrat sitt serviceresultat vad gäller både bemötande och svarstider. Även skolans resultat har utvecklats positivt. Det finns också områden som kan förbättras, exempelvis hemtjänstens personalkontinuitet. Här bedrivs ett målinriktat arbete för att förbättra resultatet.

För att ta del av KKIK:s resultatrapport eller få överblick över hur kommunen ligger till via en sammanställning, gå in på: <http://skovde.se/KommunPolitik/Kvalitetsarbete/Kvalitetsmatning/>



4

Budget 2020-2022

Budget 2020-2022	32
Ekonomiska förutsättningar	33
Resultat-, balans- och kassaflödesbudget	36



Budget 2020–2022

Skövdes finansiella mål är att årets resultat ska motsvara minst 3 procent av skatter och bidrag i genomsnitt under mandatperioden. För planperioden motsvarar 3 procent ett resultat på 97–104 miljoner kronor per år. Det budgeterade resultatet för 2020 är 100,1 miljoner kronor.

Sammanställning	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Årets resultat (miljoner kronor)	100,1	66,4	87,7
Årets resultat (procent av skatter och bidrag)	3,1	2,0	2,5
Skatteintäkter (miljoner kronor)	3 246,0	3 355,0	3 476,2
Ökning av skatteintäkter (procent)	7,1*	3,4	3,6
Ökning av kostnader (procent)	4,2	4,1	2,6
Investeringsutgift (miljoner kronor)**	489	523	366
Nettointäkt/kostnad exploateringar (miljoner kronor)	-17,1	46,3	61,2

*Skatthöjning 75 öre

**Exklusive taxefinansierad verksamhet

Ekonomiska förutsättningar

Skatter och statsbidrag

Beräkningen av det ekonomiska utrymmet för 2020–2022 har utgått från följande övergripande antaganden:

- Att befolkningsunderlaget för budgetåret 2020 baseras på antal invånare den 1 november 2019 (prognos 56 380 invånare).
- Att åldersstrukturen följer Skövdes officiella befolkningsprognos.
- Att utdebiteringen blir 21:61 under hela planperioden.
- Att skatteunderlaget i riket ökar i enlighet med Sveriges kommuner och landstings (SKL) prognos.
- Att skatteunderlaget i Skövde utvecklas som i riket.
- Att bidrag och avgifter inom den kommunalekonomiska utjämnningen beräknas i enlighet med SKL:s prognoser.

Antagandena används som grund när 2020–2022 års intäkter från skatter och generella bidrag beräknas. Skatteunderlagsprognosen bygger på SKL:s bedömningar i cirkulär 19:21, daterat den 2 maj 2019. Förutom det beräknas Skövde kommun under 2020 få cirka tio miljoner kronor i generellt statsbidrag (välfärdsmiljarderna). Dessa finns också med i underlaget.

Skatteprognos (miljoner kronor)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Skatteintäkter	2 788,4	2 874,8	2 981,2
Generella statsbidrag *	457,6	480,2	495,0
Generellt statsbidrag – flyktning (10 miljarder)	10,6	-	-

* I generella statsbidrag ingår: inkomstutjämnning, kostnadsutjämnning, regleringsbidrag/-avgift, strukturbidrag, införandebidrag, LSS-utjämnning, 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	2019	2020	2021	2022
Antal invånare 1/11 föregående år	55 707	56 380	57 003	57 732
Procentuell utveckling	1,6	1,2	1,1	1,3

I Sverige finns ett skatteutjämningsystem som ska garantera alla kommuner likvärdiga ekonomiska förutsättningar för att

driva verksamhet, 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 och får därför bidrag från inkomstutjämningsystemet. Totalt sett är Skövde den femte största nettobetälaren med en avgift på 3517 kronor per invånare 2019. Kostnadsutjämningsutredningen "Lite mer lika" har presenterat ett förslag till förändring av systemet. Om detta förslag beslutas av Riksdagen får Skövde en ökad årlig kostnad på cirka 6 miljoner kronor under planperioden.

Budgetramar

När kommunens resurser fördelas gäller följande allmänna principer:

- Utrymme för löneökningar och indexuppräknung budgeteras centralt för 2021 och 2022. För 2020 är den generella uppräknungen fördelad – den resterande delen (särskild lönesatsning, internindexuppräknung samt budgetmedel för höjda arbetsgivaravgifter) fördelas till respektive nämnd under hösten, efter att analyser gjorts.
- En demografimodell anpassar barnomsorgens, grundskolans, gymnasieutbildningens och äldreomsorgens ekonomiska ramar efter kommunens befolkningsstruktur.
- Kompensation ges för förändringar som beror på nyinvesteringar.
- Kompensation ges också för förändringar som beror på ändrad verksamhet, lagliga krav eller förändringar i huvudmannaskap.
- Nämnderna kompenseras för ökade hyreskostnader vid investeringar.
- Verksamheterna ska effektiviseras med 1 procent per år under 2020 till 2022.
- Politiska prioriteringar.

Indexuppräknung	Budget 2020
Pris- och löneindex	69 miljoner kronor
Höjda arbetsgivaravgifter	15 miljoner kronor
Interna tjänster	0–3,6 procent
Internränta	1,75 procent
Personalomkostnadspålägg*	40,15 procent
Personalomkostnadspålägg – semestertillägg	0,4 procent

*Preliminärt beslut SKL cirkulär 19:21, daterat den 2 maj 2019. De ökade kostnaderna ligger centralt och fördelas till nämnderna i särskilt beslut.

Om de generella kostnaderna blir högre än beräknat krävs effektiviseringar eller omDispositioner. 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 kapital-kostnader 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. Hyrans olika delar justeras varje år med ett sammanvägt prisindex. 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 utbildnings-nämndens modell ingår inte hyreskostnader eller kostnader för elevhälsan. Det faktiska antalet barn och elever som var skrivna i Skövde kommun den 1 januari 2019 används för att justera kommunbidraget för barn- och utbildningsnämnden, och kompletteras med förväntat antal födda under 2019 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 och grundskola kommer att öka de kommande tre åren. Så även antalet gymnasieelever. Demografiberäkningen för gymnasieskolan utgår från hur många elever som bor i Skövde kommun.

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 – både när det gäller hemtjänst, särskilt boende och exempelvis dagverksamhet och korttidsvård. För 2020 och 2021 görs en justering för att kompensera för nya Ekedal äldrecentrum. Se demografikutvecklingen under respektive nämnds demografiavsnitt.

Förändringar i budgetramarna

I tabellen nedan visas förändringar av budgetramarna indelade i kategorier. Under planperioden ökar kostnaderna med cirka 460 miljoner kronor.

Kommundirektören har fått i uppdrag att utreda möjliga

Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Indexuppräknning	69	85	90
Demografiberäkning	44	48	36
Satsningar	78	35	20
Pensioner	13	18	7
Effektivisering	-27	-28	-29
Summa	176	158	124
Ökning av skatteintäkter	216*	109	121

*Inkluderar en skatteköning på 75 öre

intäktsförstärkningar inom kommunen och koncernbolagen. Denna intäktsförstärkning är beräknad till 19 miljoner för åren 2021 och 2022.

Kommunfullmäktige beslutade 25:e februari 2019 (KF§16/19) om värdeöverföring från AB Skövdebostäder.

AB Skövdebostäder förväntas under planperioden ge utdelning om 10-20 procent av bolagets årliga resultat förutsatt att bolagets överskottet medger detta. Skövde Stadshus AB ska därefter ge motsvarande utdelning till Skövde kommun. I enlighet med lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag måste utdelningen användas inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar som främjar integration och social sammanhållning eller tillgodoser bostadsbehovet för personer för vilka kommunen har ett särskilt ansvar. Skövde kommun planerar att finansiera insatser inom följande områden;

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

För planperioden 2020–2022 har kommunen budgeterat 15 miljoner kronor per år för dessa insatser.

Handlingsplan 22

För att möta framtidens utmaningar krävs bland annat förändrade arbetssätt och strategier. Kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) har kartlagt och analyserat verksamhetens nu läge och dess framtida utmaningar. Utifrån den analysen och genom att beakta större omvärldstrender har ledningsgruppen identifierat sex fokusområden. Till varje fokusområde finns en beskrivning av området och dess problemställning, samt identifierade förbättringsprojekt och förslag på åtgärder. Förutom de sex fokusområdena har ett antal övriga områ-

den pekats ut som särskilt viktiga att genomlysas och åtgärda kommande år. Allt detta beskrivs i den handlingsplan som ger riktningen för verksamheternas arbete under perioden 2019–2022, efter kommunfullmäktiges beslut om Strategisk plan med budget.

Målet är att handlingsplanen ska ge ekonomisk effekt och långsiktigt bidra till att stärka kommunens förutsättningar att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck som demografikutvecklingen innebär. Senast i november varje år kommer de ekonomiska effekterna att preciseras och fördelas genom beslut i kommunstyrelsen.

Handlingsplan 22 lägger grunden för tjänstemännens övergripande utvecklingsarbete och är en del i arbetet med att klara framtidens utmaningar. Politiken har en viktig roll i att tydliggöra kommunens åtaganden och kvalitetsnivåer. Utifrån de ekonomiska förutsättningar som råder krävs också politiska prioriteringar för att minska kostnader och öka intäkter.

Effekter av Handlingsplan 22 (miljoner kronor)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Handlingsplan 22	14	42	29
Handlingsplan 22 inköp	5	5	10
Handlingsplan 22 energieffektivisering	0,6	0,6	0,6
Summa	19,6	47,6	39,6

Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)

	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Kommunstyrelsen	455,7	490,1	494,5	508,6
Barn- och utbildningsnämnd	1 207,9	1 233,3	1 236,5	1 242,8
Vård- och omsorgsnämnd	931,1	994,2	1 055,1	1 059,7
Socialnämnd	198,0	208,5	206,4	204,3
Kultur- och fritidsnämnd	160,8	171,0	171,7	170,2
Servicenämnd	7,2	6,7	11,2	5,7
Bygglövsnämnd	0,5	0,5	0,5	0,5
Kommunfullmäktige	4,2	4,3	4,4	4,4
- Revision	1,6	1,7	1,6	1,6
- Överförmyndare	5,9	6,4	6,6	6,9
- Valnämnd	1,3	0,1	0,1	0,1
Summa nämnder	2 974,2	3 116,7	3 188,6	3 204,7
Finansverksamheten	-178,5	-202,8	-156,0	-94,7
Verksamhetens nettokostnader	2 795,7	2 913,9	3 032,6	3 109,9

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 beslutad verksamhet bedrivs inom tilldelad budgetram. För att flytta kommunbidrag mellan nämnder krävs beslut av kommunfullmäktige. Nämndernas kommunbidrag väntas 2020 bli 3 117 miljoner kronor, jämfört med 2 974 miljoner kronor i budgeten för 2019. Det är en ökning med 4,8 procent. I underlaget har nämnderna fått en uppräknning med två procent av sina totala personalkostnader samt kompensation för de lönesatningar som gjordes 2019. Dessutom finns centralt avsatta medel för 2020 års särskilda lönesatningar samt medel till nämnderna för den interna prisuppräknningen. Dessa medel har ekonomichefen rätt att fördela efter beredning i kommundirektörens ledningsgrupp/kommunstyrelsens arbetsgivarutskott. Totalt finns 69 miljoner kronor avsatta för ökade lönekostnader centralt och hos nämnderna.

I tabellen listas kommunbidrag per nämnd för planperioden.

*) 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.

Resultat-, balans- och kassaflödesbudget

Resultatbudget (mnr)	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Verksamhetens nettokostnader	-2 795,7	-2 913,9	-3 032,6	-3 109,9
Avskrivningar	-185,0	-220,0	-235,0	-250,0
Verksamhetens nettokostnader	-2 980,7	-3 133,9	-3 267,6	-3 359,9
Skatteintäkter enl. riksprognos SKL cirk 2019:21	2 621,7	2 788,4	2 874,8	2 981,2
Generella statsbidrag enl. riksprognos SKL cirk 2019:21	408,3	457,6	480,2	495,0
Verksamhetens resultat	49,3	112,2	87,4	116,2
Finansiella intäkter	4,0	9,0	9,0	9,0
Finansiella kostnader	-16,3	-21,1	-30,0	-37,5
Resultat efter finansiella poster	37,0	100,1	66,4	87,7
Extraordinära poster (netto)				
Årets resultat	37,0	100,1	66,4	87,7
Årets resultat i % av skatter o bidrag	1,2%	3,1%	2,0%	2,5%

Balansbudget (mnr)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Tillgångar			
Anläggningstillgångar (materiella och finansiella)	6 761,1	7 203,1	7 438,1
Förråd	4,1	4,1	4,1
Fordringar	1 893,4	1 893,4	1 893,4
Kassa bank	68,3	42,7	45,5
Summa omsättningstillgångar	8 726,9	9 143,3	9 381,1
Eget kapital och skulder			
Eget kapital	3 209,0	3 275,4	3 363,2
Avsättning för pensioner m m	469,4	469,4	469,4
Långfristiga skulder	4 199,0	4 549,0	4 699,0
Kortfristiga skulder	849,6	849,6	849,6
Summa eget kapital och skulder	8 727,0	9 143,4	9 381,2

Budget för kassaflöde (mnr)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Den Löpande Verksamheten			
Årets resultat	100,1	66,4	87,7
Justering för av- och nedskrivningar	220,0	235,0	250,0
Justering för gjorda avsättningar			
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	320,1	301,4	337,7
Ökning/minskning kortfristiga fordringar			
Ökning/minskning förråd och varulager			
Ökning/minskning kortfristiga skulder	17,1	-68,7	-61,2
Medel från den löpande verksamheten	337,2	232,7	276,5
Investeringsverksamheten			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-638	-677	-485
Försäljning materiella anläggningstillgångar			
Förvärv immateriella anläggningstillgångar			
Försäljning immateriella anläggningstillgångar			
Likvidnetto exploateringsverksamhet	-17,1	68,7	61,2
Förvärv finansiella anläggningstillgångar			
Försäljning finansiella anläggningstillgångar			
Medel från investeringsverksamheten	-655,1	-608,3	-423,8
Finansieringsverksamheten			
Nyupptagna lån	350,0	350,0	150,0
Amortering av skuld			
Ökning av långfristiga fordringar			
Minskningar av kortfristiga finansiella skulder			
Medel från finansieringsverksamheten	350,0	350,0	150,0
Årets Kassaflöde	32,1	-25,6	2,7
Likvida medel vid årets början	36,3	68,3	42,7
Likvida medel vid årets slut	68,3	42,7	45,5



5

Nämnder

Kommunstyrelsen	40
Barn- och utbildningsnämnd	42
Vård- och omsorgsnämnd.....	44
Socialnämnd	46
Kultur- och fritidsnämnd	49
Servicenämnd	51
Bygglovsnämnd.....	52
Kommunfullmäktige	53
Revision	53

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 innebär att kommunstyrelsen ska ha uppsiktsplikt över alla verksamheter – även kommunala bolag och kommunalförbund – och 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 ansvarsområde: Samhällsbyggnad, bostäder, infrastruktur och miljö, näringsliv och arbetsmarknad inklusive vuxenutbildning, medborgarkommunikation, folkhälsa, IT, redovisning, inköp och upphandling.

Driftkostnader

Kommunstyrelsen (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	432 555	455 740	490 183	494 652
Pris- och personalkostnadsindex	7 663	8 423		
Driftskompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	14 569	12 920	13 370	15 060
Budget prioriteringar	3 486	20 683	-6 450	1 450
Verksamhetsövergångar	630	-5 305	0	0
Effektivisering	-3 163	-2 278	-2 450	-2 473
Årets ram	455 740	490 183	494 652	508 689

Budgetprioriteringar

Nytt skolskjutsavtal (3,0 miljoner kronor)

Det skolskjutsavtal som började gälla läsåret 17/18 har krävt förändringar och tillägg. Detta har inneburit ökade kostnader på 2,5 miljoner kronor. Därutöver tillkommer indexuppräkning om 8,95 procent, vilket motsvarar 0,9 miljoner kronor för läsåret 18/19 och 19/20. Resor avseende det fria skolvalet ingår inte.

Nya system (2,5 miljoner kronor)

Ett nytt e-handelssystem ökar förutsättningarna för att alla inköp ska följa upphandlade avtal och minskar på så vis kommunens kostnader. Systemet har också andra positiva effekter, exempelvis bättre internkontroll och uppföljningsmöjligheter. Det ska även ge minskad arbetstid för medarbetare som hanterar inköp i olika delar av kommunen. Samtidigt innebär systemet centralt ökade systemkostnader. Inför budget 2020 skjuts därför till en miljon kronor.

Det nya HR-systemet som infördes 2016 ger bättre möjligheter att planera och följa upp olika delar inom personalområdet, till exempel schema och bemanning. Samtidigt innebär det ökade kostnader för drift och utveckling av systemet. Inför budget 2020 skjuts därför till 1,5 miljoner kronor.

Chefstraineeprogrammet (0,8 miljoner kronor)

Som ett led i Skövde kommuns arbete med att skapa interna karriärvägar och kompetensförsörja våra chefsbefattningar genomförs varje år programmet Framtida chefer. Chef- och ledarskap är avgörande för kvalitet, engagemang, trivsel, jämställdhet, mångfald och resultat i verksamheterna. Att erbjuda möjlighet till karriärutveckling är en del i Skövde kommuns arbete med attraktivt arbetsgivarskap. Varje år behöver cirka 20 nya chefer rekryteras. Samtidigt ser verksamheterna enhetschefer som en alltmer svårrekryterad grupp.

Seniormässa (0,1 miljoner kronor)

Seniormässan är en mötesplats för äldre frågor och vänder sig främst till personer från 65 år och uppåt. Under dagen erbjuds föreläsningar, underhållning samt möjligheter för besökarna att träffa kommunala verksamheter, företag/organisationer och föreningar. Mässan arrangeras i samverkan med de lokala pensionärsföreningarna utifrån målgruppens behov och önskemål.

Budgetförstärkning serviceassistenter med nystartsjobb (5,7 miljoner kronor)

Regeringens budgetarbete under hösten 2018 resulterade i minskade statsbidrag för serviceassistenter. Skövde kommun fortsätter dock arbetet genom projektet STEG, i samverkan med Mariestad, Gullspång och Töreboda. I projektet ingår kartläggning och utbildning för serviceassistenter inom sek-



torerna vård och omsorg samt barn och utbildning. Efter utbildningen blir deltagaren anställd som serviceassistent med anställningsstödet nystartsjobb. Avdelningen vuxenutbildning och arbetsmarknad står som arbetsgivare i tolv månader.

Digitalisering välfärden (5,0 miljoner kronor)

Digitalisering och teknikutveckling är viktiga utvecklingsområden för att möta framtidens utmaningar. Genom att arbeta med digitalisering kan man både förenkla och skapa nytta för kommunens kunder och medborgare, och samtidigt skapa en mer effektiv verksamhet. Under 2020 avsätts fem miljoner kronor till digitaliseringsrådet. Digitaliseringsmedlen ska användas för att stimulera digitaliseringen inom vård, skola och omsorg.

Yttertätorter (1,0 miljoner kronor)

Kommunen vill göra yttertätorterna mer attraktiva och sprida tillväxten utanför centralorten. Det är en angelägen fråga för att kommunen ska kunna växa hållbart när det gäller de sociala, ekonomiska och miljömässiga frågorna. Kommunen ska stärka sin roll som samhällsutvecklare även utanför centralorten. En framgångsfaktor i det arbetet är att samverka med föreningar, näringsliv och medborgare.

Uppräkningar

Driftbidragen till Next Skövde AB, Balthazar Science Center AB och Miljösamverkan Östra Skaraborg räknas upp med index. Bidraget till Räddningstjänst Östra Skaraborg räknas upp i enlighet med direktionens förslag. Även avgiften till Sveriges kommuner och landsting (SKL) räknas upp med 0,1 miljoner kronor, utifrån SKL:s rekommendation om gemensam finansiering av ett mer samlat system för kunskapsstyrning i socialtjänstens verksamheter.

Risker och osäkerheter i budgeten

Kompetensförsörjning och kompetensutveckling är två av kommunens största utmaningar i den rådande konjunkturen. Bristen på arbetskraft belastar flera verksamheter. Kommunens plan för kompetensförsörjning ska hjälpa till att säkerställa rätt kompetens på rätt plats över tid, hjälpa

organisationen att vara resurseffektiv och öka möjligheterna till kommungemensamma insatser. För perioden 2019–2024 beräknas kompetensförsörjningsbehovet vara 520 rekryteringar per år. De kommande åren kommer fokus att flyttas från att attrahera och rekrytera nya medarbetare till att behålla de medarbetare vi har.

Samhällsbyggnadsområdet är ett exempel på att kompetens och kontinuitet är strategiska faktorer för att nå framgång. Erfarna ingenjörer och arkitekter 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. Den svenska konjunkturen har passerat toppen och en avmattning kommer att få konsekvenser i den konjunkturkänsliga byggsektorn. Efterfrågan på färdigställda bostäder riskerar också att minska.

Inom vuxenutbildningen har en utredning med namnet ”En andra och en annan chans – ett komvux i tiden SOU 2018:71” genomförts. Utredningen har haft i uppdrag att undersöka vilka förändringar som behövs i regleringen av vuxenutbildningen – framför allt när det gäller kommunal vuxenutbildning (komvux) och särskild utbildning för vuxna (särsvux). I dagsläget vet Skövde kommun inte hur detta kommer att påverka den kommunala vuxenutbildningen. Utredningens remisstid gick ut i december 2018 och beslut tas under våren 2019.

Arbetsmarknadsutredningen A 2016:03 kommer troligen också att påverka kommunens arbetsmarknadsverksamhet. Utredningen befinner sig i slutskedet och slutredovisades i januari 2019. Den 22 juni 2017 beslutade regeringen i ett tilläggsdirektiv att utredaren även skulle få i uppdrag att analysera och lämna förslag på hur bland annat kommunernas roll i arbetsmarknadspolitiken kan förtydligas.

Barn- och utbildningsnämnd

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

Nämnden har också det kommunala aktivitetsansvaret för 16- till 19-åringar som antingen har avbrutit sina gymnasie-studier eller valt att inte studera på gymnasiet.

Barn- och utbildningsnämnden utövar dessutom tillsyn över fristående förskolor, fristående skolbarnsomsorg och den fristående pedagogiska omsorgen.

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

Driftkostnader

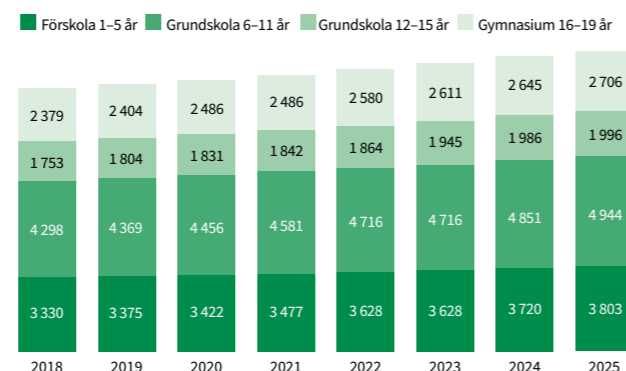
Barn och utbildningsnämnd (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	1 141 558	1 207 871	1 233 266	1 236 483
Pris- och personalkostnadsindex	29 303	20 358		
Demografiberäkning förskola, grundskola, fritidshem	24 648	7 107	15 000	15 000
Demografiberäkning gymnasium	8 443	1 740	500	500
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader förskola	5 018	3 772	2 236	3 639
Investeringsrelaterade kostnader grundskola inkl fritidshem	7 381	63	313	0
Investeringsrelaterade kostnader gymnasium	2 414	-1 873	0	0
Budgetprioriteringar	8 530	4 167	-2 000	0
Verksamhetsövergångar	-8 008	2 140	-500	-500
Effektivisering	-11 416	-12 079	-12 333	-12 365
Årets ram	1 207 871	1 233 266	1 236 483	1 242 757

Demografi

Nämnden får ersättning enligt gällande demografimodeller, se sidan 34. Det innebär att justeringar görs för varje barn eller elev som börjar eller slutar. Under perioden 2020–2022 kommer antalet barn i åldern 1–19 år att öka med cirka 500

personer. Antalet barn i förskoleålder ökar med i snitt 50 per år medan grundskoleeleverna blir i snitt 100 fler för varje år. Antalet ungdomar i gymnasieålder förväntas öka med i snitt 50 per år.

Antal barn och elever



Budgetprioriteringar

Barn- och utbildningsnämnden har ett helhetsansvar för perspektivet 1–20 år. Tidiga insatser ger eleverna goda förutsättningar för maximal utveckling och stimulerande lärande. Omställning Rydskolan (2,0 miljoner kronor) Rydskolans högstadium har tidigare haft ett extra anslag på fyra miljoner kronor. Anslaget beslutades för 2017 och 2018 och avsåg att täcka merkostnader under uppstartsskedet då skolan inte var fullt utbyggd. Trots särskilda satsningar har färre elever än väntat valt Rydskolans högstadium. Mot bakgrund av de låga elevantalen har barn- och utbildningsnämnden beslutat att avveckla Ryds högstadium från och med läsårsstarten 2020/2021. Rydskolan 7–9 kommer fram till augusti 2020 att undantas från barn- och utbildningsnämndens krav på en budget i balans. Åtgärder ska dock vidtas för att närma sig målet. För att kunna kompensera för uteblivet elevunderlag under avvecklingsperioden har barn- och utbildningsnämnden fått ett extra anslag på två miljoner kronor under 2019.

Satsning grundskolan (2,0 miljoner kronor)

Skollagen slår fast att skolan ska vara likvärdig för alla och att alla elever har rätt till utbildning av hög kvalitet. Skolan ska dessutom kompensera för elevers olika bakgrund och förutsättningar. Den utökade ramen ska användas för att öka likvärdigheten för elever i Skövde kommuns skolor.



Risker och osäkerheter i budgeten

Kompetensförsörjning

Enligt beräkningar från Statistiska centralbyrån kommer Sverige att sakna 80 000 behöriga lärare år 2035. I Skövde kommun är det svårt att rekrytera lärare inom samtliga skolformer. Psykologer och studie- och yrkesvägledare är andra svårrekryterade befattningar. Samtidigt som verksamheterna växer står kommunen inför stora pensionsavgångar, framför allt när det gäller barnskötare, förskollärare och lärare i grundskolans tidigare år. Högskolan i Skövdes nya lärarutbildning väntas göra det lättare att rekrytera behöriga lärare. Dessutom gör fler lärarstudenter från andra lärosäten sin verksamhetsförlagda utbildning i Skövde – även det kan ge positiva effekter.

Kommunen behöver dock fortsätta att attrahera och rekrytera fler lärare, och samtidigt 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 hårdnat om de behöriga lärarna har också löneläget höjts. Kommunerna har fått statligt tillskott i form av riktade statsbidrag för karriärtjänster och lärarlönelyft. Det är positivt för kommunen men gör verksamheterna beroende av bidrag från staten. De statsbidrag som har riktats för att öka likvärdigheten och höja bemanningen i förskola, grundskolans tidigare år, fritidshem och elevhälsa gör att kommunen inte kan minska personalkostnaden i dessa verksamheter utan att gå miste om viktiga statsbidrag.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022
Antal barn i kommunal förskola	2 578	2 460	2 515	2 624	2 683	2 800	2 866	2 944
Antal barn i enskild förskola	317	343	389	421	419	400	400	400
Antal barn i pedagogisk omsorg	12	5	0	0	0	0	0	0
Antal barn vårdnadsbidrag	28	22	4	0	0	0	0	0
Antal barn i kommunalt fritidshem	2 314	2 315	2 300	2 265	2 285	2 350	2 350	2 350
Antal barn i enskilt fritidshem	106	169	253	301	310	255	255	255
Antal barn i kommunal förskoleklass	571	574	550	547	587	606		623
Antal barn i kommunal skola åk 1–9, exklusive sarskola	4 910	4 990	5 075	5 021	4 906	4 847	4 941	5 030
Antal barn i friskola	132	232	339	488	669	775	800	800
Antal gymnasieelever	2 077	2 180	2 218	2 290	2 300	2 382	2 414	2 463
varav folkbokförda i Skövde	1 243	1 292	1 292	1 317	1 334	1 318	1 340	1 379
varav andel från annan kommun (procent)	40	41	42	42	42	42	42	42
Antal elever i gymnasiesärskola	75	80	78	78	80	80	80	80
varav andel från annan kommun (procent)	47	45	49	43	50	50	50	50
Andel elever, folkbokförda i Skövde, som studerar i friskola eller annan kommun (procent)	28	26	26	26	26	26	26	26

Vård- och omsorgsnämnd

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för insatser till äldre och personer med funktionsnedsättning. Verksamheten styrs i huvudsak av socialtjänstlagen (SoL), lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Personer som behöver omvårdnadsinsatser eller annat stöd för 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.

Driftskostnader

Vård och omsorgsnämnd (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	881 648	931 067	994 233	1 055 107
Pris- och personalkostnadsindex	24 173	19 519		
Demografiberäkning	15 900	24 653	22 139	10 000
Driftskompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader gruppboende	878	9 310	38 640	6 115
Investeringsrelaterade kostnader äldreomsorg	2 693	6 562	10 237	-200
Budgetprioriteringar	15 000	10 633	0	-600
Verksamhetsövergångar	-409	1 800	-200	-200
Effektivisering	-8 816	-9 311	-9 942	-10 551
Årets ram	931 067	994 233	1 055 107	1 059 671

Demografi

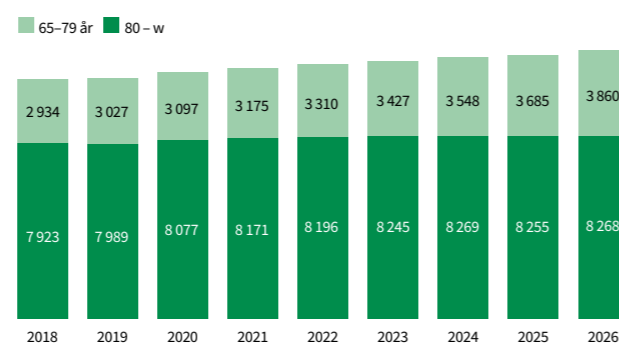
Skövdes befolkningsprognos visar att antalet äldre ökar. Under planperioden 2020–2022 väntas antalet invånare som är 80 år och äldre öka med 280 personer. De tre åren därpå väntas en ökning med ytterligare 370 personer.

Förändringen innebär ett större behov av hemtjänst, särskilt boende och andra insatser från vård- och omsorgsnämnden.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
80+	2 934	3 027	3 097	3 175	3 310	3 427	3 548	3 685	3 860
Årlig förändring	59	93	71	77	136	117	121	137	175

Behovet av lägenheter i särskilt boende (särskilt för personer med demensdiagnoser) kommer att mötas med en utbyggnad av lägenheter vid Äldrecentrum Ekedal. Lägenheterna kommer att stå klara för inflyttning under 2020 (från maj och framåt). Hemvård, dagverksamhet och korttidsvård behöver också mer resurser för att klara förändringen.

I yngre åldrar (0–64 år) innebär befolkningsökningen fler brukare i verksamheter för personer med funktionsnedsättning. I genomsnitt handlar det om drygt tio nya brukare per år, med varierande behov av gruppboende, personlig assistans, dagligverksamhet, stöd i hemmet med mera. Kommunens långsiktiga arbete med att bland annat planera gruppboendestäder för denna målgrupp måste därför fortsätta.



Budgetprioriteringar

Kompetensutveckling sjuksköterskor (0,6 miljoner kronor)

Som ett led i att säkra kommunens framtida kompetensförsörjning av specialistutbildade sjuksköterskor (distriktssköterskor med flera) prioriteras 0,6 miljoner kronor till vård- och omsorgsnämnden.

Kompensation stimulansmedlen (10,0 miljoner kronor)

Statliga stimulansmedel har sedan 2015 gjort att vi kunnat utveckla äldreomsorgen genom förbättrad arbetsmiljö och ökad personalnärvaro i mötet med brukaren. För att även

fortsättningsvis skapa förutsättningar för en äldreomsorg av god kvalitet kompenseras vård- och omsorgsnämnden med tio miljoner kronor när de statliga stimulansmedlen upphör.

Risker och osäkerheter i budgeten

De närmaste åren kommer framför allt antalet äldre över 80 år att stiga. I denna åldersgrupp förväntas mer än 40 procent efterfråga äldreomsorg i någon form. Detta innebär att antalet brukare inom äldreomsorgen kommer att stiga kraftigt, såväl inom äldreboende som hemtjänst, korttidsvård, dagvård med mera. Här står kommunen inför stora utmaningar.

En ökad efterfrågan på gruppboendestäder inom LSS leder till bostadsbrist och därmed behov av att höja utbyggnadstakten. Den ökade efterfrågan bottnar delvis i att Skövdes invånare blir fler, men det är också en nationell trend.

Den tekniska utvecklingen i samhället ger större möjligheter att klara omfattande sjukvårdsbehov i hemmet. Utvecklingen av kognitiva hjälpmedel gör det också lättare för personer med funktionsnedsättning att interagera i samhäl-

let. Det krävs kunskap och nytänkande för att på bästa sätt ta tillvara dessa möjligheter.

För att klara ett växande uppdrag i framtiden behöver nya medarbetare rekryteras, men det är också viktigt att behålla dem som redan finns i verksamheten. Konkurrensen om arbetskraften hårdnar, vilket ställer krav på såväl lönepolitik som arbetsmiljöpolitik. Möjligheten att arbeta heltid är en mycket viktig fråga för framtida kompetensförsörjning.

Förändringar i lagstiftning och rättspraxis påverkar rätten till personlig assistans. LSS-utredningen lämnade sitt betänkande i januari 2019, men det råder oenighet om de förändringar som föreslås. Det skapar osäkerhet kring framtiden, där kommunen behöver ha beredskap för att möta förändringar.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022
Äldreomsorg								
Antal platser, särskilt boende exklusive servicelägenheter	345	370	370	370	370	420	420	440
Antal brukare med insats enligt SoL (särskilt boende, hemtjänst, korttid m.m.)	1 677	1 767	1 823	1 860	1 906	1 948	1 997	2 057
Antal timmar beviljad hemtjänst	367 000	365 000	397 000	428 000	447 000	455 000	463 000	475 000
Insatser enligt LSS								
Kontaktperson	234	250	254	257	257	255	253	250
Korttid LSS	74	81	86	86	89	91	93	95
Antal platser, bostad särskild service vuxna	189	195	201	208	208	220	228	234
Daglig verksamhet	220	220	225	227	225	225	225	226
Personlig assistans LSS	30	34	29	28	29	30	31	32
Insats enligt SFB (LASS)	116	116	113	110	110	110	110	110

Socialnämnd

Socialnämndens uppgift är att stödja, hjälpa och skydda utsatta grupper i samhället. Nämndens ansvarsområde innefattar både förebyggande verksamhet och individuellt inriktat utrednings- och behandlingsarbete. 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) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL).

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

Driftskostnader

Socialnämnd (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	193 088	198 047	208 491	206 406
Pris- och personalkostnadsindex	6 163	4 358		
Demografiberäkning	1 000			
Driftskompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	88	167	0	0
Budgetprioriteringar	0	7 900	0	0
Verksamhetsövergångar	-361	0	0	0
Effektivisering	-1 931	-1 980	-2 085	-2 064
Årets ram	198 047	208 491	206 406	204 342

Budgetprioriteringar

Ungdomsmottagning avtal med VGR (1,4 miljoner kronor)

Under 2018 togs ett inriktningsdokument fram kring samverkan mellan Västra Götalandsregionen och alla kommuner i Västra Götaland. Skövde kommun har ställt sig bakom inriktningsdokumentet och har ingått ett avtal med Västra Götalandsregionen där kommunen ska bidra med 1,4 miljoner kronor till ungdomsmottagningens verksamhet.

Placeringar (5,0 miljoner kronor)

Under flera år har kostnaderna per plats/antal placeringar ökat. Framförallt har gruppen av barn och ungdomar med neuropsykiatriska problem eller psykiatriska problem ökat och upptagit en stor del av budgeten. Dessa placeringar tenderar att bli långvariga och genererar kostnader under lång tid.

Försörjningsstöd (1,5 miljon kronor)

Utbetalning av försörjningsstöd har de senaste åren gått med underskott. Detta förklaras bland annat av att riksnormen gällande framförallt barn, höjning av hyror, höjning av prisbasbelopp har ökat mer än vad ramkompensationen för verksamheten har varit. Bristen på lägenheter har också medfört att högre hyresnivåer måste beviljas. En ytterligare förklaring är att flera nyanlända familjer har många barn. Har de många barn så krävs det att båda vuxna kommer ut i arbete för att klara familjens försörjning. Kommunen har även tagit emot många kvotflyktingar, vilket är en grupp som ofta står långt bort från arbetsmarknaden.

Risker och osäkerheter i budgeten

Kostnaderna för barn- och ungdomsplaceringar på HVB varierar över tid och är därför svåra att förutse. De senaste åren har dessa kostnader legat över budget. Det beror bland annat på längre vårdtider och högre vårdkostnader per dygn.

Ärenden som rör missbruk och/eller psykisk funktionsnedsättning har blivit mer komplexa. Det kräver flexibla, ofta dyrare, lösningar för att möta individens behov. Här är det också svårt att dra gränsen för vad som är ett kommunalt ansvar och vilket ansvar som åligger regionen. Kostnaden för externa placeringar på grund av missbruk ökade under några år, men har minskat igen efter aktivt förbättringsarbete.

Under de senaste åren har fler nyanlända kommit till Skövde. Statistik från Arbetsförmedlingen visar på en tudelad arbetsmarknad. Både privat och offentlig sektor är i stort behov av utbildad arbetskraft. Konjunkturen har länge varit hög och de som har utbildning har haft lätt att få jobb. Däremot, visar statistiken, har utomeuropeiskt födda med högst nioårig grundskola blivit kvar i långvarig arbetslöshet. Samma sak gäller för personer med funktionsnedsättning. Dessa grupper kan komma att behöva försörjningsstöd och riskerar dessutom att bli kvar i långvarigt försörjningsstöd.

Bostadsbristen påverkar nämndens målgrupper i hög grad, eftersom de av ekonomiska eller sociala skäl ofta har svårt att få egna bostäder. Ett antal personer hamnar i akuta situationer när de saknar någonstans att bo och inte kan skaffa bostad på egen hand. Nämndens kostnader för akuta boendelösningar för enskilda individer har därför ökat under några år.

Personalförsörjningen har tidigare varit god bland yrkesgrupperna inom sektor socialtjänst, men de senaste åren har konkurrensen om medarbetarna hårdnat. Det märks särskilt bland psykiatrisjuksköterskor och socionomer, men även bland andra grupper.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022
Barn och unga								
Eget boende Orion (12 platser)								
Antal placerade ungdomar snitt per år	10,9	9,3	8,3	8,7	12	12	12	12
Antal vårddygn	4 020	3 205	3 239	2 946	3 500	3 500	3 500	3 500
Genomsnittlig nettokostnad per vårddygn	1 514	2 030	2 362	2 669	2 722	2 777	2 832	2 889
Köpt HVB								
Antal placerade ungdomar snitt/år	13,0	13,0	9,0	10,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Antal vårddygn	4 576	4 408	2 975	3 215	3 300	3 300	3 300	3 300
Genomsnittlig nettokostnad per vårddygn	3 744	3 622	4 702	5 474	4 800	4 800	4 800	4 800
Familjehem inklusive konsulentstödda, exklusive ensamkommande barn								
Antal barn i familjehemsvård	21	23	23	36	30	30	30	30
Genomsnittlig nettokostnad per familjehem	571 333	474 696	527 783	319 667	322 863	326 092	329 353	332 646
Vuxna missbruk								
Köpt missbruksvård								
Antal placerade personer snitt/år	11,0	14,8	18,3	12,8	13,0	13,0	13,0	13,0
Vårddygn	3 771	4 165	6 403	3 830	5 300	5 300	5 300	5 300
Genomsnittlig nettokostnad per vårddygn	1 975	2 378	1 859	2 297	1 800	1 800	1 800	1 800
Skyddat boende								
Antal placerade personer snitt/år	2,9	2,9	2,8	4,6	3,0	3,0	3,0	3,0
Vårddygn	iu	519	782	1 034	750	750	750	750
Genomsnittlig nettokostnad per vårddygn	iu	iu	2 564	2 616	2 700	2 700	2 700	2 700
Socialpsykiatri								
Egna boenden (boende med särskild service)								
Antal bostäder	41	41	41	41	38	38	38	38
Genomsnittlig kostnad per plats	383 529	403 922	399 392	419 333	419 333	423 527	427 762	432 040
Egna boenden (korttidsboende)								
Antal bostäder	10	10	10	12	12	12	12	13
Genomsnittlig kostnad per plats	383 529	403 922	399 392	419 333	419 333	423 527	427 762	432 040
Köpta boenden								
Antal placerade snitt/år	4,6	4,3	2,8	3,3	3,0	3,0	3,0	4,0
Genomsnittlig nettokostnad per plats	831 087	1 109 070	1 171 071	1 214 848	1 226 997	1 239 267	1 251 660	1 264 176
Ekonomiskt bistånd								
Ekonomiskt bistånd								
Utfall/prognos	18 528	18 701	21 985	22 290	22 100	22 000	22 000	22 000
Antal hushåll snitt per år	290	283	297	279	270	270	270	270
Antal hushåll i långvarigt bistånd snitt per år	171	137	143	129	115	115	115	115
Antal barn i långvarigt bistånd snitt per år	78	58	74	79	75	70	70	70
Integration								
Ensamkommande barn								
Antal boende på ungdomsboende Fenix	52	103	75	44	34	30	30	30
Antal nya ensamkommande barn/ungdomar	137	3	14	7	6	6	6	6
Nyanlända vuxna								
Antal mottagna nyanlända till kommunen	iu	472	218	200	180	200	200	200
Antal personer med uppehållstillstånd	iu	404	658	987	425	425	425	425



Kultur- och fritidsnämnd

Nämndens uppgift är att ansvara för kommunens verksamheter inom kultur- och fritidsområdet. Nämnden ansvarar också för kommunens relationer med, och utveckling av, föreningslivet. 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 museilagen samt ansvarar för ärenden enligt lotterilagen.

Driftskostnader

Kultur- och fritidsnämnd (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	164 963	160 768	170 977	171 695
Pris- och personalkostnadsindex	1 957	2 057		
Driftskompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	4 906	4 395	2 228	0
Budgetprioriteringar	200	200	200	200
Verksamhetsövergångar	-9 608	5 165	0	0
Effektivisering	-1 650	-1 608	-1 710	-1 717
Årets ram	160 768	170 977	171 695	170 179

Budgetprioriteringar

Föreningsbidragen för kultur- och fritidsverksamhet räknas upp med cirka två procent för perioden 2020–2022.

Risker och osäkerheter i budgeten

Kultur- och fritidsnämnden står inför en rad utmaningar när det gäller att möta framtidens utveckling av föreningsliv, idrott, besöksnäring, rekreation och hälsa, kulturutövning, kulturkonsumtion samt mötesplatser för unga. Kvalitetskrav i kombination med färre aktiva gör att föreningar har svårt att klara sina verksamheter. Inom kommunen ses en befolkningsökning, inte minst bland barn, ungdomar och äldre, som behöver mötas.

För att bidra till att stärka varumärket Skövde behöver verksamheterna inom nämndens ansvarsområde fortsätta att utveckla och förnya sitt arbete samt finna nya, stärkande samarbeten med olika aktörer. Fortsatta investeringar krävs för



att bygga varumärken och skapa tillväxt för anläggningarna Arena Skövde och Skövde Kulturhus.

Människor spås i framtiden ha större behov av fysiska möten i olika former. Det gör att mötesplatser inom kultur- och fritidsområdet är centrala i den framtida samhällsutvecklingen.

Det är kultur och fritid som gör skillnad för var människor vill mötas, verka och må bra. ”When a place gets boring even the rich people leave” är ett citat från Jane Jacobs, amerikansk författare inom arkitektur och stadsplanering.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022
Antal arrangemang Kulturhuset	4 276	4 100	2 175	2 282	2 275	2 325	2 345	2345
<i>Antal besökare</i>								
Stadsbiblioteket + filialer	154 100	169 947	193 005	211 393	215 000	220 000	225 000	230 000
Konstenheten	39 243	37 790	35 919	38 873	40 000	40 000	40 000	40 000
Stadsteatern/Odeon/Valhall/Freja	166 000	150 000	152 000	149 000	156 000	158 000	160 000	160 000
Stadsmuseet ²⁾	825	0	14 360	17 250	17 250	17 250	17 250	17 250
Antal betalande besök slalombacken	10 726	11 535	7 700	10 636	9 570	12 000	15 000	15 000
Antal betalande besök längdskidspåren	25 357	25 357	15 525	22 049	26 756	30 000	30 000	30 000
Antal betalande besök allmänhetens åkning Billingebo	2 611	2 314	2 299	2 932	2 500	2 500	2 700	2 700
<i>Antal utställningar</i>								
Antal utställningar konstmuseet ¹⁾	8	12	14	19	8	8	8	8
Antal utställningar stadsmuseet	2	0	2	5	4	4	4	4
Musikskolan								
Antal elever i undervisning	759	725	756	781	725	725	725	725
Antal orkestrar/körer	33	0	34	35	35	35	35	35
Antal arrangemang	53	0	52	60	55	55	55	55
Stadsbiblioteket								
Utlån huvudbibliotek och filialer	260 637	169 947	212 613	220 059	225 000	230 000	235 000	240 000
Besök Webb-katalogen ⁸⁾	69 598	69 273	69 000	123 690	125 000	130 000	135 000	140 000
Utlån e-böcker (nedladdning) ⁹⁾	10 209	6 916	5 852	3 720	4 000	5 000	6 000	5 500
Föreningsliv								
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Södermalms IP ³⁾	1 675	1 460	1 114	1 306	1 300	1 500	1 500	1 500
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Lillegården ⁴⁾		1 923	1 784	1 819	1 800	1 900	1 900	1 900
Antal bokade verksamhetstimmar naturgräsplaner ^{5) 6) 7)}	2 696	2 696	2 646	2 644	2 500	2 500	2 500	2 500
Summa utbetalt föreningsbidrag	6 200 000	6 391 000	8 430 575	8 814 029	8 437 400	8 487 400	8 587 400	8 687 400
Arena Skövde								
Antal besök Arena Skövde Bad	276 000	266 308	277 036	259 656	260 000	250 000	250 000	250 000
Antal besök Arena Skövde totalt	1 039 836	1 097 700	1 098 650	1 101 000	1 075 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Antal arrangemangsdagar Arena Skövde hall	90	121	132	138	120	120	120	120

1) Här ingår även projektet "Vart tog våra skulpturer vägen?", som är ett samarbete mellan Skarborgs alla kommuner och Skarborgs kommunalförbund.

2) Stadsmuseet hade stängt från och med oktober 2014 till och med augusti 2016, för ombyggnad till Kulturfabriken.

3) Antal besök anges per säsong. Exempelvis finns säsong 2014–2015 under utfall 2015.

4) Från 2018 inkluderas samtliga naturgräsplaner: Lillegårdens IP, Sportfältet, Karstorp, Rydsplanen, Fjärilsplanen, Södermalms IP och Claesborgs IP.

5) Under hela 2018 var A-planen på Lillegården avstängd för ombyggnation.

6) Differensen mellan 2015 och 2016 kan härledas till att två naturgräsplaner på Lillegården byggdes om till konstgräsplaner.

7) B-hallen togs i bruk den 16 september 2018. Mellan den 1 januari och den 15 september var endast A-hallen och C-hallen öppna. Mellan den 16 september till den 31 december var endast A-hallen och B-hallen öppna. C-hallen var då stängd på grund av underhållsarbete.

8) Sedan i mars 2018 ingår Skövde i samarbetet Bibliotek Mellansjö, där de åtta folkbiblioteken i Mariestad, Tidaholm, Tibro, Gullspång, Töreboda, Hjo, Karlsborg och Skövde har en gemensam webbkatalog. Siffran anger det samlade antalet besök i bibliotekskatalogen Koha.

9) 2018 års siffra är en uppskattning eftersom leverantören för det nya samarbetet Bibliotek Mellansjö, Axiell media, inte kunnat redovisa respektive kommuns förbrukning av e-böcker korrekt sedan den 1 juli 2018.

Servicenämnd

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

Servicenämnden ska också försörja kommunens verksamheter med lokaler och 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.

Driftskostnader

Servicenämnd (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	7 465	7 198	6 722	11 192
<i>Pris- och personalkostnadsindex</i>				
Driftskompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	186	124	5 070	-4 942
Budgetprioriteringar	0	-600	-600	-600
Verksamhetsövergångar	-453	0	0	0
<i>Effektivisering</i>				
<i>Taxefinansierad verksamhet</i>				
Årets ram	7 198	6 722	11 192	5 650



Bygglövsnämnd

Bygglövsnämnden är kommunens byggnadsnämnd enligt plan- och bygglagen. Nämnden ansvarar för kommunens bygglövsverksamhet och tillsyn enligt plan- och bygglagstiftningen, samt för handläggning av bostadsanpassningsärenden och energirådgivning.

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

Bygglövsnämnden är också 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 bygglövsprocessen genom ökat kundfokus och bättre medborgardialog. Detta kombineras med hög rättssäkerhet, kvalitet i beslut samt snabb och korrekt information och kommunikation. Arbetssättet medför höga krav på BackOffice i form av databaser för ärenden, kommunikation, planer samt fastighets- och geodata.

Driftskostnader

Bygglövsnämnd (tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram föregående år	500	500	500	500
Årets ram	500	500	500	500



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 mål för bostadsproduktion och nyetableringar är att vi har tillgång till rätt kompetens. Hur snabbt vi genomför Skövde kommuns Vision 2025 påverkar i hög grad verksamheten. För balansens skull är det viktigt att ha tillräckliga personalresurser och fungerande verksamhetsstöd.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022
Bygglöv	712	840	1 018	1 323	1 300	1 300	1 300	1 300
Detaljplaner	11	8	5	10	12	12	12	12
Nybyggnadskartor	90	80	114	105	70	70	70	70
Utstakning av byggnader	110	80	68	75	60	60	60	60
Registrerade förrättningar	110	120	92	108	100	100	100	100
Bostadsanpassningsärenden	494	495	497	467	500	500	500	500

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 har det uppdraget.

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

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

Revision

Revisorernas ansvar är att granska verksamhet, intern kontroll och räkenskaper, samt pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag, mål och gällande föreskrifter. Med tanke på att volymerna inom kommunens verksamheter ökar, att bolagen både växer och blir fler och att kommunalförbunden utvecklas bedömer vi att revisorernas verksamhet behöver ett tillskott. För 2020 räknas ramen upp tillfälligt med 0,1 miljoner kronor, motsvarande närmare sju procent.

Driftskostnader – övriga

(tkr)	Budget 2019	Budget 2020	Plan 20201	Plan 2022
Kommunfullmäktige	4 194	4 278	4 362	4 449
Revision	1 600	1 700	1 600	1 600
Valberedning				
Överförmyndare	5 879	6 379	6 648	6 917
Valnämnd	1 300	60	60	60



6

Exploatering och investering

Exploatering och investering	56
Långsiktig finansiell analys	56
Exploatering.....	57
Investeringsbudget	60

Exploatering och investering

Investeringarna i Sverige har stigit till 25 procent av BNP – den högsta siffran sedan 1990. Det gör Sverige till det land i EU som har näst högst investeringstakt. Investeringstakten är hög och trenden fortsätter – så även i Skövde.

För att vi ska kunna nå målet om 60 000 invånare i Skövde kommun behövs fler bostäder. Det kräver i sin tur att mark exploateras och iordningsställs. Befolkningsökningen höjer skatteunderlaget, men också behovet av lokaler för vår kommunala verksamhet. Demografiska förklaringar ligger därför bakom de flesta av förslagen i investeringsplanen framöver. Behovet av förskolor ökar i de områden där bostäder byggs, och det behövs fler platser i grundskolan och på gruppboende.

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. Utvecklingen av Billingen

och investeringarna i Kulturhustorget är exempel på hur vi arbetar för att stärka Skövde som attraktiv centralort.

För att infrastrukturen ska följa kommunens tillväxt investerar Skövde kommun i vägar, busskörfält, cykelbanor och rondeller. Dessutom görs investeringar i infrastruktur för elbilar, i form av 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 stora investeringar i vatten- och avloppsnätet. Det kommer att påverka avgiftsnivån framöver.

På nästa sida följer en redogörelse för respektive del i kommunens exploaterings- och investeringsplan.



Exploatering

Exploatering innebär åtgärder för att bearbeta och ställa iordning råmark där bostäder, lokaler och anläggningar kan byggas för näringsverksamhet och/eller offentlig verksamhet. Kommunens exploateringsverksamhet är viktig för att möta befolkningsutvecklingen och nå Skövde kommuns vision. Under året som gått har de framtida behoven analyserats. Analysen har lett fram till två planer: En exploatering- och en leveransplan för bostäder och verksamheter för perioden 2020–2030. Planerna ska revideras varje år.

Bostäder

Flera projekt med pågående bostadsproduktion följer med in från tidigare perioder. Dessa är Trädgårdsstaden etapp 1 och 2, Frostaliden, Ekedal Södra, Bissgården etapp 3 i Skultorp, Björkebacken etapp 2 i Stöpen och Hasslum etapp 3. I de flesta av dessa återstår endast mindre utbyggnad av infrastruktur. Med andra ord kommer inkomsterna i dessa projekt till stor del att vara större än utgifterna under perioden. Grubbagården i Havstena och Vallen på Västermalm bedöms ge varken inkomster eller utgifter under perioden. Övriga projekt har en starkare inkomstsida under perioden – anledningen är att de större utgifterna redan har betalats. Sammantaget ger ovan nämnda projekt strax över 1 600 färdigställda bostäder under perioden 2016–2023.

Det finns också flera bostadsprojekt där planering, projektering och produktion av infrastruktur antingen har startat eller kommer att starta under perioden. Dessa är Trädgårdsstaden etapp 3, Mossagården, Ekedal Norra, Kurorten, Soldaten, Diana, Vadden, Hälsans Park i Ryd, Vallgatan i Timmersdala, Aftonpromenaden i Vårsås och Karl Magnussons väg samt Björkebacken etapp 3–4 i Stöpen. Här kommer infrastruktur-utbyggnad och förhoppningsvis även bostadsproduktion att inledas under perioden. Även Bostället på Mariesjö sätts igång

under perioden, men genomförs i huvudsak på privatägda mark. Här uppstår exploateringsutgifter som framför allt finansieras med exploateringsersättning från exploatörerna. Projekten Trädgårdsstaden etapp 3 och Björkebacken etapp 3–4 kräver störst utbyggnad av infrastruktur. När det gäller Mossagården, Ekedal Norra och Kurorten uppstår kostnader för att bland annat lägga om ledningar och sanera markföroringar. Detta är inte ovanligt i förtätningsprojekt. Sammantaget ger ovan nämnda projekt strax under 1 600 färdigställda bostäder under perioden 2019–2030.

Många stora bostadsprojekt är på väg att inledas. I dessa fall pågår planprogram eller förberedande arbeten. Planprogram som pågår är Mariesjö, Arenan/Motorn och Södra Ryd. Trädgårdsstaden etapp 4 finns med sedan tidigare, med stöd av ett tidigare program. Trädgårdsstaden etapp 5 finns med i översiktsplanen. De förtätningsprojekt i Skövde där de förberedande arbetena har kommit igång är Storegården och Tallstigen i Stöpen. I dessa fall kommer det under den aktuella perioden mest att handla om utgifter – inkomsterna kommer först längre fram. Sammantaget ger ovan nämnda projekt, bortsett från Södra Ryd, en färdigställd bostadsvolym på strax över 2 000 bostäder under perioden 2022–2035.

Verksamheter

Ett flertal projekt med pågående verksamhetsetablering följer med in från tidigare perioder. Handelsområdet kring Stallsiken bedöms stå färdigutbyggt 2020. Industriområdena i Hasslum, Aspelund och Timboholm ska vara färdigutbyggda senast 2022, med Timboholm som sista del. Till denna grupp hör även Lövängen, där Västra Götalandsregionen utvecklar sjukhuset. Norra Ryd etapp 1 är i stort sett färdigställt – här pågår försäljningen och under 2024 beräknas området vara färdigutbyggt med verksamheter.

Långsiktig finansiell analys

Långtidsprognos över Skövdes framtida välfärd och våra förutsättningar att finansiera kommande välfärdsbehov.

I den analys som Skövde kommun har gjort tillsammans med PwC presenteras hur platsbehoven inom förskola, grundskola, gymnasieskola, särskilt boende samt LSS-boende kommer att utvecklas. Analysen visar också behovet av att bygga ut infrastrukturen. Långtidsprognosen visar hur behoven utvecklas de kommande fem åren samt en framskrivning till 2030. Rapportens slutsatser visar att det behövs många nya lokaler för att kunna bedriva service inom de kommunala verksamheterna framöver och anpassa dessa efter kommande befolkningsökning.

Med utgångspunkt från PwC:s rapport har kommunen fört in arbetssättet i ordinarie processer. Som ett led i detta tar man varje år fram en långtidsprognos över exploatering, investering samt bostads- och verksamhetsproduktion. För perioden 2019–2030 har Skövde kommun ett exploateringsnetto på 815 miljoner kronor – det vill säga ett positivt kassaflöde. När det gäller investeringarna ligger de mellan 440 miljoner kronor och 900 miljoner kronor per år. Detta motsvarar investeringar på totalt 6,2 miljarder kronor fram till 2030. Leverans-

planen för bostäder och verksamheter visar den bedömda och önskade leveransen av färdiga bostäder och verksamheter. För bostäderna gäller att de är inflyttningsklara och för verksamheterna att anläggningen/byggnaderna tagits i anspråk. När det gäller bostäder har utgångspunkten varit det politiska målet 1 000 bostäder under mandatperioden – för detaljer se bilaga 4. Med tanke på prognosen kring skatteunderlaget och den framtida försörjningskvoten kommer kommunen att behöva finansiera en stor del av sina kommande investeringar med lån. För att hålla tillbaka skuldsättningen arbetar kommunen ständigt med att prioritera investeringsbehoven. Med tanke på att flera av våra verksamhetsfastigheter byggdes på 1960- och 1970-talet är det dock en utmaning. Byggnadernas ålder gör att underhållsbehovet är stort – samtidigt blir vi fler unga och äldre vilket skapar behov av nyinvesteringar. I kommunen, inklusive kransorterna, finns 283 kilometer gata (1 972 328 kvadratmeter) och 126 kilometer gång- och cykelväg (372 453 kvadratmeter). För att bibehålla värdet av tidigare investeringar är det viktigt att arbeta strategiskt med underhåll. I nuläget är kommunens underhållsskuld för beläggning 53,5 miljoner kronor. Denna kommer att öka till 179 miljoner kronor fram till 2028.

Det finns också verksamhetsprojekt där planering, projektering och produktion av infrastruktur pågår. Dessa är Norra Ryd etapp 2-3, Motorblocket i Hasslum samt Risatorpet. Försäljningen av Motorblocket kommer att kunna starta tidigast 2023. Området bedöms vara färdigtabletrat 2029.

De verksamhetsprojekt som har pågående planprogram och/eller förberedande arbeten är Södra Stallsiken och Södra Aspelundsvägen. När det gäller Södra Stallsiken har upprät-

tandet av detaljplanen fått dröja i väntan på att markåtkomst ordnas och att utredningsarbetet kring Mariesjö kommit något längre. Mindre utgifter kommer att uppstå i början av perioden. Mot slutet av perioden kan utbyggnad av infrastrukturen komma att ge större utgifter.

Med dessa utbyggnader är bedömningen att verksamhetsvolymerna ska räcka från 2021 till 2030.

Exploateringsbudget 2020-2022 (mnkr)

Område/Projekt	2020		2020 Netto	2021		2021 Netto	2022		2022 Netto
	Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad	
Bostadsområde/Projekt									
Karl Magnussons väg		0,4	-0,4	5,6	0,2	5,4	10,6	0,1	10,5
Närlunda Tidan	0,1		0,1				0,1		0,1
Björkebacken Etapp 2	1		1	1		1			
Aftonpromenaden Vårsås	0,8	1,4	-0,6		0,1	-0,1	0,2		0,2
Enbärsvägen Våring	0,1		0,1				0,1		0,1
Fjället		0,5	-0,5		0,5	-0,5	2,5	0,2	2,3
Snäckan				0,3		0,3			
Tallstigen Stöpen		0,6	-0,6	0,6	0,2	0,4			
Horsås Trädgårdsstaden etapp 2	8,1	0,1	8	5,7	0,1	5,6		0,1	-0,1
Horsås Trädgårdsstaden etapp 3	13,1	0,5	12,6	13,1	1,5	11,6	13,1	0,5	12,6
Horsås Trädgårdsstaden etapp 4		1,7	-1,7		1	-1		2,1	-2,1
Horsås Trädgårdsstaden etapp 5					3,3	-3,3			
Bissgården 3	4,8		4,8						
Mossagården	7	1	6	13		13	15		15
Diana		0,5	-0,5		0,5	-0,5		0,5	-0,5
Norra Ekedal	10	0,2	9,8	11,6	0,3	11,3	11,6	0,3	11,3
Motorn 1 (Ställverk)		37	-37		0,2	-0,2		7	-7
Kurorten		0,1	-0,1		0,1	-0,1			
Björkebacken 3-4		3	-3	7	2	5	7	2	5
Tegelbruket		15	-15		15	-15		10	-10
Storegården		0,1	-0,1		0,8	-0,8		0,1	-0,1
Vadden		0,2	-0,2	5,7	0,4	5,3		0,1	-0,1
Arenaområdet		6,9	-6,9		6,9	-6,9		7,6	-7,6
LIS-område Lången, södra								0,1	-0,1
Sidensvansvägen, Lerdala								0,1	-0,1
Östra Skogen, Skultorp		1	-1		0,5	-0,5		0,6	-0,6
Norr Horsåsvägen		1,1	-1,1						
Delsumma	45,0	71,3	-26,3	63,6	33,6	30,0	60,2	31,4	28,8



Område/Projekt	2019		2019 Netto	2020		2020 Netto	2021		2021 Netto
	Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad	
Verksamhetsområde/Projekt									
Norra Ryd etapp 1	15,7		15,7	5		5	2		2
Norra Ryd etapp 2		1	-1		1,5	-1,5		4	-4
Norra Ryd etapp 3		1,8	-1,8						
Timboholm Risatorp		1	-1	0,5	1	-0,5	5		5
Timboholm 2	2,3		2,3	2,3	0,1	2,2			
Stallsiken	5		5	5,6		5,6			
Hasslum Väster kv Kylaren	4	2	2	4		4			
Stallsiken Södra		7,5	-7,5	9,1	7,5	1,6	9,1	0,2	8,9
Lövången, Skaraborgs sjukhus		0,1	-0,1						
Skövde Station									
Elins Esplanad									
Hälsans Park	1	1,7	-0,7	3,7	0,5	3,2	0,9	0,1	0,8
Skövde Flygplats	5	1	4	5	1	4	5		5
Skultorps Trafikplats		5,6	-5,6		0,3	-0,3		1,3	-1,3
Söder Aspelundsvägen		2,1	-2,1	16,2	0,8	15,4	16,2	0,2	16
Delsumma	33,0	23,8	9,2	51,4	12,7	38,7	38,2	5,8	32,4
SUMMA	78,0	95,1	-17,1	115	46,3	68,7	98,4	37,2	61,2

Investeringsbudget

Skövde växer och vi blir fler. Det innebär ökade skatteintäkter, men också större behov av investeringar i infrastruktur, bostäder, förskolor, skolor och äldreboenden. Precis som i många andra svenska kommuner kräver flera av Skövdes anläggningar (byggda under 1960- och 1970-talen) dessutom reinvesteringar. Att satsa på dessa är viktigt. På så vis upprätthåller vi standarden på kommunens anläggningar och säkerställer därmed fortsatt verksamhet.

Kommunen har för planperioden 2020–2022 en fortsatt expansiv investeringsbudget, där behoven inom förskola, gruppboende, äldreomsorg och infrastruktur står för omfattande delar. Stora satsningar görs för att fortsätta förverkliga Vision Skövde 2025 och stärka de prioriterade utvecklingsområdena ytterligare.

Totalt uppgår investeringsbudgeten för 2020–2022 till 1 378 miljoner kronor, exklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet på totalt 422 miljoner kronor.

Investeringsbudgeten är fördelad på följande vis:

- Fastighetsförvärv: 120 miljoner kronor
- Infrastruktur: 358 miljoner kronor
 - varav reinvesteringar gata: 72 miljoner kronor
- Lokaler: 773 miljoner kronor
 - varav reinvesteringar fastighet: 172 miljoner kronor
- Inventarier²: 127 miljoner kronor

Fastighetsförvärv

Efterfrågan på mark för bostäder och verksamheter är fortsatt hög. Att kommunen har ett brett och omfattande markinnehav skapar handlingsutrymme för fortsatt samhällsutveckling. I det boendestrategiska programmet har kommunfullmäktige slagit fast att resurserna för strategiska markköp för nya bostadsområden ska stärkas.

De fastighetsköp som budgeten omfattar är både strategiska och taktiska. Strategiska köp är sådana som inte kan kopplas till faktiska projekt men som skapar framtida möjligheter. Taktiska förvärv är direkt relaterade till projekt med planerat genomförande. Genom att vara förutseende i de strategiska köpen kan de taktiska köpen bli färre. På så sätt kan kostnaderna hållas nere.

Skövde kommun köper mark på den öppna marknaden. Det betyder att det måste finnas handlingsutrymme när köptillfälle

ges. I budgetramen för 2020–2022 avsätts 40 miljoner kronor per år för fastighetsförvärv. Fördelningen mellan strategiska och taktiska förvärv är 60/40.

(miljoner kronor)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Fastighetsförvärv	40	40	40

Infrastruktur

För att bygga ett modernt samhälle och skapa förutsättningar för tillväxt krävs att kommunen investerar i olika typer av infrastruktur. För det första behövs investeringar som gör att nya bostäder och verksamheter kan etableras – detta för att ge utrymme för fler människor att bo och arbeta i Skövde. För det andra behöver man investera i långsiktigt hållbara trafikslag som kollektivtrafik och cykel. För det tredje krävs investeringar för att bibehålla trafiksäkerheten och framkomligheten. Slutligen bör en tillväxtkommun dessutom göra investeringar för att öka stadens attraktivitet.

Trafikmängden i Skövde har ökat markant de senaste åren. Vid vissa tider på dygnet uppstår flaskhalsar där köer bildas. Enligt framtidsprognosen kommer trafiken att fortsätta öka i takt med att Skövde växer som boendeort och regioncentrum. För att hantera detta 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. I den trafikstrategi som antogs av kommunfullmäktige 2011 finns underlag för planering av infrastrukturen för samtliga trafikslag. En åtgärdsvalsstudie har också genomförts tillsammans med Trafikverket – i den föreslås flera åtgärder både på kommunens gator och på statliga vägar. Dessutom har en avsiktsförklaring tecknats, där respektive part åtagit sig att arbeta vidare för att åtgärderna genomförs.

Större förändringar jämfört med 2019–2021

Ambitionen för infrastrukturgruppen är att arbeta långsiktigt med investeringsplanen och undvika att göra stora förändringar av den beslutade planen. Följande förändringar görs



dock jämfört med tidigare beslut (här ingår inte nyttillkomna projekt för 2022 som tidigare legat utanför planperioden):

Projekt som tillkommer 2020: Park Grubbagården tidigare-lägg för att bättre passa med den pågående bostadsbyggnationen på Havstenvägen. Vi höjer den årliga investeringen av kompletterande länkar i cykelvägnätet för att bättre möta den cykelstrategi och cykelplan som antogs av kommunfullmäktige 2018. Budgeten har också kompletterats med ett projekt för att bygga ut laddinfrastruktur på allmän plats. Även projektet Hertig Johans gata/Trädgårdsgatan/Kulturhustorget har tillkommit. Projektet gäller ombyggnation av gator runt Kulturhustorget.

Projekt som tillkommer 2020–2022: Garpaparken byggs om i samband med att en minnesplats byggs. Syftet är bland annat att klimatanpassa parken, höja den upplevda tryggheten för passerande samt anpassa parken till exploateringen av kvarteret Diana. Ombyggnationen av Stationsgatan har flyttats från 2020 till 2021, för att anpassas till den kommande stationsombyggnaden.

Projekt som utgår 2021: Badhusgatan senareläggs och hamnar utanför planperioden. Anledningen är att det inte finns något beslut om att bygga ut Västerhöjdsgymnasiet mot Badhusgatan.

Projekt som utgår 2020–2021: Ersätta almar som fått almsjuka.

Utöver dessa projekt skjuts även en del mindre investeringsmedel till inom parkområdet under planperioden.

Infrastrukturinvesteringar 2020–2022

Nedan beskrivs planperiodens infrastrukturinvesteringar kortfattat. Investeringarna har delat upp i kategorierna Tillväxt, Attraktivitet, Hållbara trafikslag, Trafiksäkerhet och framkomlighet samt Reinvesteringar. Under åren direkt efter planperioden planerar man att fortsätta stärka hållbara trafikslag samt att ytterligare anpassa bilvägnätet till rådande trafikmängder.

Tillväxt: Projekt som är en förutsättning för att fortsätta exploatera nya verksamhetsområden och bostadsområden för att nå kommunens tillväxtmål.

Åtgärder under planperioden gäller framför allt den nordöstra delen av Skövde. Dessa görs för att möjliggöra fortsatt exploatering av Trädgårdsstaden.

- **Nolhagavägen etapp 4:** Från Trädgårdsstaden till väg 200. Möjliggör exploatering av Trädgårdsstadens tredje etapp. Omfattar även en bro över Mellomkvarnsbäcken.
- **Gustav Adolfs gata/Köpmannagatan:** Ombyggnation av Gustav Adolfs gata i samband med utbyggnaden av Elins Esplanad.
- **Gamla Törebodavägen:** Med tanke på exploateringen i Trädgårdsstaden krävs anpassningar av Gamla Törebodavägen även utanför planområdet.
- **Ombyggnation av Dalvägen:** Dalvägen påverkas av exploatering i området. En ny förskola byggs samtidigt som Billinggen genomgår en stor förändring. Många bilister kör också för fort på Dalvägen, vilket gör att en översyn behövs.

Attraktivitet: Investeringar för att öka kommunens attraktivitet.

Åtgärder handlar till stor del om att höja kvalitetsnivån

2. Inklusivt kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel.

och förändra gestaltningen på Skövdes centrala gator, för att på så sätt främja ett myllrande stadsliv. Åtgärder görs också för att göra parker mer attraktiva och skapa attraktiva boendemiljöer i form av lekplatsutveckling.

- **Centrumplanering:** Generell investeringspost för att successivt uppdatera gator i stadskärnan.
- **Ombyggnad av Stationsgatan:** Samordnas med en eventuell detaljplaneändring av stationsbyggnaden och ombyggnation av Kulturhustorget.
- **Rådhusgatan:** Gäller sträckningen mellan Kyrkogatan och Hertig Johans gata. Den del av gatan som passerar Kyrkparken skulle kunna omvandlas till en mycket mer tilltalande miljö.
- **Lekplatser:** Utveckling av lekplatser i Skövde.
- **Lekplats Boulognerskogen:** Renovering av Boulognerskogens lekplats.
- **Kyrkparken:** Utveckling av parken.
- **Parkanpassningar:** En generell investeringspeng har sänkts inom det gröna området. Med en sådan peng skulle kommunen bland annat kunna tillmötesgå önskemål från allmänheten.
- **Park Grubbagården:** I samband med Skövdebostädernas projekt i gamla GP-livs i Havstena pekar detaljplanen på vikten av att utveckla den befintliga parken.
- **Minnesplats:** Det har framförts önskemål om att skapa en minnesplats för utlandsveteraner. Ett förslag finns framtaget för Garpaparken.
- **Ytterområden:** Investeringsmedel avsätts som ett led i det fortsatta arbetet med kommunens yttertätorter för att med olika satsningar öka attraktiviteten. Prioriteringar av investeringsmedlen görs allt eftersom ortsanalyserna tas fram.
- **Garpaparken:** Syftet är bland annat att klimatanpassa parken, höja den upplevda tryggheten för passerande och anpassa parken till exploateringen av kvarteret Diana.

Hållbara trafikslag: Investeringar för att stärka hållbara trafikslag som kollektivtrafik, gång och cykel.

I rollen som väghållare ansvarar kommunen för att bygga hållplatser och länkar som behövs för att underlätta för kollektivtrafiken. Kommunen har dock inte ensam rådighet över hur trafikeringen förändras. Det har därför visat sig vara svårt att peka ut specifika investeringar tre år i förväg. Därför föreslås en generell investeringspost som används för att möta förändringar som uppstår i linjetrafiken.

När det gäller förbättringar för cyklisterna finns förslag om att knyta ihop delar av det cykelvägnät som idag inte hänger ihop, men också om att separera gångtrafikanter från cyklisterna för att underlätta för cyklisterna att cykla snabbt och säkert. På samma

sätt som för kollektivtrafiken har det visat sig svårt att planera långsiktigt för cykelvägar – detta eftersom behoven kan förändras av anledningar som inte går att förutse. En generell investeringspost ger handlingsfrihet för att möta dessa behov.

- **Kollektivtrafikåtgärder:** Generell investeringspost för att möta förändringar och utveckling av kollektivtrafiken.
- **Bussgata i Södra Ryd:** En följd av förslagen i planprogrammet för Södra Ryd.
- **Ombyggnation av Norrmalmsrondellen:** För att få full nytta av busskörfälten längs Vadsbovägen behöver Norrmalmsrondellen byggas om till två filer. Kräver detaljplan och markköp.
- **Separera gångtrafikanter från cyklisterna:** Gäller i huvudcykelvägnätet.
- **Kompletterande länkar:** Gäller i cykelvägnätet.
- **Laddinfrastruktur:** För att möta utvecklingen med elfordon byggs laddinfrastrukturen ut.

Trafiksäkerhet och framkomlighet: Investeringar för bibehållen trafiksäkerhet och framkomlighet.

Skövde växer, både som boendeort och som regioncentrum för handel och arbete. Inom detta område ligger fokus på biltrafiken, men även kollektivtrafiken gynnas indirekt när trafiken flyter smidigare.

- **Trafikanordningar:** Generell investeringspost för utveckling av trafiksignaler, trafiksäkerhetsanpassningar med mera.
- **Nolhagavägen kapacitetsökning:** Gäller framför allt området kring Stallsiken, men även i rondellen i korsningen Mariestadsvägen/Nolhagavägen behöver kapaciteten förbättras.
- **Hjovägen in mot Mörkekorset-Resecentrum:** Innebär bland annat att kapaciteten i korsningen Henriksbergsgatan/Hjovägen förbättras med en ny cirkulationsplats. I projektet ingår även ett större helhetsgrepp kring åtgärder vid Mörkekorset.
- **Anpassa Hasslumsvägen för tung trafik:** Görs för att bättre utnyttja den befintliga trafikplatsen på riksväg 26. Förändringen får konsekvenser för bostadsområdet Hasslum.
- **Stallsikenrondellen:** Skövde kommun och Trafikverket driver ett gemensamt projekt för att förbättra kapaciteten i Stallsikenrondellen på riksväg 26.

Reinvesteringar: Investering för att återställa värdet av befintliga anläggningar.

I Skövde kommun inklusive kransorterna finns 283 kilometer gata (1 972 328 kvadratmeter) och 126 kilometer gång- och cykelväg (372 453 kvadratmeter). För att bibehålla värdet av tidigare investeringar är det viktigt att arbeta strategiskt med underhåll. I nuläget är kommunens underhållsskuld för

beläggning 53,5 miljoner kronor. Denna skuld kommer att öka till 179 miljoner fram till 2028. Med tanke på högkonjunkturen och den rådande bristen på entreprenörer föreslås att reinvesteringstakten enbart höjs för att stävja utvecklingen, och att de större investeringarna istället görs i lågkonjunktur.

- Beläggningsunderhåll
- Brounderhåll
- Gatubelysningsunderhåll

Lokaler och övriga investeringar

För att fortsätta vara en attraktiv kommun för våra invånare, och för att utveckla besöksnäringen ännu mer, krävs satsningar inom kultur- och fritidsområdet. Det nya Kulturhustorget och satsningen på Billingen ska stärka kommunens attraktivitet. Under planperioden 2020–2022 fortsätter vi att utveckla Billingens fritidsområde mot att bli ett av södra och västra Sveriges mest populära besöksmål. När det gäller fritidsverksamheten i övrigt kommer gymnastikhallen på Lillegården att hyras ut.

Skövde växer – enligt prognosen kommer vi att vara 60 000 invånare 2024. Invånarantalet ökar mest bland barn och äldre – de grupper som är i störst behov av kommunal service. Dessutom finns ett kraftigt ökat behov av gruppboendestäder. Nya bostadsområden växer fram och antalet barn i förskole- och grundskoleålder ökar. För att möta behoven planeras följande investeringar under planperioden:

- Ombyggnad Helenaskolan 2020
- Förskola Mellomkvarn 2020/2021
- Förskola Norrmalm 2022
- Förskola Trädgårdsstaden Norra 2023
- Frösve förskola/skola 2022
- Mossagårdens förskola 2024
- Ny förskola (placering ej klar) 2025

Lokalinvesteringar per verksamhet 2020–2022 (miljoner kronor)	2020	2021	2022	Totalt under planperioden
Förskolor	31	124	82	237
Grundskolor	7,5	0	0	7,5
Gymnasium	0	0	0	0
Gruppboendestäder	32	37	46	115
Äldrecenter	65	0	0	65
Socialtjänst	0	0	0	0
Kultur och fritid	20	55	0	75
Övrigt*	116	91	67	274
Totalt	271	307	195	774

*Reinvesteringar, skolgårdar, tekniska fastighetsinvesteringar, upprustning kök med mera.

3. Ansökningar från personer som vill flytta till Skövde.

De investeringar som planeras inom vård- och omsorgsområdet omfattar framför allt Ekedal äldrecenter, som byggs ut med 80 nya platser. Utbyggnaden är den största investering som gjorts inom äldreomsorgen de senaste decennierna. Inflyttning beräknas ske successivt från och med 2020.

Antalet ansökningar/begärda insatser av bostad med särskild service (gruppboendestad) har ökat. Det har också antalet förhandsbesked³ gjort. Behovet av servicebostäder är i god balans men däremot råder det brist på lägenheter för individer med ett mer omfattande stödbehov (gruppboendestad). Våren 2019 stod 20 personer i kö till boende i gruppboendestad.

Med tanke på befolkningsprognosen om ett fortsatt växande Skövde finns det ett långsiktigt behov av fler gruppboendestäder. För att kommunen ska kunna möta behovet och fullgöra sina skyldigheter finns följande investeringar med under planperioden:

- Gruppboendestad Lärarvägen 2020–01
- Gruppboendestad Vårsås 2020–09
- Gruppboendestad Skattegården 2021–01
- Gruppboendestad 2022–01
- Gruppboendestad 2022–09
- Gruppboendestad 2023–01
- Korttidsverksamhet 2023–09
- Gruppboendestad 2024–01

Skövde kommun avsätter också 172 miljoner för kommande planperiod till reinvesteringar i fastigheter. Detta är 50 miljoner kronor mer än i den tidigare beslutade Strategiska plan och budget. Ökningen beror på stora underhållsbehov, främst på Kåpplundaskolan. Även budgeten för köksinvesteringar fortsätter enligt plan.

När nya lokaler byggs följs branschens riktvärden med hjälp av nyckeltal för produktionskostnad och lokalyta. Syftet är att få hög lokal- och resurseffektivitet i beställar- och utförarskedet. Om dessa branschriktvärden följs kompenseras nämnderna för ökade driftkostnader som beror på lokalinvesteringar. Kostnader för reinvesteringar och verksamhetsanpassningar hanteras inom ram.

Investeringar i taxefinansierad verksamhet

För den taxefinansierade verksamheten är planperiodens investeringar totalt 422 miljoner kronor. Av dessa är 160 miljoner kronor avsatta till anpassning av Stadskvarn. I övrigt består de taxefinansierade investeringarna främst av löpande investeringar i infrastrukturen för vatten och fiber.

Fiberutbyggnaden fortsätter och investeringstakten ligger på cirka tio miljoner kronor per år.

Sammanfattning investeringar

Investeringsbudget* (miljoner kronor)	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Inventarier	54,5	38,7	34,1
Fastighetsförvärv	40	40	40
Infrastrukturinvesteringar	123	138	97
Lokal- och övriga investeringar	271	307	195
Nettoutgift	489	523	366
Affärsverksamheten	149	154	119

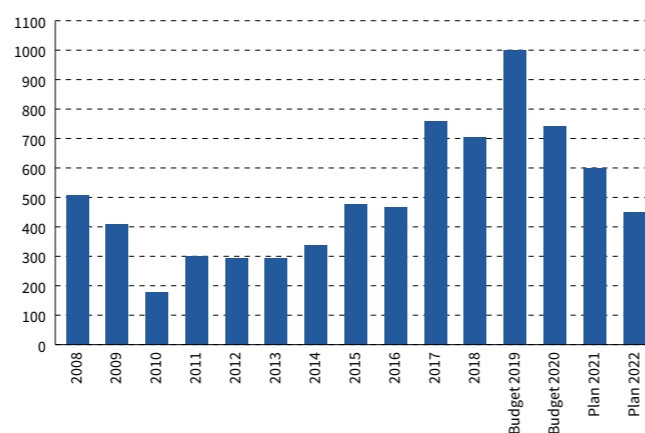
*Exklusive finansiell leasing och eventuella investeringsbidrag.

Nämnderna kompenseras till viss del för sina investeringskostnader, förutom när det gäller reinvesteringar i inventarier som finansieras inom nämndens budgetram. Totalt påverkar investeringsbudgeten nämndernas drift med cirka 100 miljoner kronor under 2020–2022. Då ingår inte driftkostnader för investeringar som tas i bruk efter 2022. I de kalkyler som ligger till grund för nämndernas driftkompensation ingår en internränta. Denna ränta är, för 2019, satt till 1,75 procent.

För 2019 är investeringsbudgeten 1 040,5 miljoner kronor. Av dessa gäller 271,4 miljoner kronor ombudgeteringar av projekt som inte färdigställts under 2018. Ombudgeteringar görs när projekt försenas.

Kommunens investeringsnivå har i genomsnitt legat på ungefär 420 miljoner kronor per år de senaste tio åren (2009–2018). De kommande fyra åren (2019–2022) räknar Skövde med genomsnittliga investeringsvolymerna på närmare 700 miljoner kronor om året. Det är svårt att jämföra investeringsnivån med andra kommuners eftersom variationerna mellan enskilda år ofta är stora. Det gäller särskilt i mindre kommuner, där större investeringar påverkar de enskilda åren kraftigt. Siffrorna kan också påverkas av att en kommun har mycket av sin investeringstygda verksamhet i bolagsform.

Investeringsnivå (miljoner kronor)



Som ett resultat av den lagda investerings- och resultatbudgeten för 2020–2022 kommer självfinansiering inte att nås. Kommunens externa lånebehov beräknas till 2 400 miljoner kronor för 2019. Det innebär att kommunens räntexponering ökar.

Samtliga investeringar för Skövde kommun under 2020–2022 redovisas i nedanstående tabell.



Alliansens investeringsbudget 2020–2022

(mnkr)	Total projekt- budget ¹	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Inventarier				
Kommunstyrelsen		5,4	4,8	3,1
Kommunstyrelsen - ofördelade investeringsmedel		5,0		
Barn- och utbildningsnämnd		12,2	14,0	12,5
Vård- och omsorgsnämnd		8,0	3,6	4,2
Socialnämnd		0,3	0,3	0,3
Kultur- och fritidsnämnd		13,6	5,8	3,5
Servicenämnd		10,0	10,2	10,5
Summa inventarier		54,5	38,7	34,1
Fastighetsförvärv				
		40,0	40,0	40,0
Infrastrukturinvesteringar				
Reinvestering gata	löpande	24	24	24
IT investeringar	löpande	6	5	4
Tillväxt, exploatering				
Nolhagavägen Österut till Väg 200 etapp 4		33	7	
Gustav Adolfs Gata vid Köpmannen		4	3	
Gamla Törebodavägen		15		8
Ombyggnation Dalvägen		12	6	6

(mnkr)	Total projekt- budget ¹	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Attraktivitet				
Stadskärnan				
Centrumplanering	löpande	3	4	4
Stationsgatan ombyggnad		24	12	
Hertig Johans gata/Trädgårdsgatan/Kulturhustorget		10	10	
Park				
Lekplatser	löpande	2	2	3
Lekplats Boulognerskogen		0,5	0,5	
Kyrkparken		8	4	
Parkanpassningar	löpande	1	1	1
Park Grubbgården		2	2	
Minnesplats		0,5	0,5	
Övrigt				
Ytterområden		15	5	5
Garpaparken		3	3	
Hållbara trafikslag				
Kollektivtrafik				
Kollektivtrafikåtgärder	med-finans ²	3	3	3
Ombyggnation Normalms-rondellen två filer		25	25	
Bussgata Södra Ryd		10	10	
Cykel				

(mnr)	Total projekt-budget ¹	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Separera cykel & gångbana på huvudcykelvägnät	18	5		
Kompletterande länkar i cykelvägnätet	löpande	6	10	10
Övrigt				
Laddinfrastruktur	löpande	1	1	1
Trafiksäkerhet och framkomlighet				
Trafikanordningar	löpande	4	4	4
Nolhagavägen kapacitet-sökning	32	21		
Hjovägen-Mörkekorset-Resecentrum	32	10		
Anpassa Hasslumsvägen för tung trafik	12		2	10
Stallsikenrondellen			20	20
Summa infrastruktur		123,0	138,0	97,0

Förskola och grundskola

Förskola Mellomkvarn 2020-07 (Trädgårdsstaden 132 pl)	50	29,0		
Förskola Trädgårdsstaden Norra 2023-01 (156 barn)	57		32	23
Frösve Björkebacken förskola/skola, 2023-01 (156 pl)	69		48	20
Förskola Normalm 2022-03 (156 barn)	58	2,0	43	13
Förskola Mossagården 2024-01 (132 barn)	54		1	24
Förskola Skövde 2025-01 (184pl)	64			2
Ombyggnad Helenaskolan 2020-06	7,5	7,5		
Tillbyggnad Lundenskolan	160			
Gymnasium				
Summa förskola grundskola gymnasium		39	124	82

Vård och omsorg

Gruppboendestad Lärarvägen 2020-01	22	7		
Gruppboendestad Skattegården 2021-01 (ersätter Mokvarn)	30	8	2	
Gruppboendestad Vårsås 2020-09	16	14		
Gruppboendestad 2022-09	25	1	12	12
Gruppboendestad 2022-01	25	2	21	2
Gruppboendestad 2023-01	25		2	22
Gruppboendestad 2024-01	26			2
Korttidsverksamhet LSS 2023-09	24		1	8

(mnr)	Total projekt-budget ¹	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Personallokal Skultorp 2019-10 (verksamhetsanpassning)	3			
Äldrecenter Ekedal 80 platser 2020-03, 2020-06	185	65		
Summa vård och omsorg		97	37	46

Kultur & fritid

Utveckling av Billingen	257	20	55	
Summa kultur och fritid		20	55	0

Övrigt

Reinvestering fastighet	löpande	67	55	50
Upprustning kök	löpande	20	20	10
Verksamhetsanpassningar (Generell investering)	löpande	8,5	4	4
Finansierade investeringar	löpande	1	1	1
Tekniska fastighetsinvesteringar (Energieffektiviseringar/inomhusmiljö)	löpande	13	5	1
Pedagogisk utemiljö, skolgårdar	löpande	1	1	1
Stadshuset ombyggnad etapp 3	17	5	5	
Summa övrigt		115,5	91	67
Summa lokalinvesteringar		271	307	195
Summa investeringar		489	523	366

Taxefinansierad verksamhet

Affärsverk vatten & avlopp, VA Grundinvestering	löpande	77	82	68
Anpassning Stadskvarn	200	60	60	40
VA Nyanläggning serviser	8	3	3	3
Fibernät	löpande	10	9	9
Summa taxefinansierade investeringar		149	154	119

1 I den totala projektbudgeten ingår budget utanför budgetperioden.
2 Trafikverket är medfinansierat.





7

Bilagor

Bilaga 1 – Befolkningsprognos.....	70
Bilaga 2 – Vision Skövde 2025	72
Bilaga 3 – Långtidsprognos.....	76
Bilaga 4 – Leveransplan	78

Bilaga 1

– Befolkningsprognos

Befolkningsprognoser används bland annat för att planera den kommunala servicens lokalbehov på ett strategiskt och långsiktigt sätt. Prognoserna ger vägledning om platsbehovet i förskola, grundskola och särskilt boende inom Skövde kommun – helt enkelt när och var platserna behövs. Befolkningsprognoserna används också som grund för planering av gruppboendestäder.

Antalet invånare i åldersgruppen 80+ kommer att öka med nästan 40 procent de kommande tio åren. Det beror på att vi lever längre. Förändringen väntas leda till ett större behov av platser inom särskilt boende.

Prognosmodell

Sweco Strategy AB har på uppdrag av Skövde kommun tagit fram en befolkningsprognos för 2019–2030. Prognosen, som redovisas i denna bilaga, utgår från Skövdes befolkning den 31 december 2018.

I januari 2019 gjordes vissa antaganden om nyproducerade, inflyttningsklara bostäder under 2019–2030. I den beräkningsmodell som Sweco Strategy använder har antaganden om antal och sammansättning av personer som flyttar in i nyproducerade bostäder ändrats jämfört med föregående år. De nya antagandena 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 2019–2030

Utfall	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Åldersgrupp 0	691	709	725	744	762	783	798	808	821	829	829	828
Ökn per år	7	18	16	19	18	21	15	10	13	8	0	-2
Ack. från 2018	7	25	41	60	78	99	114	124	137	145	145	144
Åldersgrupp 1–5 år	3 375	3 422	3 477	3 555	3 628	3 720	3 803	3 875	3 953	4 011	4 058	4 091
Ökn per år	45	48	55	78	73	92	83	72	78	58	48	32
Ack. från 2018	45	92	147	225	298	390	473	545	623	681	728	761
Åldersgrupp 6–9 år	2 557	2 566	2 656	2 715	2 758	2 816	2 855	2 908	2 957	3 009	3 063	3 112
Ökn per år	52	9	90	59	43	58	40	52	50	51	54	50
Ack. från 2018	52	61	151	210	253	311	350	403	452	504	558	607
Åldersgrupp 10–12 år	1 812	1 890	1 925	1 935	1 958	2 035	2 089	2 102	2 146	2 174	2 206	2 231
Ökn per år	19	78	35	10	23	77	53	13	45	28	32	25
Ack. från 2018	19	97	132	142	165	242	296	309	353	381	413	438
Åldersgrupp 13–15 år	1 804	1 831	1 842	1 864	1 945	1 986	1 996	2 014	2 085	2 133	2 144	2 179
Ökn per år	51	27	11	22	81	41	9	18	70	48	11	36
Ack. från 2018	51	78	89	111	192	233	243	261	332	380	391	426
Åldersgrupp 16–19 år	2 404	2 425	2 486	2 580	2 611	2 645	2 706	2 749	2 782	2 831	2 866	2 879
Ökn per år	25	21	61	94	31	34	61	44	33	48	36	13
Ack. från 2018	25	46	107	201	232	266	327	370	403	452	487	500
Åldersgrupp 20–44 år	19 507	19 765	20 127	20 579	21 120	21 739	22 045	22 334	22 736	22 902	23 029	23 158
Ökn per år	386	259	362	452	541	619	306	289	402	165	127	130
Ack. från 2018	386	644	1006	1458	1999	2618	2924	3213	3615	3781	3908	4037
Åldersgrupp 45–64 år	13 345	13 320	13 274	13 320	13 343	13 433	13 552	13 550	13 640	13 702	13 743	13 715
Ökn per år	38	-25	-46	46	23	91	118	-2	90	62	41	-28
Ack. från 2018	38	13	-33	13	36	126	245	243	333	395	436	408
Åldersgrupp 65–79 år	7 989	8 077	8 171	8 196	8 245	8 269	8 255	8 268	8 265	8 291	8 356	8 498
Ökn per år	66	88	94	24	50	24	-14	13	-3	26	65	142
Ack. från 2018	66	154	248	273	322	346	332	345	342	368	433	575
Åldersgrupp 80–84 år	1 545	1 601	1 639	1 724	1 811	1 865	1 953	2 075	2 148	2 194	2 230	2 239
Ökn per år	70	56	37	85	87	55	88	122	72	46	36	9
Ack. från 2018	70	126	164	249	336	390	478	600	673	719	755	764
Åldersgrupp 85–89 år	956	940	965	1 005	1 033	1 089	1 131	1 163	1 232	1 296	1 340	1 405
Ökn per år	2	-16	24	41	28	56	42	32	68	64	44	66
Ack. från 2018	2	-14	11	51	79	135	177	209	278	342	386	451
Åldersgrupp 90–w år	526	556	572	581	584	594	600	621	647	661	696	720
Ökn per år	21	30	15	10	2	10	6	21	26	14	35	24
Ack. från 2018	21	51	67	76	79	89	95	116	142	156	191	215
Totalt antal invånare	56 510	57 102	57 859	58 797	59 797	60 974	61 782	62 467	63 411	64 031	64 559	65 055
Ökning per år	781	592	756	939	1000	1177	808	684	945	620	528	496
i %	1,40%	1,05%	1,32%	1,62%	1,70%	1,97%	1,33%	1,11%	1,51%	0,98%	0,82%	0,77%
Antagande om antal nyproducerade bostäder												
Antal producerade bostäder per år (genomsnitt) är 389/år	388	294	442	486	478	588	375	305	465	309	267	269

Att förverkliga en vision

med gemensamma krafter

Skövde regionen ska blomstra till glädje för alla invånare, besökare och verksamhetsidkare. Vi behöver en tydlig färdriktning och en gemensam framtidsbild för att skapa förutsättningar för den nödvändiga tillväxten och det goda livet i vår region. Därför fattade Skövde kommunfullmäktige i juni 2010 ett enhälligt beslut om den vision som beskrivs i den här foldern.

Skövde kommun kan emellertid inte göra visionen verklig på egen hand. Det är endast med gemensamma krafter vi når resultat. Vi välkomnar därför alla aktörer att medverka utifrån sina förutsättningar.

Skövde kommuns ansvar och åtagande

Visionen ligger till grund för all övergripande och strategisk planering inom det kommunala ansvarsområdet. För varje mandatperiod har våra politiker ansvaret att **besluta om mål för verksamheten** – mål som syftar till att vi ska nå vår vision.

Skövde kommun har ett ansvar och åtagande att **utveckla former för samverkan** med grannkommunerna i Skövde regionen, andra



offentliga verksamheter och inte minst näringslivet och den ideella sektorn.

Det är viktigt att Skövde stärker sin roll som **centralort** för att locka fler människor och verksamheter till Skövde regionen. En **varumärkesstrategi** för Skövde blir ett komplement till visionen, som definierar vad som är bra och unikt med Skövde och vad vi ska vara kända för. Det är Skövde kommuns ansvar och åtagande att tillsammans med andra aktörer ta fram denna varumärkesstrategi och att verka för att den får effekt och spridning i samhället.

Skövde kommun ansvarar för och åtar sig att **följa upp och utvärdera** arbetet med förverkligandet av visionen. Årliga sammankomster där kommuner i Skövde regionen och företrädare för andra aktörer i samhället möts blir ett led i detta arbete. **Dialogen** med alla Skövdes invånare ska utvecklas för att uppnå ökad delaktighet i samhällsutvecklingen.

Tillväxt – ett friskhetstecken!

Tillväxt handlar om att skapa ett rikare liv för alla i Skövde regionen, i alla avseenden. Den utgör en förutsättning för att säkra välfärden – vården, skolan, omsorgen och annan samhällsservice. För att lyckas behöver vi locka till oss fler invånare i yngre åldrar. Vi behöver också stärka Skövde regionens attraktivitet och konkurrenskraft. Det skapar förutsättningar för en hög livskvalitet, med fler utbildningar, jobb och bostäder att välja mellan och fler möjligheter till upplevelser av olika slag. Med andra ord – fler sätt att leva våra liv.



Skövdes visionslogotyp med sina sammansatta S är en symbol för mångfald och står för S som i Skövde, Skaraborg, Samverkan, Samsyn, Synergier – och inte minst **Stolthet!**

Kommunstyrelsens stab
541 83 Skövde
www.skovde.se



Vision
Skövde
2025





Vår vision!

Skövde regionen är känd i landet som en välkomnande och växande region där människor möts, verkar och mår bra.

Vi får livspusslet att gå ihop! Vi lyckas kombinera den stora stadens möjligheter och rika utbud med en naturnära enkelhet, där det finns tid över för det som berikar våra liv. I Skövde regionen trivs vi med livet i alla åldrar och är stolta över vad vi uppnått!

Våra prioriterade utvecklingsområden

För att nå fram till vår vision krävs insatser på många olika plan. Här beskriver vi de prioriterade områden som ska vara styrande för utvecklingen de kommande åren. För att göra vår vision mer konkret finns dessutom fem utvalda indikatorer som mäter hur väl vi lyckas.

Regionen

Vi ska förstärka vår roll som attraktiv centralort och agera draglok för hela Skövde regionen! Vi ska verka för att skapa en större, gemensam arbetsmarknadsregion – därför ska infrastrukturen utvecklas så att vi enkelt kan röra oss inom Skövde regionen och till eller från andra orter eller centra som är viktiga för oss. Vi ska vara en aktiv och tydlig aktör i Västra Götaland.

Attraktiva boendemiljöer

Vi ska skapa attraktiva boendemiljöer som är anpassade till människors olika intressen och behov. Förutsättningarna för nybyggnation av bostäder ska utvecklas och vi ska stimulera intressenter att investera i Skövde.

Kunskapsutveckling och arbete

Vi ska arbeta för att det byggs upp erkända spetskompetenser som lockar nyetableringar till Skövde regionen. Våra skolor ska utvecklas mot nationell toppklass! Vi ska arbeta för utbildningsmöjligheter som svarar upp mot kraven från kunskapsintensiva företag och organisationer, för att skapa förutsättningar för ett varierat och blomstrande näringsliv.

Natur och miljö

Vi ska värna den vackra naturen i hela Skövde regionen. Närheten till naturen berikar och ska erbjuda möjlighet till rekreation och ett hälsosamt liv. Miljömedvetenheten ska öka och vi ska verka för att såväl individer som organisationer lever resurssnålt och ansvarsfullt, med kommande generationer i åtanke.

Tillsammans

Tillsammans är vi starkare! Vi ska utveckla former för att mötas och samverka på alla nivåer så att alla invånare ska kunna känna delaktighet oavsett ålder, kön eller ursprung. Mångfald, tolerans och nyfikenhet ska präglade Skövde regionen. Ett rikt och varierat kulturliv ska bidra till ökad livskvalitet.

Vårt varumärke

Vi ska göra Skövdes varumärke starkt och tydligt. Marknadsföring och annan kommunikation förstärks och ska utgå från en genomtänkt varumärkesstrategi. Vi är alla stolta ambassadörer för vår stad och för Skövde regionen!



Vi har lyckats skapa förutsättning för **det goda livet** om vi år 2025...

- har invånare som är nöjda med sina liv och den samhällsservice som erbjuds
- använder så gott som uteslutande förnybar energi
- har en andel högskoleutbildade som ökat snabbare än genomsnittet för riket
- har ett varumärke som är välkänt i hela Sverige
- är 60 000 invånare i Skövde

Bilaga 3

– Långtidsprognos

Exploatering & investering 2019–2030 (mnkr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Summa period
Fastighetsförvärv	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Exploatering	21	-29	73	73	76	122	81	64	92	62	57	62	754
Bostäder	-6	-42	35	50	36	96	59	30	54	38	35	62	448
Verksamhetsytor	27	13	38	22	40	27	22	34	38	24	22	0	306
Investering inom exploatering	18	37	39	48	39	39	48	34	22	70	21	6	421
Gata, gatubelysning och park	24	44	51	48	41	42	59	28	7	74	25	8	451
VA (exkl överföringsanläggningar)	-6	-8	-11	0	-2	-2	-10	6	15	-5	-5	-2	-30
Infrastruktur	83	118	137	92	96	85	333	81	97	107	142	108	1 478
Tillväxt (förutsättning för exploatering)	0	16	6	8	10	3	2	0	0	25	60	25	155
Attraktivitet	27	22	27	8	16	11	9	9	25	9	9	10	180
Hållbara trafikslag	3	15	49	14	19	20	20	20	20	21	21	21	243
Trafiksäkerhet och framkomlighet	30	35	26	34	24	24	25	25	25	25	25	25	323
Övrigt	24	30	29	28	27	27	277	27	27	27	27	27	577
Verksamhetslokaler	333	267	133	108	204	253	276	52	76	102	101	302	2 206
Förskola	50	79	96	62	65	26	0	0	0	0	0	0	379
Grundskola	0	8	0	0	0	0	200	0	0	0	0	200	408
Gymnasie- vuxenutbildning	0	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	200
Omvårdnad äldreomsorg	93	65	0	0	0	50	50	0	50	50	50	50	458
Omvårdnad gruppboende & daglig vhs	37	40	37	46	39	52	26	52	26	52	26	52	484
Kultur & Fritid	153	75	0	0	0	25	0	0	0	0	25	0	278
Övriga investeringar	40	166	130	101	234	235	126	117	118	119	130	119	1 634
Summa	534	598	551	461	688	774	904	389	445	499	491	637	6 972
Driftobjekt 2019–2030	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Summa period
Medfinansiering	15	0	0	0	0	0	0	35	35	35	135	135	390

Bilaga 4

– Leveransplan

Leveransplan bostäder & verksamhetsmark	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Summa period
Bostäder (antal)	294	335	420	453	439	344	280	294	349	301	334	4 231
Enbostadshus	60	59	74	107	105	95	79	72	109	91	68	1 016
Flerbostadshus	234	276	346	346	334	249	201	222	240	210	266	3 215
Verksamhetsmark (kvm)	129 600	125 200	214 000	160 250	173 250	80 250	73 250	90 750	76 750	79 350	81 250	1 361 800
Verksamhetsområde	84 000	124 000	214 000	160 250	173 250	80 250	73 250	90 750	76 750	79 350	81 250	1 297 100
Detaljhandel	45 600	1 200										64 700

Projekt (bostäder)	Kategori	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totalsumma
Aftonpromenaden, Vårsås	Enbostadshus		1		1		1		1		1		5
Aftonpromenaden, Vårsås	Flerbostadshus		6										6
Arenaområdet	Flerbostadshus											75	75
Arenaområdet, Motorn (Ställverket)	Flerbostadshus						80	80	80				240
Bissgården etapp 3	Enbostadshus	10	10	2									22
Björkebacken etapp 2	Enbostadshus		12										12
Björkebacken etapp 3-4	Enbostadshus		10	10	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Björkebacken etapp 3-4	Flerbostadshus					20		20					40
Blommedalen och Åbod, Lerdala	Enbostadshus	1		1		1		1		1		1	6
Diana	Flerbostadshus						120						120
Ekedal norra	Flerbostadshus		52	59	62								173
Ekedal södra	Flerbostadshus	16											16
Enbärsvägen, Våring	Enbostadshus			1			1			1			3
Eneborgsvägen, Vårsås	Flerbostadshus				4	4	4						12
Fjället	Enbostadshus				5	5	5	5					20
Fjället	Flerbostadshus				6								6
Folkets Park	Flerbostadshus				56								56
Frostaliden	Flerbostadshus	63											63
Hasslum, etapp 3	Enbostadshus	2											2
Hasslum, etapp 4	Enbostadshus									20	20		40
Hälsans Park	Flerbostadshus				60								60
Karl Magnussons väg	Enbostadshus			15	15	10							40
Klasborg Övre (Drivingrangen)	Flerbostadshus											50	50
Klippdalen	Enbostadshus	1											1
Kurorten	Flerbostadshus		132										132

Projekt (bostäder)	Kategori	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totalsumma
LIS-område Längen, södra	Enbostadshus								6	6	6	6	24
LIS-områden vid Vristulven	Enbostadshus			3	3	3	3	3					15
Mariesjö	Flerbostadshus								75	120	120	120	435
Mariesjö, Bostället	Flerbostadshus			75		80							155
Mariesjö, Tegelbruket	Flerbostadshus						125	125	50				300
Mossagården	Flerbostadshus			72	52	123							247
Norr om Horsåsvägen	Enbostadshus								10	10			20
Norr om Horsåsvägen	Flerbostadshus								6				6
Närlunda, Tidan	Enbostadshus			1			1			1			3
Sidensvansvägen, Lerdala	Enbostadshus					1			1			1	3
Skogsrovägen	Enbostadshus									50	50	50	150
Snäckan	Flerbostadshus		16										16
Soldaten	Flerbostadshus	36											36
Stationsvägen, Igelstorp	Enbostadshus											5	5
Stationsvägen, Igelstorp	Flerbostadshus											6	6
Storegården	Flerbostadshus								50	80	65	65	260
Tallstigen, Stöpen	Flerbostadshus			18									18
Trädgårdsstaden, etapp 2	Enbostadshus	42	12		20	20							94
Trädgårdsstaden, etapp 2	Flerbostadshus	106	76	72	60	67							381
Trädgårdsstaden, etapp 3	Enbostadshus		11	37	35	35	30	30	25				203
Trädgårdsstaden, etapp 3	Flerbostadshus			50		40		50	25	40	25		230
Trädgårdsstaden, etapp 4	Enbostadshus					15	30	25	15	15	10		110
Trädgårdsstaden, etapp 4	Flerbostadshus							6					6
Trädgårdsstaden, etapp 5	Flerbostadshus											25	25
Vadden	Flerbostadshus				46								46
Vallgatan	Flerbostadshus	13											13
Äppelbyn	Enbostadshus	4	4	4	4								16
Östergårdsvägen, Igelstorp	Flerbostadshus								16				16
Östra Skogen	Enbostadshus				20	10	20	10	10				70
Östra Skogen	Flerbostadshus					6							6
Totalsumma		294	342	420	454	445	425	360	375	349	302	409	4 175

Projekt (kvm)	Kategori	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totalsumma
Aspelund etapp 4	Verksamhetsområde												23 500	23 500
Ekebacken	Detaljhandel			1 200										1 200
Heden	Verksamhetsområde			26 000		71 000								97 000
Horsåsrondellen	Verksamhetsområde													80 000
Motorblocket	Verksamhetsområde						20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	22 600		122 600
Norra Ryd etapp 1	Verksamhetsområde	35 000	30 000	35 000	30 000									130 000
Norra Ryd etapp 2	Verksamhetsområde					33 250	33 250	33 250	33 250					133 000
Norra Ryd etapp 3	Verksamhetsområde									36 750	36 750	36 750	36 750	147 000
Risatorp	Verksamhetsområde			17 000	17 000	16 000	45 000							95 000
Skultorps trafikplats	Verksamhetsområde									20 000	20 000	20 000	21 000	81 000
Skövde flygplats	Verksamhetsområde		29 000	20 000	20 000	20 000	20 000	7 000						116 000
Stallsiken	Detaljhandel	17 900	45 600											63 500
Stallsiken Södra	Verksamhetsområde				20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	14 000				114 000
Södra Aspelundsvägen	Verksamhetsområde				127 000		35 000							162 000
Timboholm etapp 2	Verksamhetsområde	25 000	25 000	26 000										76 000
Totalsumma		77 900	129 600	125 200	214 000	160 250	173 250	80 250	73 250	90 750	76 750	79 350	81 250	1 361 800

Skövde kommun
Postadress 541 83 SKÖVDE
Telefon 0500-49 80 00
Webbplats skovde.se

