



SKÖVDE KOMMUN

# 2019–2021

STRATEGISK PLAN MED BUDGET



SKÖVDE

**Kommunfullmäktige Skövde  
kommun**

**PROTOKOLLSUTDRAG**

KF § 80/18  
Strategisk plan med budget 2019-2021  
KS2017.0355

Behandlat av	Datum	Ärende
1 Kommunstyrelsens arbetsutskott	2018-05-16	135/18
2 Kommunstyrelsen	2018-06-04	143/18
3 Kommunfullmäktige	2018-06-20	80/18

**Beslut**

Kommunfullmäktige beslutar att:

1. Anta strategisk plan med budget för åren 2019–2021 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 2019–2021 fastställs. Driftbudgeten för år 2019 med fördelning av anslag per nämnd och kommunstyrelse på totalt 2 981 miljoner kronor fastställs. Anslagen för åren 2020 och 2021 antas som underlag för fortsatt planering.
3. För år 2019 fastställa investeringsbudgeten med en nettoutgift på 648 miljoner kronor samt den taxefinansierade investeringsbudgeten om 82 miljoner kronor. Exploateringsbudgeten för år 2019 fastställs med en inkomst på 49 miljoner kronor och en utgift om 83 miljoner kronor, det vill säga en nettoutgift om 34 miljoner kronor. Investerings- och exploateringsplanen för åren 2020 och 2021 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 2019 fastställs till 20:86 per skattekrone.
5. Kommunstyrelsen har under år 2019 rätt att nyupplåna, dvs. öka kommunens skulder, med totalt 800 miljoner kronor. Kommunkoncernens totala låneskuld får därmed utvecklas till maximalt 4 800 miljoner kronor under 2019.
6. Kommunstyrelsen och nämnderna får i uppdrag att ta fram internbudget för år 2019 och verksamhetsplan för åren 2020–2021 utifrån anslag och de politiska mål och ambitioner som beskrivs i den strategiska planen. Nämndernas verksamhetsplaner ska lämnas till kommunstyrelsen i december 2018. Därefter anmäls nämndernas verksamhetsplaner till kommunfullmäktige.

6. Kommunstyrelsen och nämnderna får i uppdrag att ta fram internbudget för år 2019 och verksamhetsplan för åren 2020–2021 utifrån anslag och de politiska mål och ambitioner som beskrivs i den strategiska planen. Nämndernas verksamhetsplaner ska lämnas till kommunstyrelsen i december 2018. Därefter anmäls nämndernas verksamhetsplaner till kommunfullmäktige.

**Bakgrund**

Strategisk plan med budget för åren 2019–2021 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 180514 § 12/18 samt 180604.

Revisionens budgetram beslutas i ett eget ärende.

**Ajournering**

Sammanträdet ajourneras den 20 juni 2018 kl. 17:15-18:00, därefter återupptas sammanträdet.

**Handlingar**

TU Strategisk plan med budget 2019-2021  
Alliansens budget 2019-2021  
Alliansens investeringsbudget 2019-2021, 2018-05-25  
Socialdemokraterna Investeringsbudget 2019-2021  
Socialdemokraternas budgetförslag 2019-2021  
Socialdemokraternas budget 2019-2021  
Socialdemokraternas budget för 2019 och flerårsplaner för 2020-2021  
Miljöpartiets budget 2019  
Miljöpartiets budget 2019-2021  
Befolkningsprognos 2018-2030 till SPB  
Sverigedemokraterna Budget för 2019 och flerårsplaner för 2020-2021  
Sverigedemokraterna Investeringsbudget 2019-2021  
Sverigedemokraterna Driftsbudget 2019-2021  
Vänsterpartiets budget 2019-2021  
Vänsterpartiet Skövdes mål och budget för 2019-2021  
Strategisk plan med budget 2019-2021, slutlig till KF

**Skickas till**

Kommundirektör  
Ekonomichef  
Redovisningschef  
Samtliga nämnder  
Samtliga bolag  
Samtliga kommunalförbund



# Innehåll

## Läshänvisning

Strategisk plan med budget är Skövde kommuns budgetdokument. Styrdokumentet beslutas av kommunfullmäktige och innehåller bland annat mål och inriktning för verksamheterna, beslut om skattesats, resultat-, balans-, kassaflödes- och investeringsbudget för kommunen samt nämndernas ekonomiska ramar.

De politiska målsättningarna följer mandatperioden. Beslut om skattesats och budget gäller för 2019. En plan för 2020–2021 redovisas.

För mer information om Skövde kommuns organisation och hur den styrs, se skriften *Så styrs Skövde kommun* som finns på [www.skovde.se](http://www.skovde.se).

Layout & produktion: The Compadres

Foto: Thomas Harrysson, Jesper Anhede, Mikael Ljungström, Tuana Aziz, Kommunikationsenheten, Mostphoto

Tryck: Nya Skaraborgs Tryckeri



<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>2</b>
	Kommunfullmäktiges beslut 19 juni 2018	2
	Innehållsförteckning	4
	Vi tar ansvar för framtidens välfärd	5
	Vår väg mot Vision Skövde 2025	6
<b>2</b>	<b>Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling</b>	<b>8</b>
	Att styra mot resultat och kundnytta	10
	Skövde kommuns modell för styrkort	11
	Våra styrdokument och program	12
	Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2019–2022	14
	Resultatmätning – sammanställning av mått och målvärden	16
<b>3</b>	<b>Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling</b>	<b>20</b>
	Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling	22
	Utvecklingen inom arbetsgivarområdet	26
	Benchmarking	28
<b>4</b>	<b>Budget 2019–2021</b>	<b>30</b>
	Budget 2019–2021	32
	Ekonomiska förutsättningar	33
	Resultat-, balans- och kassaflödesbudget	36
<b>5</b>	<b>Nämnder</b>	<b>38</b>
	Kommunstyrelsen	40
	Barn- och utbildningsnämnd	41
	Vård- och omsorgsnämnd	43
	Socialnämnd	45
	Kultur- och fritidsnämnd	47
	Servicenämnd	49
	Byggnadsnämnd	50
	Kommunfullmäktige	51
	Revision	51
	Arvodesnämnd	51
<b>6</b>	<b>Exploatering och investering</b>	<b>52</b>
	Exploatering och investering	54
	Exploateringsbudget	55
	Investeringsbudget	58
<b>7</b>	<b>Bilagor</b>	<b>64</b>
	Bilaga 1 – Befolkningsprognos	66
	Bilaga 2 – Vision Skövde 2025	68



## Vi tar ansvar för framtidens välfärd

Skövde växer så att det knakar. Sedan 2010 har vi tillsammans med näringsliv, 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. Skövde hamnar högt i olika rankingar och vårt näringsliv präglas av tillväxt. Allt detta 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. Vi i Allians för Skövde har sedan flera år tillbaka en långsiktig strategisk plan för Skövdes utveckling. Det är viktigt för att Skövde ska vara förberett för kommande utmaningar inom vård, skola och omsorg.

Vi har en befolkningsutveckling i Sverige som innebär att de kommande tio åren kommer gruppen av barn och äldre växa explosionsartat snabbare än den arbetsföra delen av befolkningen. Att det föds många barn och att våra äldre lever allt längre är väldigt positivt. Men för kommunerna innebär det en ekonomisk utmaning att finansiera framtidens välfärd. Det betyder också att konkurrensen om arbetskraft kommer vara mycket stor framöver. För att möta den här utvecklingen behöver vi fortsätta att jobba för att stärka Skövdes attraktivitet i syfte att attrahera nya invånare, både för ett större skatteunderlag och för att möta behovet av arbetskraft hos vårt näringsliv och i kommunens egna verksamheter. Vi fortsätter därför utveckla kultur- och fritidsutbudet i Skövde i syfte att kunna erbjuda en meningsfull fritid för alla Skövdebor, besökare och nya invånare.

Samhällsutvecklingen präglas idag av urbanisering, digitalisering och automatisering. Vi kan inte ta för givet att den klassiska tillverkningsindustrin ska fortsätta att bidra till vår kommuns välmående i samma omfattning som idag. Att värna befintliga, men också verka för nya arbetstillfällen och

branscher i Skövde är prioriterat för oss. Dataspels-, handels- och besöksnäringen är branscher som vi ser kan stärka Skövdes arbetsmarknad och gör satsningar för att främja. För att nya företag och branscher ska kunna utvecklas i Skövde är samverkan avgörande. Högskolan i Skövde och Gothia Science Park är två viktiga aktörer för att stärka det befintliga näringslivet och offentliga arbetsgivare. Sweden Game Arena och ASSAR (ny mötesplats för framtidens industri) är två mycket goda exempel som uppkommit genom samverkan.

I takt med att Skövde växer ökar efterfrågan på och behovet av kommunens service och tjänster. Idag prioriteras nästan 80 procent av vår driftsbudget till vård, skola och omsorg. För att säkerställa kvalitén när behoven ökar görs riktade satsningar, främst mot skola och äldreomsorg. De kommande åren gör vi fortsatt stora investeringar i förskolor, skolor, äldreboenden och gruppboendestäder. Det ska vara enkelt att ta sig till, från och inom Skövde. Därför görs investeringar i gator och vägar, parkeringslösningar, förbättringar av kollektivtrafiken och gång- och cykelbanor.

En extra stor satsning till 2019 års budget är att vi avsätter 10 miljoner kronor till Barn- och utbildningsnämnden i syfte att stärka en likvärdig skola samt barn med särskilda behov.

Vår budget har ett tydligt fokus; att skapa resurser till framtidens välfärd. Allt vi gör är i syfte att stärka vårt lokala näringsliv, eftersom ett blomstrande näringsliv är A och O för Skövdes utveckling. När nya arbetstillfällen skapas ökar våra ekonomiska resurser.

Skövde har goda förutsättningar att lyckas genom en stabil ekonomi och vi är väl förberedda med en långsiktig plan för att möta kommande utmaningar. Vi i Alliansen ser fram emot att tillsammans med övriga partier i fullmäktige, näringsliv, föreningsliv och andra aktörer fortsätta utveckla Skövde mot och bortom Vision Skövde 2025. Tillsammans lyckas vi!

### Allians för Skövde

  
Katarina Jonsson (M)

  
Ulrica Johansson (C)

  
Ulla-Britt Hagström (L)

  
Marianne Gustafson (KD)





## Vägen till Vision Skövde 2025

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!

Vision Skövde 2025 är vägledande i allt vi gör. Nu tar vår budget Skövde vidare mot och bortom visionen.

Skövde växer så det knakar. Fler människor väljer att flytta hit, nya bostadsområden växer fram, företag etablerar sig och den kommunala servicen byggs ut. Att Skövde växer är otroligt roligt, men också viktigt. Att vi blir fler är en förutsättning för att vi ska kunna möta framtidens utmaningar och skapa resurser till framtidens välfärd, axla vår roll som draglok i Skaraborg och konkurrera med andra tillväxtkommuner om kompetens och etableringar.

Vår budget innehåller höga investeringsnivåer för att möta de behov som uppstår i en växande kommun och för att utveckla Skövde till en attraktiv plats att bo, leva och verka på.

Våra prognoser visar att fram till 2024 kommer åldersgruppen ett till fem år att öka med 700 barn. Vi fortsätter därför att bygga förskolor; två nya 2019 och därefter en per år. Trädgårdsstaden är vår snabbast växande stadsdel och därför byggs ytterligare en förskola där. Lundenskolan och Frösve skola kommer att byggas ut. Barn- och utbildningsnämndens

driftsbudget utökas med 21,5 miljoner för att möta det ökande antalet barn och unga. Därutöver prioriteras 10 miljoner för en likvärdig skola och barn med särskilda behov.

I budgeten finns dessutom pengar för att löpande kunna rusta upp kök, skolgårdar och lekplatser runt om i kommunen.

Skövde ska vara en plats för alla, oavsett var i livet man befinner sig. 2019 påbörjas utbyggnaden av äldrecentrum Ekedal som ska byggas ut med 80 platser. Det är den största investeringen i äldreomsorg de senaste decennierna. Under budgetperioden byggs tre nya gruppboendestäder. Totalt görs investeringar om drygt 230 miljoner i vård- och omsorgslokaler. Med anledning av befolkningsutvecklingen finns redan idag ett ökat behov inom äldreomsorgen och LSS, varför vi skjuter till 26 miljoner kronor för att säkerställa kvaliteten i de verksamheterna.

Jobb och utbildning är den bästa vägen till integration och delaktighet i samhället. Arbetet med Skövdemodellen, som

syftar till att nyanlända och personer som står långt ifrån arbetsmarknaden ska komma i arbete, har visat sig vara mycket lyckosamt och vi avsätter medel för att det ska fortsätta.

Vi fortsätter arbeta för att stärka Skövdes attraktivitet, för att fler människor ska flytta hit så att näringslivet kan rekrytera kompetens och vi ska bli fler som bidrar till framtidens välfärd. 2019 bygger vi om Kulturhuset, som bland annat får en utomhusscen och ökade möjligheter för uteserveringar. Satsningen på Billingen tar fart och i Boulogner byggs en temalekplats. Utvecklingen av stadskärnan fortsätter. I anslutning till Lundenskolan byggs en ny idrottsbrottshall och Kavelbrohallen byggs ut med ytterligare en hall och får en läktare med en publikkapacitet på 500 personer.

Bostadsproduktionen har under flera år varit – och är fortsatt – en mycket angelägen fråga. Byggtakten är hög i centrala Skövde och framöver kommer vi arbeta för ökad produktion i våra ytterområden. Hela Skövde ska vara en attraktiv plats att

bo på oavsett var i livet man befinner sig och vilken boendeform som passar.

När Skövde växer påverkas trafiksituationen, därför avsätts 282 miljoner för att förbättra trafikflöden och möta behovet av parkeringsplatser. Bland annat byggs vi om Hjövägen, Mörkekorset och vid Resecentrum. Nollhagavägen får en kapacitetsökning och Norrmalmsrondellen blir tvåfilig. Parkeringshuset på Mode med plats för 600 bilar färdigställs. Skövde ska vara en hållbar stad. Kontinuerligt utvecklas våra gång- och cykelvägar och lösningar för kollektivtrafik. Vi gör också satsningar om sex miljoner per år på laddstolpar för elbilar samt solcellstak.

Vi vet att Sveriges kommuner står inför stora utmaningar. Därför får vi aldrig vara nöjda och tro att framtiden löser sig själv, vi måste bädda och ta ansvar för den redan nu. Med en stark ekonomi och en långsiktig plan är Skövde väl rustat för framtiden.







# 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 2019–2022 .....	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 främja 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.

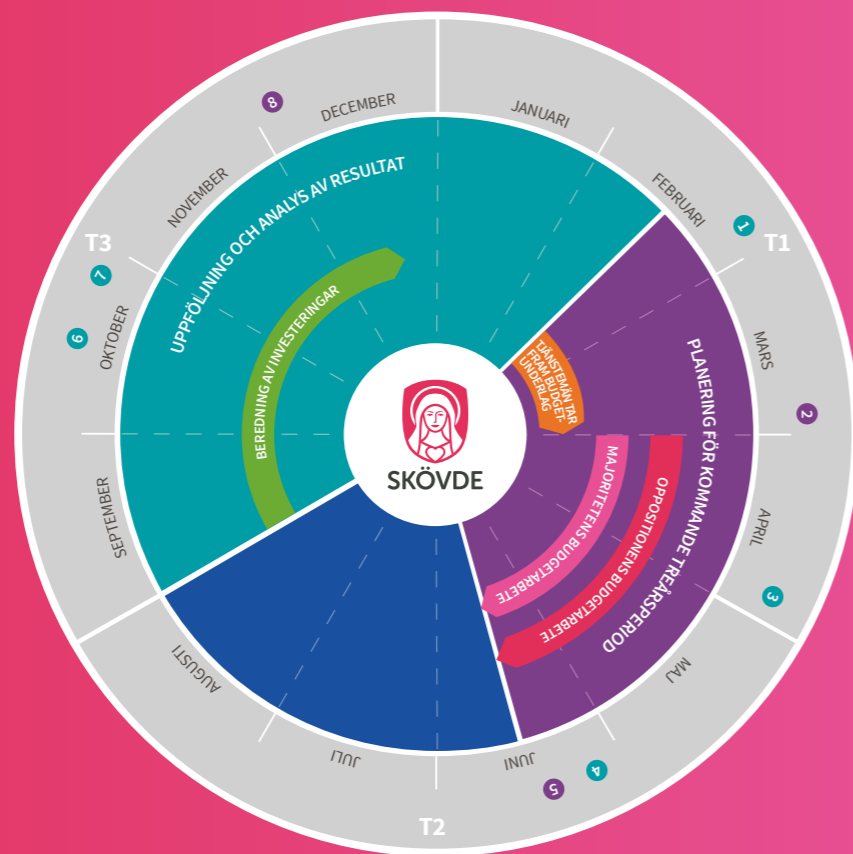
I styrningsarbetet används begreppet kund, som står för dem vi finns till för. Kunder kan exempelvis vara elever eller föräldrar, brukare inom omsorgen, besökare, företagare, föreningar eller medarbetare i Skövde kommun. Med kundbegreppet läggs fokus på kundnytta, det vill säga att skapa ett värde för 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, som i huvudsak hämtas från programförklaringen. Resultat mäts genom att följa ett antal nyckeltal och analysera utfallet. Nämndernas planering ska utgå från programförklaringen och kommunfullmäktiges styrkort.

Se även **Så styrs Skövde kommun**, för en översiktlig beskrivning av hur Skövde kommun styrs. Dokumentet finns på [www.skovde.se](http://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, hur målen genom strategier och aktiviteter ska uppnås och hur måluppfyllelsen – alltså resultaten – mäts.

### STYRKORT PÅ FLERA NIVÅER

I Skövdes modell finns styrkort för flera organisatoriska nivåer. Kommunfullmäktiges styrkort reglerar hur nämnderna i sin tur 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 följs upp i en så kallad målkedja eller mållina. De politiskt beslutade styrkortet följs upp och återrapportering sker till kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Styrkort finns även för tjänstemannaorganisationen – alla sektorer har styrkort. De innehåller de delar av nämndernas styrkort som är relevanta för sektorn, men också utveckling som initierats direkt av kommundirektör eller sektorchef och därför inte beslutas politiskt. Uppföljning av sektorernas styrkort sker regelbundet till kommundirektören.

Sektorernas styrkort bryts ner på avdelningsnivå och ibland även på enhetsnivå. Hur det sker beror på sektorernas olika verksamheter och den lagstiftning som styr. Inom exempelvis sektor barn och utbildning har avdelningarnas och enheternas styrkort integrerats med den systematiska kvalitetsuppföljningen. Inom sektor vård och omsorg finns gemensamma aktiviteter som flera enheter arbetar med. Uppföljning inom sektorerna sker regelbundet till sektorscheferna.

### FYRA PERSPEKTIV

Styrkortet är indelat i fyra perspektiv utifrån kommunens olika roller och uppdrag. Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens styrkort inkluderar alla dessa medan övriga nämnder enbart omfattas av de två första perspektiven. Som ett raster över samtliga perspektiv i styrkortet ligger de prioriterade utvecklingsområdena i Vision Skövde 2025 samt 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 de välfärdstjänster som kommunen erbjuder.
- 3 **Medarbetare/arbetsgivare.** Målen i det här perspektivet avser arbetsgivarfrågor. Kommunstyrelsen och samtliga sektorer har detta perspektiv i sina respektive styrkort.
- 4 **Ekonomi.** Behandlar kommunens och kommunkoncernens ekonomi. Kommunstyrelsen och samtliga sektorer har detta perspektiv 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 är till för att förtydliga inriktningen och ambitionsnivån på utvecklingsarbetet. De mål som kommunfullmäktige beslutar om är viktiga för Skövdes långsiktiga utveckling. Nämndernas/sektorernas 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 måluppfyllelse. Resultatmätningar bör ha tydliga målvärden för att underlätta styrning och uppföljning.

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

### MODELL FÖR ANALYS

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

#### Vad?

Vad ser vi? Vilka iakttagelser gör vi? I den mån det går ska vi fokusera på fakta. Det 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 få den effekten. Har vi genomfört åtgärder men ser en negativ utveckling eller ingen utveckling alls? Då får 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. Av den framgår också hur vi mäter måluppfyllelse. Allt 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.

### Programförklaring

När allmänna val har hållits tar den politiska majoriteten fram en programförklaring med de politiska ambitioner som finns för mandatperioden. Programförklaringen kan innehålla såväl målbilder som konkreta uppdrag till kommundirektören. Här finns ingen koppling till budget. Programförklaringen blir styrande för alla verksamheter efter att beslut fattats i kommunfullmäktige.

### Politiska program

För vissa områden tas särskilda styrdokument fram som kompletterar Vision Skövde 2025 och programförklaringen.

### 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 målsättningar med kommunens ekonomi. Planen innefattar beslut om mål och inriktning för verksamheterna, beslut om skattesats, resultat-, balans-, kassaflödes- och investeringsbudget för kommunen samt nämndernas ekonomiska ramar. Uppföljning sker i Skövde kommuns delårsrapport och årsredovisning.

### Nämndernas verksamhetsplaner

Verksamhetsplanen redogör för hur nämnden vill utveckla sina verksamheter utifrån aktuell lagstiftning, Vision Skövde 2025, programförklaring och politiska program 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 prioritering, samt av den risk- och väsentlighetsanalys som gjorts i internkontrollarbetet.

Nämnderna ska besluta om sina respektive verksamhetsplaner och internbudgetar senast den 1 december året före aktuellt verksamhetsår. Planerna anmäls därefter till kommunfullmäktige. Uppföljning sker var fjärde månad och rapporteras till kommunstyrelsen. Dialogmöten hålls med respektive nämnd utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Återrapportering till kommunfullmäktige sker tillsammans med Skövde kommuns 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 anta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen, en så kallad intern kontrollplan. I denna ska en riskbedömning ingå, där verksamhetens viktigaste processer identifieras och potentiella risker eller felkällor bedöms utifrån risk och väsentlighet. I planen ska det även framgå vad som prioriteras kommande år: vilka kontroller som ska granskas eller vilka åtgärder som ska genomföras. Uppföljning av den interna kontrollplanen görs två gånger om året: Vid delårsrapporteringen och i samband med verksamhetsberättelsen. Denna uppföljning ska rapporteras till kommunstyrelsen och till kommunens revisorer.

### Program

För vissa områden tar man fram särskilda styrdokument, som kompletterar Vision Skövde 2025 och programförklaringen. Programmen, som styrdokumentet brukar kallas, omfattar

oftast en mandatperiod. De klargör 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

Beslutades i juni 2015 och har tagits fram i samverkan med Västra Götalandsregionen. Fokuserar på kommunens roll i att utveckla gynnsamma livsvillkor och livsmiljöer för invånarna.

### Barn- och ungdomspolitiskt program

Ger en samlad bild av vad vi vill åstadkomma och kan fungera som ett verktyg för unga i dialog med kommunens nämnder och sektorer.

### 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 och bidrag till kommunens långsiktiga arbete med att skapa tillväxt på landsbygden.

### Kultur- och fritidspolitiskt program

Tydliggör och anger de grundläggande utgångspunkter, värderingar och synsätt samt fokusområden som ska vara styrande för utvecklingen av olika verksamheter och platser inom kultur- och fritidsområdet.

# Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2019–2022

Strategiska mål	Strategier	Resultatmätningar
<b>Perspektiv: Samhällsutveckling</b>		
”Skövde har invånare som är nöjda med sina liv och den samhällsservice som erbjuds.”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ SCB:s medborgarundersökning Nöjd medborgar-index</li> <li>▷ Lokal uppföljning av ungdomspolitik – LUPP</li> <li>▷ Sysselsättning, 18–24 år</li> <li>▷ Sysselsättning, 16–64 år</li> </ul>
”Skövde är 60 000 invånare år 2025”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Antal invånare</li> <li>▷ Antal nya bostäder</li> <li>▷ Antal arbetstillfällen</li> <li>▷ Näringslivsranking</li> </ul>
”Skövde har ett varumärke som är välkänt i hela Sverige.”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ SCB:s medborgarundersökning Nöjd region-index</li> <li>▷ Nationell kännedom</li> <li>▷ Antal sysselsatta inom GSP</li> <li>▷ Turistomsättning (TEM)</li> </ul>
”Skövde har en andel högskoleutbildade som ökat snabbare än genomsnittet för riket under perioden 2011–2025.”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Andel av befolkningen med akademisk examen</li> <li>▷ Andel gymnasieelever med behörighet till högskola</li> <li>▷ Andel folkbokförda gymnasieelever som studerar på program med inriktning mot naturvetenskap, teknik och matematik</li> <li>▷ Andel elever i årskurs 9 behöriga till ett nationellt program</li> <li>▷ Resultat nationella prov årskurs 3 (delprov läsa faktatext)</li> <li>▷ Antal UF-företag</li> </ul>
”Skövde använder så gott som uteslutande förnybar energi år 2025.”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Andel förnybar energi i Skövde samhälle</li> <li>▷ Andel förnybar energi i Skövde kommun som organisation</li> <li>▷ Antal resenärer i kollektivtrafiken</li> <li>▷ Andel svenska livsmedel i måltidsverksamheterna (varav andel svenskt kött)</li> <li>▷ Energianvändning i kommunens lokaler</li> <li>▷ Energianvändning i kommunens bostäder</li> </ul>

Strategiska mål	Strategier	Resultatmätningar
<b>Perspektiv: Valfärdstjänster</b>		
”Skövde kommun är en flexibel, kundorienterad och effektiv organisation.”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Standardkostnadsavvikelse</li> <li>▷ Kommunens kvalitet i korthet (KKIK)</li> <li>▷ Kontaktcenters servicenivå</li> <li>▷ SCB:s medborgarundersökning Nöjd inflytande-index</li> </ul>
<b>Perspektiv: Medarbetare/arbetsgivare</b>		
”Skövde kommun är ett starkt arbetsgivarvarumärke (employer branding)”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Medarbetarenkät</li> <li>▷ Extern uppfattning av Skövde kommun som arbetsgivare</li> </ul>
<b>Perspektiv: Ekonomi</b>		
”Kommunens resultat ska över mandatperioden vara minst 3 procent av skatter och bidrag.”	Strategier uteblir i väntan på ny programförklaring för mandatperioden 2019–2022.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▷ Årets resultat</li> <li>▷ Skattesats</li> <li>▷ Soliditet inklusive pensionskulda</li> </ul>



# 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
LUPP – Lokal uppföljning av ungdomspolitiken.	Positiv trend från föregående mättillfälle.	En gång per mandatperiod
Sysselsättning, arbetsför befolkning. Statistik från SCB RAMS: Förvärvsarbetande nattbefolkning.	En gynnsammare utveckling än riket.	Årligen
Sysselsättning, 18-24 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
Andel invånare med akademisk examen. Statistik från SCB.	Högre relativ ökning än genomsnittet för riket.	Årligen
Andel gymnasieelever med behörighet till högskola. Kommunbladet.	Årlig förbättring.	Årligen
Andel elever i årskurs 9 behöriga till ett nationellt program. Skolverket: Siris.	Årlig förbättring.	Årligen
Resultat nationella prov årskurs 3 (läsa faktatext). Skolverket: Siris.	Årlig förbättring.	Årligen
Andel gymnasieelever, folkbokförda, som studerar med inriktning mot naturvetenskap, teknik och matematik. Egen statistik ur elevsystemet IST.	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



Resultatmätning	Målvärde	Mätfrekvens
Antal sysselsatta inom GSP. Uppgift från Gothia Innovation AB.	Årlig ökning.	Årligen
Turistomsättning (TEM). Uppgift från Next Skövde Destinationsutveckling AB.	Årlig ökning.	Årligen
Andel förnybar energi i Skövde samhälle. Statistik från SCB, RUS, Miljörapporter.	Årlig förbättring.	Årligen
Andel förnybar energi i Skövde kommun som organisation. Intern statistik från sektor service, AB Skövdebostäder och Skövde Värmeverk AB.	Årlig förbättring.	Årligen
Andel svenska livsmedel i måltidsverksamheterna (varav andel svenskt kött). Intern uppgift från sektor service.	70 procent, därefter årlig ökning.	Årligen
Antal resenärer i kollektivtrafik. Statistik från Västtrafik.	Årlig förbättring.	Årligen
Energianvändning i kommunens lokaler. Statistik från SKL.	Årlig förbättring.	Årligen
Energianvändning i kommunens bostäder. Statistik från SKL.	Årlig förbättring.	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
Kommunens kvalitet i korthet (KKIK).	Bättre än mediankommunen.	Årligen
Kontaktcenter, servicenivå. Resultatmätningen avser andel ärenden som löses i kontaktcenter vid en första kontakt.	Målvärde är 60 procent, därefter årliga förbättringar.	Årligen
SCB:s medborgarundersökning Nöjd inflytande-index.	Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare).	Udda år
Kommungemensam medarbetarenkät. Enkäten sammanfattas i ett index.	Ett resultat över medelvärdet för jämförbara kommuner.	Beräknas till 2018
Extern uppföljning av Skövde kommun som arbetsgivare.	Positiv utveckling från föregående mättillfälle.	Beräknas till 2018
Årets resultat kommunkoncern/kommun.	Minst 3 procent över mandatperioden.	Årligen
Soliditet inklusive pensionsskuld, kommunkoncern/kommun.	Minst 30 procent.	Årligen
Skattesats	Oförändrad	Årligen





# 3

## **Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling**

Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling .....	22
Utvecklingen inom arbetsgivarområdet .....	26
Benchmarking.....	28



# Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling



## Samhällsekonomisk utveckling

Svensk ekonomi är inne i en högkonjunktur och BNP förväntas växa med närmare 3 procent 2018. Världens ekonomiska utveckling har stärkts de senaste åren vilket gynnar svensk export. Under 2017 växte den globala BNP med 3,7 procent enligt OECD, vilket är den starkaste tillväxtsiffran sedan 2011. BNP i världen beräknas fortsätta öka med cirka 3,9 procent under 2018 och 2019. Faktorer som bidragit till tillväxten är ökad industriproduktion, växande investeringar samt tillväxt i global handel. Även i EU är tillväxten starkare än den hittills varit under återhämtningsfasen efter 2008 års finanskris. Läget i världen är samtidigt osäkert och utvecklingen kan ta olika riktningar. Brexit kan komma att påverka den ekonomiska utvecklingen, liksom USA:s konfrontativa handelspolitik samt konflikthärdar i olika delar av världen.

Sverige har haft stark ekonomisk tillväxt under många år och ligger före EU i konjunkturcykeln. Konjunkturer i Sverige är mycket stark; högkonjunkturer är påtagliga och arbetskraftsbristen stor, främst i offentlig sektor. Den inhemska efterfrågan väntas dock bli svagare under 2019, då högkonjunkturer når sin topp och BNP växer långsammare. Sveriges kommuner och landsting räknar med lägre svenskt BNP under planperioden: 2,3 procent 2019, 1,5 procent 2020 och 1,3 procent 2021. Bristen på arbetskraft är en klart begränsande faktor för fortsatt stark tillväxt.

## Kommunernas utveckling

Kommunernas skatteintäkter kommer att öka betydligt långsammare de kommande åren än tidigare, enligt Sveriges kommuner och landstings (SKL:s) ekonomirapport. Orsaken är främst att antalet arbetade timmar inte kommer att öka i samma takt. Risker finns att ett betydande glapp uppstår mellan kommunsektorns intäkter och de kraftigt växande behov av skola, vård och omsorg som den snabba befolkningsutvecklingen för med sig. De senaste åren har kommunernas resultat varit 3 procent av skatter och statsbidrag, vilket är i linje med god ekonomisk hushållning.

Trots de starka ekonomiska resultaten har det finansiella sparandet i kommunerna varit negativt. Kommunerna har

med andra ord använt mer pengar än de har fått in. Anledningen är den höga investeringstakten, som 2020 beräknas vara dubbelt så hög som den var 2008. De stora investeringarna har också lett till att kommunernas lån vuxit med 26 procent sedan 2012. Kommunkoncernernas sammantagna investeringar har också ökat under en längre tid. Den utvecklingen kommer troligtvis att fortsätta de kommande åren, både på grund av befolkningsökningen och att många verksamhetsfastigheter som byggdes under 1960- och 1970-talen behöver renoveras eller ersättas. De höjda investeringarna gör att avskrivningar och räntekostnader väntas ta allt större utrymme i kommunernas driftbudgetar.

Demografins utveckling ställer stora krav på kommunernas ekonomi. Fler barn och en större andel äldre i samhället medför höga kostnader under många år framöver. Kostnaderna för demografin ökar betydligt snabbare nu än de senaste tjugo åren.

För att lyckas med de omställningar som kommunerna måste göra krävs bland annat enligt SKL:

- **Bättre användning av teknikens möjligheter.** Många tjänster inom välfärdsverksamheterna respektive processer i de flesta yrken kan fungera bättre och mer kostnadseffektivt med digitaliseringens hjälp.
- **Ökad samverkan.** Samarbetet mellan kommuner och mellan landsting och regioner måste bli starkare. Samverkan kan både hålla kostnaderna nere och höja kvaliteten i välfärdstjänsterna. Möjligheten kommer att kunna realiseras bättre med den nya lagen om samverkan, som träder i kraft i juli 2018.
- **Rekryteringsstrategier för välfärdsjobben.** Kommunerna använder redan idag olika rekryteringsstrategier för att möta de demografiska utmaningarna, minska rekryteringsbehovet och öka arbetsgivarnas attraktionskraft. Arbetet med strategierna – exempelvis att förlänga och vidareutveckla arbetslivet samt använda kompetens på ett smartare sätt – kommer att bidra till att fortsätta utveckla välfärden.

## Befolkningsutveckling

Under 2017 ökade Skövde kommuns befolkning med 842 personer. Vid årets slut hade kommunen 54 975 invånare. Ökningen beror i huvudsak på fortsatt högt födelsenetto och ett positivt migrationsnetto. Under 2017 var flyttnettot positivt för Skövde – fler flyttade alltså till än från Skövde.

Behovet av bostäder är fortfarande stort. Att möta behovet är en förutsättning för att nå målet om 60 000 invånare 2025. Under 2017 byggdes 427 nya bostäder och Skövde är just nu inne i den största byggboomen på 20 år. Den snabba byggtakten är i linje med målet om 1 000 nya bostäder under mandatperioden 2015–2018.

Invånarna i Skövde väntas på sikt bli fler i alla åldersgrupper. Störst procentuell ökning sker enligt prognosen i åldrarna 0–19 år och 80+. Störst ökning väntas de kommande fem åren – i snitt cirka 900 personer fler per år. En komplett befolkningsprognos för 2018–2030 redovisas i bilaga 1.

## Skövde kommuns ekonomiska utveckling

Kommunens verksamhet ska bedrivas utifrån god ekonomisk hushållning. Det betyder att kommunfullmäktiges mål för verksamheten ska uppfyllas samtidigt som de finansiella målen nås. Bedömningen av ”god ekonomisk hushållning” görs utifrån hur väl fullmäktiges mål för verksamheten har uppfyllts, i förhållande 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 2019–2021:

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

## Resultatutveckling

Skövde kommun har under flera år redovisat goda resultat. Föregående mandatperiod var det genomsnittliga resultatet av

skatter och bidrag 3,5 procent. För mandatperioden 2015–2018 är motsvarande siffra hittills 3,5 procent.

För 2018 räknar vi med ett resultat på 0,4 procent av skatter och bidrag, medan budgeten för 2019 anger ett förväntat resultat på 1,2 procent av skatter och bidrag. Vår bedömning är att det krävs både högre intäkter och lägre kostnader för att nå resultatmålet för kommande mandatperiod. Nämnderna måste också klara sina verksamheter utifrån de planeringsförutsättningar som ges.

Resultatutveckling	Bokslut 2017	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Årets resultat (miljoner kronor)	49,9	37,0	-36,2	-101,6
Procent av skatter och bidrag	1,8	1,2	-1,1	-3,1

## Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader

En förutsättning för en långsiktig 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 2019	Plan 2020	Plan 2021
Procentuell förändring av skatter och statsbidrag	6,0	4,8	3,9
Procentuell förändring av nettokostnader	4,7	7,2	5,7

Skövde kommuns kostnader blir högre eftersom kommunen växer och den kommunala servicen måste byggas ut. Totalt för perioden ökar kostnaderna med cirka 480 miljoner kronor, varav pris- och lönekostnader står för 239 miljoner kronor, demografiskompensation för 158 miljoner kronor och politiska satsningar för 117 miljoner kronor. Det är en utmaning att balansera detta med förväntade skatte- och statsbidragsökningar. För att lösa det krävs både ökade intäkter och effektiviseringar i verksamheterna. I budgeten för 2019–2021 ingår en effektivisering med 1 procent respektive år. Totalt motsvarar det cirka 81 miljoner kronor.

Ovanstående tabell visar att kostnaderna väntas öka mer än intäkterna under 2020 och 2021. Det kommer att leda till lägre resultat. En större andel äldre, fler barn i skolåldern och ökade investeringsbehov gör att planperiodens nettokostnader höjs. En långsiktig finansiell analys har gjorts genom en framskrivning av beräknade intäkter och kostnader 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 ekonomisk balans i framtiden.

#### Soliditetsutveckling

Soliditeten är ett mått på kommunens långsiktiga finansiella handlingsutrymme och visar hur stor del av kommunens tillgångar som finansieras av egna medel. För att få en mer rättvisande bild av kommunens långsiktiga finansiella handlingsutrymme ska soliditeten mätas inklusive hela pensionsåtagandet. Skövde kommuns soliditet har minskat under de senaste åren. Det beror på högre investeringsnivåer och lägre resultat. Förändringen av soliditeten mellan 2016 och 2017 beror till stor del på koncernbankens påverkan på uträkningen av soliditeten. Uträkningen påverkas av att tillgång- och skuldmassan blir högre när koncernbanken är en del av kommunens balansräkning. Detta föranleder att det blir mer relevant att följa soliditeten på kommunkoncernnivå framöver då kommunen bär en större andel av kommunkoncernens finansiella ställning.

Den planerade soliditeten minskar under planperioden, trots att ansvarsförbindelsen sjunker. Det beror på höga investeringsnivåer i relation till tidigare år samt lägre budgeterade resultat. Detta medför en lägre självfinansieringsgrad de kommande åren som medför ett högre lånebehov i relation till tidigare år.

Soliditet (procent)	Utfall* 2017	Budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Soliditet exklusive pensionsåtagande	41	36	35	33	31
Soliditet inklusive pensionsåtagande	28	24	23	22	20

\*Inklusive koncernbank

#### Självfinansieringsgrad

Självfinansieringsgrad är ett mått på hur stor del av investeringarna som finansieras med egna medel. Ett mått på 100 procent innebär att kommunen kan skattefinansiera samtliga investeringar, och alltså inte behöver låna.

Självfinansieringsgraden har sjunkit de senaste fem åren, vilket beror på att investeringsnivån har stigit. Den totala investeringsnivån för planperioden uppgår till 1 842 miljoner kronor, inklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet

(224 miljoner kronor). Fortsatt höga investeringsnivåer i kombination med lägre resultatnivåer än tidigare gör att självfinansieringsgraden över planperioden minskar. I genomsnitt kommer den att landa på cirka 25 procent – resterande del behöver finansieras med lån.

Självfinansieringsgrad av investeringar (procent)	Utfall 2017	Budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Självfinansieringsgrad av investeringar	41	19	30	22	22

#### Utveckling av finansiella skulder

För att kunna finansiera kommande investeringar i 2019 års budget behöver kommunen öka nyupplåningen med cirka 600 miljoner kronor. Under planperioden kommer kommunens upplåning att öka med totalt 1 450 miljoner kronor. På grund av de förväntat låga räntorna kommer skuldökningen i stort inte att påverka kommunens räntekostnader under 2019. På sikt väntas dock räntorna öka. Det kommer att öka kommunens räntekostnader (se analys i finansrapport).

Utveckling av finansiella skulder (miljoner kronor)	Utfall 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Externa lån (Kommunens lån)	1 233	2 000	2 600	3 100	3 450

#### Sammanfattning av Skövde kommuns ekonomiska utveckling

Skövde kommun står väl rustad efter flera år med goda resultat. På grund av demografiska utmaningar väntas dock en tydlig försämring av resultatnivån under budget- och planperioden 2019–2021, 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 kommer förändrade arbetsätt, med både intäktsökningar och kostnadssänkningar, att krävas. Resultatmålet speglar den nivå som kommunens resultat behöver ha för att klara av att finansiera kommande investeringar.

Fortsatt arbete med ökat fokus på kommunens kvalitetsarbete och kopplingen till ny teknik är viktiga strategier framåt. Arbetet fokuserar också på att sänka de driftrelaterade investeringskostnaderna, samt att minska de finansiella kostnaderna i kommunens koncernbankssamarbete. Dessutom har en långsiktig finansiell analys till och med 2030 tagits fram. Andra indikatorer på kommunens ekonomiska utveckling är

soliditeten och skattesatsen. Skövde kommun har god soliditet jämfört med andra kommuner, även om den kommer att sjunka i budgeten för 2019–2021. Anledningen till sänkningen är höga investeringsnivåer – den växande befolkningen gör att kommunen behöver bygga nya förskolor, skolor, äldreboenden med mera. Skattesatsen på 20,86 är oförändrad 2019 och ligger under genomsnittet jämfört med andra kommuner i Västra Götalands län (21,70).

#### Risker och osäkerheter i budgeten

Under 2018 är konjunkturen fortsatt stark och sysselsättningsökningen påverkar skatteintäkterna positivt. Men under 2019 och 2020 förväntas tillväxten bli mindre. För Skövde kommun motsvarar 1 procents minskning av skatteunderlaget cirka 30 miljoner kronor. Kommunen har inga större marginaler i budget 2019–2021 för att möta eventuella svängningar i konjunkturen, men har god ekonomisk stabilitet tack vare tidigare års starka resultat.

Hela Sverige står inför en svår utmaning när det gäller kompetensförsörjning. 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. Situationen kan bland annat leda till att det blir dyrare att rekrytera personal. I alla kommuner råder osäkerhet kring 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. Skövde kommun och arbetsförmedlingen har format

en grundmodell: Skövdemodellen – vägen till arbete. Syftet med den är både att förse den lokala arbetsmarknaden med kompetens och att ta tillvara varje individs kompetens. Under 2019 skjuts medel till för att utveckla modellen ytterligare. Samtidigt krävs fortsatt nytänkande och god samverkan mellan alla inblandade när det gäller utbildning, arbetsmarknad och bostadsfrågor.

De kommande årens ökade investeringar kommer att leda till att kommunens låneskuld stiger. Därmed blir kommunen också känsligare för ränteförändringar. I slutet av planperioden beräknas kommunens skuld vara 3,5 miljarder kronor (exklusive koncernbanken).

Det är också osäkert vad som händer inom LSS-området. Även här har konsekvenserna blivit olika mellan kommunerna. Bedömningar som Högsta förvaltningsdomstolen och Försäkringskassan gjort har lett till att många kommuner fått drastiskt höjda kostnader för personlig assistans när kommunen fått ta kostnader som staten tidigare stått för. Lagstiftningen är otydlig och öppnar för olika tolkningar. En LSS-utredning pågår, men det kommer att dröja åtminstone till 2020 innan effekterna av den kan få genomslag.

Det pågår dessutom en utredning om det kommunala utjämnningssystemet. Resultat kan påverka Skövde kommuns budget under planperioden.

Invånarantalet i Skövde kommun beräknas stiga med 1 700 personer mellan 2019 och 2021. 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 4,9 miljoner.

#### Känslighetsanalys

- 1 procents sämre eller bättre skatteunderlagsutveckling i riket ger kommunen 30 miljoner kronor i lägre eller högre skatteintäkter.
- 1 procents löneökning för alla anställda kostar cirka 25 miljoner kronor i ökade personalkostnader.
- 100 invånare mer eller mindre påverkar skatteintäkterna med i snitt 4,9 miljoner kronor.

- Tio öre i utdebitering ger cirka 12,5 miljoner kronor i ökade skatteintäkter.
- En investering på 100 miljoner kronor medför årliga kostnader på i genomsnitt tio miljoner kronor.
- 1 procents höjning av den rörliga låneräntan ökar låneportföljens kostnader med 9 miljoner kronor.
- Av en generell statlig satsning på primärkommunerna får Skövde cirka 0,5 procent.



# Utvecklingen inom arbetsgivarområdet



## En attraktiv arbetsgivare

Förändringstakten i samhället ökar. Kommunens strävan är att skapa de bästa arbetsplatserna för att attrahera den nya generationens arbetskraft och i förlängningen kunna ge god service till våra medborgare.

För att vara en attraktiv arbetsgivare ska vi följa med i utvecklingen och fortsätta utveckla ny teknik samt nya sätt att arbeta på. Digitaliseringen kommer att ge oss många möjligheter. Därför är det viktigt att skapa en arbetskultur där ständiga förbättringar är en naturlig del.

Ledarskap är en nyckelfaktor, både för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att skapa effektiva verksamheter. Skövde kommun vill främja det engagerade ledarskapet som gör medarbetarna naturligt delaktiga i att utveckla verksamheten.

Att ha kundfokus, ett coachande förhållningssätt och våga testa och lära är viktigt för såväl ledare som medarbetare.

Vi ska vara en inkluderande arbetsplats. Genom att öka mångfalden och möta unga, nyanlända och andra som står längre ifrån arbetsmarknaden säkras vi kompetensförsörjningen och blir en arbetsplats för alla.

Genom att göra återkommande uppföljningar och arbeta med värderingar och viljeriktning främjar vi en god kultur som präglas av delaktighet, samarbete och engagemang.

## Utveckling av den centrala strategiska löneprocessen

Löneavtalen på industrins område, som är det etablerade märket för lönehöjningar, ligger på 2,2 procent för 2019. På det nationella planet har löneökningarna tidigare följt arbetslöshetsnivån relativt väl. Men trots att sysselsättningen nu ökat kraftigt och efterfrågan på arbetskraft är stor har det ännu inte lett till kraftigare löneökningar. SKL räknar därför med större ökning de kommande åren.

I Skövde kommun har lönerna höjts med cirka 3 procent de senaste åren, alltså något mer än "märket". Prioriteringar har gjorts inom budget för att behålla och attrahera svårrekryterade grupper.

Kommunen fortsätter att utveckla den centrala löneöversynsprocessen. Den kommungemensamma analysen, som

bygger på lönekartläggning och kompetensförsörjningsanalys, ska kompletteras med en arbetsvärdering. Arbetsvärderingen gör det möjligt att jämföra likvärdiga befattningsgrupper mer systematiskt.

Resultatet av löneanalysen sammanställs och används som underlag när budgetfördelningen görs till de olika nämnderna. Inför löneöversynen 2019 kommer analysen att ha ett långsiktigt, flerårigt perspektiv. Den ska också ligga till grund för en kommungemensam lönestrategi, där det önskade löneläget per befattningsgrupp fångas upp.

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

Definition; Tabellen visar medellön i kronor för tillsvidareanställda medarbetare den 1 januari respektive år.

## Utveckling av arbetstid, lag och avtal

Skövde kommuns likabehandlingsarbete omfattar alla diskrimineringsgrunder. Kring dessa planeras och genomförs aktiva åtgärder inom följande områden: Arbetsförhållanden, löner och anställningsvillkor, rekrytering och befordran, utbildning och kompetensförsörjning samt föräldraskap. Dessa åtgärder följs upp i ordinarie uppföljningar. Likabehandlingsarbetet hänger till stor del ihop med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Handlingsplaner för kränkande särbehandling och trakasserier finns framtagna som stöd för verksamhetens chefer.

SKL (Sveriges kommuner och landsting) och centrala fackliga parter tecknade under hösten 2017 ett nytt samverkansavtal. Avtalet belyser syftet med samverkan mellan parterna och slår fast vikten av medarbetares delaktighet och engagemang. Det görs också en tydlig koppling mellan samverkan, arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor.

Utifrån detta tas ett nytt lokalt samverkansavtal fram. Syftet är att skapa en samverkansstruktur som, genom delaktighet och inflytande, utvecklar våra verksamheter för att möta morgondagens utmaningar.

## Kompetensförsörjning

Offentlig sektor står inför en stor rekryteringsutmaning när antalet barn och gamla ökar betydligt mer än arbetsföra åldersgrupper. Även om kommuner och landsting rekryterar tiotusentals nya medarbetare varje år och är vana vid stora omställningar, blir behovet av nyrekryteringar de kommande åren en utmaning. Personalomsättningen ökar i hela landet. Fler går i pension och eftersom det råder brist på kompetens inom flera yrken är arbetsmarknaden gynnsam. Fler väljer att byta arbete nu än för några år sedan.

Utbildnings- och arbetsmarknadsprognosen inom Skaraborg visar att Skövde dominerar området både sysselsättnings- och befolkningmässigt. Även Lidköping, Falköping och Mariestad är inpendlingsorter. Mellan 2000 och 2013 ökade Skövdes andel sysselsatta med nio procentenheter. Det är den största ökningen bland samtliga delregionala så kallade tillväxtmotorer.

Kommunens plan för strategisk kompetensförsörjning ska hjälpa verksamheterna att säkerställa rätt kompetens på rätt plats över tid.

Den kompetensanalys som genomförts visar att Skövde kommun mellan 2018 och 2022 behöver rekrytera cirka 550 medarbetare per år, det vill säga nära 2 800 medarbetare totalt. I detta ingår förutom pensionsavgångar även intern rörlighet.

Den externa personalomsättningen i Skövde är elva procent, varav pensionsavgångar står för cirka två procent. Omsättningen kan innebära en utmaning för verksamheten. Det är därför önskvärt att minska denna under kommande år.

Ett pilotprojekt med en rekryteringsenhet genomförs under 2018 och 2019. Syftet är att avlasta och stötta chefer i rekryteringar samt att kvalitetssäkra rekryteringarna.

Med tanke på kompetensförsörjningsläget behöver verksamheterna under kommande år se över kompetensmixen, det vill säga antalet medarbetare på olika befattningar, och renodla professionerna. Det kan innebära att ytterligare nya professioner behövs i verksamheterna. Anställningsform och möjlighet att arbeta heltid är andra viktiga faktorer för att säkra kompetensförsörjningen.

Kommande pensionsavgångar	2019	2020	2021
Totalt	83	125	100
Kvinnor	59	100	70
Män	24	25	30

Definition; Tabellen visar antalet tillsvidareanställda medarbetare som blir 65 år under respektive år. Statistik från maj 2018.

## Utveckling av det systematiska arbetsmiljöarbetet

För att skapa hållbara arbetsplatser och minska antalet sjukskrivna har SKL tillsammans med arbetsmarknadens parter tagit fram avsiktsförklaringen; Åtgärder för friskare arbetsplatser i kommuner och landsting (2016). Åtgärderna i avsiktsförklaringen innefattar att ta fram nya verktyg, utbildningsinsatser, att sprida kunskap om forskning, fördjupade studier och specifika insatser inom olika verksamhetsområden. Arbetet utifrån avsiktsförklaringen pågår fortlöpande på nationell- och lokal nivå. I regeringens arbetsmiljöstrategi för det moderna arbetslivet är målsättningen att göra det möjligt för människor att orka och vilja arbeta längre och att även efter avslutat yrkesliv leva ett aktivt liv. Den svenska arbetsmiljöpolitiken har i årtionden grundats i att arbetsmiljön ska betraktas som en helhet som gäller inte bara skydd mot ohälsa och olycksfall utan också om arbetets upplägg och innehåll.

I Skaraborg pågår ett antal samverkansprojekt mellan Försäkringskassan, rehabkoordinatorer och kommuner för att främja hälsa och minska sjukfrånvaro, där även Skövde medverkar.

Skövde kommun ska arbeta för att skapa goda miljöer som stärker medarbetare. Vi strävar för att arbetsmiljön på alla nivåer är trygg, utvecklande samt är väl anpassad till olika verksamheters behov. Kvalitetssäkring av det systematiska arbetsmiljöarbetet är ett arbete som pågår och sker över tid. Arbetsmiljöarbetet ska sätta hälsan i fokus och utgå från ett hälsofrämjande förhållningssätt.

# Benchmarking

Inför årets budgetarbete har kommunens välfärdstjänster analyserats. Analysen ska vara vägledande när beslut om nämndernas anslag tas. I kommunfullmäktiges styrkort finns en strategi som beskriver att de kommunala verksamheterna ska utvecklas med stöd av benchmarking. Nyckeltalen som används kommer från offentlig statistik och jämförelserna avser 2016. Även Kommunens kvalitet i korthet (KKIK) används för att jämföra Skövdes kvalitet och effektivitet med andra kommuners.

## 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 2016 får man den procentuella avvikelser (se tabellen nedan). En positiv avvikelse betyder att Skövde kommuns verksamhet är mer kostsam än strukturen anger, en negativ avvikelse innebär att den är mindre kostsam.

### Förskola och skolbarnsomsorg

I Skövde kommun är en något högre andel 1–5-åringar inskrivna i förskolan jämfört med genomsnittet i riket och större städer. Samma förhållande gäller för fritidshem. Skillnaden mellan Skövdes nivåer och snittnivåerna är störst för 10–12 åringar i fritidshem. Kommunen har också en högre andel årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen på förskola och fritidshem jämfört med riksgenomsnittet.

När det gäller personaltäteten i förskolan har Skövde något fler barn per årsarbetare än riket och större städer. Personal-täteten på fritidshem visar att Skövde har fyra barn fler per årsarbetare jämfört med riket. Det genomsnittliga antalet barn per förskoleavdelning är 15,8 i Skövde. Det är lägre än föregående år, ligger på samma nivå som riket men något högre än större städer.

Skövdes kostnad per inskrivet barn på förskolan är drygt 12 000 kronor lägre än riket och större städer, och 2 000 kronor lägre när det gäller skolbarnsomsorgen. De låga kostnaderna avspeglar sig även i nettokostnadsavvikelsen. Där är Skövdes kostnader för förskolan 0,4 procent lägre än beräknad nettokostnad.

### Grundskola inklusive förskoleklass

I grundskolan ligger andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen på samma nivå som i större städer men högre

än rikssnittet. Personal-täteten 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 högre än riket och större städer, men det genomsnittliga meritvärdet är lägre än både rikssnittet och större städer. Kostnaden per elev i grundskolan är 8 700 kronor lägre än riket och 4 000 kronor lägre än större städer. Vid jämförelse av olika kostnadsposter är det främst kostnaden för undervisande personal som är lägre än genomsnittet i riket. Lokalkostnaderna, däremot, är desamma som för riket. Kostnadsbildningen ligger 1,3 procent lägre än beräknad nettokostnad för kommunen.

I rapporten Öppna jämförelser för grundskolan (SKL) hamnar Skövde kommun på 203:e plats när det gäller ranking utifrån resultat i grundskolan. Rankningen baseras på en sammanvägning av andelen som uppnått kunskapskraven i årskurs 9, andelen behöriga till gymnasiet samt genomsnittligt meritvärde i årskurs 9. Betygsresultatet i relation till kostnaden, alltså kostnaden per betygspoäng, visar dock att Skövde kommun når ett högre resultat per satsad krona än både riket och större kommuner.

### Gymnasieskola

Gymnasieskolan i Skövde kommun har en högre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen än riket och större städer. Den genomsnittliga betygspoängen och andelen elever med behörighet till universitet och högskola är något lägre än riket och större städer. Andelen elever som fullföljer sin utbildning med examen inom tre år, den så kallade genomströmningen, är däremot högre än både riket och större städer. Kostnaden för en gymnasieelev i Skövde är drygt 11 000 kronor lägre än riket och 5 000 kronor lägre än större städer. Kostnaden per elev avviker med -10,9 procent mot beräknad nettokostnad.

### Äldreomsorg

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

Andelen invånare över 65 som antingen har särskilt boende eller hjälp från hemtjänsten är lägre än riksgenomsnittet. Skövdes kostnad per brukare inom hemtjänsten är högre än riksgenomsnittet, men 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 65 år, är Skövdes sex procent lägre än riksgenomsnittet (fyra procent lägre föregående år).

Brukarundersökningar visar generellt på mycket goda resultat. Bland nyckeltalen är det hemtjänstens personalkontinuitet och väntetiden till särskilt boende som har störst förbättringspotential.

Kostnadsjämförelse 2016	Förskola <sup>3</sup>	Fritidshem <sup>3</sup>	Grundskola	Gymnasieskola	Äldreomsorg <sup>3</sup>	LSS	Individ och familjeomsorg
<b>Referenskostnadskvot</b> (Strukturårsjusterad standardkostnadskvot) <sup>1</sup>	90,6	93,5	90,8	100,8	94,4	116,1	74,7
<b>Nettokostnadsavvikelse<sup>4</sup></b> (Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad) <sup>2</sup>	-0,4	-13,0	-1,3	-10,9	-1,2	-5,6	-19

1 Index strukturårsjusterad standardkostnad med riket =100.

2 Procentuell skillnad mellan redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad.

3 Inklusive öppen verksamhet.

### Omsorg om personer med funktionsnedsättning, LSS

Inom Skövde kommuns LSS-verksamhet är nettokostnaden 5,6 procent lägre än den strukturårsjusterade standardkostnaden (-5,3 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 också att Skövde kommun får bidrag i LSS-utjämningsystemet (cirka 42 miljoner kronor under 2018).

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 jämförbara större städer. I kronor är skillnaden 1 566 kronor mellan riket och Skövde, och 1 311 kronor i jämförelse med större städer. Andelen som tar emot ekonomiskt bistånd i kommunen är låg i förhållande till större städer. Även sektorns kostnader för missbruksvård och barn- och ungdomsvård är lägre än denna jämförelsegrupp. De senaste åren har kommunen tagit emot ett stort antal flyktingar. Även inom detta område ligger kommunens kostnader lägre än för både riket och större städer.

Sektor socialtjänst har en relativt hög personal-tätet inom ekonomiskt bistånd, vilket är starkt kopplat till att sektorn också har lägre kostnader för beviljade bistånd. Tack vare personal-täteten kan handläggarna träffa klienterna och ha trepartsmöten med andra myndigheter mer regelbundet. Det underlättar det sociala förändringsarbetet.

Prognosen visar dock att mängden utbetalt försörjningsstöd ökar. Det beror till stor del på att nyanlända större familjer inte klarar att försörja sig själva efter genomgången etablering, och på att det blir ett ekonomiskt glapp som behöver täckas upp när nyanlända väntar på att få komma igång med etableringen. Trots högkonjunkturen har varken nyanlända eller andra utsatta grupper i tillräckligt stor utsträckning lyckats etablera sig på den svenska arbetsmarknaden.

Under de senaste åren har sektor socialtjänst utvecklat metoder för att erbjuda ett ökat stöd för ungdomar på hemmap-

lan. Antalet vård dygn på HVB (hem för vård eller boende) och familjehem för barn och unga har under dessa år ökat. Det är svårt att förutse utvecklingen inom detta område. En enda placering kan innebära stora kostnader och området är därför väldigt volymkänsligt.

Flera av nämndens ansvarsområden är beroende av andra myndigheter. Här kan det vara svårt att dra tydliga gränser, vilket kan leda till skillnader mellan kommuner som för övrigt har likvärdig struktur och demografi.

## KKIK (Kommunens kvalitet i korthet)

KKIK visar kommunens kvalitet och effektivitet i jämförelse med andra kommuner. Jämförelsen ger invånarna information om kvaliteten på kommunens service. Verktuget används även som en del i styrningen och verksamhetsutvecklingen, och består av ett 40-tal nyckeltal fördelade på fem områden:

- Tillgänglighet
- Trygghet
- Delaktighet och information
- Effektivitet
- Samhällsutveckling

De flesta av Sveriges kommuner, närmare bestämt 258 stycken, deltar i nyckeltalsjämförelsen där kommunerna rankas utifrån resultat per mått.

Resultaten visar att Skövde kommun ligger bra till inom flera områden. Drygt en tredjedel av nyckeltalen placerar Skövde bland de 25 procent bästa kommunerna, främst inom områdena tillgänglighet och effektivitet.

Några av de största enskilda förbättringarna som skett under året gäller informationen på webben, där resultatet i undersökningen har blivit markant bättre sedan förra mätningen. Även bygglovshanteringen har utvecklats positivt. Undersökningen visar också att det finns områden som kan förbättras. Ett sådant exempel är personalkontinuiteten inom hemtjänst.

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/Kommun-Politik/Kvalitetsarbete/Kvalitetsmatning/>.





# 4

## Budget 2019-2021

Budget 2019-2021 .....	32
Ekonomiska förutsättningar .....	33
Resultat-, balans- och kassaflödesbudget .....	36





## Budget 2019-2021

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 91-99 miljoner kronor per år. Det budgeterade resultatet för 2019 är 37 miljoner kronor.

Sammanställning	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Årets resultat (miljoner kronor)	37,0	-36,2	-101,6
Årets resultat (procent av skatter och bidrag)	1,2	-1,1	-3,1
Skatteintäkter (miljoner kronor)	3 030,0	3 175,2	3 298,1
Ökning av skatteintäkter (procent)	6,0	4,8	3,9
Ökning av kostnader (procent)	4,7	7,2	5,7
Investeringsutgift (miljoner kronor)*	647,6	615,0	355,8
Nettointäkt/kostnad exploateringar (miljoner kronor)	-34,1	45,4	-0,3

\*Exklusive taxefinansierad verksamhet

## Ekonomiska förutsättningar

### Skatter och statsbidrag

Beräkningen av det ekonomiska utrymmet för 2019-2021 har utgått från följande övergripande antaganden:

- Att befolkningsunderlaget för budgetåret 2019 baseras på antal invånare den 1 november 2018 (prognos 55 890 invånare).
- Att åldersstrukturen följer Skövdes officiella befolkningsprognos.
- Att utdebiteringen blir 20:86 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 2019-2021 års intäkter från skatter och generella bidrag beräknas. Skatteunderlagsprognosen bygger på SKL:s bedömningar i cirkulär 18:18, daterat den 27 april 2018. Förutom det beräknas Skövde kommun under 2019-2020 få mellan 11 och 19 miljoner kronor per år i generellt statsbidrag (välfärdsbiljarderna). Dessa finns också med i underlaget.

Skatteprognos (miljoner kronor)	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Skatteintäkter	2 621,7	2 703,0	2 803,0
Generella statsbidrag *	408,3	472,2	495,2
Generellt statsbidrag - flyktning (10 miljarder)	18,9	11,3	

\* 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 innan budgetåret.

Befolkningsprognos	2018	2019	2020	2021
Antal invånare 1/11 året innan	54 848	55 890	56 886	57 830
Procentuell utveckling	1,5	1,9	1,8	1,7

I Sverige finns ett skatteutjämnningssystem 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 kostnadsutjämnningssystemet. Samtidigt har Skövdes invånare lägre medelinkomst än riket och får därför bidrag från inkomstutjämnningssystemet.

### Budgetramar

När kommunens resurser fördelas gäller följande allmänna principer:

- Utrymme för löneökningar och indexuppräknung budgeteras centralt och fördelas till respektive nämnd under hösten 2018, efter lönekartläggning och kompetensförsörjningsanalys.
- 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 till 100 procent för ökade hyreskostnader vid investeringar.
- Verksamheterna ska effektiviseras med 1 procent per år under 2019 till 2021.
- Politiska prioriteringar.

Indexuppräknung	Budget 2019
Pris- och löneindex	74 miljoner kronor
Internränta	1,75 procent
Personalomkostnadspålägg *	39,17 procent

\*Preliminärt beslut SKL cirkulär 18:18, 26 april 2018.

Om de generella kostnaderna blir högre än beräknat krävs effektiviseringar eller omdisponeringar. Skulle kostnaderna tvärtom bli lägre får nämnden disponera överskottet. Om tilldelad ram inte räcker ska nämnden prioritera om i verksamheten. Avskrivningar görs enligt rak, nominell metod och kapitalkostnader belastar nämnden månaden efter att investeringen



tagits i bruk. Principen är att lokalanvändaren ska betala vad lokalerna kostar att äga och driva på lång sikt, det vill säga inklusive erforderligt underhåll. Internhyran beräknas individuellt för varje objekt. 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 till förskola, grundskola, fritidshem, gymnasieskola och äldreomsorg. I barn- och utbildningsnämndens modell ingår inte hyreskostnader eller kostnader för elevhälsan. Det faktiska antalet barn och elever som var skrivna i Skövde kommun den 1 januari 2018 används för att justera kommunbidraget för barn- och utbildningsnämnden, och kompletteras med förväntat antal födda under 2018 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 genomsnitt 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, liksom antalet gymnasieelever. Demografiberäkningen för gymnasieskolan utgår ifrån hur många elever som bor i Skövde kommun.

Även antalet äldre kommer att öka 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. Se demografiutvecklingen under respektive nämnds demografiavsnitt.

### Förändringar i budgetramarna

I tabellen nedan visas förändringar av budgetramarna indelade i kategorier. Under planperioden ökar kostnaderna med cirka 480 miljoner kronor.

\*) 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.

Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Indexuppräknning	74	80	85
Demografiberäkning	37	59	62
Satsningar	62	31	24
Pensioner	7	18	25
Effektivisering	-27	-27	-27
<b>Summa</b>	<b>153</b>	<b>161</b>	<b>169</b>
Ökning av skatteintäkter	172	145	123

### 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 2019 bli 2 904 miljoner kronor, jämfört med 2 835 miljoner kronor i den reviderade budgeten för 2018. Det är en ökning med 2,4 procent. När hänsyn tas till den centrala löne- och prisindexpotten är ökningen 5 procent. Under hösten 2018 tas kommungemensamma prioriteringar fram och en lönekartläggning görs. Detta ligger sedan till grund för fördelningen till nämnderna. Därför är ökade pris- och lönekostnader (74 miljoner kronor) för 2019 budgeterade centralt. I tabellen listas kommunbidrag per nämnd för planperioden.



### Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)

	Reviderad budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Kommunstyrelsen	432,6	448,1	464,5	477,1
Barn- och utbildningsnämnd	1 141,6	1 174,9	1 181,1	1 196,2
Vård- och omsorgsnämnd	881,6	899,9	932,3	951,9
Socialnämnd	193,1	192,1	190,3	188,4
Kultur- och fritidsnämnd	165,0	168,4	169,2	167,8
Servicenämnd	7,5	7,5	7,6	7,7
Byggnadsnämnd	0,5	0,5	0,5	0,5
Kommunfullmäktige	4,1	4,2	4,2	4,3
Revision	1,5	1,6	1,6	1,6
Överförmyndare	5,5	5,8	6,3	6,5
Valnämnd	1,7	1,3	0,1	0,1
<b>Summa nämnder</b>	<b>2 834,6</b>	<b>2 904,2</b>	<b>2 957,6</b>	<b>3 002,0</b>
Finansverksamheten	-163,5	-108,5	38,8	165,6
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>2 670,0</b>	<b>2 795,7</b>	<b>2 996,4</b>	<b>3 167,6</b>

# Resultat-, balans- och kassaflödesbudget

Resultatbudget (mnkr)	Reviderad budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Verksamhetens nettokostnader	-2 670,0	-2 795,7	-2 996,4	-3 167,6
Avskrivningar	-180,0	-185,0	-190,0	-195,0
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-2 850,0</b>	<b>-2 980,7</b>	<b>-3 186,4</b>	<b>-3 362,6</b>
Skatteintäkter enl. riksprognos SKL cirk 2018:18	2 521,4	2 621,7	2 703,0	2 803,0
Generella statsbidrag enl. riksprognos SKL cirk 2018:18	337,4	408,3	472,2	495,2
Finansiella intäkter	10,3	4,0	4,0	4,0
Finansiella kostnader	-5,9	-16,3	-29,0	-41,1
<b>Resultat före extraordinära poster</b>	<b>12,9</b>	<b>37,0</b>	<b>-36,2</b>	<b>-101,6</b>
Extraordinära intäkter				
Extraordinära kostnader				
<b>Årets resultat</b>	<b>12,9</b>	<b>37,0</b>	<b>-36,2</b>	<b>-101,6</b>
Årets resultat i % av skatter och bidrag	0,4%	1,2%	-1,1%	-3,1%

Balansbudget (mnkr)	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Tillgångar</b>			
Anläggningstillgångar (materiella och finansiella)	6 692,1	7 196,1	7 419,9
Förråd	34,0	-11,4	-11,1
Fordringar	2 000,0	2 000,0	2 000,0
Kassa bank	100,0	158,7	163,9
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>8 826,1</b>	<b>9 343,4</b>	<b>9 572,7</b>
<b>Eget kapital och skulder</b>			
Eget kapital	3 079,0	3 042,8	2 941,2
Avsättning för pensioner m m	214,5	214,5	214,5
Långfristiga skulder	2 550,0	3 050,0	3 400,0
Kortfristiga skulder	2 982,5	3 036,1	3 017,0
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>8 826,1</b>	<b>9 343,4</b>	<b>9 572,7</b>

Budget för kassaflöde (mnkr)	Budget 2019	Plan 2020	Budget 2021
<b>Den Löpande Verksamheten</b>			
Årets resultat	37,0	-36,2	-101,6
Justering för av- och nedskrivningar	185,0	190,0	195,0
Justering för gjorda avsättningar			
<b>Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>222,0</b>	<b>153,8</b>	<b>93,4</b>
<b>Ökning/minskning kortfristiga fordringar</b>			
Ökning/minskning förråd och varulager	-34,1	45,4	-0,3
Ökning/minskning kortfristiga skulder			
<b>Medel från den löpande verksamh.</b>	<b>187,9</b>	<b>199,2</b>	<b>93,1</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillg.	-729,1	-694	-418,8
Försäljning materiella anläggningstillg.			
Förvärv immateriella anläggningstillg.			
Försäljning immateriellaanläggningstillg			
Förvärv finansiella anläggningstillg			
Försäljning finansiella anläggningstillg.			
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-729,1</b>	<b>-694,0</b>	<b>-418,8</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Nyupptagna lån	600,0	500,0	350,0
Amortering av skuld			
Ökning av långfristiga fordringar			
Minskningar av kortfristiga fin.skulder			
<b>Medel från finansieringsverksamheten</b>	<b>600,0</b>	<b>500,0</b>	<b>350,0</b>
Årets Kassaflöde	58,8	5,2	24,3
Likvida medel vid årets början	100,0	158,7	163,9
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>158,7</b>	<b>163,9</b>	<b>188,2</b>





# 5

## Nämnder

Kommunstyrelsen .....	40
Barn- och utbildningsnämnd .....	41
Vård- och omsorgsnämnd.....	43
Socialnämnd .....	45
Kultur- och fritidsnämnd .....	47
Servicenämnd .....	49
Byggnadsnämnd .....	50
Kommunfullmäktige .....	51
Revision .....	51
Arvodesnämnd.....	51



# 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, med andra ord 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)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ram föregående år	406 823	432 555	448 095	464 472
Pris- och personalkostnadsindex	6 835			
<b>Driftskompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader	12 285	14 569	16 403	12 196
Budgetprioriteringar	2 701	3 486	2 214	2 750
Verksamhetsövergångar	5 554	648	0	0
Effektivisering	-1 643	-3 163	-2 240	-2 322
<b>Årets ram</b>	<b>432 555</b>	<b>448 095</b>	<b>464 472</b>	<b>477 096</b>

## Budgetprioriteringar

### Arbetsmarknadsprojekt Skövde modellen 2.0 (4,5 miljoner kronor)

Skövde kommun driver idag ett antal projekt för att få människor i sysselsättning/arbete. Dessa är fördelade mellan sektor medborgare och samhällsutveckling respektive sektor socialtjänst. Under 2018 samordnas projekten under en rubrik: Skövde modellen 2.0. I nuläget finansieras projekten delvis av externa medel, men inför 2019 har de inte full finansiering. Målet är att kraftsamla resurserna optimalt, men också att

hitta innovativa lösningar för att minimera långtidsarbetslösheten och kompetensförsörja Skövde kommun.

### Uppräkningar

Driftbidraget till Next Skövde AB, Balthazar Science Center AB samt Miljösamverkan Östra Skaraborg räknas upp med kommunens index. Bidraget till Räddningstjänst Östra Skaraborg räknas upp i enlighet med direktionens förslag.

### Risker och osäkerheter i budgeten

Kompetensförsörjningen är en av kommunens största utmaningar i rådande konjunktur. Under kommande år ser vi ett stort rekryteringsbehov i kommunens verksamheter. Skövde kommun beräknas behöva rekrytera 550 medarbetare per år inklusive intern rörlighet, totalt närmare 2 800 medarbetare till och med 2022. För att främja kommunens framtida kompetensförsörjning genomförs under två år en pilotverksamhet där rekryteringsenheten stöttar och avlastar chefer i rekryteringsarbetet. Syftet är att effektivisera och kvalitetssäkra rekryteringsarbetet i kommunen.

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

Den 1 januari 2018 börjar nya regler gälla för Arbetsförmedlingens etableringsuppdrag. Utbildningsplikt införs för nyanlända med kort utbildning. Det innebär att nyanlända som omfattas av utbildningsplikten anvisas till reguljär vuxenutbildning, där de kan studera på heltid under sin etableringsperiod på 24 månader. Utbildningsplikten kan komma att öka efterfrågan på kommunal vuxenutbildning på grundläggande nivå. Den kan också innebära att fler elever behöver kombinera sina svenskstudier med studier i andra ämnen, både på grundläggande nivå och i viss mån på gymnasial nivå.

# Barn- och utbildningsnämnd

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

Nämnden har också det kommunala aktivitetsansvaret för 16- till 19-åringar som antingen har avbrutit sina gymnasiestudier 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

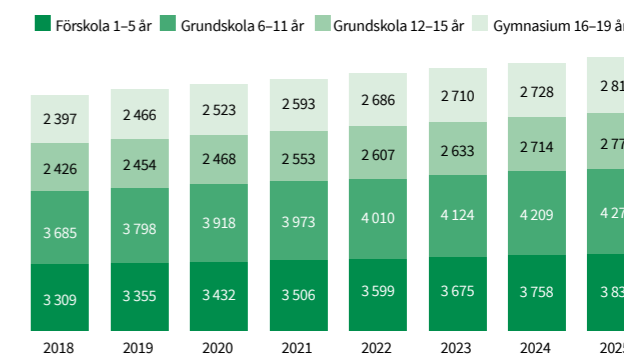
Barn och utbildningsnämnd (tkr)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ram föregående år	1 084 404	1 141 558	1 174 850	1 181 075
Pris- och personalkostnadsindex	25 229			
Demografiberäkning förskola, grundskola, fritidshem	17 464	11 500	15 000	15 000
Demografiberäkning gymnasium	-927	10 000	500	500
<b>Driftskompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader Förskola	1 024	5 018	3 891	3 563
Investeringsrelaterade kostnader Grundskola inkl fritidshem	12 268	7 381	-328	7 834
Investeringsrelaterade kostnader Gymnasium	578	2 414	-1 090	0
Budgetprioriteringar	4 820	8 530	0	0
Verksamhetsövergångar	2 120	-135	0	0
Effektivisering	-5 422	-11 416	-11 749	-11 811
<b>Årets ram</b>	<b>1 141 558</b>	<b>1 174 850</b>	<b>1 181 075</b>	<b>1 196 161</b>

## 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 2019–2021 kom-

mer antalet barn i åldern 1–19 år att bli cirka 550 fler. Antalet barn i förskoleålder ökar med i snitt 50 per år och antalet grundskolelever med i snitt 90 per år. Antalet ungdomar i gymnasieålder har minskat under flera år men sedan 2017 har även eleverna i dessa åldrar blivit fler. Antalet ungdomar i gymnasieålder förväntas öka med i snitt 65 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.

### Paviljonglösningar (2,5 miljoner kronor)

Flera paviljonger som tidigare använts av förskola och grundskola är på väg att säljas. Försäljningarna kommer att ske successivt under några år i takt med att nya, permanenta lokaler tas i bruk. Kommunens barn och elever fortsätter dock att bli fler och behovet av lokalkapacitet ökar. Därför kommer paviljongförstärkningar sannolikt att behövas även i framtiden. Framtida behov kan också botten i tillfälliga evakueringar under byggprojekt eller för att täcka oförutsedda händelser eller svårplanerade behov.

### Satsning grundskolan (10 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.





## Vård- och omsorgsnämnd

### Risker och osäkerheter i budgeten

#### Kompetensförsörjning

Uppdraget att organisera verksamheten med lärare som har rätt behörighet är en nationell utmaning. I Skövde kommun, där barnen och eleverna blir fler, är det svårt att rekrytera lärare inom samtliga skolformer. Psykologer och studie- och yrkesvägledare är andra svårrekryterade befattningar. Förutom att verksamheten växer står kommunen också inför stora pensionsavgångar, framför allt när det gäller barnskötare, förskollärare och lärare i grundskolans tidigare år. En positiv aspekt är dock att Högskolan i Skövde är på väg att starta lärarutbildning igen, vilket väntas gynna rekryterings-

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

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

### Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021
Antal barn i kommunal förskola	2 578	2 460	2 515	2 607	2 746	2 810	2 895
Antal barn i enskild förskola	317	343	389	402	400	400	400
Antal barn i pedagogisk omsorg	12	5	0	0	0	0	0
Antal barn vårdnadsbidrag	28	22	4	0	0	0	0
Antal barn i kommunalt fritidshem	2 314	2 315	2 300	2 300	2 350	2 350	2 370
Antal barn i enskilt fritidshem	106	169	253	255	255	255	255
Antal barn i enskilt fritidshem	106	169	253	255	255	255	255
Antal barn i kommunal skola åk 1–9, exklusive sarskola	4 910	4 990	5 075	5 030	4 940	4 986	5 087
Antal barn i friskola	132	232	339	520	693	770	800
Antal gymnasieelever	2 077	2 180	2 218	2 260	2 300	2 353	2 407
varav folkbokförda i Skövde	1 243	1 292	1 292	1 310	1 334	1 365	1 396
varav andel från annan kommun (procent)	40	41	42	42	42	42	42
Antal elever i gymnasiesarskola	75	80	78	80	80	80	80
varav andel från annan kommun (procent)	47	45	49	50	50	50	50
Andel elever, folkbokförda i Skövde, som studerar i friskola eller annan kommun (procent)	28	26	26	26	26	26	26

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 som 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)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ram föregående år	837 202	881 648	899 941	932 265
Pris- och personalkostnadsindex	20 962			
Demografiberäkning	9 800	8 700	24 969 <sup>1</sup>	22 600 <sup>1</sup>
<b>Driftskompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader Gruppboende	7 639	3 571	11 686	6 373
Investeringsrelaterade kostnader Äldreomsorg			4 668	
Budgetprioriteringar	10 000	15 000	0	0
Verksamhetsövergångar	232	-162	0	0
Effektivisering	-4 186	-8 816	-8 999	-9 323
<b>Årets ram</b>	<b>881 648</b>	<b>899 941</b>	<b>932 265</b>	<b>951 915</b>

1. Inkluderar personal äldreboende

### Demografi

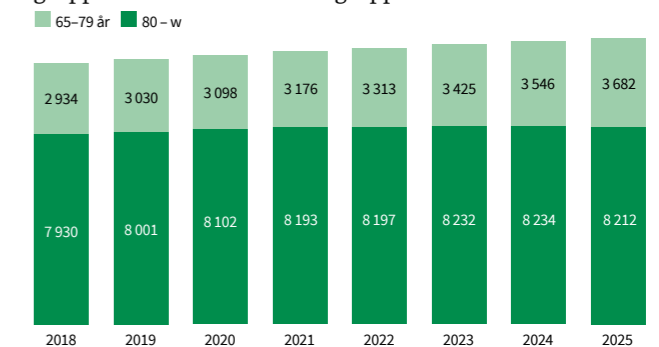
Skövdes befolkningsprognos visar att antalet äldre ökar. Under planperioden 2019–2021 väntas antalet invånare som är 80 år och äldre bli 241 personer fler. Följande tre år väntas en ökning med ytterligare 369 personer.

Förändringen innebär ett större behov av hemtjänst, särskilt

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2024	2025
80+	2 934	3 030	3 098	3 176	3 313	3 425	3 546	3 682	11 665	11 762
Årlig förändring	58	95	68	78	136	112	121	135	109	97

boende och andra insatser från vård- och omsorgsnämnden. Behovet av lägenheter i särskilt boende (särskilt för personer med demensdiagnoser) kommer att mötas med en utbyggnad av lägenheter vid Äldrecentrum Ekedal. Dessa beräknas vara klara för inflyttning i början av 2020. Hemvård, dagverksamhet och korttidsvård behöver också mer resurser för att klara förändringen.

Även i yngre åldrar (0–64 år) innebär befolkningsökningen fler brukare inom verksamheter för personer med funktionsnedsättning. I genomsnitt handlar det om cirka 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

#### Ny lagstiftning hemtagning (5 miljoner kronor)

Lagen om samverkan vid utskrivning från slutenvård till primärvård och kommun. Detta kräver högre beredskap hos kommunen att med kort varsel ta emot nya brukare eller brukare med nya/mer omfattande behov. Vård- och omsorgsnämnden tilldelas fem miljoner kronor för att möta den nya lagstiftningens krav.

### Bibehålla kvaliteten inom äldreomsorgen (5 miljoner kronor)

I den reviderade budgeten för 2018 tilldelades vård- och omsorgsnämnden tio miljoner kronor extra för att möta ökade behov av äldreomsorg, framför allt hemtjänst. För 2019 tilldelas vård- och omsorgsnämnden ytterligare fem miljoner kronor för att bibehålla kvalitetsnivån inom äldreomsorgen.

### Satsning på funktionsnedsättningsområdet (5 miljoner kronor)

En kommun i tillväxt och med attraktionskraft från närområdet ska kunna möta ökande behov och fortsätta skapa goda livsvillkor för personer med funktionsnedsättning. Vård- och omsorgsnämnden tilldelas fem miljoner kronor för särskilda satsningar inom funktionsnedsättningsområdet under 2019.

### Risker och osäkerheter i budgeten

De närmaste åren kommer framför allt antalet äldre över 80 år att stiga. I denna åldersgrupp kan mer än 40 procent förväntas 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.

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 samhället. 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. Det ställer krav på såväl lönepolitik som arbetsmiljöpolitik för att möta den allt hårdare konkurrensen på arbetsmarknaden. Möjligheten att arbeta heltid är en mycket viktig fråga för framtida kompetensförsörjning. Skövde kommun antog i december 2017 en handlingsplan för heltid.

Förändringar i lagstiftning och rättspraxis påverkar rätten till personlig assistans. LSS-utredningen ska komma med ett betänkande den 1 oktober 2018, som kan innebära ytterligare förändringar. Kommunens beredskap för växande verksamhetsvolym kan behöva stärkas.

Hur regeringen ställer sig till att fortsätta satsa på stimulansmedel för ökad bemanning i någon form, riktat eller generellt till kommunen, kommer att få stor betydelse för möjligheten att bibehålla god kvalitet i äldreomsorgen.

### Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021
<b>Äldreomsorg</b>							
Antal platser, särskilt boende exklusive servicelägenheter	345	370	370	370	370	420	450
Antal brukare, hemtjänst	1 193	1 282	1 344	1 360	1 410	1 420	1 440
Antal timmar beviljad hemtjänst	367 000	365 000	397 000	415 000	430 000	435 000	440 000
Korttidsboende	67	72	72	78	80	75	72
Antal brukare dagverksamhet	46	48	58	60	62	64	66
<b>Insatser enligt LSS</b>							
Kontaktperson	234	250	254	257	260	263	266
Korttidsvistelse	49	55	66	69	72	75	78
Korttidstillsyn	25	26	20	25	26	27	28
Antal platser, bostad särskild service vuxna	189	195	201	207	207	215	221
Daglig verksamhet	235	250	240	255	260	265	270
Personlig assistans LSS	30	34	29	33	36	39	42
Insats enligt SFB (LASS)	116	116	113	115	115	115	115

## 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 och brottsoffer tillhör också nämndens målgrupper.

### Driftskostnader

Socialnämnd (tkr)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Ram föregående år</b>	<b>190 971</b>	<b>193 088</b>	<b>192 083</b>	<b>190 329</b>
Pris- och personalkostnadsindex	4 213			
Demografiberäkning		1 000		
<b>Driftskompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader	0	88	167	0
Budgetprioriteringar	-1 000	0	0	0
Verksamhetsövergångar	-142	-162	0	0
Effektivisering	-955	-1 931	-1 921	-1 903
<b>Årets ram</b>	<b>193 088</b>	<b>192 083</b>	<b>190 329</b>	<b>188 426</b>

### Budgetprioriteringar

#### Socialtjänsten (1 miljon kronor)

Inför budgetåret 2019 har sektor socialtjänst fått en höjd demografiskompensation med en miljon kronor. Medlen ska kompensera för demografiska ökningarna som påverkar mängden utbetalt försörjningsstöd samt placeringar för barn och unga.

### Risker och osäkerheter i budgeten

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

Andelen ansökningar om missbruksvård har stigit. Dessutom har komplexiteten ökat i många ärenden som rör missbruk och/eller psykisk funktionsnedsättning. Det kräver flexibla, ofta dyrare, lösningar som möter individens behov. Här är det också svårt att dra gränsen för vad som är ett kommunalt ansvar och vilket ansvar som åligger regionen.

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 är på högtryck och de som har utbildning har lätt att få arbete. Däremot visar statistik från Arbetsförmedlingen att utomeuropeiskt födda med nioårig grundskola eller mindre blir 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 har svårt att få egna bostäder. Ett antal hamnar i akuta situationer där de saknar någonstans att bo och inte kan skaffa bostad på egen hand. Nämndens kostnader för akuta boendelösningar för enskilda individer har ökat jämfört med tidigare år.

Personalförsörjningen har tidigare varit god bland yrkesgrupperna inom sektor socialtjänst. De senaste åren har man dock märkt att det råder brist på psykiatrijuksköterskor och handläggare som arbetar med myndighetsutövning. Konkurrensen om dessa medarbetare har hårdnat.





### Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021
<b>Barn och unga</b>							
<b>Eget boende Orion (12 platser)</b>							
Antal placerade ungdomar snitt per år	10,9	9,3	8,3	12	12	12	12
Antal vård dygn	4 020	3 205	3 239	3 500	3 500	3 500	3 500
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	1 514	2 030	2 362	2 409	2 457	2 506	2 556
<b>Köpt HVB</b>							
Antal placerade ungdomar snitt per år	13,0	13,0	9,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Antal vård dygn	4 576	4 408	2 975	4 015	4 015	4 015	4 015
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	3 744	3 622	4 702	3 224	3 800	3 800	3 800
<b>Familjehem inklusive konsulentstödda, exklusive ensamkommande barn</b>							
Antal barn i familjehemsvård	21	23	23	22	22	22	22
Genomsnittlig nettokostnad per familjehem	571 333	474 696	527 783	534 682	540 029	545 429	550 883
<b>Vuxna missbruk</b>							
<b>Köpt missbruksvård</b>							
Antal placerade personer snitt per år	11,0	14,8	18,0	13,0	13,0	13,0	13,0
Vård dygn	3 771	4 165	6 403	5 300	5 300	5 300	5 300
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	1 975	2 378	1 859	2 200	2 200	2 200	2 200
<b>Skyddat boende</b>							
Antal placerade personer snitt per år	2,9	5,0	11,0	19,0	11,0	11,0	11,0
Vård dygn	iu	519	782	989	750	750	750
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	iu	iu	1 088	1 937	1 500	1 500	1 500
<b>Socialpsykiatri</b>							
<b>Egna boenden (boende med särskild service)</b>							
Antal bostäder	41	41	41	41	38	38	38
Genomsnittlig kostnad per plats	383 529	403 922	399 392	385 549	385 549	389 405	393 299
<b>Egna boenden (korttidsboende)</b>							
Antal bostäder	10	10	10	9	13	13	13
Genomsnittlig kostnad per plats	383 529	403 922	399 392	385 549	385 549	389 405	393 299
<b>Köpta boenden</b>							
Antal placerade snitt per år	4,6	4,3	2,8	3,0	3,0	3,0	3,0
Genomsnittlig nettokostnad per plats	831 087	1 109 070	1 171 071	1 435 667	1 450 023	1 464 524	1 479 169

## 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 ansvarar för ärenden enligt lotterilagen.

### Driftskostnader

Kultur- och fritidsnämnd (tkr)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Ram föregående år</b>	<b>163 544</b>	<b>164 963</b>	<b>168 383</b>	<b>169 174</b>
Pris- och personalkostnadsindex	2 396			
<b>Driftskompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader	-1 108	4 906	2 275	0
Budgetprioriteringar	957	200	200	200
Verksamhetsövergångar	-9	-36	0	0
Effektivisering	-818	-1 650	-1 684	-1 692
<b>Årets ram</b>	<b>164 963</b>	<b>168 383</b>	<b>169 174</b>	<b>167 682</b>

### Budgetprioriteringar

Föreningsbidragen för kultur- och fritidsverksamhet räknas upp med cirka två procent för perioden 2019–2021.

### Risker och osäkerheter i budgeten

Skövde kommun står inför stora utmaningar när det gäller att möta framtidens utveckling av föreningsliv, idrottande, kulturutövande och kultur- och fritidsutbud för en allt större grupp aktiva äldre. Kvalitetskrav i kombination med en mindre total mängd aktiva gör att föreningar har svårt att klara sin verksamhet. Dagens utveckling väcker en viss oro för hur föreningsdrivna anläggningar ska utvecklas i framtiden.

För att bidra till att stärka varumärket Skövde måste bland annat Skövde Kulturhus, Arena Skövde och Billingens fritidsområde bibehålla sin attraktivitet och sina marknadsandelar. Människor spås i framtiden ha större behov av fysiska möten i olika former. Det gör att mötesplatser inom kultur- och friluftsområdet är centrala i framtida satsningar.





## Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021
Antal arrangemang Kulturhuset	4 276	4 100	2 175	2 225	2 275	2 325	2 345
<i>Antal besökare</i>							
Stadsbiblioteket + filialer <sup>1)</sup>	154 100	169 947	193 005	175 000	180 000	180 000	199 000
Konstenheten	39 243	37 790	35 919	40 000	40 000	40 000	40 000
Stadsteatern/Odeon/Valhall/Freja	166 000	150 000	152 000	154 000	156 000	158 000	160 000
Stadsmuseet <sup>1)</sup>	825	0	14 360	15 000	16 000	16 000	16 000
Antal betalande besök slalombacken <sup>3)</sup>	10 726	11 535	7 700	10 000	10 000	15 000	15 000
Antal betalande besök längdskidspåren <sup>5)</sup>	25 357	25 357	15 525	25 000	25 000	30 000	30 000
Antal betalande besök allmänhetens åkning Billingehejv <sup>5)</sup>	2 611	2 314	2 299	2 155	2 500	2 500	2 700
<i>Antal utställningar</i>							
Antal utställningar konstmuseet	8	12	14	8	8	8	8
Antal utställningar stadsmuseet <sup>2)</sup>	2	0	2	4	4	4	4
<b>Musikskolan</b>							
Antal elever i undervisning	759	725	756	725	725	725	725
Antal orkestrar/körer	33	0	34	35	35	35	35
Antal arrangemang	53	0	52	55	55	55	55
<b>Stadsbiblioteket</b>							
Utlån huvudbibliotek och filialer	260 637	169 947	212 613	256 000	254 000	244 000	220 000
Besök Webb-katalogen <sup>1)</sup>	69 598	69 273	69 000	74 000	76 000	75 000	77 000
Utlån e-böcker (nedladdning)	10 209	6 916	5 852	7 000	7 000	7 000	7 500
Summa utbetalt föreningsbidrag	6 200 000	6 391 000	8 430 575	8 337 400	8 437 400	8 487 400	8 587 400
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Södermalms IP <sup>4)</sup>	1 675	1 460	1 114	1 200	1 300	1 500	1 500
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Lillegården <sup>5)</sup>		1 923	1 784	1 500	1 800	1 900	1 900
Antal bokade verksamhetstimmar Lillegården/Sportfältet naturgräs	2 603	1 951	1 859	1 900	1 900	1 900	1 900
<b>Arena Skövde</b>							
Antal besök Arena Skövde Bad	276 000	266 308	277 036	270 000	260 000	250 000	250 000
Antal besök Arena Skövde totalt	1 039 836	1 097 700	1 098 650	1 095 000	1 075 000	1 050 000	1 050 000
Antal arrangemangsdagar Arena Skövde hall	90	121	132	120	120	120	120

1) Sedan 2014 ingår även barn/ungdomar i projektet Kliv 3.0 samt barn från Karstorps förskola, där lärare från musikskolan har undervisning.

2) Antal besökare 2014 är en uppskattning. Anledningen är att man under halva året bedrev biblioteksverksamheten enbart i filialerna, där besöksräknare inte finns.

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

4) Från och med februari 2015 har nya besöksräknare installerats i både konsthall och museum (samma som i övriga Kulturhuset).

De räknar på ett säkrare sätt. Viktigt att notera är att vi arbetar aktivt och långsiktigt med publikutveckling utifrån perspektivet vidgat deltagande.

Den publik vi har i dag är i huvudsak konstituerade 65+.

5) Antal besök anges per säsong, exempelvis finns 2014–2015 under utfall 2015.

## 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.

## Driftkostnader

Servicenämnd (tkr)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Ram föregående år</b>	<b>4 510</b>	<b>7 465</b>	<b>7 498</b>	<b>7 622</b>
Pris- och personalkostnadsindex				
<b>Driftkompensation investeringar</b>				
Investeringsrelaterade kostnader	3 896	186	124	70
Budgetprioriteringar	0	0	0	0
Verksamhetsövergångar	-941	-153	0	0
Effektivisering				
Taxefinansierad verksamhet				
<b>Årets ram</b>	<b>7 465</b>	<b>7 498</b>	<b>7 612</b>	<b>7 692</b>





## Byggnadsnämnd

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

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

Byggnadsnämnden är också kommunens trafiknämnd, med ansvar för lokala trafikföreskrifter samt parkerings- och transporttillstånd.

Den kommunala lantmäterimyndigheten (KLM) hör organisatoriskt till byggnadsnämnden, med en självständig myndighetsroll enligt fastighetsbildningslagstiftningen.

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

### Driftskostnader

Byggnadsnämnd (tkr)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ram föregående år	500	500	500	500
Årets ram	500	500	500	500

### Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Prognos 2018	Prognos 2019	Prognos 2020	Prognos 2021
Bygglov	712	840	1018	900	900	900	900
Detaljplaner	11	8	5	12	12	12	12
Nybyggnadskartor	90	80	114	70	70	70	70
Utstakning av byggnad	110	80	68	60	60	60	60
Registrerade förrättningar	110	120	92	100	100	100	100
Bostadsanpassningsärenden	494	495	497	550	550	550	550



### Budgetprioriteringar

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

### Risker och osäkerheter i budgeten

Bygglovsverksamhet, fastighetsbildning och övriga verksamheter hos nämnden påverkas till stor del av konjunktur och samhällets utbyggnadstakt. Båda dessa är osäkerhetsfaktorer. En viktig förutsättning för att kunna nå Skövde kommuns höjda mål för bostadsproduktion och nyetableringar är att vi har tillgång till rätt kompetens. Hur snabbt vi genomför Skövde kommuns Vision 2025 påverkar i hög grad verksamheten. För balansens skull är det viktigt att ha tillräckliga personalresurser och fungerande verksamhetsstöd.

## Kommunfullmäktige

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

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

### Driftskostnader – övriga

(tkr)	Rev budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Kommunfullmäktige	4 074	4 155	4 239	4 323
Revision	1 500	1 600	1 600	1 600
Valberedning				
Överförmyndare	5 510	5 810	6 310	6 510
Valnämnd	1 700	1 300	60	60
Arvodesnämnd	0	0	0	0

## 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 2019 räknas ramen därför upp med 0,1 miljoner kronor, motsvarande närmare sju procent.

## Arvodesnämnd

Arvodesnämnden ansvarar för att bereda frågor om ekonomiska förmåner till kommunens förtroendevalda politiker.



# 6

## Exploatering och investering

Exploatering och investering .....	54
Exploateringsbudget .....	55
Investeringsbudget .....	58





## 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. Under 2017 gick två av tio investeringskronor i Sverige till bostadsbyggande, sex av tio till övriga privata investeringar och två av tio kronor till offentliga investeringar. Investeringsstakten är hög och trenden fortsätter – så även i Skövde.

För att kunna nå målet om 60 000 invånare i Skövde kommun behövs fler bostäder. Det kräver i sin tur att mark exploateras och iordningsställs. Befolkningsökningen ger ett större skatteunderlag, men också behov av fler lokaler inom kommunal verksamhet. Demografiska förklaringar ligger därför bakom de flesta förslag 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, att vi skapar nya mötesplatser och förnyar oss. Utvecklingen av Billingen, investeringar i Kulturhustorget samt i Kavelbro

idrottshall är alla exempel på hur vi arbetar för att stärka Skövde som attraktiv centralort.

Infrastruktur är en förutsättning för tillväxt, därför investerar Skövde kommun i vägar, busskörväg, cykelbanor och rondeller. Dessutom görs investeringar i infrastruktur för elbilar, i form av laddstolpar.

Parallellt med dessa satsningar reinvesterar kommunen i gator och fastigheter för att underhålla och bibehålla en god standard.

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

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

## Exploateringsbudget

Exploatering innebär åtgärder för att bearbeta och ställa iordning råmark där bostäder, lokaler och anläggningar kan byggas för både näringsverksamhet och offentlig verksamhet. Exploateringsverksamheten är en viktig del i att möta befolkningsutvecklingen och nå Skövde kommuns vision. Under hösten 2017 och våren 2018 har framtida behov analyserats. Analysen har mynnat ut i en exploateringsplan för perioden.

### Bostäder

Ett flertal bostadsprojekt med pågående produktion följer med in från tidigare perioder. Dessa är Trädgårdsstaden etapp 1 och 2, Frostaliden, Ekedal Södra, Bissgården etapp 3 i Skultorp och Björkebacken etapp 2 i Stöpen. I projekten återstår viss utbyggnad av infrastruktur. Rönnen i Centrum, Grubbagården i Havstena och Stensborg i Skultorp är tre projekt som inte bedöms ge vare sig intäkter eller kostnader under perioden. Övriga projekt har en starkare intäktssida eftersom en större andel av kostnaden betats av under tidigare år. Totalt ger ovan nämnda projekt nästan 1 500 nya bostäder under perioden 2016–2021.

Det finns också bostadsprojekt där planering, projektering och produktion av infrastruktur pågår. Hit hör Trädgårdsstaden etapp 3, Mossagården, Ekedal Norra, Kurorten, Soldaten, Snäckan och Björkebacken etapp 3–4 i Stöpen samt Vallgatan i Timmersdala. I dessa projekt kommer startar både infrastrukturutbyggnad och bostadsproduktion under perioden.

Trädgårdsstaden etapp 3 och Björkebacken etapp 3–4 kräver störst utbyggnationer av infrastruktur. Å andra sidan ger Mossagården, Ekedal Norra, Kurorten och Soldaten kostnader för att bland annat lägga om ledningar och sanera markföroreningar. Dessa åtgärder tenderar att dyka upp i förtätningsprojekt. Under perioden bedöms samtliga projekt ge kostnader som växlas mot intäkter senare år.

Sammantaget ger ovan nämnda projekt nästan 1 200 nya bostäder under perioden 2019–2027.

Förutom de projekt som redan är igång är också stora bostadsprojekt på väg att inledas. Här pågår planprogram eller förberedande arbeten. Några är betydligt osäkrare än andra. De planprogram som pågår är Mariesjö och Södra Ryd. Trädgårdsstaden etapp 4 finns med sedan tidigare, med stöd av ett tidigare program. Dessutom har tre områden i Hentorp

tillkommit: S:t Johannes och Driving rangen. Det finns också ett antal förtätningsprojekt i Skövde där de förberedande arbetena har kommit igång: Dessa är Diana, Storegården, Tegelbruket i Mariesjö och Hälsans Park i Ryd. Dessutom finns ett projekt på Karl Magnussons väg som ger möjlighet till enbostadshus i attraktivt läge.

Trädgårdsstaden etapp 4 och Karl Magnussons väg kräver störst utbyggnation av infrastruktur. Dessa kostnader kommer framför allt mot slutet av perioden och växlas mot intäkter som infaller senare år. Förtätningsprojekten kommer att ge kostnader för ledningar och liknande, och antagligen också en del kostnader för sanering av markföroreningar. Även här uppstår kostnaderna mot slutet av perioden, med intäkter senare år.

Sammantaget ger ovan nämnda projekt, bortsett från Södra Ryd och Mariesjö, nästan 1 400 nya bostäder under perioden 2020–2031.

### Verksamheter

Flera projekt där verksamhetsetablering pågår följer med in från tidigare perioder. Handelsområdet kring Stallsiken bedöms vara färdigutbyggt 2020. Industriområden i Hasslum, Aspelund och Timboholm ska vara färdigutbyggda senast 2022, med Timboholm som sista del. Inget av dessa projekt ger längre några större kostnader utan resulterar endast i intäkter.

De verksamhetsprojekt där planering, projektering och produktion av infrastruktur pågår är Norra Ryd etapp 1, Motorblocket i Hasslum och Risatorpet. Norra Ryd etapp 1 kan börja säljas under 2018. Infrastrukturutbyggnaden är klar och området beräknas vara färdigutbyggt 2024. Försäljningen av Motorblocket startar tidigast 2020. Även här bedöms etableringen vara färdig 2024. Under 2019 ska Risatorpet byggas ut med en ny gatudel.

I dessa projekt ligger kostnaderna framför allt i början av perioden, och växlar till intäkter mot slutet av projektperioden.

I projekten Hammaren och Elins Esplanad säljs ingen kommunal mark, men exploatören får bidra med exploateringskostnader för gatukostnader. När det gäller Hammaren hänger en del av kostnaden ihop med bostadsprojektet Mossagården. De verksamhetsprojekt som har pågående planprogram och/eller förberedande arbeten är Södra Stallsiken, Norra Ryd



etapp 2–3 och Södra Aspelundsvägen. På Södra Stallsiken har man fått vänta med att upprätta detaljplan i avvaktan på att markåtkomst ordnas samt att utredningsarbetet om Mariesjö kommit något längre. Norra Ryd etapp 2–3 håller på att inledas. Därefter följer Södra Aspelundsvägen.

Smärre kostnader kommer att uppstå i början av perioden. Mot slutet av perioden kan större kostnader komma i form

av infrastrukturutbyggnad. Det gäller särskilt Norra Ryd och Södra Stallsiken.

Med dessa utbyggnader ska det uppskattningsvis finnas verksamhetsvolym som räcker från 2021 till 2030.

Område/Projekt	2019		2019 Netto	2020		2020 Netto	2021		2021 Netto
	Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad	
<b>Bostadsområde/Projekt</b>									
Karl Magnussons väg							0,5		-0,5
Björkebacken Etapp 2	2	1	1						
Hasslum etapp 3		0,3	-0,3						
Horsås Trädgårdsstaden etapp 2	6	10	-4	4	1,5	2,5	2	0,5	1,5
Horsås Trädgårdsstaden etapp 3		30	-30	10	30	-20	10	30	-20
Horsås Trädgårdsstaden etapp 4							1		-1
Karstorp Frostaliden		1	-1						
Bissgården 3	5	0,5	4,5	3		3			
Mossagården	13	1	12	13	1	12	13	1	12
Diana		0,5	-0,5	12	1	11			
Norra Ekedal		2	-2	20	2	18	13	1	12
Motorn 1 (Ställverk)					10	-10		15	-15
Soldaten		2,5	-2,5	4,7	1,5	3,2			
Hälsans Hus							2	1	1
Kurorten		1	-1	3,7	0,5	3,2			
Björkebacken 3-4		5	-5	5	5		5	5	
Tegelbruket		1	-1		1	-1			
Storegården		1	-1		2,5	-2,5	15		15
Vallgatan, Timmersdala		0,5	-0,5	0,5		0,5			
Drivingranchen, Hentorp								1	-1
Hälsans Park		1	-1						
<b>Delsumma</b>	<b>26,0</b>	<b>58,3</b>	<b>-32,3</b>	<b>75,9</b>	<b>56,0</b>	<b>19,9</b>	<b>60,0</b>	<b>56,0</b>	<b>4,0</b>

Område/Projekt	2019		2019 Netto	2020		2020 Netto	2021		2021 Netto
	Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad		Intäkt	Kostnad	
<b>Verksamhetsområde/projekt</b>									
Norra Ryd etapp 1	10	1,2	8,8	10	2	8			
Norra Ryd etapp 2		1	-1		1	-1		7,5	-7,5
Timboholm Risatorp		2	-2	3	0	3	3,7	0	3,7
Karlsro		0,5	-0,5		0,5	-0,5			
Timboholm 2	5	2	3						
Motorblocket					0,5	-0,5		0,5	-0,5
Stallsiken	7	1	6	7	0,5	6,5			
Stallsiken Södra		10	-10	15	5	10			
Kv Hammaren	0,8	3,7	-2,9						
Skövde Station				0,3	0,3				
Elins Esplanad		3,2	-3,2						
<b>Delsumma</b>	<b>22,8</b>	<b>24,6</b>	<b>-1,8</b>	<b>35,3</b>	<b>9,8</b>	<b>25,5</b>	<b>3,7</b>	<b>8,0</b>	<b>-4,3</b>
<b>SUMMA</b>	<b>48,8</b>	<b>82,9</b>	<b>-34,1</b>	<b>111,2</b>	<b>65,8</b>	<b>45,4</b>	<b>63,7</b>	<b>64</b>	<b>-0,3</b>





# 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 för att upprätthålla standarden på kommunens anläggningar och på det viset säkerställa fortsatt verksamhet.

Kommunen har för planperioden 2019–2021 en fortsatt expansiv investeringsbudget, där behoven inom förskola, skola och äldreomsorg står för omfattande delar. Stora satsningar görs för att fortsätta förverkliga Vision Skövde 2025 och stärka de prioriterade utvecklingsområdena ytterligare.

Totalt uppgår investeringsbudgeten för 2019–2021 till 1 618,4 miljoner kronor, exklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet på totalt 223,5 miljoner kronor.

Investeringsbudgeten är fördelad på följande vis:

- Fastighetsförvärv: 120 miljoner kronor
- Infrastruktur: 282 miljoner kronor
  - varav reinvesteringar gata: 46 miljoner kronor
- Lokaler: 1 033,5 miljoner kronor
  - varav reinvesteringar fastighet: 122 miljoner kronor
- Inventarier<sup>1</sup>: 182,9 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 tar höjd för 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 också hållas nere.

Skövde kommun köper mark på den öppna marknaden. Det

betyder att det måste finnas handlingsutrymme när köptillfälle ges. I budgetramen för 2019–2021 ökas de avsatta medlen för fastighetsförvärv från 30 till 40 miljoner kronor per år. Fördelningen mellan strategiska och taktiska förvärv är 60/40.

(miljoner kronor)	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Fastighetsförvärv	40	40	40

## Infrastruktur

För att bygga ett modernt samhälle och skapa tillväxt krävs investeringar i infrastruktur. Inte enbart sådana som gör att nya bostäder och verksamheter kan etableras – för att ge fler utrymme att bo och arbeta i Skövde krävs också investeringar i långsiktigt hållbara trafikslag som kollektivtrafik och cykel. Dessutom behöver kommunen investera för bibehållen trafiksäkerhet och framkomlighet. Slutligen bör en tillväxtkommun även investera för att öka stadens attraktivitet.

Trafikmängden i Skövde har de senaste åren ökat markant. Under vissa tider på dygnet uppstår flaskhalsar och köer bildas. Prognosen för framtiden pekar på att trafiken kommer att fortsätta öka i takt med att Skövde växer. För att hantera detta måste kommunen arbeta på två fronter. Först och främst behöver vi 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 att planera infrastrukturen för samtliga trafikslag. En åtgärdsvalsstudie har också genomförts tillsammans med Trafikverket. Studien föreslår flera åtgärder både på kommunens gator och på statliga vägar. En avsiktsförklaring har tecknats, där respektive part åtar sig att arbeta vidare för att åtgärderna genomförs.

### Större förändringar jämfört med 2018–2020

Ambitionen för infrastrukturgruppen är att arbeta långsiktigt med investeringsplanen och undvika att göra stora förändringar av den beslutade planen. Dock kommer följande förändringar ske mot tidigare beslut utöver nytillkomna projekt för 2021 som tidigare legat utanför planperioden.



**Tillkommande projekt 2019:** Cirkulationsplats Dalvägen eller ombyggnation av Dalvägen. För att säkra tillgängligheten till Billingeprojektets Dalstation behöver man göra ganska omfattande anpassningar av befintliga gator. Projektbudget tolv miljoner kronor.

**Tillkommande projekt 2019–2020:** Ombyggnation av Gustav Adolfs gata i samband med utbyggnad av Elins esplanad. Projektbudget fyra miljoner kronor.

**Utgående projekt 2020:** Busskörfält på Vadsbovägen. Projektet har tidigarelags för att dra nytta av bidragsmöjligheter, och försvinner därför från planeringen för 2020. Projektbudget tio miljoner kronor.

Förutom dessa projekt tillkommer en del mindre investeringsmedel inom parkområdet under planperioden.

### Infrastrukturinvesteringar 2019–2021

Infrastrukturinvesteringar under planperioden 2019–2021 beskrivs kortfattat nedan, indelade i kategorierna Tillväxt, Attraktivitet, Hållbara trafikslag, Trafiksäkerhet och framkomlighet samt Reinvesteringar. Efter denna planperiod planerar kommunen både att fortsätta stärka hållbara trafikslag och att ytterligare anpassa bilvägnätet till rådande trafikmängder.

**Tillväxt:** Nödvändiga investeringar för att fortsätta exploatera nya verksamhetsområden och bostadsområden och därmed nå kommunens tillväxtmål.

Åtgärderna under planperioden ligger framför allt i den nordöstra delen av Skövde. De ska möjliggöra fortsatt exploatering av Trädgårdsstaden.

- Nolhagavägen etapp 4 från Trädgårdsstaden till väg 200. Gör det möjligt att exploatera för Trädgårdsstadens tredje etapp. Omfattar även en bro över Mellomkvarnsbäcken.

- Gustav Adolfs gata/Köpmannagatan. Ombyggnation av Gustav Adolfs gata i samband med att Elins esplanad byggs ut.

- Gamla Törebodavägen. Som en följd av exploateringen i Trädgårdsstaden behöver man anpassa Gamla Törebodavägen även utanför planområdet.

- Cirkulationsplats vid Dalvägen/Ekängsvägen. Om anslutningen till Billingeprojektets dalstation placeras vid den nuvarande T-korsningen kan denna behöva förändras. Om infarten däremot läggs på något annat parti krävs någon annan form av anpassning.

**Attraktivitet:** Investeringar som görs för att göra kommunen mer attraktiv.

Åtgärderna handlar till stor del om att höja kvalitetsnivån och förändra gestaltningen av gator i centrala Skövde, för att på så vis främja ett myllrande stadsliv. Åtgärderna görs också för att öka attraktiviteten i parker och skapa attraktiva boendemiljöer.

- Centrumplanering. Generell investeringspost för att successivt förnya gator i stadskärnan.

- Ombyggnation av Stationsgatan. Samordnas med en eventuell detaljplaneändring för stationsbyggnaden och ombyggnationen av Kulturhustorget.

- Rådhusgatan mellan Kyrkogatan och Hertig Johans gata. Den del av Rådhusgatan som passerar Kyrkparken kan omvandlas till en mycket mer tilltalande miljö.

- Utveckling av lekplatser.

- Temalekplats Boulognerskogen. En riktigt stor lekplats, som

1. Inklusive kommunstyrelsens ofördelade investeringsmedel.

kan fungera som ett utflyktsmål, är något som återkommande efterfrågas.

- Utveckling av Kyrkparken.
- Ersätta almar som fått almsjukan. Almsjukan har nu nått Skövde och de almar som utgör ett framträdande inslag i den offentliga miljön bör ersättas med nya sorter.
- Parkanpassningar. En generell investeringspeng har saknats inom det gröna området. Med en sådan skulle man kunna tillmötesgå önskemål från allmänheten.
- Park Grubbagården. I samband med Skövdebostädernas projekt i gamla GP-livs i Havstena slår detaljplanen fast att den befintliga parken bör utvecklas.
- Minnesplats. Det har framförts önskemål om att skapa en minnesplats. Ett förslag har tagits fram för parken vid Eric Ugglå.

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

Kommunen är väghållare och ansvarar därmed för att bygga hållplatser och länkar som underlättar för kollektivtrafiken. Samtidigt har kommunen inte ensam rådighet över hur trafikeringen förändras. Det har visat sig vara svårt att planera långsiktigt och kunna peka ut specifika investeringar tre år i förväg. Därför läggs en generell investeringspost till budgeten, för att möta de förändringar i linjetrafiken som uppstår under åren.

För att förbättra för cyklister knyter man dels ihop delar av cykelvägnätet som idag inte hänger ihop, dels gör man det lättare att cykla snabbt på ett säkert sätt genom att separera gångtrafikanter från cyklisterna. Även här har det visat sig svårt att planera långsiktigt, eftersom behoven kan förändras av anledningar som inte går att förutse. En generell investeringspost ger handlingsfrihet för att möta behoven.

- 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 rymma två filer. Kräver detaljplan och markköp.
- Separera gångtrafikanter från cyklister på huvudcykelvägnätet.
- Kompletterande länkar i cykelvägnätet.

**Trafiksäkerhet och framkomlighet:** Investeringar för att bibehålla trafiksäkerheten och framkomligheten när Skövde växer. Skövde växer, både som boendeort och som regioncentrum för handel och arbete. Här ligger fokus på biltrafiken, men även kollektivtrafiken gynnas indirekt genom att trafiken flyter smidigare.

- Trafikanordningar. Generell investeringspost för att utveckla trafiksignaler, göra trafiksäkerhetsanpassningar och liknande.
- Nollhagavägen kapacitetsökning. Framför allt området kring Stallsiken.
- Trafiklösning vid kvarteret Vipan–Hallenbergsrondellen. Investeringen är kopplad till Trafikverkets åtgärder i Hallenbergsrondellen.
- Hjovägen in mot Mörkekorset–Resecentrum.
- Anpassa Hasslumsvägen för tung trafik, och utnyttja trafikplatsen på väg 26 på ett bättre sätt. Förändringen får konsekvenser för bostadsområdet Hasslum.

**Reinvesteringar:** Investeringar för att återställa värdet av befintliga anläggningar.

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

- Beläggningsunderhåll
- Brounderhåll
- Gatubelysningsunderhåll

#### IT-infrastruktur

Investeringsplanen för IT styrs av datacenteranläggningen och dess delars livslängd. Investeringstakten påverkas också av efterfrågan från verksamheterna och ny funktionalitet på marknaden.

2019 planeras byte av datacentrets olika delar. 2020 finns behov av att byta server och lagringsdel. 2021 kommer det att krävas en större förändring vad gäller säkerhetsplattformen.

#### 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 Kulturhuset ska stärka kommunens attraktivitet och planeras vara klart under 2019. Under planperioden 2019–2021 fortsätter vi att utveckla Billingens fritidsområde mot att bli ett av södra och västra Sveriges mest populära besöksmål. Investeringen på Billingen är planperiodens största och planeras vara klar i slutet av 2020. När det gäller fritidsverksamheten i övrigt görs bland annat investeringar i en ny idrottshall på Kavelbro, med läktarplatser för upp till 500 personer.

Skövde växer – enligt prognosen kommer vi att nå 60 000 invånare redan 2023. Invånarantalet ökar mest bland barn och äldre – de grupper som är i störst behov av kommunal service. För att alla invånare ska ha samma tillgång till skola, förskola och äldreboenden som idag krävs investeringar i förskolor, skolor, gruppboendestäder och äldreboenden.

Nya bostadsområden växer fram och antalet barn i förskole- och grundskoleålder ökar. Kommunens långtidsprognos visar att det behövs en ny förskola per år till och med 2030. För att möta behovet inom förskola och grundskola planerar Skövde kommun följande investeringar under planperioden:

- Ekebackens förskola – 2019
- Dalvägen – 2019
- Trädgårdsstadens förskola – 2020
- Förskola – 2021
- Frösve förskola/skola – 2021
- Tillbyggnad av Lundenskolan – 2021
- Mossagårdens förskola – 2022
- Ny förskola (placering ej klar) – 2023

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 2020. Under planperioden kommer också tre nya gruppboendestäder att byggas.

Skövde kommun avsätter också medel för att fortsätta reinvestera i fastigheter och rusta upp kök och skolgårdar. Budgeten för tekniska fastighetsinvesteringar höjs för att kunna göra investeringar i solcellstak och laddstolpar till eldrivna fordon.

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. Nämnderna kompenseras för ökade driftkostnader

kopplade till lokalinvesteringar, under förutsättning att dessa branschriktvärden följs. Kostnader för reinvesteringar och verksamhetsanpassningar hanteras inom ram.

#### Investeringar i taxefinansierad verksamhet

För den taxefinansierade verksamheten uppgår planperiodens investeringar till totalt 223,5 miljoner kronor. De består främst av löpande investeringar i infrastrukturen för vatten och fiber.

VA-verksamheten har tidigare haft en investeringstakt på 10–15 miljoner kronor per år, men ökar nu till cirka 60 miljoner kronor per år. Anledningen är att VA:s verksamhetsområde växer – fler tätbebyggda områden måste införlivas i det kommunala ansvarsområdet.

Fiberutbyggnaden fortsätter och investeringstakten ligger på 14 miljoner kronor per år.

#### Sammanfattning investeringar

Investeringsbudget* (mkr)	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Inventarier	59,1	91,5	32,3
Fastighetsförvärv	40,0	40,0	40,0
Infrastrukturinvesteringar	81,0	99,5	101,5
Lokal- och övriga investeringar	467,5	384,0	182,0
<b>Nettoutgift</b>	<b>647,6</b>	<b>615,0</b>	<b>355,8</b>
Affärsverksamheten	81,5	79,0	63,0

\*Exklusive finansiell leasing och eventuella investeringsbidrag.

Utgiftsramar för lokalinvesteringar 2019–2021 (miljoner kronor)	2019	2020	2021	Totalt under planperioden
Förskolor	49	51	44	144
Grundskolor	41	95	59	195
Gymnasium	7,5	0	0	7,5
Gruppboendestäder	37	34	5	76
Äldrecenter	90	65	0	155
Socialtjänst	2,5	0	0	2,5
Kultur och fritid	152,5	65	0	217,5
Övrigt*	88	74	74	236
<b>Totalt</b>	<b>467,5</b>	<b>384</b>	<b>182</b>	<b>1 033,5</b>

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



Nämnderna kompenseras till 100 procent för sina investeringskostnader, förutom när det gäller reinvesteringar i inventarier som finansieras inom ram. Totalt påverkar investeringsbudgeten nämndernas drift med cirka 150 miljoner kronor under 2019–2021. Då ingår inte driftkostnader för investeringar som tas i bruk efter 2021. I de kalkyler som ligger till grund för nämndernas driftkompensation ingår en internränta, som för 2019 är satt till 1,75 procent.

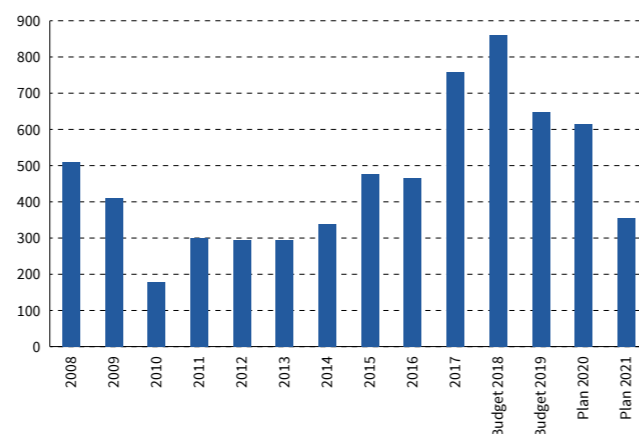
För 2018 är investeringsbudgeten 1 070,6 miljoner kronor, varav 134 miljoner kronor avser ombudgetering av ej färdigställda projekt under 2017. Ombudgeteringar görs när projekt försenas.

Kommunens investeringsnivå har i genomsnitt legat på cirka 400 miljoner kronor per år de senaste tio åren (2008–2017). De kommande fyra åren (2018–2021) räknar Skövde med investeringsvolymerna på i snitt 620 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 om en kommun har mycket av sin investeringstyngda verksamhet i bolagsform.

#### Alliansens investeringsbudget 2019–2021

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Inventarier</b>				
Kommunstyrelsen		8	10	4,3
Kommunstyrelsen – ofördelade investeringsmedel		5	30	
Barn- och utbildningsnämnd		20	27	11,0
Vård- och omsorgsnämnd		12,2	10	4,3
Socialnämnd		0,3	0,3	0,3
Kultur- och fritidsnämnd		4,9	4,9	3,4
Service-nämnd		9,3	8,9	9,0
<b>Summa inventarier</b>		<b>59,1</b>	<b>91,5</b>	<b>32,3</b>
<b>Fastighetsförvärv</b>				
		<b>40,0</b>	<b>40,0</b>	<b>40,0</b>
<b>Infrastrukturinvesteringar</b>				
Reinvestering gata	löpande	14	14	18
IT investeringar	löpande	3	5	4
<b>Tillväxt, exploatering</b>				
Nolhagavägen Österut till Väg 200 etapp 4		33	7	
Gustav Adolfs Gata vid Köpmannen		4	1	3

#### Investeringsnivå (miljoner kronor)



Som ett resultat av den lagda investerings- och resultatbudgeten för 2019–2021 kommer självfinansiering inte att nås. Kommunens externa lånebehov beräknas till 2 600 miljoner kronor för 2019. Det innebär att kommunens räntee exponering ökar.

Samtliga investeringar för Skövde kommun under 2019–2021 redovisas i nedanstående tabell.

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Gamla Törebodavägen	15			1
Ombyggnation Dalvägen	12		6	6
<b>Attraktivitet</b>				
<b>Stadskärnan</b>				
Centrumplanering	löpande	3	3	4
Stationsgatan ombyggnad	24	12	12	
Rådhusgatan	5	5	0	
<b>Park</b>				
Lekplatser	löpande	1,5	2	2
Temalekplats Boulogner	4			4
Kyrkparken	4	4		
Ersätta almar som fått almsjuka	4,5	0,5	0,5	0,5
Parkanpassningar	löpande	1	1	1
Park Grubbagården	2			2
Minnesplats	1			1
<b>Hållbara trafikslag</b>				
<b>Kollektivtrafik</b>				
Kollektivtrafikåtgärder	med-finans <sup>2</sup>	3	3	3

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ombyggnation Normalms-rondellen två filer	25			25
Bussgata Södra Ryd	10			10
<b>Cykel</b>				
Separera cykel & gångbana på huvudcykelvägnät	18	5	5	
Kompletterande länkar i cykelvägnätet	löpande	6	6	6
<b>Trafiksäkerhet och framkomlighet</b>				
Trafikanordningar	löpande	4	4	4
Nolhagavägen kapacitetsökning	32	8	16	
Hjövägen-Mörkekorset-Resecentrum	32	10	10	
Anpassa Hasslumsvägen för tung trafik	12		2	10
<b>Summa infrastruktur</b>		<b>81,0</b>	<b>99,5</b>	<b>101,5</b>

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Förskola och grundskola</b>				
Återanpassning Fjärilskolan F-3 Etapp 1 (förskjuts)	42	0	0	0
Central förskola/Ekebacken 2019-01	30	0	0	0
Central förskola/Dalvägen 180 barn, 9–12 avdelningar 2019-07	58	27		
Ny förskola 2020-06 (Trädgårdsstaden 120 pl.)	36	20	15	
Mossagårdens förskola, 2022-06	36	0	1	20
Frösve förskola/skola, 2021-06	40	1	20	19
Ny förskola 2021 (180 barn)	60	2	35	23
Tillbyggnad Lundenskolan 2021-06	160	40	75	40
Fjärilskolan etapp 2 2027 (förskjuts)	50–100	0	0	
Ny förskola 2023 (120 barn)	36			1
<b>Gymnasium</b>				
Cross- och enduroverksamhet vid gymnasiet	15	7,5		
<b>Summa förskola grundskola gymnasium</b>		<b>97,5</b>	<b>146</b>	<b>103</b>

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Vård och omsorg</b>				
Gruppbostad 2020-06	20	15	5	
Gruppbostad 2020-06 (ersätter Mokvarn)	34	20	14	
Äldrecenter Ekedal 80 platser 2020-01, 2020-06	185	90	65	

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Gruppbostad 2021-06	22	2	15	5
<b>Summa vård och omsorg</b>		<b>127</b>	<b>99</b>	<b>5</b>

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Socialtjänst</b>				
Allénhuset 2019-06 (varav 2,5 mnkr reinvestering)	5,5	2,5		
<b>Summa socialtjänst</b>		<b>2,5</b>	<b>0</b>	

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Kultur &amp; fritid</b>				
Kavelbro idrottshall, 2019-06	51	27,5		
Kulturhustorget 2019	25	25		
Utveckling av Billingen	257	100	65	
<b>Summa kultur och fritid</b>		<b>152,5</b>	<b>65</b>	<b>0</b>

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Övrigt</b>				
Reinvestering fastighet	löpande	50	36	36
Upprustning kök	löpande	15	15	15
Verksamhetsanpassningar (Generell investering)	löpande	6	6	6
Finansierade investeringar	löpande	2	2	2
Tekniska fastighetsinvesteringar (Energieffektiviseringar/inomhusmiljö)	löpande	9	9	9
Pedagogisk utemiljö, skolgårdar	löpande	1	1	1
Stadshuset ombyggnad etapp 3	17	5	5	5
Parkeringshus kvarteret Mode	185			
<b>Summa övrigt</b>		<b>88</b>	<b>74</b>	<b>74</b>
<b>Summa lokalinvesteringar</b>		<b>467,5</b>	<b>384,0</b>	<b>182,0</b>
<b>Summa investeringar</b>		<b>647,6</b>	<b>615,0</b>	<b>355,8</b>

(mnkr)	Total projekt-budget <sup>1</sup>	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
<b>Taxefinansierad verksamhet</b>				
Affärsverk vatten & avlopp, VA Grundinvestering	löpande	65	62,5	46,5
VA Nyanläggning serviser		2,5	2,5	2,5
Fibernät	löpande	14	14	14
<b>Summa taxefinansierade investeringar</b>		<b>81,5</b>	<b>79,0</b>	<b>63,0</b>

<sup>1</sup> I den totala projektbudgeten ingår budget utanför budgetperioden  
<sup>2</sup> Trafikverket är medfinansierat





# 7

## Bilagor

Bilaga 1 – Befolkningsprognos.....	66
Bilaga 2 – Vision Skövde 2025 .....	68



# Bilaga 1

## – Befolkningsprognos

Befolkningsprognoserna används bland annat för att planera lokalbehovet inom kommunal service på ett strategiskt och långsiktigt sätt. Prognoserna ger vägledning om när antalet förskoleplatser inom Skövde kommun planeras; när och var i kommunen platserna behövs. På samma vis används prognoserna för att planera behovet av platser inom grundskola. Här finns dock ytterligare en parameter att ta hänsyn till, nämligen friskolornas etablering och söktrycket till dessa. Parametern ställer krav på flexibilitet och anpassningsförmåga i kommunens planering.

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. Befolkningsprognoserna används också som grund för planering av gruppboendestäder.

### Prognosmodell

Sweco Strategy AB har på uppdrag av Skövde kommun tagit fram en befolkningsprognos för 2018–2030, som redovisas i denna bilaga. Prognosen utgår från Skövdes befolkning den 31 december 2017.

I januari 2018 gjordes vissa antaganden om nyproducerade, inflyttningsklara bostäder under 2018–2030. Dessa antaganden ligger till grund för befolkningsprognosen. Övriga antaganden har gjorts av Sweco Strategy AB – dels utifrån Statistiska centralbyråns historiska data och prognoser över fruktsamhet, dödlighet, in- och utflyttning, dels utifrån Migrationsverkets flyktingprognos per april 2018 och myndighetens bedömning av handläggningstiden för asylärenden.

Precis som föregående år bygger prognosen för kommunmottagna (det vill säga asylsökande som fått uppehållstillstånd, anhöriga till asylsökande samt kvotflyktingar) på en modell. Modellen tar hänsyn till flyktinggruppens särskilda åldersstruktur, förhöjd fruktsamhet under första tiden i Sverige och gruppens flyttningmönster. Kommunmottagna blir folkbokförda som invandrare i Statistiska centralbyråns officiella statistik och ingår i den officiella befolkningsprognosen. I tabellen redovisas denna grupp separat, för att visa antalet kommunmottagna ackumulerat från ankomstår 2017. Syftet med att särredovisa kommunmottagna flyktingar är att denna målgrupp har behov av särskilda tjänster, exempelvis språkundervisning.

### Befolkningsprognos 2018–2030

Utfall	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Åldersgrupp 0</b>	685	711	731	751	766	779	791	797	803	806	809	809	808
Ökning per år	9	26	20	20	15	13	12	6	6	3	4	0	-1
Ack. från 2017	64	90	110	130	145	158	170	176	182	185	188	188	187
<b>Åldersgrupp 1–5 år</b>	3 309	3 355	3 432	3 506	3 599	3 675	3 758	3 836	3 891	3 941	3 971	3 997	4 011
Ökning per år	93	46	77	73	93	76	83	79	55	50	30	27	14
Ack. från 2017	253	299	376	450	543	619	702	780	835	885	915	941	955
<b>Åldersgrupp 6–9 år</b>	2 515	2 569	2 590	2 677	2 729	2 762	2 809	2 867	2 933	2 993	3 054	3 108	3 155
Ökning per år	90	54	20	87	52	33	47	58	66	60	61	54	47
Ack. från 2017	246	300	321	408	460	493	540	598	664	724	785	839	886
<b>Åldersgrupp 10–12 år</b>	1 810	1 836	1 920	1 959	1 969	1 998	2 072	2 125	2 131	2 171	2 201	2 250	2 289
Ökning per år	19	26	83	40	10	28	75	53	6	40	30	49	39
Ack. från 2017	139	165	249	288	298	327	401	454	460	500	530	579	618
<b>Åldersgrupp 13–15 år</b>	1 786	1 847	1 877	1 890	1 918	1 998	2 041	2 054	2 081	2 153	2 199	2 206	2 242
Ökning per år	49	61	31	13	28	80	42	13	27	72	45	8	36
Ack. från 2017	187	248	278	291	319	399	442	455	482	554	600	607	643
<b>Åldersgrupp 16–19 år</b>	2 397	2 466	2 523	2 593	2 686	2 710	2 728	2 818	2 862	2 896	2 957	3 007	3 031
Ökning per år	86	69	56	70	93	25	17	91	44	34	60	51	23
Ack. från 2017	46	115	172	242	335	359	377	467	511	545	606	656	680
<b>Åldersgrupp 20–44 år</b>	19 353	19 822	20 291	20 625	20 918	21 234	21 567	21 948	22 214	22 523	22 668	22 904	23 114
Ökning per år	496	469	469	334	292	317	332	381	266	309	145	236	210
Ack. från 2017	1003	1472	1941	2275	2568	2884	3217	3598	3864	4173	4318	4554	4764
<b>Åldersgrupp 45–64 år</b>	13 353	13 412	13 422	13 397	13 454	13 464	13 531	13 664	13 669	13 740	13 813	13 879	13 870
Ökning per år	63	59	10	-25	58	10	67	133	5	72	73	66	-9
Ack. från 2017	211	270	280	255	312	322	389	522	527	598	671	737	728
<b>Åldersgrupp 65–79 år</b>	7 930	8 001	8 102	8 193	8 197	8 232	8 234	8 212	8 225	8 223	8 243	8 302	8 447
Ökning per år	133	71	101	91	3	35	2	-22	13	-2	20	59	145
Ack. från 2017	557	628	729	820	824	859	861	839	852	850	870	929	1074
<b>Åldersgrupp 80–84 år</b>	1 489	1 560	1 608	1 640	1 725	1 804	1 863	1 956	2 069	2 134	2 176	2 207	2 208
Ökning per år	45	71	48	32	85	79	59	93	113	65	42	31	1
Ack. från 2017	108	179	227	259	344	423	482	575	688	753	795	826	827
<b>Åldersgrupp 85–89 år</b>	938	936	921	951	990	1 022	1 075	1 110	1 138	1 206	1 264	1 312	1 379
Ökning per år	-14	-1	-15	30	39	32	53	35	28	68	58	48	67
Ack. från 2017	71	69	54	84	123	155	208	243	271	339	397	445	512
<b>Åldersgrupp 90–w år</b>	507	534	569	585	598	600	609	616	639	665	682	715	736
Ökning per år	28	27	36	16	13	2	9	8	23	26	16	33	21
Ack. från 2017	53	80	115	131	144	146	155	162	185	211	228	261	282
<b>Totalt antal invånare</b>	<b>56 073</b>	<b>57 049</b>	<b>57 986</b>	<b>58 768</b>	<b>59 548</b>	<b>60 276</b>	<b>61 076</b>	<b>62 004</b>	<b>62 656</b>	<b>63 451</b>	<b>64 036</b>	<b>64 696</b>	<b>65 290</b>
Ökning per år	1098	976	937	782	780	728	800	928	652	796	584	661	593
i %	2,00%	1,74%	1,64%	1,35%	1,33%	1,22%	1,33%	1,52%	1,05%	1,27%	0,92%	1,03%	0,92%
<b>Prognos ackumulerade kommunmottagna flyktingar från 2017</b> (inkluderade i siffrorna ovan)	<b>240</b>	<b>348</b>	<b>478</b>	<b>595</b>	<b>670</b>	<b>847</b>	<b>1022</b>	<b>1193</b>	<b>1361</b>	<b>1526</b>	<b>1688</b>	<b>1847</b>	<b>2002</b>
<b>Antagande om antal nyproducerade bostäder</b>	<b>516</b>	<b>375</b>	<b>547</b>	<b>391</b>	<b>423</b>	<b>361</b>	<b>382</b>	<b>467</b>	<b>305</b>	<b>367</b>	<b>252</b>	<b>324</b>	<b>282</b>



# 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



PRODUKTION WWW.MAGDOLFE.BE BILD: THOMAS HENRIKSSON, IFFO, SKANEN/STEFAN ÖSTRETT 2010





## 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 prägla 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



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

