

SKÖVDE KOMMUN

2021–2023

STRATEGISK PLAN MED BUDGET



SKÖVDE

Kommunfullmäktiges beslut 15 juni 2020 §75/20

KF § 75/20

Strategisk plan med budget 2021-2023 (reviderat TU 2020-06-03 KS)

KS2020.0218

Behandlat av	Datum	Ärende
1 Kommunfullmäktige	2020-06-15	75/20

Beslut

Kommunfullmäktige beslutar att:

1. Anta strategisk plan med budget för åren 2021–2023 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 2021–2023 fastställs. Driftbudgeten för år 2021 fastställs med fördelning av anslag per nämnd och kommunstyrelse på totalt 3 298 miljoner kronor vilket ger ett resultat om 51 miljoner kronor. Anslagen för åren 2022 och 2023 antas som underlag för fortsatt planering.
3. För år 2021 fastställa investeringsbudgeten med en nettoutgift på 458 miljoner kronor samt den taxefinansierade investeringsbudgeten om 150 miljoner kronor. Exploateringsbudgeten för år 2020 fastställs med en inkomst på 123 miljoner kronor och en utgift om 137 miljoner kronor, det vill säga en nettoutgift om 14 miljoner kronor. Investerings- och exploateringsplanen för åren 2021 och 2022 antas som underlag för fortsatt planering. Kommunstyrelsen ges rätt att besluta om omprioriteringar av investeringar inom totalramen för perioden samt att löpande återrapportera besluten till kommunfullmäktige.
4. Utdebitering år 2021 fastställs till 21:61 per skattekrona.
5. Kommunstyrelsen har under år 2021 rätt att nyupplåna, dvs. öka kommunens skulder, med totalt 900 miljoner kronor. Kommunkoncernens totala låneskuld får därmed utvecklas till maximalt 5 700 miljoner kronor under 2021.
6. Kommunstyrelsen och nämnderna får i uppdrag att ta fram internbudget och verksamhetsplan för år 2021 utifrån anslag och de politiska mål och ambitioner som beskrivs i den strategiska planen. Nämndernas verksamhetsplaner ska beslutas senast 1 dec och överlämnas till kommunstyrelsen i december 2020. Därefter anmäls nämndernas verksamhetsplaner till kommunfullmäktige.
7. Ombudgetering av investeringsprojekt ska beslutas av kommunfullmäktige i mars 2021.

8. Internräntan för 2021 fastställs till 1,75 %.
9. Ekonomichefen har rätt att fördela ut centralt budgeterade medel för prisindex och lönervidering efter beredning av kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG)/kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (KSAG).
10. Ekonomichefen har rätt att fördela ut budgeterade medel för demografiförändringar enligt resursfördelningsmodellen.
11. De ekonomiska effekterna av Handlingsplan 22 ska vid behov preciseras och omfördelas genom beslut i kommunstyrelsen senast i november 2020.
12. Trettio miljoner kronor har avsatts i investeringsbudgeten för kommunstyrelsen avseende projekt utifrån Handlingsplan 22 (H22). För dessa investeringar krävs projektkalkyler som tydligt visar på årliga besparingar. Kommundirektören äger rätten att fördela investeringsmedlen. Rapportering sker tertialvis till kommunstyrelsen i samband med redan beslutad H22 rapportering.
13. Servicenämnden får i uppdrag att anpassa reinvesteringsnivåer (inklusive upprustning av kök) för fastighet under planperioden, i det fall pågående ekonomisk oro förorsakad av covid-19 orsakar att konjunkturen för byggbranschen kraftigt viker. Den totala reinvesteringsbudgeten under åren 2021–2023 om 259 miljoner kronor kan således fördelas mellan åren inom planperioden 2021–2023. Uppföljning av hur reinvesteringarna genomförs ska kontinuerligt återrapporteras till kommunstyrelsen i samband med nämndens tertialredovisningar.
14. Kommunstyrelsen får i uppdrag att anpassa reinvesteringsnivåer för gata under planperioden i det fall pågående ekonomisk oro förorsakad av covid-19 orsakar att konjunkturen för byggbranschen kraftigt viker. Den totala reinvesteringsbudgeten under åren 2021–2023 om 60 miljoner kronor kan således fördelas mellan åren inom planperioden 2021–2023. Rapportering sker i samband med tertialredovisningarna.
15. Ge kommundirektören i uppdrag att se över förutsättningar att tidigarelägga planerade investeringar. Återrapporering ska ske till kommunstyrelsen senast i december 2020. Kommunstyrelsen får i uppdrag att besluta om eventuell tidigareläggning av enskilda investeringsobjekt som ligger i planperioden 2021–2023.
16. Investeringsmedel om 30 miljoner kronor avsätts för byggnation av tak och omgivande ytor kring bandyplanen på Billingeus. Finansiering sker inom ramen för Billingeprojektet.

Bakgrund

Strategisk plan med budget för åren 2021–2023 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 2020-05-11.

Utifrån rådande omvärldsläge med covid-19 pandemin råder är osäkerheten mycket stor kring hur kommunernas budgetar kommer påverkas av kommande skatteprognoser samt eventuellt nya statsbidrag. I bifogat budgetunderlag ingår de statsbidrag som presenterades i vårbudgeten 15 april 2020. Budgetunderlaget är baserat på skatte- och bidragsprognosen enligt cirkulär 2020:20 som släpptes den 29 april.

Handlingsplan 22 är framtagen av kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) för att ge en ekonomisk effekt och långsiktigt bidra till att stärka kommunens förutsättningar att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck demografiutvecklingen innebär. Mer detaljer finns i det reviderade dokumentet Handlingsplan 22 "Fokusområden & angreppssätt" version 2.

I den föreslagna budgeten för åren 2021–2023 förutsätts att Handlingsplan 22 genomförs och regelbundet återrapporteras till kommunstyrelsen för att säkerställa att effekterna uppnås. Detta gäller även beslutspunkt 12. I handlingsplanen ingår två redan specificerade besparingar: minskade inköpskostnader 5 miljoner kronor 2021 och 10 miljoner kronor 2022 samt energieffektivisering med 600 tusen konor per år. Utöver detta ingår poster om 42 miljoner kronor 2021, samt 29 miljoner kronor 2022. Detta belopp har fördelats ut på nämnderna genom en ramminskning motsvarande 0,5 procent av respektive nämnds budget. Barn- och utbildningsnämnden och Servicenämnden är undantagna denna ramminskning. Anledningen är att Barn- och utbildningsnämnden utifrån föregående års underskott samt resultat av verksamhetens kostnadsutveckling (nyckeltalsanalyser) bedöms ha en utmaning att klara verksamheten inom given budgetram. Servicenämnden ska istället, genom samverkan med köpande nämnder bidra till deras effektiviseringar. Nämndernas ramminskning är kopplad till centrala åtgärder då H22 strategierna är verktyg för hur nämnderna ska kunna göra denna effektivisering. Utöver detta har nämnderna 1 procent effektiviseringskrav med undantag för servicenämnden som till största delen är finansierad genom intäkter från övriga verksamheter.

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

Infrastrukturinvesteringarna Norrmalmsrondellen med budgetbelopp 25 miljoner kronor samt bussgata Södra Ryd med budgetbelopp 10 miljoner kronor utgår ur tidigare beslutad plan. Även lokalinvesteringsprojekten Förskola Norrmalm med budgetbelopp 58 miljoner kronor samt Korttidsverksamhet LSS med budgetbelopp 24 miljoner kronor utgår ur tidigare beslutad plan.

Kommunen har sedan länge antagit en övergripande strategi för att resursoptimera under lågkonjunktur. De uppdrag som ges gällande möjlighet att tidigarelägga investerings- och reinvesteringsprojekt (beslutspunkterna 13-15) görs dels på grund av den strategin och dels utifrån rådande läge med covid-19 pandemin.

Den totala låneskulden i beslutspunkt nr 5 bygger på att samtliga planerade investeringar i kommunkoncernen kommer genomföras 2020 och 2021. Utöver detta tar upplåningsramen också hänsyn till andra likviditetspåverkande poster som till exempel E20 utbetalningar, pensionsfundsbyggnad och skatteintäkter. Upplåningsramen är därmed troligtvis en överskattning av det totala behovet. Skulle vi utgå från en lägre upplåningsram kan det bli svårt att genomföra de projekt som ingår i strategisk plan med budget 2021-2023.

Revisionens budgetram beslutas i ett eget ärende.

Innehållsförteckning

Läsanvisning

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

De politiska målsättningarna följer mandatperioden. Beslut om skattesats och budget gäller för 2021. En plan för 2022–2023 redovisas.

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

Layout & produktion: The Compadres

Foto: Skövde kommun, Jesper Anhede och Mattias Nilsson Skövde kommun.

Tryck: Redo Tryck AB

1	Inledning	2
	Kommunfullmäktiges beslut	2
	Innehållsförteckning	6
	Tänker nytt och tar ett gemensamt ansvar	7
	Särskilda uppdrag under planperioden	8
2	Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling	11
	Att styra mot resultat och kundnytta	12
	Skövde kommuns modell för styrkort	13
	Våra styrdokument och program	14
	Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2019–2022	16
	Resultat – sammanställning av mått och målvärden	18
3	Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling	23
	Utvecklingen inom arbetsgivarområdet	28
	Benchmarking	29
4	Budget	33
	Ekonomiska förutsättningar	35
	Resultat-, balans- och kassaflödesbudget	38
5	Nämnder	41
	Kommunstyrelsen	42
	Barn- och utbildningsnämnd	44
	Vård- och omsorgsnämnd	46
	Socialnämnd	48
	Kultur- och fritidsnämnd	50
	Servicenämnd – skattefinansierad verksamhet	53
	Servicenämnd – taxefinansierad verksamhet	53
	Bygglovsnämnd	54
	Kommunfullmäktige	55
	Revision	55
	Överförmyndare	55
	Valnämnd	55
6	Exploatering och investering	57
	Långtidsprognos	58
	Exploatering	59
	Investering	62
7	Bilagor	72
	Bilaga 1 – Befolkningsprognos	72
	Bilaga 2 – Vision Skövde 2025	74
	Bilaga 3 – Långtidsprognos	78
	Bilaga 4 – Leveransplan	80
	Bilaga 5 – Handlingsplan 22	82



Tänker nytt och tar ett gemensamt ansvar

2020 kommer att gå till historien som året då inget var sig likt. Samtidigt som samhället belastas av ovissheten kring coronapandemin ska vardagen pågå, om än inte helt som vanligt.

Inom Skövde kommun har vi ställt om verksamheter och anpassat oss till de nya förutsättningarna efter bästa förmåga. Gymnasielever undervisas på distans och personalen på förskolorna lär barnen om handtvätt som en viktig del i att bromsa smittspridningen. Inom vård och omsorg kämpar personalen med att undvika att brukare och medarbetare ska drabbas av viruset och samtidigt vårda de som smittats. Vi har lättat på avgifter och regler för att förenkla för föreningar och näringsliv. Och vi håller avstånd - i mataffären, på bussen och på jobbet (där verksamheten gör det möjligt). Men trots det utökade fysiska avståndet så har vi sett att ska vi klara oss igenom denna prövning så är det genom att närma oss varandra. Vi behöver ta vara på alla goda krafter, samordna oss och samarbeta. Det gör vi i och för sig alltid inom kommunens verksamhet, men nu behöver vi göra det lite mer och lite oftare.

Det är i denna ovanliga tid som vi har tagit fram vår budget. Ovanliga tider kräver ovanliga lösningar. Denna budget är en sådan lösning. Ett brett samarbete mellan alla partier har lett till att vi lägger en gemensam budget vilket inte har hänt i Skövde på väldigt länge.

Skövde är en attraktiv kommun som präglas av en positiv utveckling. För att nå målen i vision 2025 samarbetar vi med högskola, näringsliv, föreningsliv och andra aktörer. Vi har en vision där ett av målen är att 2025 nå 60 000 invånare. För att stimulera det målet planeras det fortsatt för 400 nya bostäder per år.

I Sverige växer gruppen barn och äldre snabbare än gruppen yrkesarbetande. Det betyder att vi i närtid står inför en ekonomisk utmaning med minskade skatteintäkter samtidigt som fler behöver äldreomsorg och skola. Den utmaningen möter vi genom att satsa på fortsatt bostadsbyggande, infrastruktur och skola och omsorg.

Det betyder i klartext att vi håller i uppdraget som kommunstyrelsen har gett oss när det gäller att värna tillväxt, arbeta för en stark ekonomi och säkra välfärden.

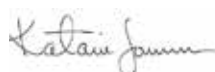
Efterfrågan på service- och gruppboendestäder ökar och för detta ändamålet avsätts 91 miljoner kronor i budgeten vilket möjliggör fem nya boenden. I takt med att fler barnfamiljer flyttar till Skövde ökar efterfrågan på förskoleplatser varför fyra nya förskolor ingår i budgeten för 2021-2023. För detta avsätts 202 miljoner kronor.

Senaste tiden har trycket ökat på socialtjänsten genom bland annat fler orosanmälningar vilket har lett till ökad arbetsbelastning. I budgeten anslås 1,8 miljoner kronor till Socialnämnden för att skapa möjligheten att anställa fler handläggare och Barn- och utbildningsnämnden får ytterligare 10 miljoner kronor till sin verksamhet.

Vi fortsätter att värna säkerhet i trafiken och miljövänliga sätt att resa genom att satsa på utbyggnad av gång och cykelbanor, förbättringar av kollektivtrafik och laddstolpar för elbilar. Vi förbättrar Stallsikenrondellen, Hasslumsvägen, Gamla Törebodavägen och Stationsgatan. Dessutom fortsätter vi att göra satsningar på både ytterområden och i Skövde centrum med bland annat fler lekplatser och parker. Totalt avsätts 254 miljoner kronor i budget för infrastrukturfrågor.

Så trots denna ovanliga tid, när mycket ställs på ända och vår vardag påverkas i stort som smått så fortsätter vi i Skövde att sikta framåt. Skövde ska fortsätta att vara en kommun som människor vill besöka, bo och arbeta i.

Den här budgeten är vårt sätt att visa att i extraordinära tider tänker vi nytt och tar ett gemensamt ansvar för Skövdes framtid.



Kommunalråd
Katarina Jonsson (M)

Särskilda uppdrag under planperioden

Utöver satsningarna inom välfärd och infrastruktur riktar kommunfullmäktige fyra särskilda uppdrag till kommunstyrelsen. Dessa handlar om att ge möjlighet att tidigarelägga kommunala investeringar och reinvesteringar i syfte att i möjligaste mån främja den lokala ekonomin i det fall byggbranschen drabbas av den vikande konjunkturen.

- 30 miljoner kronor avsätts för att möta önskemålet om att bygga ett tak över bandybanan. Pengar avsätts inom ramen för Billingeprojektet.
- Kommundirektören får i uppdrag att se över förutsättningar att tidigarelägga planerade investeringar. Återrapportering ska ske till kommunstyrelsen senast i december 2020. Kommunstyrelsen får i uppdrag att besluta om eventuell tidigareläggning av enskilda investeringsobjekt som ligger i planperioden 2021–2023.
- Reinvestering fastighet – Servicenämnden får i uppdrag att anpassa reinvesteringsnivåer (inklusive upprustning av kök) för fastigheter under planperioden, i det fall pågående

ekonomisk oro förorsakad av covid-19 orsakar att konjunkturen för byggbranschen kraftigt viker. Den totala reinvesteringsbudgeten under åren 2021–2023 om 259 miljoner kronor kan således fördelas mellan åren inom planperioden 2021-2023. Uppföljning av hur reinvesteringarna genomförs ska kontinuerligt återrapporteras till kommunstyrelsen i samband med nämndens tertialredovisningar.

- Reinvestering gata – Kommunstyrelsen får i uppdrag att anpassa reinvesteringsnivåer för gator under planperioden i det fall pågående ekonomisk oro förorsakad av covid-19 orsakar att konjunkturen för byggbranschen kraftigt viker. Den totala reinvesteringsbudgeten under åren 2021–2023 om 60 miljoner kronor kan således fördelas mellan åren inom planperioden 2021-2023. Rapportering sker i samband med tertialredovisningarna.





2

Politiska mål och ambitioner för Skövdes utveckling

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

Skövde kommuns modell för styrkort..... 13

Våra styrdokument och program 14

Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2020–2022 16

Resultatmätning – sammanställning av mått och målvärden..... 18

Att styra mot resultat och kundnytta

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

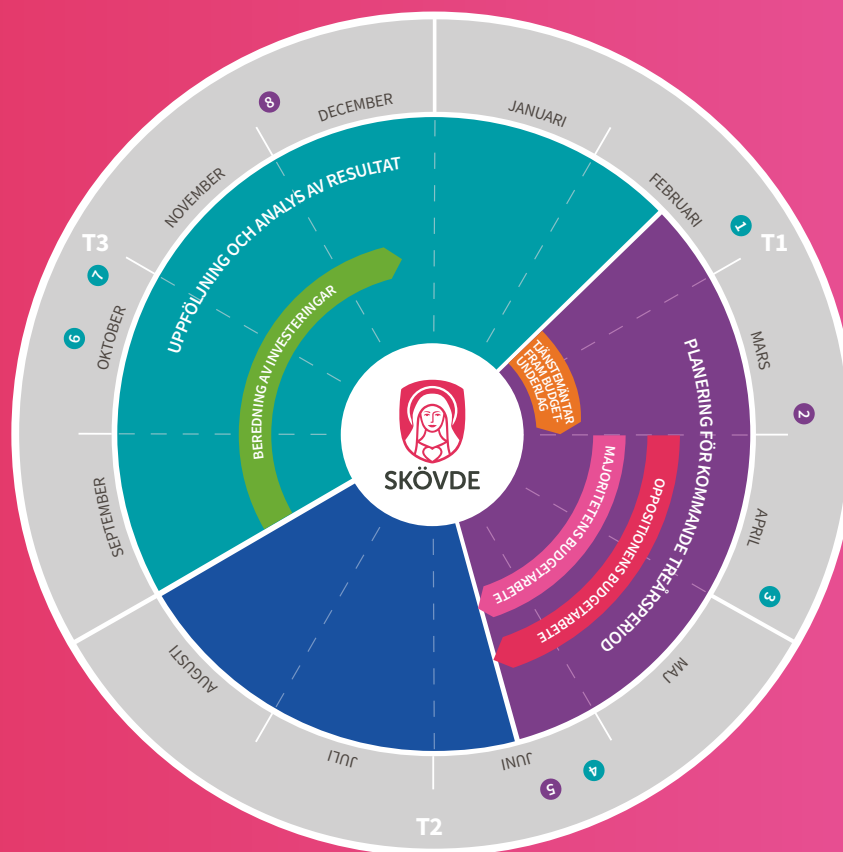
I styrningsarbetet används begreppet kund. Detta begrepp är brett och står för Dem vi är till för. Våra kunder kan exempelvis vara elever eller föräldrar, brukare inom omsorgen, besökare, företagare, föreningar eller medarbetare i Skövde kommun. Genom att använda detta begrepp lägger vi fokus på kundnytta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

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

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

Skövde kommuns årshjul

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



Skövde kommuns modell för styrkort

VAD ÄR ETT STYRKORT?

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

STYRKORT PÅ FLERA NIVÅER

I Skövdes modell finns styrkort för flera organisatoriska nivåer. Kommunfullmäktiges styrkort reglerar hur nämnderna utformar sina styrkort. Här bryter nämnderna ned varje verksamhets viktigaste mål och kan dessutom komplettera med egna. Den röda tråden mellan kommunfullmäktiges och nämndernas mål följs upp i en så kallad målkedja eller mållina. De politiskt beslutade styrkortet följs också upp och återrapporteras till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Även för tjänstemannaorganisationen finns styrkort – med andra ord har alla sektorer styrkort. Dessa innehåller de delar av nämndernas styrkort som är relevanta för sektorerna. Här finns också utvecklingsområden som har initierats direkt av kommundirektören eller sektorchefen, och som därför inte har beslutats politiskt. Sektorernas styrkort följs regelbundet upp till kommundirektören.

Sektorerna styrkort bryts ibland ned på avdelnings- och enhetsnivå. Hur det går till beror på de olika verksamheterna och den lagstiftning som styr dem. Inom sektor barn och utbildning, exempelvis, är avdelningarnas och enheternas styrkort integrerade med den systematiska kvalitetsuppföljningen. Sektor vård och omsorg, däremot, har gemensamma aktiviteter som flera enheter arbetar med. Inom sektorerna följs styrkortsarbetet regelbundet upp till sektorcheferna.

FYRA PERSPEKTIV

Styrkortet är indelade i fyra perspektiv utifrån kommunens olika roller och uppdrag. I kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens styrkort finns alla fyra perspektiven med, medan övriga nämnder enbart har de två första. De prioriterade utvecklingsområdena i Vision Skövde 2025 ligger som ett raster över samtliga perspektiv. Samma sak gäller för vårt kund- och kvalitetsfokus.

Styrkortet är indelade i följande perspektiv:

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

DEFINITIONER

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

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

>> Strategi – En strategi beskriver vilka prioriteringar vi ska göra 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 måluppfyllelsen. För att underlätta styrning och uppföljning bör resultatmätningar ha tydliga målvärden.

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

MODELL FÖR ANALYS

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

VAD?

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

VARFÖR?

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

HUR?

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

Våra styrdokument och program



Vision Skövde 2025

Kommunfullmäktige i Skövde beslutade i juni 2010 om Vision Skövde 2025, som är en vision för Skövdes utveckling. Samtliga politiska partier har slutit upp kring visionen och arbetar för att den ska bli verklighet.

Visionen tar sikte på hur Skövde samhälle ska uppfattas 2025 och vilka utvecklingsområden som är prioriterade för att nå målen. Den visar också hur vi mäter måluppfyllelse. Allt vårt utvecklingsarbete ska styra mot visionen.

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

Politiska program

För vissa områden tas särskilda styrdokument fram. Dessa kompletterar Vision Skövde 2025 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 mål med kommunens ekonomi. Planen innehåller beslut om mål och inriktning för verksamheterna, beslut om skattesats, kommunens resultat-, balans-, finansierings- och investeringsbudget samt nämndernas ekonomiska ramar. Planen följs upp i Skövde kommuns delårsrapport och årsredovisning.

Nämndernas verksamhetsplaner

Verksamhetsplanerna redogör för hur respektive nämnd vill utveckla sina verksamheter. Dessa planer utgår från gällande lagstiftning, Vision Skövde 2025 och de politiska programmen samt Strategisk plan med budget.

Nämndernas verksamhetsplaner visar också vilka aktiviteter som prioriteras för kommande år, vilken internkontroll som ska genomföras samt hur nämndens ram i detalj ska fördelas mellan olika verksamheter (internbudget). Planen ska även sammanfatta den analys som ligger till grund för nämndens prioriteringar samt den risk- och väsentlighetsanalys som gjorts i internkontrollarbetet.

Senast den 1 december året före det aktuella verksamhetsåret ska nämnderna besluta om sina respektive verksamhetsplaner och internbudgetar. Därefter anmäls planerna till kommunfullmäktige. Planerna följs upp två gånger om året. Dialogmöten hålls också med respektive nämnd utifrån kom-



munstyrelsens uppsiktsplikt. Dessutom sker återrapportering till kommunfullmäktige tillsammans med Skövde kommuns delårsrapport och årsredovisning.

Intern kontroll

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

Program

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

Folkhälsopolitiskt program

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

Barn- och ungdomspolitiskt program

Ger en samlad bild av vad vi vill åstadkomma på barn- och ungdomsområdet under mandatperioden och lyfter vikten av ungas delaktighet och inkludering.

Boendestrategiskt program

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

Landsbygdsprogram

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

Kultur- och fritidspolitiskt program

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

Kommunfullmäktiges styrkort för mandatperioden 2019–2022

Strategiska mål

Strategier

Resultatmätningar

Perspektiv: Samhällsutveckling

”Skövde har invånare som är nöjda med sina liv och den samhällsservice som erbjuds.”

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

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

”Skövde är 60 000 invånare år 2025”

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

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

”Skövde har ett varumärke som är välkänt i hela Sverige.”

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

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

”Skövde har en andel högskoleutbildade som ökat snabbare än riksgenomsnittet under perioden 2011–2025.”

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

- ▷ Andel av befolkningen med akademisk examen

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

Perspektiv: Valfärdstjänster

”Skövdes välfärdstjänster är effektiva och anpassade efter Skövdebornas behov.”

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

Perspektiv: Medarbetare/arbetsgivare

”Skövde kommun är en attraktiv arbetsgivare.”

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

Perspektiv: Ekonomi

”Kommunens resultat ska över mandatperioden vara minst 3 procent av skatter och bidrag.”

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

Resultatmätning

– sammanställning av mått och målvärden

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

*UF står för Ung Företagsamhet

Målvärde	Mätfrekvens
Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare)	Udda år
En gynnsammare utveckling än riket	Varje år
En gynnsammare utveckling än riket	Varje år
60 000 invånare 2025	Varje år
1 000 nya bostäder under mandatperioden	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Sträva mot topp 30 samt årlig förbättring	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare)	Udda år
Årlig ökning	Varje år
Högre relativ ökning än rikssnittet	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Årlig ökning	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år

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

Målvärde	Mätfrekvens
Ett resultat (index) i nivå med större städer (fler än 50 000 invånare)	Udda år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Bättre än snittet i riket	Vartannat år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Bättre än snittet i riket	Varje år
Lägre resultat än strukturellt beräknat värde	Varje år
Årlig förbättring	Varje år
Minst 3 procent över mandatperioden	Varje år
Sträva mot en soliditet på 30 procent	Varje år



3

Ekonomiska omvärldsfaktorer och konjunkturutveckling

Ekonomiska omvärldsfaktorer
och konjunkturutveckling 24

Utvecklingen inom arbetsgivarområdet 28

Benchmarking 29

Ekonomiska omvärldsfaktorer samt konjunkturutveckling

Samhällsekonomisk utveckling

Som en följd av coronapandemin sker just nu en extremt snabb nedgång i världsekonomin. Nedgången gäller både produktion, inkomster och sysselsättning. Kollapsen sker dessutom mer eller mindre parallellt i de allra flesta länder och regioner. Det globala konjunkturasset i spåren av covid-19 är unikt på flera sätt. De som framför allt har drabbats av krisen är de inhemska tjänstesektorerna och hushållens konsumtion. Detta beror framför allt på de restriktioner som har införts för att bekämpa smittspridningen.

Med tanke på det rådande läget är alla konjunkturbedömningar ytterst osäkra. Ovissheten gäller både smittspridningen och dess konsekvenser samt makroekonomin. Sveriges kommuner och regioner (SKR) har presenterat en ekonomirapport som förutspår ett scenario där BNP globalt kommer att stiga med endast 0,5 procent mellan 2019 och 2021. Det kan jämföras med finanskrisen 2007 till 2009, då det globala BNP steg med 3 procent. Prognosen i rapporten motsvarar en tillväxt på -3,6 procent för 2020 och +4,4 procent för 2021.

Sammanfattningsvis antar man i rapporten att pandemins första fas ger en kraftig chock i världsekonomin, men att konjunkturen snabbt kommer att hämta sig när man häver de restriktioner som införts för att begränsa smittan. Trots detta väntas dock en flerårig lågkonjunktur i de flesta länder, där arbetslösheten riskerar att ligga kvar på betydligt högre nivåer än före pandemin.

Den svenska ekonomin försvagades redan under 2019. Nu drabbas den av både sjunkande inhemsk efterfrågan och minskad export. SKR:s siffror visar på en BNP-tillväxt i Sverige på -3,9 procent för 2020, och därefter en årlig tillväxt på mellan +3,1 och +3,5 procent under 2021 till 2023. En tydlig nedgång väntas i export och hushållens konsumtion, men också när det gäller investeringar. Trots den snabba vändning som ingår i SKR:s väntade scenario kommer lågkonjunkturen som nu drabbar den svenska ekonomin att bestå under flera år. Under 2020 försvagas det kommunala skatteunderlaget betydligt av den snabba nedgången i konjunkturen. Nedgången är en följd av färre arbetade timmar och lägre löneökningar.

Coronapandemin innebär ett extraordinärt läge. Sveriges

starka offentliga finanser ger oss dock ett bra utgångsläge och möjligheter att föra en expansiv finanspolitik. Konjunkturnedgången och regeringens åtgärder ökar de offentliga utgifterna kraftigt i år. Samtidigt utvecklas skattebaser som lönesumma och privat konsumtion svagt, vilket leder till lägre intäkter i form av skatter och avgifter. Enligt SKR:s scenario väntas ett negativt sparande för 2020 – men endast tillfälligt. Redan nästa år väntas det offentliga sparatet stärkas igen. Detta baseras på antagandet att de införda krisåtgärderna endast är tillfälliga.

Kommunernas utveckling

För 2019 uppgick kommunernas samlade resultat efter finansiella poster till 17,1 miljarder kronor. Det motsvarar en förbättring på nästan 3 miljarder jämfört med 2018. Förbättringen beror delvis på nya redovisningsregler, men också på att kommunernas kostnader* minskade. Minskningen berodde på anpassningar inför en period med ansträngd ekonomi.

Eftersom pandemin fortfarande pågår är det ännu för tidigt att ge en samlad bild av coronavirusets effekter på kommunernas ekonomi. Man kan dock konstatera att både intäkter och kostnader kommer att påverkas. Vissa stöd till kommunsektorn har redan aviserats, men det är fortfarande oklart vilka ytterligare stödpaket som staten kommer att presentera för att täcka de merkostnader eller minskade verksamhetsintäkter som uppkommit till följd av covid-19. Om staten ersätter alla merkostnader kring hanteringen av coronaviruset i hälso- och sjukvården samt äldre- och funktionshinderomsorgen, beräknas kommunerna generera ett överskott på 13 miljarder kronor för 2020. För att kommunerna under 2021 ska klara ett resultat på 1 procent av skatter och statsbidrag krävs 3,2 miljarder i åtgärder eller ökade statsbidrag.

Behovet av investeringar inom offentlig sektor är fortsatt stort. Preliminära uppgifter för 2019 visar dock på en tydlig dämpning av kommunernas investeringstakt jämfört med tidigare år. Ökningstakten motsvarar 2,9 procent för 2019, vilket kan jämföras med ett genomsnitt på 17 procent för

*=räknat i fasta priser



2017 och 2018. Enligt SKR:s sammanställning väntas investeringarna för 2020 ligga kvar på samma nivå som för 2019, och sjunka något under 2021. Kommunernas resonemang kring planerade investeringar utifrån coronaläget går åt båda håll – vissa kommuner talar om återhållsamhet medan andra talar om att stödja det lokala näringslivet när ledig kapacitet finns för att genomföra investeringar.

Befolkningsutveckling

Under 2019 ökade Skövde kommuns befolkning med 637 personer. Vid årets slut hade kommunen 56 366 invånare. Ökningen beror framför allt på ett positivt migrationsnetto (+456), men också på ett högt födelseöverskott (+172) och ett högt inrikes flyttöverskott (+168).

Invånarna i Skövde väntas på sikt bli fler i alla åldersgrupper. Enligt prognosen blir den procentuella ökningen störst i åldrarna 0–19 samt 80+. De kommande fem åren väntas befolkningen öka med i snitt cirka 670 invånare per år. Ökningstakten väntas dock bli lägre än föregående år. Detta beror bland annat på att byggtakten förväntas minska något när konjunkturen förändras. En komplett befolkningsprognos för 2020–2030 redovisas i bilaga 1.

Behovet av bostäder är fortfarande stort. För att kunna nå målet om 60 000 invånare 2025 måste vi möta det behovet. Under 2019 byggdes 392 nya bostäder i Skövde – totalt mellan 2016 och 2019 byggdes över 1 500 bostäder.

Skövde kommuns ekonomiska utveckling

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

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 2021–2023:

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

Resultatutveckling

Skövde kommun har under flera år redovisat goda resultat. Resultatet för 2019 uppgick till 150 miljoner kronor, vilket motsvarar 4,9 procent av skatter och bidrag. Under förra mandatperioden, 2015–2018, var det genomsnittliga resultatet av skatter och bidrag 2,7 procent. Skövde kommun har med andra ord ett stabilt ekonomiskt utgångsläge.

För 2020 är det budgeterade resultatet 3,1 procent av skatter och bidrag, och för 2021 väntas ett resultat på 1,5 procent av skatter och bidrag. På grund av rådande pandemi och lågkonjunktur är det just nu svårt att förutse resultatutvecklingen, men klart är att stora omställningar kommer att krävas i våra verksamheter. Det är också viktigt att nämnderna klarar sina uppdrag utifrån de planeringsförutsättningar som ges.

Resultatutveckling	Bokslut 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Årets resultat (miljoner kronor)	150,5	100,1	51,0	52,5	55,2
Procent av skatter och bidrag	4,9	3,1	1,5	1,5	1,5

Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader

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

När Skövde växer och den kommunala servicen måste byggas ut växer kommunens kostnader. Totalt för planperioden väntas kostnaderna öka med cirka 380 miljoner kronor. Av denna höjning består 270 miljoner av pris- och lönehöjningar,

128 miljoner av demografikompensation och 113 miljoner av politiska satsningar. Det är en utmaning att balansera detta genom förväntade ökning av skatteintäkter och statsbidrag. För att lösa det krävs både nya arbetssätt och effektiviseringar i verksamheterna. I budgeten för 2021–2023 ingår en effektivisering med 1 procent per år, totalt motsvarar det cirka 84 miljoner kronor. Dessutom har Handlingsplan 22 (H22) tagits fram, se bilaga 5, för att klara ytterligare kostnadsminskningar på 107 miljoner kronor för åren 2020–2022.

Under planperioden kommer nettokostnaderna att höjas. Anledningarna till det är att andelen äldre blir större, att vi får fler barn i skolåldern och att våra investeringsbehov ökar. För att skapa medvetenhet om vilka ekonomiska strategier som behövs i framtiden har en långsiktig finansiell analys tidigare gjorts. Analysen behandlar de intäkter och kostnader som beräknas till och med 2030. Här framgår det tydligt att kommunen behöver satsa ännu mer på effektiviseringar och ny teknik för att upprätthålla den ekonomiska balansen.

Utveckling av skatteintäkter och nettokostnader (procent)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Procentuell förändring av skatter och statsbidrag	2,5	3,5	3,6
Procentuell förändring av nettokostnader	4,2	3,1	3,3

Självfinansieringsgrad

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

Den totala investeringsnivån för planperioden uppgår till 1 575 miljoner kronor, inklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet (344 miljoner kronor). Under planperioden väntas 60 procent av investeringarna behöva finansieras av lån.

Självfinansieringsgrad av investeringar (procent)	Utfall 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Självfinansieringsgrad av investeringar	67,9	31,8	48,7	56,6	79,6

Soliditet

För att se hur kommunens finansiella styrka utvecklas är det viktigt att följa upp soliditeten. Soliditeten följs upp på kommunkoncernnivå. I Skövde kommuns årsredovisning finns både data om kommunkoncernens soliditetsutveckling och en analys av utvecklingen.

Utveckling av finansiella skulder

Investeringsnivån i Skövde kommun är högre än kommunen själv kan finansiera med sitt årliga resultat och avskrivningar. Därför behöver kommunen öka nyupplåningen. Under planperioden 2021–2023 kommer kommunens upplåning att öka med totalt 692 miljoner kronor. Skuldökningen mellan 2019 och 2021 beror på att kommunen ska bygga upp en pensionsfond. En effekt av fonden blir att en större del av kommunens investeringar kommer att behöva lånefinansieras. Under samma period ska också den tidigare avsättningen för medfinansieringen av E20-utbyggnaden betalas ut. Även det medför att skulden ökar.

Utveckling av finansiella skulder (miljoner kronor)	Utfall 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Externa lån (Kommunens lån)	1 877	2 651	3 299	3 883	3 991

Sammanfattning av Skövde kommuns ekonomiska utveckling

Skövde kommun står väl rustad utifrån goda resultat tidigare mandatperioder. Demografiska utmaningar innebär dock att skattesatsen höjdes med 75 öre 2020 för att finansiera ökade investeringsnivåer. Resultatet för 2019 var ett överskott på 150 miljoner kronor vilket motsvarar 4,9 procent av skatter och bidrag. Den första tertialrapporten (T1) för 2020 prognostiserar ett resultat om 171 miljoner kronor vilket motsvarar 5,5 procent av skatter och bidrag. Resultatet för 2019, det prognostiserade resultatet för 2020 samt budgetförslaget för 2021 och plan 2022 ger tillsammans ett resultat på 3,3 procent av skatter och bidrag. Årets prognos och den framtida utvecklingen är dock väldigt osäkra beroende på hur covid-19 pandemin utvecklas och hur detta tillsammans med statens agerande kommer påverka kommunernas kostnader och intäkter.

För att hålla en god ekonomisk hushållning är det viktigt att verksamheterna följer sin budget. Totalt sett visar budgetföljksamheten hos nämnderna på en positiv utveckling. Under 2019 gick nämnderna med totalt 18 miljoner kronor i överskott. Motsvarande resultat för 2018 var 28 miljoner kronor i underskott. Bedömningen är att nämnderna fortsätter ha en god kontroll över sin ekonomi och kontinuerligt arbetar med åtgärder för att anpassa verksamheten till budgetramarna. Barn- och utbildningsnämnden är den nämnd som bedöms ha

den största utmaningen att klara verksamheten inom given budgetram utifrån föregående års underskott. Skolans och de flesta andra verksamheters kostnader är låga i jämförelse med andra kommuner. Kommunens verksamhetsresultat för 2019 var bland de 25 bästa av Sveriges 290 kommuner.

Andra indikatorer på kommunens ekonomiska utveckling är soliditeten och skattesatsen. Jämfört med andra kommuner har Skövdes kommunkoncern god soliditet, även om den troligtvis kommer att sjunka i budgeten för 2021–2023. Anledningen till sänkningen är höga investeringsnivåer – den växande befolkningen gör att kommunen behöver bygga nya förskolor, skolor, äldreboenden med mera. Skattesatsen ligger på 21,56. Även efter höjningen som gjordes 2020 ligger nivån under genomsnittet bland kommunerna i Västra götalandregionen.

Skövde kommuns finansiella ställning har analyserats av flera externa parter. Exempel på sådana analyser är den långsiktiga finansiella analysen, KFI-rapporten samt Kommuninvests kommunkoncernanalys. Samtliga pekar på att vi kommer att behöva ett årligt resultat på minst 3 procent av skatter och bidrag för att värdesäkra vårt kapital, begränsa låneskuldens utveckling och klara av kommunens framtida utmaningar. Den budgeterade investeringsnivån kommande budgetperiod ligger på drygt 1,2 miljarder kronor exklusive taxefinansierad verksamhet vilket är något över snittet de senaste tio åren men lägre än de senaste tre åren. De kommande årens investeringar kommer att leda till en ökad låneskuld men räntekostnaderna väntas vara fortsatt låga. För att nå resultatmålet kommande år krävs förändrade arbetsätt som både höjer intäkterna och sänker kostnaderna. En viktig strategi är att fortsätta arbeta med kommunens Handlingsplan 22 som bygger på kvalitetsarbete med koppling till digitalisering och ny teknik, ledarskapsutveckling, lokaleffektivisering med mera.

Risker och osäkerheter i budgeten

Skövde kommun har en stabil ekonomi utifrån de finansiella beslut som fattats tidigare år men det råder ovanligt stor

osäkerhet kring den framtida utvecklingen. Förutom demografiutmaningen med fler barn och äldre som behöver välfärdstjänster och innebär ökade investeringar är den allra största orosfaktorn vilka effekter den pågående covid-19 pandemin kommer att få för världsekonomin och konjunkturen. En lågkonjunktur kommer troligtvis att påverka antalet byggnationer och det prognostiserade invånarantalet – och i förlängningen även de kommunala skatteintäkterna. Skatteunderlaget förväntas falla till en lägre nivå och många kommuner har liksom Skövde fortfarande stora utmaningar i att anpassa sina organisationer för att klara av demografiutmaningen. Det är osäkert hur mycket kommunerna kan komma att kompenseras för minskade skatteintäkter i form av konjunkturstöd eller nya statsbidrag. För Skövde kommun motsvarar 1 procents minskning av skatteunderlaget cirka 30 miljoner kronor.

I budgeten 2021 och plan 2022-2023 ingår förväntade värdeöverföringar från AB Skövdebostäder samt förväntad utdelning från Skövde Energi AB med 19 miljoner kronor. Detta förutsätter fortsatt god ekonomisk utveckling i bolagen.

Kommunerna är inne i en period som kommer att ställa mycket höga krav på omställning. Handlingsplan 22 är därför framtagen av kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) och beslutad av kommunfullmäktige 2020 för att ge en ekonomisk effekt och långsiktigt bidra till att stärka kommunens förutsättningar att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck demografiutvecklingen innebär. I den föreslagna budgeten för åren 2021–2023 förutsätts att Handlingsplan 22 genomförs och regelbundet återrapporteras till kommunstyrelsen för att säkerställa att effekterna uppnås.

Invånarantalet i Skövde kommun beräknas öka med i snitt 670 person per år de kommande fem åren. Hur mycket kommunen får in i skatt och statsbidrag beror förutom konjunktur och statliga beslut också på hur invånarantalet utvecklas. Om antalet invånare minskar eller ökar med 100 invånare påverkas kommunens resultat med cirka 5 miljoner kronor uppåt eller nedåt.

Känslighetsanalys

- 1 procents sämre eller bättre utveckling av skatteunderlaget i riket ger Skövde kommun cirka 30 miljoner kronor i lägre eller högre skatteintäkter.
- 1 procents löneökning för alla anställda kostar cirka 27 miljoner kronor i ökade personalkostnader.
- 100 invånare mer eller mindre påverkar skatteintäkterna med i snitt 5,1 miljoner kronor.
- 10 öre i utdebitering ger cirka 13,1 miljoner kronor i ökade skatteintäkter.
- En investering på 100 miljoner kronor medför årliga kostnader på i genomsnitt 10 miljoner kronor.
- 1 procents högre ränta än den som förväntas av marknaden skulle under 2021 öka kommunens räntekostnader med 6 miljoner kronor.
- Av en generell statlig satsning på primärkommunerna får Skövde cirka 0,5 procent.

Utvecklingen inom arbetsgivarområdet

En attraktiv arbetsgivare

Skövde kommun arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare med delaktiga och engagerade medarbetare och ledare.

Ett nytt ledarskapsprogram håller på att utvecklas. Programmet syftar till att ge kommunens chefer de bästa förutsättningarna att förbättra och utveckla sina verksamheter utifrån ett helhetsperspektiv.

Samtidigt revideras medarbetaridéen, och för att utveckla medarbetarskapet startar kommunen ett värdegrundsarbete kopplat till kommunens styrmodell. Sektorer och enheter ska dessutom arbeta aktivt med åtgärder utifrån svaren i kommunens enkät Hållbart medarbetarengagemang (HME). Enkäten följs upp i delårsrapporten och är en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Kundfokus, coachande förhållningssätt och att både utföra och utveckla sitt arbete är viktiga förhållningssätt för både ledare och medarbetare.

För att vara en attraktiv arbetsgivare ska Skövde kommun följa med i utvecklingen och fortsätta att utveckla ny teknik och nya arbetssätt. Digitaliseringen kommer att skapa många möjligheter; därför är det viktigt att ha en kultur där ständiga förbättringar är en naturlig del i arbetssättet.

Den centrala strategiska löneprocessen

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har reviderat ned sin prognos för de kommande årens löneutveckling. Prognosen ligger nu 0,8 procentenheter lägre än den tidigare prognosen. Bedömningen baseras på att löneutvecklingen för hela arbetsmarknaden har dämpats. Bakom dämpningen ligger den osäkerhet som nu råder på grund av coronakrisen och den uppskjutna avtalsrörelsen. Prognosen är högst osäker, men totalt på arbetsmarknaden räknar SKR med följande löneökningstakt de kommande två åren:

- cirka 2,2 procent under 2021
- cirka 1,7 procent under 2022.

Först 2023 syns en återgång till tidigare prognos på cirka 2,7 procents löneutveckling.

I Skövde kommun har löneökningarna legat på cirka 2,7 procent de senaste tre åren. Även här förväntar vi oss dock en lägre nivå framöver, i och med den osäkerhet som råder. Löneanalyser genomförs varje år och utifrån dem fördelas budgeten. Prioriteringar har gjorts för att behålla och attrahera svårrekryterade grupper.

De kommande åren kommer vi att ha fortsatt fokus på att hitta rätt lön och rimliga lönelägen för samtliga befattningar i kommunen. Vi kommer att genomföra analyser utifrån arbetsvärdering (lika och likvärdigt arbete), marknad, jämförelser och grupper som bedöms vara svårrekryterade.

En ny lönepolicy med inriktningen rätt lön ska tas fram.

Sektorerna ska arbeta strategiskt för att nå en önskad lönestruktur.

Utveckling av medellön	2018	2019	2020
Medellön	29 400	30 300	31 000
Kvinnor	29 000	30 000	30 600
Män	30 500	31 500	32 200
Skillnad kvinnor/män	1 500	1 500	1 600

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

Likabehandlingsarbete

Skövde kommun arbetar aktivt för likabehandling samt inkluderande verksamheter. En ny policy för området planeras; denna ska börja gälla 2021. Policyn ersätter den nuvarande jämställdhets- och mångfaldspolicyn, och kommer att ta upp likabehandling inom alla diskrimineringsgrunder.

Det finns flera viktiga fokusområden för en jämställd arbetsgivarpolitik. Sådana områden är:

- heltidsarbete som norm
- jämställt uttag av föräldraledighet
- kvinnors sjukfrånvaro
- lika lön för lika och likvärdigt arbete
- lönespridning i kvinnodominerade yrken
- jämställd ledning
- föreställningar om kön i val av studier och yrken
- utvecklingsvägar inom välfärden
- trakasserier, kränkande särbehandling eller könsrelaterat våld i fokus.

Under de kommande åren ska kommunen arbeta för att öka medvetenheten kring dessa frågor.

Strategisk kompetensförsörjning

I den globala konjunkturl kollapsen rasar världens produktion, inkomster och sysselsättning. Därför är det svårt att veta vad som händer framöver. Sysselsättningen på arbetsmarknaden sjunker till följd av högre sjukfrånvaro, varsel, uppsägningar och permitteringar. Det påverkar arbetslöshetsnivåerna. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) räknar med att arbetslösheten kommer att öka med cirka 2 procentenheter under 2020. Lågkonjunkturen väntas bestå till 2023.

Skövde kommun påverkas av demografin och bristen på arbetskraft, men trots det ser vi ett fortsatt gott söktryck på de flesta utannonserade tjänster. Lågkonjunkturen kan minska personalomsättningen och det kan leda till fler sökande framöver. Lågkonjunkturen kan också göra att fler väljer att utbilda sig till bristyrken som finns inom kommunen.

Det beräknade rekryteringsbehovet framöver är cirka 470

medarbetare per år inklusive pensionsavgångar. Prognosen baseras på historisk personalomsättning (10 procent). Om man också tar hänsyn till demografiprognosen ökar behovet med ytterligare cirka 100 medarbetare.

Med tanke på det osäkra läget är det svårt att uppskatta kommande års personalomsättning eller kompetensförsörjningsbehov. Vårt fokus blir att behålla medarbetare och minska personalomsättningen. Målet i Handlingsplan 22 är en personalomsättning under 10 procent.

En systematisk kompetensförsörjningsprocess har tagits fram. Processen ska de kommande åren införas i kommunens verksamheter. Målet med processen är att fortlöpande säkerställa rätt kompetens på rätt plats över tid, för att på så vis nå verksamhetens mål.

Att arbeta med förmåner, omställning, kompetensutveckling och kompetensmix är andra viktiga bitar för att säkra kompetensförsörjningen framöver. En ny pensionspolicy har tagits fram för att vi ska kunna behålla äldre i arbete längre.

Kommande pensionsavgångar	2020	2021	2022	2023	2024
Totalt	77	72	89	107	123
Kvinnor	59	49	69	79	91
Män	18	23	20	28	32

Tabellen visar antalet tillsvidareanställda medarbetare som fyller 65 år under respektive år. Statistik från maj 2020.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Skövde kommun arbetar utifrån den policy för arbetsmiljö och hälsa som antogs våren 2019.

Målet är ökad samverkan och friskare arbetsplatser i linje med den avsiktsförklaring som arbetsmarknadens parter tog fram 2016. Enligt avsiktsförklaringen ska vi bland annat ta fram nya verktyg, genomföra utbildningsinsatser, sprida kunskap om forskning samt göra fördjupade studier och specifika insatser inom olika verksamhetsområden. I övrigt fokuserar Skövde kommun på att arbeta förebyggande och utveckla arbetsmiljöarbetet för ett hälsofrämjande och hållbart arbetsliv.

För att skapa underlag för styrning och arbetsgivarpolitik kommer vi att börja mäta resultat från enkäten Hållbart medarbetarengagemang (HME). Enkäten är inriktad på ledarskap, motivation och styrning. Resultaten ger oss underlag för analys och fortsatt utveckling.

Under kommande år kommer fokus att ligga på att minska sjukfrånvaron för ett friskare arbetsliv. Målet är att sänka sjukfrånvaron till 5,5 procent.

Åtgärder inom detta område sker inom Handlingsplan 22, där bland annat sjukfrånvaroprocessen och rehabiliteringsprocessen kartläggs och standardiseras.

Benchmarking

Inför årets budgetarbete har kommunens välfärdstjänster analyserats. Analysen ska vara vägledande när beslut tas om nämndernas anslag. I kommunfullmäktiges styrkort finns en strategi för att utveckla kvalitets- och analysarbetet. Som ett led i detta arbetar våra verksamheter med benchmarking, där vi gör jämförelser av olika slag. Nyckeltalen som används i dessa jämförelser kommer från offentlig statistik och gäller 2018. Även Kommunens kvalitet i korthet (KKIK) används för att jämföra Skövdes kvalitet och effektivitet med andra kommuner.

Analys av välfärdstjänster

För att se hur Skövde kommuns verksamheter bedrivs utifrån en given resursram har vi i budgetarbetet analyserat verk-

samheterna. Ett av de mått som används är en standardkostnadsjämförelse. Strukturårsjusterad standardkostnad är ett vedertaget begrepp vid jämförelser mellan olika 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 2018 får man den procentuella skillnaden (se tabellen nedan). En positiv avvikelse betyder att Skövde kommuns verksamhet är dyrare än strukturen anger, en negativ avvikelse innebär att den är billigare.

Förskola och skolbarnsomsorg

I Skövde kommun är en något högre andel 1–5-åringar inskrivna i förskolan jämfört med genomsnittet i riket och i kommungruppen mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner. Samma förhållande gäller för fritidshem. Kommunen har också en högre andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning i förskola och fritidshem jämfört med rikssnittet. När det gäller personaltäthet ligger Skövde lägre – 4,8 barn per heltidstjänst jämfört med 5,1 i riket. Trots det är Skövdes kostnad per inskrivet förskolebarn cirka 19 000 kronor lägre än i riket, och cirka 14 000 kronor lägre än i kommungruppen. Förra året var motsvarande skillnad mellan Skövde och riket 15 000 kronor. Skillnaden i kostnad per barn har alltså minskat med 4 000 kronor.

I fritidshemmen, däremot, är kostnaden per inskrivet barn något högre i Skövde än i riket – men lägre än i kommungruppen. Skövdes låga kostnader syns även i den så kallade nettokostnadsavvikelsen, där Skövdes kostnader för förskolan är 4,1 procent lägre än den beräknade nettokostnaden.

Sammantaget visar statistiken att Skövde har lägre kostnader, högre andel anställda med pedagogisk utbildning och något högre personaltäthet än riket och kommungruppen.

Grundskola inklusive förskoleklass

I Skövdes grundskolor är andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen högre än i både riket och kommungruppen. Personaltätheten ligger på samma nivå som riket men något lägre än kommungruppen. Andelen elever som är behöriga till ett nationellt program är högre i Skövde än i riket och i kommungruppen. Detta innebär en förändring – tidigare år har Skövde legat lägre än riket på denna punkt.

Kostnaden per grundskoleelev är 4 000 kronor lägre än riket och 3 500 kronor lägre än kommungruppen. När olika kostnadsposter jämförs är det främst kostnaden för måltider och undervisande personal som är lägre än rikssnittet. Kostnadsbilderna ligger 0,3 procent högre än kommunens beräknade nettokostnad. Om man ställer elevernas resultat i relation till kostnaden, alltså kostnad per betygspoäng, ser man dock att Skövde kommun når högre resultat per satsad krona än genomsnittet i kommungruppen.

Gymnasieskola

Gymnasieskolan i Skövde kommun har fortfarande en högre andel lärare med pedagogisk högskoleexamen än riket och kommungruppen. Även den genomsnittliga betygspoängen är något högre än genomsnittet i riket och ligger på samma nivå med föregående år. Andelen elever med behörighet till universitet och högskola är lika hög som i riket och något högre än kommungruppen. Här har Skövdes resultat stärkts jämfört med föregående år.

Andelen elever som fullföljer sin gymnasieutbildning med

examen inom tre år har minskat jämfört med föregående år, men är trots det betydligt högre än i både riket och kommungruppen. Kostnaden för en gymnasieelev i Skövde är 10 700 kronor lägre än i riket och 14 400 kronor lägre än i kommungruppen. Kostnaden per elev är 9,6 procent lägre än den beräknade nettokostnaden. De goda resultaten och de relativt låga kostnaderna för gymnasiet visar på en effektiv verksamhet.

Äldreomsorg

Den så kallade referenskostnadskvoten inom Skövdes äldreomsorg är lägre än 100 (96,6). Det betyder att Skövde, sett till struktur och förutsättningar, bör ha lägre kostnader än riksgenomsnittet. Andelen invånare över 80 år som antingen har särskilt boende eller hjälp från hemtjänsten är lägre än riksgenomsnittet (32,1 procent jämfört med 34,3 procent i riket), liksom Skövdes kostnad per brukare inom hemtjänsten och särskilt boende. Om man slår ut kostnaden för hela äldreomsorgen på alla invånare över 80 år ligger Skövde 9 procent lägre än riksgenomsnittet (10 procent lägre under förra året).

Nettokostnadsavvikelsen visar att kostnadseffektiviteten inom äldreomsorgen i Skövde är bättre än man kan förvänta sig utifrån de strukturella förutsättningarna. Avvikelsen är -2,1 procent (+0,8 procent jämfört med föregående år).

Våra brukarundersökningar visar generellt på goda resultat. Bland nyckeltalen är förbättringspotentialen störst när det gäller hemtjänstens personalkontinuitet och väntetiden till särskilt boende.

Omsorg om personer med funktionsnedsättning, LSS

Referenskostnadskvoten inom LSS-området i Skövde kommun är högre än 100 (119). Det betyder att Skövde, sett till struktur och förutsättningar, bör ha högre kostnader än riksgenomsnittet. Andra nyckeltal bekräftar detta. Skövde har nämligen en större andel invånare med LSS-insatser än riket, och även kostnaden per invånare är högre. Det innebär också att Skövde kommun får bidrag i LSS-utjämningsystemet (cirka 59 miljoner kronor under 2019).

Nettokostnadsavvikelsen visar att kostnadseffektiviteten inom Skövdes LSS-verksamhet är bättre än man kan förvänta sig utifrån de strukturella förutsättningarna. Avvikelsen är -5,0 procent (-4,4 procent föregående år), vilket tyder på att Skövde bedriver en effektiv verksamhet.

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

Individ- och familjeomsorg

Skövde kommuns nettokostnad för individ- och familjeomsorgen är markant lägre jämfört med andra större städer, och ligger lägre inom både missbruksvård, barn- och ungdomsvård

Kostnadsjämförelse 2018	Förskola ³	Fritidshem ³	Grundskola	Gymnasieskola	Äldreomsorg ³	LSS	Individ och familjeomsorg
Referenskostnadskvot (Strukturårsjusterad standardkostnadskvot) ¹	95,9	92,0	89,6	94,8	96,6	119,0	76,8
Nettokostnadsavvikelse⁴ (Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad) ²	-4,1	-8,9	0,3	-9,6	-2,1	-5,0	-25,6

1 Index strukturårsjusterad standardkostnad med riket =100.

2 Procentuell skillnad mellan redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad.

3 Inklusivt öppen verksamhet.

och ekonomiskt bistånd. Likaså är andelen mottagare av ekonomiskt bistånd i kommunen låg i förhållande till större städer.

Det finns flera skäl till att kostnaderna för individ- och familjeomsorg är låga i förhållande till både större städer och riket i stort – och att det har varit så under en längre tid. Det viktigaste skälet är att sektor socialtjänst har en stabil organisation med väl fungerande arbetssätt inom de olika verksamheterna. En förutsättning för att hålla kostnaderna fortsatt låga är att de arbetssätt som finns kan bibehållas och utvecklas. Då krävs kompetent personal och att personalomsättningen hålls på en rimlig nivå. Alltför hög personalomsättning innebär att för mycket tid måste användas till introduktion och upplärning. Det gör det svårt att hålla hög kvalitet i arbetet. Sektor socialtjänst har under några år arbetat med en personalstrategi för att minska personalomsättningen, främst inom gruppen socialsekreterare med myndighetsutövning. Förbättrad introduktion, individuella kompetensplaner, metodstöd i det dagliga arbetet och arbetstygndsmätningar är viktiga delar i den strategin.

De senaste åren har sektorn utvecklat metoder för arbetet med ungdomar, för att på så vis kunna erbjuda ökat stöd på hemmaplan. Metoden gör att ungdomarna kan få stöd tidigare, och att man kan undvika och förkorta placeringar på externa HVB-hem. Externa HVB-placeringar är mycket kostsamma. Utvecklingen av hemmaplanslösningar ger därför positiv effekt på sektorns kostnader för barn- och ungdomsvård. Det är dock svårt att förutse utvecklingen inom detta område; en enda placering kan innebära stora kostnader och området är därför väldigt volymkänsligt.

Sektorn har relativt hög personaltäthet inom ekonomiskt bistånd. Detta har ett tätt samband med våra lägre kostnader för beviljade bistånd. Anledningen är att handläggarna kan träffa klienterna regelbundet och arbeta aktivt med socialt förändringsarbete, istället för att enbart administrera beviljat bistånd. Hur försörjningsstödet kommer att utvecklas är dock svårt att förutse, eftersom det är starkt kopplat till konjunkturen och till hur nyanlända lyckas etablera sig på den svenska arbetsmarknaden. Kommunen håller nu på att

samordna den verksamhet som riktar sig till personer som fått försörjningsstöd länge och som står långt från den reguljära arbetsmarknaden.

Kostnaderna för externt köpt HVB-vård för missbrukare har ökat under några år. En översyn av missbruksvården har genomförts och den interna processen har genomlysts. Översynen har lett till hemmaplanslösningar. Dessa lösningar kommer att minska kostnaderna för extern vård och göra att resurserna används mer effektivt.

KKIK (Kommunens kvalitet i korthet)

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

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

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

Skövde kommuns välfärdstjänster har relativt goda resultat jämfört med andra kommuner. Ungefär hälften av nyckeltalen placerar Skövde bland de 25 procent bästa kommunerna.

Skola och socialtjänst är exempel på verksamheter som visar goda resultat. Även servicenivån har förbättrats – invånare får snabbt svar på sina frågor och gott bemötande via telefon och e-post. Väntetiden för bygglov har minskat och även där ligger vi bra till gentemot andra kommuner.

Undersökningen visar också att det finns områden som kan förbättras. Det gäller exempelvis personalkontinuiteten inom hemtjänsten.

På Skövde kommuns hemsida finns KKIK:s resultatrapport samt en sammanställning av hur kommunen ligger till:

<http://skovde.se/Kommun-Politik/Kvalitetsarbete/Kvalitetsmatning/>





Budget 2021–2023

Skövdes finansiella mål är att årets resultat ska motsvara minst 3 procent av skatter och bidrag i snitt under mandatperioden. För planperioden motsvarar 3 procent ett resultat på 100–107 miljoner kronor per år. Det budgeterade resultatet för 2021 är 51 miljoner kronor.

Sammanställning	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Årets resultat (miljoner kronor)	51,0	52,5	55,2
Årets resultat (procent av skatter och bidrag)	1,5	1,5	1,5
Skatteintäkter (miljoner kronor)	3 325,4	3 440,0	3 565,0
Ökning av skatteintäkter (procent)	2,5	3,5	3,6
Ökning av kostnader (procent)	4,2	3,1	3,3
Investeringsutgift (miljoner kronor)**	458	435	338
Nettointäkt/kostnad exploateringar (miljoner kronor)	-14,4	-13,0	-18,8

*Exklusive taxefinansierad verksamhet

Ekonomiska förutsättningar

Skatter och statsbidrag

Beräkningen av det ekonomiska utrymmet för 2021–2023 utgår från följande övergripande antaganden:

- Befolkningsunderlaget för budgetåret 2021 baseras på antal invånare den 1 november 2020 (prognos 56 833 invånare).
- Åldersstrukturen följer Skövdes officiella befolkningsprognos.
- Utdebiteringen blir 21:61 under hela planperioden.
- Skatteunderlaget i riket ökar i enlighet med Sveriges kommuner och regioners (SKR) prognos.
- Skatteunderlaget i Skövde utvecklas som i riket.
- Bidrag och avgifter inom den kommunalekonomiska utjämningen beräknas i enlighet med SKR:s prognoser.

Antagandena används som grund när 2021–2023 års intäkter från skatter och generella bidrag beräknas. Skatteunderlagsprognosen bygger på SKR:s bedömningar i cirkulär 20:20, daterat den 29 april 2020.

Skatteprognos (miljoner kronor)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Skatteintäkter	2 828,8	2 932,4	3 043,0
Generella statsbidrag *	496,6	507,6	521,9

* Här ingår inkomstutjämning, kostnadsutjämning, regleringsbidrag/-avgift, strukturbidrag, införandebidrag, LSS-utjämning, 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 befolkningsmängden den 1 november året före budgetåret.

Befolkningsprognos	2020	2021	2022	2023
Antal invånare 1 nov föregående år	56 181	56 833	57 392	58 060
Procentuell utveckling	1,6	0,9	1,2	1,0

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

Budgetramar

När kommunens resurser fördelas gäller följande allmänna principer:

- För 2020 är den generella pris- och löneuppräknings fördelad per nämnd. Den resterande delen (särskild lönesatsning samt del av internindexuppräknings) fördelas till respektive nämnd efter att analyser gjorts. Utrymme för löneökningar och indexuppräknings budgeteras centralt för 2022 och 2023.
- En demografimodell anpassar barnomsorgens, grundskolans, gymnasieutbildningens och äldreomsorgens ekonomiska ramar efter kommunens befolkningsstruktur.
- Kompensation ges för förändringar som beror på nyinvesteringar.
- Kompensation ges för förändringar som beror på ändrad verksamhet, lagliga krav eller förändringar i huvudmannaskap.
- Nämnderna kompenseras för ökade hyreskostnader vid investeringar.
- Verksamheterna ska effektiviseras med 1 procent per år under 2021 till 2023.
- Politiska prioriteringar.

Indexuppräknings

Budget 2021

Pris- och löneindex	80 miljoner kronor
Interna tjänster	0–2,8 procent
Internränta	1,75 procent
Personalomkostnadspålägg *	40,55 procent

*Här ingår 0,4 procent för semesterlöneskulden.

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

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

Resursfördelningsmodell

Skövde kommun använder demografimodeller för att beräkna resursfördelningen mellan förskola, grundskola, fritidshem, gymnasieskola och äldreomsorg. I barn- och utbildningsnämndens modell ingår inte hyreskostnader eller kostnader för elevhälsan. Det faktiska antalet barn och elever som var skrivna i Skövde kommun den 1 januari 2020 används för att justera kommunbidraget för barn- och utbildningsnämnden. Antalet kompletteras sedan med förväntat antal födda under 2020 och framåt. Avstämningar sker två gånger per år och nämnden ersätts för det faktiska antalet barn/elever. När det gäller fritidshemmen räknar man med att i snitt 65 procent av barnen mellan sex och elva år är inskrivna i skolbarnsomsorgen*.

Antalet barn och elever i förskola och grundskola kommer att öka de kommande tre åren. Så även antalet gymnasieelever. Demografiberäkningen för gymnasieskolan utgår ifrån hur många elever som bor i Skövde kommun.

Skövdes äldre kommer också att bli fler under planperioden, vilket påverkar vård- och omsorgsnämnden. Här finns en demografimodell som bygger både på Skövdes befolkningsprognos och på offentlig statistik över äldreomsorgskostnader per invånare över 65 år. Kostnaden för den ökade efterfrågan beräknas med modellen som utgångspunkt. Beräkningen tar hänsyn till alla kostnader – från omvårdnadspersonal och legitimerad personal till ledning, material och lokaler. Detta gäller både hemtjänst, särskilt boende och exempelvis dagverksamhet och korttidsvård. För 2021 görs en justering för att kompensera för nya Ekedal äldrecentrum. 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 380 miljoner kronor.

Kommundirektören fick i uppdrag i samband med förra årets budgetbeslut att utreda intäktsförstärkningar inom kommunen och koncernbolagen. Intäktsförstärkningen är beräknad till 19 miljoner per år från 2021 och framåt. För 2021 är det en förväntad utdelning från Skövde Energi AB.

Kommunfullmäktige beslutade den 25 februari 2019 (KF§16/19) att göra en värdeöverföring från AB Skövdebo-städer. Bolaget väntas under planperioden ge utdelning på 10 till 20 procent av sitt årliga resultat – förutsatt att bolagets överskott medger detta. Skövde Stadshus AB ska därefter ge motsvarande utdelning till Skövde kommun. I enlighet med lagen (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag måste utdelningen användas inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar. Användningen ska

främja integration och social sammanhållning eller tillgodose bostadsbehovet för personer som kommunen har ett särskilt ansvar för. Skövde kommun planerar att finansiera insatser inom följande områden:

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

Kommunen har för planperioden 2021–2023 budgeterat 15 miljoner kronor per år för dessa insatser.

Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Indexuppräknig	80	90	100
Demografiberäkning	47	34	32
Satsningar	51	26	24
Pensioner	0	6	9
Effektivisering och Handlingsplan 22	-44	-43	-29
Summa	134	112	136
Ökning av skatteintäkter	79	115	125

Handlingsplan 2022

Syftet med Handlingsplan 22 är att skapa förutsättningar som långsiktigt bidrar till att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck demografiutmaningen innebär. I handlingsplanen återfinns identifierade strategier som förväntas ge en ekonomisk effekt på 107 miljoner kronor över tre år, se tabell nedan. Kommundirektörens ledningsgrupp ansvarar för att arbetet med handlingsplanen genomförs och att effekt uppnås. Arbetet med H22 och förbättringsprojekten ska ske inom befintlig organisation och med befintliga resurser. Undantaget är då det finns behov av investeringsmedel för att kunna sänka våra kostnader långsiktigt.

Handlingsplanen består av sju fokusområdena och dessa har olika karaktär. Några handlar om angreppssätt för att nå en effektiv verksamhet av god kvalitet, till exempel digitalisering och kvalitetsutveckling. Andra är mer specifika projekt där ekonomiska effekter kan hämtas hem, till exempel minska inköpskostnader och minska energiförbrukning. Vissa av projekten frigör värdefull arbetstid, till exempel minskad arbetstid för inköp och ökad möteseffektivitet. Slutligen så är några av förbättringsprojekten mer långsiktiga än andra, till exempel effektiv lokalyteanvändning, minska sjukfrånvaro och säkerställa rätt bemanning där det framförallt gällande

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



lokalerna kan ta lång tid att nå effekterna.

H22 har hittills bidragit till minskade kostnader i budget 2020 med ca 20 miljoner kronor. I tabellerna nedan visas förslag på fördelning 2021 och vid behov kan de ekonomiska effekterna omfördelas genom beslut i kommunstyrelsen senast i november.

Effekthemtagning Handlingsplan 22 (miljoner kronor)

	2020	2021	2022	Summa
Handlingsplan 22	14	42	29	85
Handlingsplan 22 inköp	5	5	10	20
Handlingsplan 22 energieffektivisering	0,6	0,6	0,6	1,8
Summa	19,6	47,6	39,6	106,8

Förslag på fördelning för 2021 (miljoner kronor)

	2021
Inköp	5
Energieffektivisering	0,6
Förändringar på finanserna	25
Effekt från 2020	3
Nämnderna 0,5 procent*	14
Summa	47,6

*Barn- och utbildningsnämnden samt servicenämnden är undantagna.

Kommunens budget

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

Nämnderna ansvarar för att deras beslutade verksamhet

bedrivs inom tilldelad budgetram. För att flytta kommunbidrag mellan nämnder krävs beslut av kommunfullmäktige. Nämndernas kommunbidrag väntas 2021 bli 3 241 miljoner kronor, jämfört med 3 127 miljoner kronor i budgeten för 2020. Det är en ökning med 3,6 procent. I underlaget har nämndernas totala personalkostnader räknats upp med 2 procent. Dessutom finns centralt avsatta medel i finansverksamheten för särskilda lönesatsningar under 2020 och 2021, samt en generell pott motsvarande 0,3 procent av personalkostnaderna. Dessa medel har ekonomichefen rätt att fördela efter beredning i kommundirektörens ledningsgrupp/kommunstyrelsens arbetsgivarutskott. Totalt finns 80 miljoner kronor avsatta för ökade lönekostnader centralt och hos nämnderna.

I tabellen listas kommunbidrag per nämnd för planperioden.

Effekter av budgetberäkningar (miljoner kronor)

	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Kommunstyrelsen	484,6	518,4	534,6	536,9
Barn- och utbildningsnämnd	1 242,6	1 277,0	1 279,3	1 280,7
Vård- och omsorgsnämnd	1 000,1	1 039,1	1 044,6	1 055,0
Socialnämnd	209,1	212,5	210,4	208,3
Kultur- och fritidsnämnd	170,7	172,0	170,5	168,9
Servicenämnd	6,7	8,3	7,8	13,0
Byggnadsnämnd	0,5	0,5	0,5	0,5
Kommunfullmäktige	4,3	4,4	4,5	4,5
-Revision	1,7	1,7	1,7	1,7
-Överförmyndare	6,4	6,6	6,8	7,0
-Valnämnd	0,1	0,1	2,1	0,1
Summa nämnder	3 126,7	3 240,5	3 262,7	3 276,6
Finansverksamheten	-197,9	-187,8	-114,0	-23,5
Verksamhetens nettokostnader	2 928,9	3 052,7	3 148,7	3 253,2

Resultat-, balans- och kassaflödesbudget

Resultatbudget (mnkr)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Verksamhetens nettokostnader	-3 052,7	-3 148,7	-3 253,2
Avskrivningar	-245,0	-260,0	-275,0
Verksamhetens nettokostnader	-3 297,7	-3 408,7	-3 528,2
Resultatbudget (mnkr) forts			
Skatteintäkter enl. riksprognos SKL cirk 2019:21	2 828,8	2 932,4	3 043,0
Generella statsbidrag enl. riksprognos SKL 019:21	496,6	507,6	521,9
Verksamhetens resultat	27,7	31,3	36,7
Finansiella intäkter	53,8	57,2	60,3
Finansiella kostnader	-30,5	-36,1	-41,9
Resultat efter finansiella poster	51,0	52,4	55,1
Extraordinära poster (netto)			
Årets resultat	51,0	52,4	55,1
<i>Årets resultat i procent av skatter och bidrag</i>	<i>1,5</i>	<i>1,5</i>	<i>1,5</i>
Balansbudget (mnkr)			
	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Tillgångar			
Anläggningstillgångar	7 008,1	7 300,1	7 440,1
Summa anläggningstillgångar	7 008,1	7 300,1	7 440,1
Förråd	35,1	48,1	66,9
Fordringar	2 434,4	2 736,6	2 736,6
Kortfristiga placeringar	41,8	41,8	41,8
Kassa bank	220,2	48,5	21,9
Summa omsättningstillgångar	2 731,5	2 875,0	2 867,2
SUMMA TILLGÅNGAR	9 739,6	10 175,1	10 307,3
Eget kapital och skulder			
Eget kapital	3 370,5	3 422,9	3 478,0
Avsättning för pensioner m m	439,0	422,1	399,2
Långfristiga skulder	5 097,3	5 497,3	5 597,3
Kortfristiga skulder	832,6	832,6	832,6
SUMMA EGET KAPITAL & SKULDER	9 739,4	10 174,9	10 307,1

Budget för kassaflöde (mnkr)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Den löpande verksamheten			
Årets resultat	51,0	52,4	55,1
Justering för av- och nedskrivningar	245,0	260,0	275,0
Justering för gjorda avsättningar	-35,5	-16,9	-22,9
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	260,5	295,5	307,2
Ökning/minskning förråd och varulager	-14,4	-13,0	-18,8
Ökning/minskning kortfristiga fordringar	0,0	0,0	0,0
Ökning/minskning kortfristiga skulder	0,0	0,0	0,0
Medel från den löpande verksamheten	246,1	282,5	288,4
Investeringsverksamheten			
Investering i immateriella anläggningstillg.	0,0	0,0	0,0
Försäljning av immateriella anläggningstillg.	0,0	0,0	0,0
Investering i materiella anläggningstillg.	-608,0	-552	-415
Försäljning av materiella anläggningstillg.	0,0	0,0	0,0
Investering i finansiella anläggningstillg	0,0	0,0	0,0
Försäljning av finansiella anläggningstillg.	0,0	0,0	0,0
Medel från investeringsverksamheten	-608,0	-552,0	-415,0
Finansieringsverksamheten			
Ökning/minskning långfristiga lån*	600,0	400,0	100,0
Ökning/minskning långfristiga fordringar	-241	-302	0
Medel från finansieringsverksamheten	359,0	97,8	100,0
Årets kassaflöde	-2,9	-171,7	-26,6

* Motsvarar inte den maximala upplåningsramen om 900 miljoner kronor för kommunkoncernen.



5

Nämnder

Kommunstyrelsen.....	42
Barn- och utbildningsnämnd	44
Vård- och omsorgsnämnd.....	46
Socialnämnd	48
Kultur- och fritidsnämnd	50
Servicenämnd	
– skattefinansierad verksamhet	53
– taxefinansierad verksamhet	53
Bygglovsnämnd.....	54
Kommunfullmäktige	55
Revision	55
Överförmyndare.....	55
Valnämnd	55

Kommunstyrelsen

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

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

Driftkostnader

Kommunstyrelsen (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	455 740	484 639	518 371	534 556
Pris- och personalkostnadsindex	12 129	6 480		
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	12 920	15 008	17 026	3 083
Budgetprioriteringar	20 683	6 465	1 750	1 950
Verksamhetsövergångar	-5 305	7 414	0	0
Handlingsplan 22	-9 250	2 000		
Effektivisering	-2 279	-3 635	-2 592	-2 673
Årets ram	484 639	518 371	534 556	536 916

Budgetprioriteringar

Skolskjuts (6,9 miljoner kronor)

Sektor samhällsbyggnad fick under hösten 2019 uppdraget att göra en djupare analys av det skolskjutsavtal som började gälla läsåret 2017/2018. Analysen visar att följande faktorer har lett till ökade kostnader samt krävt förändringar och tillägg i avtalet:

- Volymökning

- Valfrihet
- Miljöbonus
- Ökat växelvis boende bland elever

2018 beslutade regionfullmäktige i Västra Götalandsregionen att Västtrafiks framtida zonstruktur ska bestå av tre zoner jämfört med dagens dryga 70 zoner. Beslutet verkställs hösten 2020 och bedöms öka kostnaderna för skolskjuts ytterligare.

Skövdemodellen (6,3 miljoner kronor)

Inom den så kallade Skövdemodellen genomförs en fortsatt satsning på STEG-projektet. Målet är att under 2021 anställa 40 serviceassistenter inom sektor barn och utbildning samt sektor vård och omsorg.

Med Arbetsförmedlingens nuvarande regler går det inte att anställa serviceassistenter med anställningsstödet extratjänst. Istället behöver assistenttjänsterna finansieras via anställningsstödet nystartsjobb, vilket innebär en ökad kostnad för kommunen.

En väg in samlar Skövde kommuns insatser för personer som står längst ifrån arbetsmarknaden. I nuläget är det dock oklart om finansieringen från Samordningsförbundet Östra Skaraborg kommer att finnas kvar under 2021.

Satsning på ytterområden (1,5 miljoner kronor)

Kommunen vill göra yttertätorterna mer attraktiva och sprida tillväxten utanför centralorten. Detta är en angelägen satsning för att kommunen ska kunna växa hållbart när det gäller de sociala, ekonomiska och miljömässiga frågorna. Kommunen ska stärka sin roll som samhällsutvecklare även utanför centralorten. En framgångsfaktor i det arbetet är samverkan, där ortsanalyser tagits fram tillsammans med tjänstepersoner, politiker och representanter från orterna. Det material som samlats in på orterna används som grund för analysen och utvecklingspunkterna.

Uppräkningar

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



Risker och osäkerheter i budgeten

Det finns flera utmaningar i prognosen kring arbetsgivarområdet i årets budget. Kompetensförsörjning och kompetensutveckling har historiskt varit stora utmaningar för kommunen, och bristen på arbetskraft har belastat flera verksamheter. Med tanke på samhällsutvecklingen är det i nuläget svårt att göra en prognos för framtida behov, men fokus ligger fortfarande på att behålla och utveckla kommunens medarbetare. En osäkerhetsfaktor som har tillkommit är löneökningssprognosen. Här har vissa delar av avtalsrörelsen förskjutits till hösten. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har också kraftigt räknat ned reallöneökningarna i prognoserna för 2021.

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.

Två faktorer som högst troligt kommer att påverka Skövde kommun under 2021 är Arbetsförmedlingens omstrukturering samt signalerna om en kommande lågkonjunktur. Framtiden för avdelning vuxenutbildning och arbetsmarknad beror på vad som händer med Arbetsförmedlingens uppdrag och framtida ersättning till kommunerna. Vid en lågkonjunktur krävs tidig beredskap för att anpassa verksamheterna utifrån rådande förutsättningar. Detta gör Skövde kommun i samverkan med nätverken i Skaraborg.

Sverige har tagit stora steg för att bygga upp sin beredskap och styrka inom det civila försvaret. Kostnaderna för beredskapen är omfattande och det är osäkert hur det kommer att påverka kommunernas ekonomi. Coronapandemin lär ge ytterligare skjuts på området, med inriktning på krishanteringsförmåga och nationell självförsörjning.

Barn- och utbildningsnämnd

Barn- och utbildningsnämnden ska fullgöra kommunens uppgifter inom förskoleverksamhet, fritidshem, förskoleklass, grundskola, sjukhuskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola och elevhälsa.

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

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

Driftkostnader

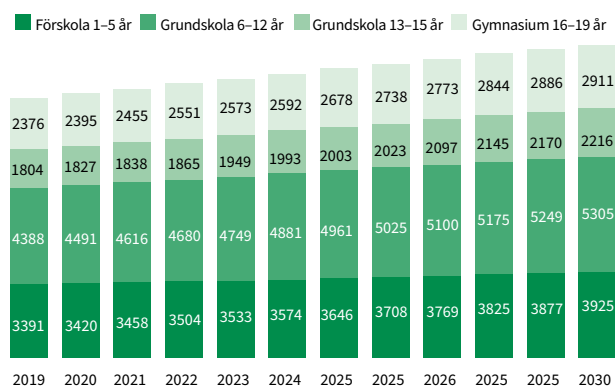
Barn- och utbildningsnämnd (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	1 207 871	1 242 567	1 276 988	1 279 310
Pris- och personalkostnadsindex	31 869	22 353		
Demografiberäkning förskola, grundskola, fritidshem	7 107	10 200	8 300	9 500
Demografiberäkning gymnasium	1 740	3 800	5 900	1 400
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader skola	3 599	2 075	55	3 979
Investeringsrelaterade kostnader Grundskola inkl fritidshem	236	-74	1 138	-194
Investeringsrelaterade kostnader Gymnasium	-1 873	139	199	0
Budgetprioriteringar	4 167	10 000	0	0
Verksamhetsövergångar	2 140	-1 647	-500	-500
Handlingsplan 22	-2 210			
Effektivisering	-12 079	-12 426	-12 770	-12 793
Årets ram	1 242 567	1 276 988	1 279 310	1 280 702

Demografi

Nämnden får ersättning enligt gällande demografimodeller, se sidan 34. Det betyder att justeringar görs för varje barn eller elev som börjar eller slutar. Under perioden 2021–2023 kommer antalet barn i åldern 1–19 år att bli cirka 610 fler. Antalet

barn i förskoleålder ökar med i snitt 40 per år under perioden, och antalet grundskolelever med i snitt 127 per år. Antalet ungdomar i gymnasieålder förväntas öka med i snitt 50 per år.

Antal barn och elever



Budgetprioriteringar

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

Stärkning skolan (10 miljoner kronor)

Barn- och utbildningsnämnden får 10 miljoner kronor under 2020 för att stärka skolverksamheten.

Skolskjuts gymnasiet (2 miljoner kronor)

Ökade kostnader för busskort samt nya zonindelningar kostar 2 miljoner kronor under 2021.

Risker och osäkerheter i budgeten

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



effekter för kompetensförsörjningen.

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

Inför läsåret 2020/2021 kommer antalet elever på fristående enheter att öka. Det ställer krav på en förändrad organisation på de kommunala enheterna. Elevernas ökade rörlighet mellan skolor, både mellan och under läsår, gör det svårare för enheterna att planera sin organisation. Skolvalsprocessen har inför höstterminen 2020 tidigare lagts för att underlätta för enheterna att planera sin verksamhet.

Det ekonomiska läget för nämnden är fortsatt ansträngt. På grund av ökad konkurrens har grundskolan de senaste åren fått en svårare ekonomisk situation. Det har varit svårt att anpassa organisationen efter de nya förutsättningarna. För att barn- och utbildningsnämnden ska klara sitt uppdrag inom de ramar som antagits i Strategisk plan med budget måste ytterligare åtgärder vidtas – antingen genom att minska den totala kostnaden per barn/elev eller genom att tillföra resurser. En analys av den nationella statistiken visar att Skövde kommun är kostnadseffektiv när det gäller barn- och utbildningsnämndens ansvarsområden.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Antal barn i kommunal förskola	2 460	2 515	2 554	2 683	2 781	2 989	3 035	3 064
Antal barn i enskild förskola	343	389	402	421	427	427	427	427
Antal barn i pedagogisk omsorg	5	0	0	0	0	0	0	0
Antal barn vårdnadsbidrag	22	4	0	0	0	0	0	0
Antal barn i kommunalt fritidshem	2 315	2 300	2 016	2 009	2 272	2 372	2 410	2 468
Antal barn i enskilt fritidshem	169	253	301	315	319	342	395	395
Antal barn i kommunal förskoleklass	574	550	528	572	609	618	628	657
Antal barn i kommunal skola åk 1–9, exklusive sarskola	4 990	5 075	5 143	4 992	4 876	5 091	5 173	5 297
Antal barn i friskola	232	339	489	672	678	727	841	841
Antal gymnasieelever	2 180	2 218	2 423	2 457	2 294	2 335	2 400	2 431
varav folkbokförda i Skövde	1 292	1 292	1 379	1 396	1 303	1 326	1 363	1 381
varav andel från annan kommun (procent)	41	42	43	43	43	43	43	43
Antal elever i gymnasiesarskola	80	78	78	82	82	82	82	82
varav andel från annan kommun (procent)	45	49	51	57	57	57	57	57
Andel elever, folkbokförda i Skövde, som studerar i friskola eller annan kommun (procent)	26	26	28	27	27	27	27	27

Vård- och omsorgsnämnd

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

Driftkostnader

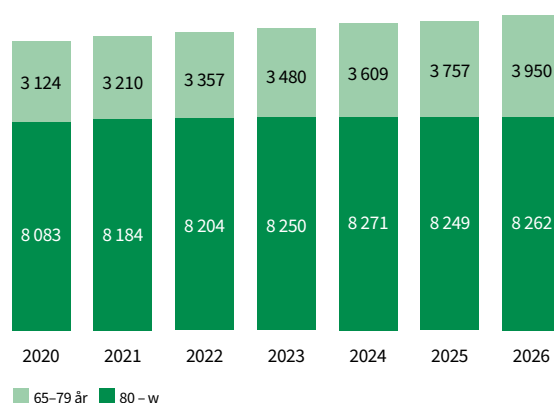
Vård- och omsorgsnämnd (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	931 067	1 000 135	1 039 109	1 044 627
Pris- och personalkostnadsindex	27 763	19 832		
Demografiberäkning	24 653	22 860	10 200	10 900
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader Gruppboende	9 310	10 633	6 709	10 150
Investeringsrelaterade kostnader Äldreomsorg	6 562	935	-200	0
Budgetprioriteringar	10 633	0	-600	0
Verksamhetsövergångar	1 800	-285	-200	-200
Handlingsplan 22	-2 342			
Effektivisering	-9 311	-15 002	-10 391	-10 446
Årets ram	1 000 135	1 039 109	1 044 627	1 055 030

Demografi

Skövdes befolkningsprognos visar att vi får fler äldre invånare. Under planperioden 2021–2023 väntas antalet invånare som är 80 år och äldre öka med 356 personer. Följande tre år väntas en ökning med ytterligare 470 personer.

Förändringen innebär ett större behov av hemtjänst, särskilt boende och andra insatser från vård- och omsorgsnämnden. Behovet av lägenheter i särskilt boende (särskilt för personer med demensdiagnoser) tillgodoses genom att lägenheter byggts vid Äldrecentrum Ekedal. Här sker inflyttningen under våren 2020. Hemtjänst, dagverksamhet och korttidsvård behöver mer resurser för att klara ett ökande antal brukare.

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



	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
80+	3 124	3 210	3 357	3 480	3 609	3 757	3 950
Årlig förändring	82	86	147	123	129	149	192



Risker och osäkerheter i budgeten

De närmaste åren kommer antalet invånare över 80 år att öka. I denna åldersgrupp kan mer än 40 procent förväntas efterfråga äldreomsorg i någon form. Antalet brukare kommer alltså att öka kraftigt inom äldreboende, hemtjänst, korttidsvård, dagvård med mera. Att möta dessa behov innebär 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.

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

För att klara det växande uppdraget behöver nya medarbetare rekryteras. Samtidigt är det viktigt att behålla den personal som redan finns i verksamheten. Det ställer krav på såväl lönepolitik som arbetsmiljöpolitik att möta en allt hårdare konkurrens om tillgänglig arbetskraft.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Äldreomsorg								
Antal lägenheter, särskilt boende exklusive servicelägenheter	370	370	370	370	430	450	450	450
Antal brukare, hemtjänst och övriga insatser i ordinärt boende	1 282	1 344	1 400	1 383	1 417	1 455	1 502	1 540
Antal timmar beviljad hemtjänst	365 000	397 000	428 000	413 000	425 000	440 000	460 000	475 000
Insatser enligt LSS								
Kontaktperson	250	254	257	236	230	230	230	230
Korttidsvistelse	55	66	69	64	65	65	65	65
Korttidstillsyn	26	20	25	28	29	29	29	29
Antal lägenheter i kommunens bestånd, bostad särskild service vuxna	195	201	207	207	207	215	225	231
Daglig verksamhet	250	240	255	255	255	255	255	255
Personlig assistans LSS	34	29	33	36	33	34	34	34
Insats enligt SFB (LASS)	116	113	115	108	107	106	106	106

Socialnämnd

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

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

Driftkostnader

Socialnämnd (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	198 047	209 066	212 521	210 396
Pris- och personalkostnadsindex	5 852	3 901		
Demografiberäkning				
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	167	294	0	0
Budgetprioriteringar	7 900	2 400	0	0
Verksamhetsövergångar	0	-5	0	0
Handlingsplan 22	-919			
Effektivisering	-1 980	-3 136	-2 125	-2 104
Årets ram	209 066	212 521	210 396	208 292

Budgetprioriteringar

Handläggare barn och unga (0,6 miljoner kronor)

Under några år har kommunen fått statligt bidrag för att stärka bemanningen inom området barn och unga. Inför 2020 minskades bidraget kraftigt och till 2021 upphör det helt. Samtidigt fortsätter antalet anmälningar att öka.

Utökning handläggare barn och unga (1,8 miljoner kronor)

Handläggningen inom området barn och unga har sedan 2015 fördubblats. Allt tyder på en fortsatt ökande arbetsvolym. Med tanke på arbetsbelastning och arbetsmiljö kommer antalet handläggare att utökas.



Risker och osäkerheter i budgeten

Kostnaden för barn- och ungdomsplaceringar på HVB varierar över tid och nivån är därför svår att förutspå. De senaste åren har kostnaden blivit högre än budgeterat. Det beror bland annat på längre vårdtider och högre vårdkostnader per dygn. Inför 2020 fick nämnden fem miljoner kronor i utökad ram för att möta kostnaderna.

Antalet ansökningar om missbruksvård har stigit. Dessutom har många ärenden som rör missbruk och/eller psykisk funktionsnedsättning blivit mer komplexa. Det krävs flexibla och resurskrävande lösningar för att möta individens behov, och regionen och andra parter är viktiga utifrån gränssnittsfrågor och samordnad individuell plan.

Under de senaste åren har fler nyanlända kommit till Skövde. Statistik från Arbetsförmedlingen visar på en tude-lad arbetsmarknad. Både privat och offentlig sektor är i stort behov av utbildad arbetskraft, men språksvaga och funktionsnedsatta personer har fortfarande svårt att få arbete. De blir oftast kvar i långvarigt försörjningsstöd. Den pandemi som drabbat Sverige och världen kommer också att påverka antalet utbetalda försörjningsstöd både på kort och lång sikt, eftersom arbetslösheten ökat markant och försätter att öka. Det finns dessutom en risk att trycket kommer att öka även på socialtjänstens övriga verksamheter som en följd av pandemin.

Bostadsbristen påverkar nämndens målgrupper i hög grad, eftersom de av ekonomiska eller sociala skäl har svårt att få egna bostäder. Några hamnar i akuta situationer där de saknar bostad och inte kan skaffa sig en 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 bland annat psykiatrijuksköterskor och erfarna handläggare som arbetar med myndighetsutövning. Det har också blivit svårare att rekrytera timvikarier, särskilt under sommaren. Konkurrensen om dessa medarbetare har hårdnat.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Barn och unga							
Eget boende Orion (12 platser)							
Antal placerade ungdomar (snitt/år)	8,3	8,7	7,7	12	12	12	12
Antal vård dygn	3 239	2 946	2 658	3 500	3 500	3 500	3 500
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	2 362	2 669	2 970	3 030	3 090	3 152	3 215
Köpt HVB							
Antal placerade ungdomar (snitt/år)	9,0	10,0	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
Antal vård dygn	2 975	3 215	3 885	3 800	3 800	3 800	3 800
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	4 702	5 474	4 867	4 054	4 136	4 218	4 303
Familjehem inkl. konsulentstödda exkl. ensamkommande barn							
Antal barn i familjehemsvård	23	36	37	50	50	50	50
Genomsnittlig nettokostnad per familjehem	527 783	319 667	288 757	235 020	237 370	239 744	242 141
Vuxna missbruk							
Köpt missbruksvård							
Antal placerade personer (snitt/år)	18,3	12,8	11,2	10,0	9,0	8,0	8,0
Vård dygn	6 403	3 830	3 815	3 000	2 500	2 500	2 500
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	1 859	2 297	2 111	1 900	1 900	1 900	1 900
Skyddat boende							
Antal placerade personer (snitt/år)	2,8	4,6	2,8	4,0	3,0	3,0	3,0
Vård dygn	782	1 034	677	750	750	750	750
Genomsnittlig nettokostnad per vård dygn	2 564	2 616	3 428	3 500	3 000	3 000	3 000
Socialpsykiatri							
Egna boenden (boende med särskild service)							
Antal bostäder	41	40	39	39	39	39	39
Genomsnittlig kostnad per plats	567 861	599 831	542 223	487 612	492 488	497 413	502 387
Egna boenden (korttidsboende)							
Antal bostäder	10	12	13	13	13	13	13
Genomsnittlig kostnad per plats	396 880	334 575	306 888	281 525	284 340	287 183	290 055
Köpta boenden							
Antal placerade (snitt/år)	2,8	3,3	4,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Genomsnittlig nettokostnad per plats	1 171 071	1 214 848	1 165 111	1 188 413	1 212 182	1 236 425	1 261 154
Ekonomiskt bistånd							
Ekonomiskt bistånd							
Utfall/prognos	21 985	22 290	21 221	22 950	22 000	22 000	22 000
Antal hushåll (snitt/år)	297	279	277	320	290	280	270
Antal hushåll i långvarigt bistånd (snitt/år)	143	129	131	146	140	130	130
Antal barn i långvarigt bistånd (snitt/år)	74	79	75	75	75	75	75
Integration							
Ensamkommande barn							
Antal boende på ungdomsboendew Fenix	75	44	34	23	17	20	25
Antal nya ensamkommande barn/ungdomar	14	7	8	5	6	6	6
Nyanlända vuxna							
Antal mottagna nyanlända till kommunen	218	200	180	160	180	170	170
Antal personer med uppehållstillstånd	658	987	iu	iu	iu	iu	iu
Antal personer med beviljat uppehållstillstånd	iu	iu	125	80	90	90	90

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.

Driftkostnader

Kultur- och fritidsnämnd (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	160 768	170 676	172 039	170 519
Pris- och personalkostnadsindex	2 953	1 692		
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	4 395	2 733	0	-110
Budgetprioriteringar	200	200	200	200
Verksamhetsövergångar	5 165	-702	0	0
Handlingsplan 22	-1 197			
Effektivisering	-1 608	-2 560	-1 720	-1 705
Årets ram	170 676	172 039	170 519	168 904

Budgetprioriteringar

Föreningsbidragen för kultur- och fritidsverksamhet räknas upp med cirka två procent för perioden 2021–2023.

Risker och osäkerheter i budgeten

Skövde kommun står inför utmaningar när det gäller att möta framtidens föreningsliv, idrottande och kulturutövare. En annan utmaning är att erbjuda ett kultur- och fritidsutbud för en allt större grupp aktiva äldre. Kvalitetskraven i kombination med ett minskande antal aktiva gör att föreningar har svårt att klara sin verksamhet. Det 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 och öka sin attraktivitet och sina marknadsandelar.



Coronapandemin har visat hur viktigt det är att människor är delaktiga i aktiviteter inom kultur- och fritidsområdet. Samtidigt kan pandemin leda till ändrade beteendemönster och andra vanor.

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Stadsbiblioteket ²	169 947	193 005	175 000	265 220	230 000	250 000	250 000	250 000
Stadsteatern/Odeon/Valhall/Freja ²	150 000	152 000	154 000	153 000	120 000	160 000	160 000	160 000
Stadsmuseet ^{1,2}	0	14 360	15 000	15 000	7 500	16 000	16 000	16 000
Slalombacken (antal betalande besök) ³	11 535	7 700	10 000	5 710	0	15 000	15 000	15 000
Längdskidspåren (antal betalande besök) ³	25 357	15 252	25 000	26 756	9 000	30 000	30 000	30 000
Allmänhetens åkning Billingebov (antal betalande besök) ³	2 314	2 299	2 155	1 481	2 500	2 700	2 700	2 700
Antal utställningar stadsmuseet	0	2	4	5	4	4	4	4
Musikskolan	0							
Antal elever i undervisning	725	756	725	791	790	790	790	790
Antal orkestrar/körer	0	34	35	35	35	35	35	35
Antal arrangemang	0	52	55	53	25	55	55	55
Stadsbiblioteket								
Utlån huvudbibliotek och filialer	169 947	212 613	256 000	232 005	230 000	220 000	220 000	220 000
Utlån e-böcker (nedladdning)	6 916	5 852	7 000	9 100	9 500	10 000	10 000	10 000
Södermalms IP & Lillegården								
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Södermalms IP ⁴	1 460	1 114	1 200	809	1 200	1 500	1 700	1 700
Antal bokade verksamhetstimmar konstgräset Lillegården	1 923	1 784	1 500	1 455	1 900	1 900	2 000	2 000
Antal bokade verksamhetstimmar naturgräset Lillegården/sportfältet	1 951	1 859	1 900	2 277	1 900	1 900	2 000	2 000
Arena Skövde								
Antal besök Arena Skövde bad	266 308	277 036	270 000	270 680	250 000	250 000	250 000	250 000
Antal besök Arena Skövde totalt	1 097 700	1 098 650	1 095 000	1 090 000	800 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000

1) Någon manuell besöksräkning gjordes inte under första kvartalet 2019, eftersom receptionen var obemannad under den perioden.

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

3) Antal besök anges per säsong.

4) Ny konstgräsmatta etablerades under oktober 2019 till januari 2020. Detta påverkade antalet verksamhetstimmar.



Servicenämnd – skattefinansierad verksamhet

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

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

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

Driftkostnader

Servicenämnd (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	7 198	6 722	8 258	7 752
Pris- och personalkostnadsindex	2 953	1 692		
Driftkompensation investeringar				
Investeringsrelaterade kostnader	124	336	94	5 235
Budgetprioriteringar	0	0	0	0
Verksamhetsövergångar	0	1 800	0	0
Effektivisering				
Handlingsplan 22 * (energieffektivisering)	-600	-600	-600	
Taxefinansierad verksamhet				
Årets ram	6 722	8 258	7 752	12 987

* korrigerig sker främst via finanssen

Servicenämnd – taxefinansierad verksamhet

I Skövde kommun finns två enheter som är finansierade med externa avgifter och som inte erhåller några skattemedel för sin verksamhet. Det är Skövde VA (vatten och avlopp) och Skövde Stadsnät (fiber). Dessa är organiserade under servicenämnden.

Det är nämnden som ansvarar för att enheterna klarar sin ekonomi med de intäkter de får, och att de alltså inte visar underskott.

Servicenämnden har beslutat om Riktlinjer för ekonomisk styrning av VA-verksamheten (20 april 2017, § 15). VA-taxan beslutas av kommunfullmäktige.

Inom de ramar som intäkterna ger äger servicenämnden rätt att göra investeringar som är nödvändiga för verksamheterna. De investeringsramar som anges i detta budgetdokument är till för att kommunen ska ha en god likviditetsplanering. Skövde stadsnät betalar ränta som motsvarar internräntan (fastställd av Sveriges Kommuner och Regioner), medan VA betalar kommunens snittränta.

Investeringar

Servicenämnd - taxefinansierad verksamhet (tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Grundinvesteringar VA	76,9	80,6	67,1	67,5
Nyanläggning serviser VA	2,5	2,5	2,5	2,5
Anpassning Stadskvarn (200)	60	60	40	
Fibernät	10	7	7	7

Bygglovsnämnd

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

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

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

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

Bygglovsnämndens 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 hjälpmedel som databaser för ärenden, kommunikation, planer samt fastighets- och geodata.

Driftkostnader

Byggnadsnämnd	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram föregående år	500	500	500	500
Årets ram	500	500	500	500

Prognoser och antaganden i verksamheten

	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Prognos 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Bygglov	840	1 018	1 323	1 540	1 000	1 000	1 000	1 000
Detaljplaner	8	5	10	10	12	12	12	12
Nybyggnadskartor	80	114	151	127	120	120	120	120
Utstakning av byggnad	80	68	75	51	60	60	60	60
Registrerade förrättningar	120	92	108	119	100	100	100	100
Bostadsanpassningsärenden	495	497	467	419	400	400	400	400



Budgetprioriteringar

Bygglovsnämnden 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 konjunkturen och samhällets utbyggnadstakt. Båda dessa är osäkerhetsfaktorer. En viktig förutsättning för att kunna nå Skövde kommuns höjda mål för bostadsproduktion och nyetableringar är att vi har tillgång till rätt kompetens. Hur snabbt vi genomför 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 fungerar som biträden.

Revision

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

Överförmyndare

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

Valnämnd

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

Driftkostnader – övriga

	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Kommunfullmäktige	4 278	4 364	4 451	4 540
Revision	1 700	1 727	1 727	1 727
Valberedning				
Överförmyndare	6 379	6 579	6 779	6 999
Valnämnd	60	60	2 100	60
Arvodesnämnd	0	0	0	0



6

Exploatering och investering

Exploatering och investering	58
Långtidsprognos	58
Exploatering.....	59
Investering	62

Exploatering och investering

Det offentliga rummet spelar stor roll i vårt samhälle. Stads- huset, kulturhuset, idrottsarenan och biblioteket är alla delar av vårt offentliga rum och utgör därför viktiga mötesplatser. Historien visar att det offentliga rummet är föränderligt. Vår nuvarande saluhall, exempelvis, byggdes 1910 för att tjäna som brandstation men blev senare fiskaffär och så småningom turistbyrå innan rollen som saluhall tog vid. Vi har också parkerna, torgen och gatustråken.

I det offentliga rummet ska bostäder samt kommersiella och offentliga verksamheter kunna mötas. Den yngre generationen behöver skolor och förskolor medan våra äldre har behov av bra bostäder och en stimulerande utemiljö. Alla som inte kan bo på egen hand måste också få en plats, exempelvis i sociala bostäder, gruppboenden och äldrevård.

Det är viktigt att vi i samhällsbyggandet väver in frågor kring utveckling och förändring av de offentliga verksamheterna. Detta gäller hela vägen från strategiska frågor vid översiktlig planering till beslut som gäller byggnation. Tillsammans bygger vi ett hållbart Skövde där vi skapar förutsättningar för tillväxt och etablering.

Investeringarna i Sverige har stigit till 25 procent av BNP – den högsta siffran sedan 1990. Sverige har därmed näst högst investeringstakt i hela EU. Investeringtakten är alltså hög och trenden fortsätter – så även i Skövde.

Långtidsprognos

Långtidsprognosen visar exploaterings- och investeringsbehoven de kommande tio åren, alltså fram till 2031. Varje år tas en långtidsprognos fram över exploatering, investeringar samt bostads- och verksamhetsproduktion. Under 2020 till 2031 är exploateringsnettot 715 miljoner kronor. Kassaflödet är alltså positivt. Investeringsnivån väntas ligga mellan 370 och 810 miljoner kronor per år. Totalt motsvarar det investeringar på cirka 7 miljarder kronor fram till 2031.

Leveransplanen för bostäder och verksamheter visar hur många färdiga bostäder och verksamheter som bedöms och önskas kunna levereras under perioden. Definitionen för levererade bostäder är att de är inflyttningsklara och för verksamheter att anläggningen/byggnaderna tagits i bruk. För bostäder har det politiska målet 400 bostäder per år använts som utgångspunkt – för detaljer se bilaga 4.

Investeringsnivån i kombination med en prognos av skatteunderlaget visar att färre kommer att behöva försörja fler. Det och den höga investeringsnivån gör att kommunen kommer

För att nå målet om 60 000 invånare i Skövde kommun behöver vi fler bostäder. Det kräver i sin tur att mark exploateras och ställs i ordning. Befolkningsökningen ger ett större skatteunderlag, men höjer också behovet av lokaler för vår kommunala verksamhet. Demografiska förklaringar ligger därför bakom de flesta av förslagen i investeringsplanen framöver. 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 och investeringarna i Kyrkparken är exempel på hur vi arbetar för att stärka Skövde som attraktiv centralort.

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

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

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

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

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

I kommunen inklusive kransorter finns 262 kilometer gata motsvarande 1 853 729 kvadratkilometer och 132 kilometer gång- och cykelväg motsvarande 393 285 kvadratkilometer. För att bibehålla tidigare investeringars värde är det viktigt att arbeta strategiskt med underhåll. I nuläget är kommunens underhållsskuld för beläggning 52 miljoner kronor. Fram till 2029 bedöms behovet vara 161 miljoner kronor.



Exploatering

Exploatering innebär åtgärder för att bearbeta och iordningställa råmark där bostäder, lokaler och anläggningar kan byggas för både näringsverksamhet och offentlig verksamhet. Exploateringsverksamheten är en viktig del i att möta befolkningsutvecklingen och nå Skövde kommuns vision. Under det gångna året har kommunens framtida behov analyserats. Analysen har lett fram till en exploateringsplan samt en leveransplan för bostäder och verksamheter för perioden 2021–2031. Planerna revideras årligen.

Bostäder

Under 2020 färdigställs bostäderna i Frostaliden, Hasslum etapp 3, Klippdalen samt Vallgatan i Timmersdala. Flera projekt med pågående bostadsproduktion följer också med från den förra perioden. Dessa projekt är Trädgårdsstaden 2, Bissgården etapp 3 i Skultorp samt Björkebacken etapp 2 i Stöpen. I dessa projekt återstår endast mindre utbyggnad av infrastruktur, även om omfattningen varierar. Därför är inkomsterna här större än utgifterna under perioden.

Bostadsproduktionen har också satts igång på Kurorten och Soldaten, med färdig leverans under 2021. Inkomsterna i dessa projekt har redan kommit in och endast några mindre utgifter återstår. Under 2020 kommer bostäder också att börja byggas i Trädgårdsstaden etapp 3 och Mossagården. Här återstår utgifter för utbyggnad av infrastruktur. Dessa kommer dock efter hand att vägas upp av inkomster från försäljningar. Projekt som inte påverkar exploateringsbudgeten eftersom de genomförs på privat mark är Vallen på Västermalm, Vidar i centrum och Äppelbyn vid Knistad. De två förstnämnda blir klara under 2020 och Äppelbyn kommer att stå färdig under 2024. Sammantaget ger ovan nämnda projekt en färdigställd bostadsvolym på cirka 2 200 bostäder under perioden 2013–2028.

Det finns också ett antal bostadsprojekt där planering, projektering och infrastrukturproduktion antingen är igång eller kommer att inledas under perioden. Dessa projekt är: Aftonpromenaden i Värsås, Björkebacken etapp 3–4 i Stöpen, Bostället på Mariesjö, Diana, Ekedal Norra, Hälsans park i Ryd, Karl Magnussons väg, Tallstigen i Stöpen samt Vadden. I Böja genomförs också ett projekt på privat mark: det så kallade LIS Vristulven, som är ett projekt för småhusproduktion. Eftersom detta genomförs på privat mark påverkas inte exploateringsbudgeten.

Totalt ger alla projekt som nämnts ovan strax över 900 färdigställda bostäder under perioden 2022–2033.

Samtidigt är även andra stora bostadsprojekt på väg att starta. Här pågår planprogram eller förberedande arbeten. De planprogram som pågår gäller Mariesjö och Arenaområdet – här är kvarteret Tegelbruket respektive kvarteret Motorn två inledande projekt. Det godkända planprogrammet för Södra Ryd har pekat ut två projekt: Ekoxen och Skogsrovägen. Två större förtätningsprojekt på privat mark har också identifierats: Glimmern och Storegården.

Längre fram under perioden finns flera andra möjliga projekt som vid behov kan ersättas av andra. Gemensamt för dessa är att de under perioden genererar utgifter – inkomsterna kommer först i ett senare skede. Sammantaget ger ovan nämnda projekt en färdigställd bostadsvolym på strax över 3 600 bostäder under perioden 2025–2040.

Verksamheter

Flera projekt där verksamhetsetablering pågår följer med in från tidigare perioder. Ett sådant är handelsområdet kring Stallsiken, som bedöms vara färdigutbyggt 2023. Industriområdena i Hasslum, Aspelund och Timboholm kommer att vara utbyggda senast 2022, med Timboholm som sista del.

Lövängen, där Västra Götalandsregionen utvecklar sjukhuset, är ett annat exempel på projekt med pågående verksamhets-etablering. Inget av dessa projekt ger längre några större utgifter utan resulterar endast i inkomster. Norra Ryd etapp 1 är i stort sett färdigställt. Här pågår försäljningen och området beräknas vara färdigetablerat med verksamheter under 2024.

Det finns också verksamhetsprojekt där planering, projektering och produktion av infrastruktur pågår. Dessa är Norra Ryd etapp 2 och etapp 3, Motorblocket i Hasslum, Risatorp på Timboholm samt Skövde flygplats. De nya etapperna vid Norra Ryd introduceras efter hand och bedöms vara helt färdigetablerade först 2032. Försäljningen av Motorblocket kommer inte att kunna starta förrän 2024; det området be-

döms vara färdigetablerat 2029. Dessa projekt präglas framför allt av utgifter i början av perioden; mot slutet växlar fokus till inkomster.

I verksamhetsprojekten Södra Stallsiken och Södra Aspelundsvägen pågår förberedande arbeten eller planering. På Södra Stallsiken avslutas detaljplanarbetet under 2020 och utbyggnaden av infrastrukturen kan starta under 2021. Projektet kommer under perioden att ge mest utgifter i form av kostnader för infrastruktur, men mot slutet kan utgifterna få en viss täckning av inkomster. I och med dessa utbyggnadsprojekt kommer verksamhetsvolymerna uppskattningsvis att räcka från 2021 till 2031.

Exploateringsbudget 2021–2023

(mnkr)

Område/Projekt	2021		2021 Netto	2022		2022 Netto	2023		2023 Netto
	Inkomst	Kostnad		Inkomst	Kostnad		Inkomst	Kostnad	
Bostadsområde/Projekt									
Karl Magnussons väg		3	-3	3,2	10,7	-7,5	2,1	0,6	1,5
Björkebacken Etapp 2	1,4	0,2	1,2						
Aftonpromenaden Vårsås	0,2		0,2	0,1		0,1			
Fjället					0,6	-0,6			
Tallstigen Stöpen	1,4	1,7	-0,3	1,0		1			
Horsås Trädgårdsstaden etapp 2	1,7	0,9	0,8	3	0,3	2,7	1,7	0,3	1,4
Horsås Trädgårdsstaden etapp 3	9,1	12	-2,9	18,1	6,1	12	9,4	5,3	4,1
Horsås Trädgårdsstaden etapp 4		0,7	-0,7	11,1	16,5	-5,4	10,9	5,6	5,3
Horsås Trädgårdsstaden etapp 5					3,3	-3,3			
Mossagården	10,1	0,7	9,4	11,6	0,7	10,9	2,8	2,2	0,6
Diana		0,5	-0,5		12,4	-12,4	15,9		15,9
Ekedal Norra	12,9	5,7	7,2	16,9	1,9	15	1,1		1,1
Ekoxen								0,5	-0,5
Humlevägen	0,6	0,5	0,1	0,2	1,8	-1,6	1,8	0,2	1,6
Motorn 1 (Ställverk)					0,2	-0,2		0,4	-0,4
Kurorten	0,7	1,9	-1,2						
Björkebacken 3-4		0,4	-0,4	2,8	17,9	-15,1	11,3	0,8	10,5
Mariesjö		21,6	-21,6		7,6	-7,6		75	-75
Mariesjö Bostället		0,1	-0,1	1,5	0,5	1		1	-1
Vadden	6,7	1,1	5,6		0,1	-0,1			
Arenaområdet					0,1	-0,1		0,1	-0,1
Arenan, Motorn		0,2	-0,2		7	-7		8,8	-8,8
LIS-område Lången, Södra					0,1	-0,1		0,7	-0,7
Skogsrovägen		1,8	-1,8		1,6	-1,6	3,8	23,4	-19,6
Östra Skogen, Skultorp		0,4	-0,4						
Norr Horsåsvägen								0,4	-0,4
Delsumma	44,8	53,4	-8,6	69,5	89,4	-19,9	60,8	125,3	-64,5



Område/Projekt	2021		2021 Netto	2022		2022 Netto	2023		2023 Netto
	Inkomst	Kostnad		Inkomst	Kostnad		Inkomst	Kostnad	
Verksamhetsområde/Projekt									
Aspelund etapp 3							4,5		-4,5
Norra Ryd etapp 1	13,8	7	6,8	31,5	7	24,5	7,5	5,6	1,9
Norra Ryd etapp 2		1,8	-1,8		1,7	-1,7	16	4,4	11,6
Norra Ryd etapp 3		0,2	-0,2		0,2	-0,2		0,6	-0,6
Ekebacken	0,4		0,4	0,1		0,1			
Timboholm Risatorp	1,2	6,1	-4,9	2,8	1,3	1,5	12,6		12,6
Stallsiken	5,5		5,5	5,6		5,6	0,9		0,9
Hasslum Väster kv Kylaren	1,2	0,1	1,1	11,3		11,3			
Stallsiken Södra	7,7	47,1	-39,4	8,8	23,4	-14,6	8,8	1,6	7,2
Motorblocket					0,2	-0,2	6,4	0,2	6,2
Skövde Station Västra	2,3	3,8	-1,5	2,2	22	-19,8			
Skövde Station Östra					0,1	-0,1	5,0	2,9	2,1
Hammarén	0,8		0,8						
Heden	9,1	0,5	8,6	0,5	0	0,5	17,8		17,8
Hälsans Park	6,7	8,8	-2,1	1,3	0,7	0,6	0,4	0,1	0,3
Skogsrovägen							11,5		-11,5
Skövde Flygplats	3,4	6,1	-2,7	2,1	4,3	-2,2	2,1	0,1	2
Söder Aspelundsvägen	25,9	2,3	23,6	3	1,4	1,6	0	0,3	-0,3
Delsumma	78,0	83,8	-5,8	69,2	62,3	6,9	77,5	31,8	45,7
SUMMA	122,8	137,2	-14,4	138,7	151,7	-13,0	138,3	157,1	-18,8

Investering

Skövde kommun har för planperioden 2021–2023 en fortsatt expansiv investeringsbudget. Stora delar bottnar i behoven inom förskola, gruppboende och infrastruktur. Satsningar görs också för att fortsätta förverkliga Vision Skövde 2025 och stärka de prioriterade utvecklingsområdena ytterligare.

Totalt uppgår investeringsbudgeten för 2021–2023 till 1 231 miljoner kronor, exklusive investeringar i taxefinansierad verksamhet på totalt 344 miljoner kronor.

Investeringsbudgeten är fördelad på följande vis:

- Fastighetsförvärv: 120 miljoner kronor
- Infrastruktur: 254 miljoner kronor
 - varav reinvesteringar gata: 60 miljoner kronor
- Lokaler: 736 miljoner kronor
 - varav reinvesteringar fastighet: 259 miljoner kronor
- Inventarier: 121 miljoner kronor.

Fastighetsförvärv

Efterfrågan på mark för bostäder och verksamheter är fortsatt hög. Ett brett och omfattande kommunalt markinnehav är viktigt för att skapa handlingsutrymme för fortsatt samhällsutveckling. I det boendestrategiska programmet har kommunfullmäktige angett att resurserna för strategiska markköp för nya bostadsområden ska stärkas.

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

Skövde kommun köper mark på en öppen marknad. Därför

måste det finnas handlingsutrymme när det uppstår tillfälle att köpa. I budgetramen för 2021–2023 avsätts medel för fastighetsförvärv med 40 miljoner kronor per år.

Infrastruktur

För att bygga ett modernt samhälle och skapa förutsättningar för tillväxt måste man investera i infrastruktur. Det gäller investeringar som gör att nya bostäder och verksamheter kan etableras, men också investeringar i långsiktigt hållbara trafikslag som kollektivtrafik och cykel. Samtidigt behöver kommunen också investera för att bibehålla trafiksäkerheten och framkomligheten i vår kommun. Slutligen bör en tillväxtkommun även göra investeringar för att öka stadens attraktivitet.

Trafikmängden i Skövde har under de senaste åren ökat markant. Under vissa tider på dygnet uppkommer flaskhalsar och köer bildas. Med tanke på förändringar som sker i vår omvärld, exempelvis kring klimat, mobilitetsmönster och digitalisering, är det svårt att förutspå trafikutvecklingen i samhället. Historiskt sett har trafikmängden ökat konstant för varje år, men detta förhållningssätt är på väg att förändras på både kommunal och nationell nivå. I långtidsprognosen kan dessa förändringar ha stor påverkan på projekten, både när det gäller omfattning och tidsplan. Prognosen för framtiden pekar dock på att trafiken kommer att fortsätta öka i takt med att Skövde växer som boendeort och regioncentrum.

För att hantera de ökade trafikmängderna måste kommunen arbeta på två fronter. Å ena sidan måste vi agera för att göra det mer attraktivt att åka kollektivt och cykla. Å andra sidan måste lösningarna för biltrafiken anpassas till de faktiska trafikmängderna. I den trafikstrategi som antogs av kommunfullmäktige 2011 finns underlag för planering av infrastrukturen för samtliga trafikslag. En åtgärdsvalsstudie har också genomförts tillsammans med Trafikverket. Studien föreslår flera åtgärder på både kommunens gator och statliga vägar. En avsiktsförklaring har också tecknats, där respektive part åtar sig att arbeta vidare för att åtgärderna genomförs.

(miljoner kronor)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Fastighetsförvärv	40	40	40



Infrastrukturinvesteringar 2021–2023

Nedan beskrivs infrastrukturinvesteringar för den kommande planperioden. Investeringarna är indelade i fem kategorier:

- Tillväxt
- Attraktivitet
- Hållbara trafikslag
- Trafiksäkerhet och framkomlighet
- Reinvesteringar

Tillväxt: Här samlas projekt som är en förutsättning för att kunna fortsätta att exploatera nya verksamhets- och bostadsområden och därmed nå kommunens tillväxtmål.

• Gamla Törebodavägen

Skövde kommun begränsas i öst-västlig riktning av riksväg 26 och Västra stambanan. Därför är alla passager i dessa riktningar strategiskt viktiga att både utveckla och förvalta. Gamla Törebodavägen är en landsväg som i och med Trädgårdsstadens exploatering kommer att bli en stadsgata. Här kommer det att finnas behov av att stärka denna koppling för gång-, cykel- och biltrafik. Eftersom trafiksituationen försvårar arbetet är det strategiskt rätt att göra denna åtgärd innan Trädgårdsstaden står helt klar. Objektet bör även förstärka Trädgårdsstadens attraktionskraft med bättre anslutningar åt väster för alla som rör sig i transportsystemet.

Tidsmässigt är investeringen inplanerad så att den kan starta i samband med etapp 4 av Trädgårdsstaden.

• Asketorps damm

För att uppfylla kraven för att få ta ut vatten ur dammen

krävs kompletterande åtgärder. Bland annat ska fisk ha möjlighet att passera. Denna investering sker i samverkan med Volvo Powertrain AB och samfinansieras med bolaget, eftersom de behöver kunna ta ut vatten till produktionsanläggningen på Östermalm.

Attraktivitet: Här ingår investeringar som görs för att öka kommunens attraktivitet. Ofta handlar projekten om att höja kvalitetsnivån och förändra gestaltningen på gator i centrala Skövde, för att på så vis främja ett myllrande stadsliv. Åtgärder syftar till att öka attraktiviteten i parker och skapa attraktiva boendemiljöer med hjälp av lekplatsutveckling.

• Centrum- och parkåtgärder (tidigare Centrumplanering

Denna investeringspost används för reinvestering och utveckling av stadskärnans miljöer. Den är också ett viktigt medel för att kunna genomföra mindre åtgärder som aktualiseras under pågående budgetår. Från och med 2021 ryms parkanpassningar under samma rubrik som centrumplanering. Parkanpassningar görs för att förstärka, utveckla, trygghetssäkra och tillgängliggöra våra parker.

Ju mer förtätad Skövde blir som stad, desto viktigare blir investeringarna för att behålla stadens attraktionskraft. Inom detta projekt ryms också utbyggnaden av en officiell minnesplats för veteraner vid Garpaparken.

• Stationsgatan, ombyggnad

Fastighetsföretaget Jernhusen, som äger stationsbyggnaden i Skövde, har som ambition att bygga ut stationsbyggnaden. I samband med detta krävs att gaturummet byggs om – detta för att bättre docka an stationen mot centrum. Resecentrum i Skövde har fyra miljoner resenärer varje år, vilket

gör att goda logistik- och kollektivtrafiklösningar krävs i området. Arbetet med detaljplanen har inletts och byggstart planeras under 2021.

- **Kyrkparken**

Skövde kommun och Svenska kyrkan äger halva Kyrkparken vardera. Svenska kyrkan har gjort stora investeringar i sin del, bland annat när det gäller belysning för ökad trygghet. Med denna investering avser kommunen nu att göra detsamma. Dessutom ska en lekplats samt planteringar anläggas och gångar uppdateras. Projektet syftar dessutom till att göra Kyrkparken mer använd och skapa en ännu mer attraktiv stadskärna.

- **Lekplatser**

Investeringsposten gäller reinvestering, uppdatering och utveckling av lekplatser i kommunen. Kommunen har ungefär 60 lekplatser med varierande underhållsbehov. Underhållsplaner görs utifrån löpande besiktningar.

Inom denna post ryms också nya lekplatser samt kompletteringar av befintliga – bland annat i yttertätorter där önskemål och behov är stora.

- **Garpaparken**

Vid skyfall belastas Garpaparken hårt av stora vattenmängder. Med tanke på den planerade exploateringen vid Diana krävs åtgärder. Inom projektet ska också tryggheten i parken förbättras.

- **Ytterområden**

Hela Skövde ska utvecklas hållbart. Tätorterna är viktiga delar av kommunens karaktär. 2019 startades ett projekt för att utveckla de ytterområden som finns i kommunen. Avsatta medel ska användas för att bevara och utveckla dessa områden, samt skapa tillväxt som bidrar till hela kommunens utveckling.

Hållbara trafikslag: Här ryms investeringar för att stärka hållbara trafikslag som kollektivtrafik, gång och cykling. I rollen som väghållare ansvarar kommunen för att bygga hållplatser och länkar som behövs för att ge goda förutsättningar för kollektivtrafiken. Kommuner har dock inte ensam rådighet över hur trafikeringen förändras. Det har därför visat sig vara svårt att ha en lång planeringshorisont och kunna peka ut specifika investeringar tre år i förväg. Istället avsätts nu en generell investeringspost för att möta de förändringar som uppstår i linjetrafiken under åren.

Åtgärderna för att förbättra för cyklister handlar dels om att knyta ihop delar av cykelvägnätet som idag inte hänger ihop, dels om att separera gångtrafikanter från cyklister och därmed

öka möjligheten att cykla snabbt på ett säkert sätt. Även här är det svårt att ha en lång planeringshorisont. För att möta behoven skapar vi istället handlingsfrihet genom en generell investeringspost.

- **Kollektivtrafikåtgärder**

Åtgärderna avser utbyggnad, ombyggnad och tillgänglighetsanpassning av hållplatser. Det kan även handla om signalprioritering eller annat som direkt går att härleda till kollektivtrafik. Kommunen ansvarar för att bygga ut hållplatser – därför är det viktigt att det avsätts medel för detta.

- **Åtgärder cykelplan**

För att fullfölja kommunens cykelstrategi och cykelplan krävs investeringar i vårt cykelvägnät. Investeringen består bland annat av fler länkar, bredare gång- och cykelvägar och bättre cykelparkeringar. Åtgärdsplaner med strategin respektive planen som grund tas fram löpande. Huvudstråket har under 2019 inventerats ur trafiksäkerhetsperspektiv. Minskade investeringar i cykelvägnätet ökar belastningen på vägnätet.

- **Laddinfrastruktur**

För att möta utvecklingen med fler elbilar behöver Skövdes laddinfrastruktur byggas ut. Utbyggnaden följer de principer som återfinns i Plan för laddinfrastruktur. Planen antogs av kommunfullmäktige den 29 april 2019.

Trafiksäkerhet och framkomlighet: Här ingår investeringar för bibehållen trafiksäkerhet och framkomlighet. Skövde växer, både som boendeort och som regioncentrum för handel och arbete. Kommunen har under flera år arbetat för bättre framkomlighet på vägnätet och planerar även de kommande åren stora investeringar inom området.

- **Trafikanordningar**

Projektet avser flera mindre delprojekt med trafiksäkerhetshöjande åtgärder, digitalisering av anläggning, trafiksignalarbete, mindre trimningsarbete, reinvestering i vägmärken och vägvisare med mera. För att kunna ta hand om vår befintliga anläggning och kunna svara upp mot åtgärder under året är denna post viktig i den totala budgeten.

- **Trafiksäkerhets- och tillgänglighetsåtgärder Hasslumsvägen**

Hasslumsvägen mellan Räddningsvägen och trafikplatsen vid väg 26 har under ett antal år varit reglerad med förbud för tung trafik. Samtidigt har både verksamhetsområdet och bostadsområdet vuxit. Korsningen vid Hjövägen är idag hårt belastad och trafik har svårt att ta sig ut från Hasslums

verksamhetsområde. För att förbättra trafiksituationen längs Hasslumsvägen finns ett projekt som ska undersöka om tung trafik kan använda trafikplatsen vid 26:an. Flera påverkande faktorer behöver hanteras i ett sådant arbete – framför allt buller och trafiksäkerhet. Projektet planeras starta 2021.

• Stallsikenrondellen

Skövde kommun och Trafikverket driver ett gemensamt projekt för att förbättra kapaciteten i Stallsikenrondellen på riksväg 26. Trafikverket planerar att bygga om denna rondell under 2021, då det ska byggas en planskild korsning på platsen. Arbetet med en vägplan pågår. Projektet finansieras genom att kommunen står för sin del av anläggningen och Trafikverket för sin del.

Reinvesteringar: I denna grupp samlas investeringar för att bibehålla och återställa värdet av befintliga anläggningar. I Skövde kommun inklusive kransorter finns 262 kilometer gata (1 853 729 kvadratmeter) och 132 kilometer gång- och cykelväg (393 285 kvadratmeter). För att bibehålla tidigare investeringars värde är det viktigt att arbeta strategiskt med underhåll. Här planeras belägningsunderhåll, brounderhåll och gatubelysningsunderhåll.

Infrastruktur IT: Dessa investeringar i IT-infrastruktur avser nätverk – trådlöst nätverk (wifi), centrala komponenter för redundans och utbyggnad, säkerhetsplattformar samt datacenter.

Investeringen gör det också möjligt att koppla infrastruktur och plattformstjänster till molnet, samt skapa ramverk för automatisering, övervakning, redundans och säkerhetskopiering.

Lokaler och övriga investeringar

Skövde kommun är en attraktiv tillväxtkommun där allt fler människor väljer att bosätta sig. I takt med att fler bostäder byggs ökar också behovet av lokaler för kommunal service.

Dessutom har Skövde kommun, precis som andra kommuner i Sverige, en utmaning i att finansiera kommunal service med alltmer begränsade resurser. Kommunfullmäktige har därför valt att anta Handlingsplan 22 (H22) för att effektivisera och minska kommunens driftkostnader. Planen är ett sektorsövergripande arbetssätt inom sju fokusområden. I investeringsbudgeten för 2021–2023 finns medel avsatta för att kunna nå målet och uppfylla syftet med H22.

Nedan beskrivs investeringsplanen utifrån verksamhetsområde. Samtliga medel budgeteras hos servicenämnden,

förutom medel för H22-investeringar – dessa budgeteras hos kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen: Investeringsmedel för H22 finns avsatta hos kommunstyrelsen. Servicenämnden eller utförande nämnd får starta investeringsprojekt inom ramen för H22 under förutsättning att:

- investeringen har en kortare återbetalningstid än den ekonomiska livslängden.
- projektkalkylen är godkänd och investeringsmedel har fördelats av kommundirektören.

Barn och utbildning

• Förskola

Enligt den senaste befolkningsprognosen väntas antalet förskolebarn fortsätta att öka. För att kunna möta behovet måste ytterligare förskoleplatser etableras. Tidigare beräknades behovet öka med 239 platser till 2024, men efter att kapaciteten på ett antal förskolor justerats och en ny befolkningsprognos gjorts har prognosen skrivits ned. Under hösten 2020 analyseras behovet av en ny förskola 2024 vad gäller storlek, antal platser och geografisk placering. Analysen ska presenteras i nästa års investeringsplan. Kommunens behov av att bygga ut förskolor uttrycks nedan i antal platser.

Lokaltyp och beskrivning	2021	2022	2023	2024	2025
Förskola Mellomkvarn	132				
Förskola Björkebacken			180		
Förskola Hästhoven			-145		
Förskola Trädgårdsstaden Norra				132	
Förskola Trädgårdsstadens skola	-25	-25	-25	-25	
Förskola Mossagården				132	
Förskola Skövde (placering ej klar)					156
Summa antal förskoleplatser	107	-25	10	239	156

• Barn- och elevhälsan

För att skapa bättre samordningsmöjligheter och högre kvalitet ska den centrala barn- och elevhälsan, som idag sitter på tre olika platser, samlokaliseras till Lundenskolan. Samtidigt ska Lundenskolan och Lundagårdens förskola få en säkrare och bättre parkerings- och angöringssituation samt en gemensam köksfunktion.

• Grundsärskolan

Grundsärskolan är idag utspridd på fyra olika skolenheter. Att samlokalisera särskolan till Rydskolan bedöms ge flera vinster – såväl för undervisning och lärande som för arbetsmiljö samt kompetensutveckling genom kollegialt lärande.

• Utökad yta SRTC (Kavelbrogymnasiets transportprogram)

RTC:s lokaler ska utvecklas för att förbättra utbildningsförutsättningarna och möjliggöra samordning av utbildningarna Bygg och anläggning (BA) och Fordon och transport (FT).

Lokaltyp och beskrivning	2021	2022	2023	2024	2025
Samlad barn- och elevhälsa		X			
Samlad sarskola Rydskolan			X		
Utökad yta SRTC (Kavelbro transportprogram)	X				

Vård och omsorg

• Bostad med särskild service

Antalet ansökningar och begärda insatser av bostad med särskild service (grupp- eller servicebostad) ligger fortsatt på en hög nivå. Samtidigt syns ett fortsatt inflöde av förhandsbesked¹. För att möta behovet måste ytterligare platser skapas i både grupp- och servicebostäder – antingen genom investering eller genom förhyrning. Kommunens behov uttrycks nedan i antal platser.

Lokaltyp och beskrivning	2021	2022	2023	2024	2025
Gruppbofast Skattegården (pågående)	6				
Gruppbofast Mokvarn	-4				
Servicebofast (alt. förhyrning)		8			
Servicebofast (alt. förhyrning)		8			
Gruppbofast (alt. förhyrning)			6		
Gruppbofast					6
Summa antal platser	2	16	6	0	6

¹ Ansökningar från personer som vill flytta till Skövde.

Kultur och fritid

• Utveckling av Billingen

Det pågående projektet Utveckling av Billingen har ambitionen att området ska bli ett av södra och västra Sveriges mest besökta besöksmål såväl sommar som vinter. Projektet pågår med viss försening. Delprojekten Konstnospår och Utebad är sedan tidigare färdigställda och tagna i bruk. Under 2020 ska infrastruktur samt Billingecenter färdigställas. Den kommande planperioden färdigställs också takbyggnationen samt ytorna kring bandyplanen.

Socialtjänst

• Paviljong Horsås

Paviljongen i Horsås är ett tillfälligt boende inom socialtjänsten för bostadslösa personer. Kommunen behöver ersätta den befintliga paviljongen, som både har undermålig funktion och är i väldigt dåligt skick. Den mest adekvata och ekonomiska lösningen bedöms vara att ersätta den med en paviljong som kommunen redan äger.

Övrigt: För att återställa och upprätthålla värdet av befintliga anläggningar avsätter Skövde kommun 259 miljoner kronor för reinvesteringar i fastigheter under kommande planperiod. I det beloppet ingår även medel för upprustning av kök. I kategorin Övrigt finns också investeringsmedel för bland annat verksamhetsanpassningar², finansierade investeringar³ och pedagogiska utemiljöer.

Utgiftsramar för lokalinvesteringar 2021–2023

(miljoner kronor)	2021	2022	2023	Totalt under planperioden
Handlingsplan 22	30	20	0	50
Förskola	21	77	104	202
Grundskola	13	21	0	34
Gymnasieskola	5	0	0	5
Bostad med särskild service	54	30	7	91
Socialtjänst	2,5	0	0	2,5
Kultur och fritid	55	0	0	55
Övrigt	108	95	94	297
Totalt	288	243	205	736

När nya lokaler byggs i kommunen följer vi 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 som hänger ihop med lokalinvesteringar. Kostnader för reinvesteringar och verksamhetsanpassningar hanteras inom ram.

² Anpassningar av lokaler som inte ramkompenseras.

³ Anpassningar i lokaler för extern hyresgäst där den ökade kostnaden täcks i sin helhet av en förhöjd hyra.



Investeringar i taxefinansierad verksamhet

För den taxefinansierade verksamheten uppgår planperiodens investeringar till totalt 344 miljoner kronor. 100 miljoner kronor är avsatta för en anpassning av Stadskvarn. I övrigt handlar det framför allt om löpande investeringar i infrastrukturen för vatten och fiber.

Fiberutbyggnaden fortsätter och investeringstakten ligger på cirka 7 miljoner kronor per år.

Investeringsbudget* (miljoner kronor)	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Inventarier			
Inventarier	37,5	45,3	38,3
Fastighetsförvärv	40	40	40
Infrastrukturinvesteringar	92	107	55
Lokal- och övriga investeringar	288	243	205
Nettoutgift	458	435	338
Affärsverksamheten	150	117	77

*Exklusive finansiell leasing och eventuella investeringsbidrag.

Sammanfattning investeringar

Totalt påverkar investeringsbudgeten nämndernas drift med cirka 80 miljoner kronor under 2021–2023. Då ingår inte driftkostnader för investeringar som tas i bruk efter 2023. I de kalkyler som ligger till grund för nämndernas driftkompensation ingår en internränta om 1,75 procent.

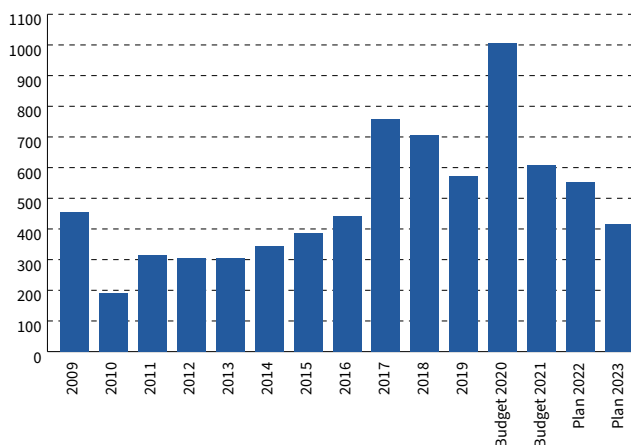
Av den summan gäller 368,7 miljoner kronor ombudgeteringar av ej färdigställda projekt under 2019. Ombudgeteringar görs när projekt försenas.

De senaste tio åren (2010–2019) har kommunens genomsnittliga investeringsnivå legat på cirka 430 miljoner kronor

per år. För perioden 2020–2023 räknar Skövde med investeringsvolymerna på i snitt närmare 650 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 en stor del av sin investeringstygda verksamhet i bolagsform.

Som ett resultat av den lagda investerings- och resultatbudgeten för 2021–2023 kommer självfinansiering inte att nås. Kommunens externa lånebehov beräknas öka för 2020 och därmed ökar också kommunens räntexponering.

Samtliga investeringar för Skövde kommun under 2021–2023 redovisas i nedanstående tabell.



Investeringsbudget 2021-2023

(mnkr)	Total projekt- budget ¹	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Inventarier				
Kommunstyrelsen		4,6	8,4	4,4
Barn- och utbildningsnämnd		11,0	13,8	14,0
Vård- och omsorgsnämnd		3,2	4,2	3,0
Socialnämnd		0,3	0,3	0,3
Kultur- och fritidsnämnd		7,0	8,0	5,0
Servicekommitté		11,4	10,7	11,7
Summa inventarier		37,5	45,3	38,3
Kommunstyrelsen				
H22 effektiviseringar		50	30	20
Summa kommunstyrelsen		50	30	20
Fastighetsförvärv				
		40,0	40,0	40,0
Infrastrukturinvesteringar				
Reinvestering gata	löpande	20	20	20
IT investeringar	löpande	5	4	3
Tillväxt, exploatering				
Gamla Törebodavägen		15	8	7
Askatorps damm		0,5	0,5	
Attraktivitet				
Stadskärnan				
Stationsgatan ombyggnad		24	12	
Lekplatser	löpande	2,5	3	3
Lekplats Boulogner				
Centrum och parkåtgärder		4	4	4
Minnesplats		1		
Övrigt				
Ytterområden		15	5	5
Garpaparken		3	3	
Hållbara trafikslag				
Kollektivtrafik				
Kollektivtrafikåtgärder	medfinans ²	3	3	3
Cykel				
Cykelåtgärder cykelplan	löpande	10	10	10
Övrigt				
Laddinfrastruktur	löpande	1	1	1
Trafiksäkerhet och framkomlighet				
Trafikanordningar	löpande	4	4	4
Trafiksäkerhets- och tillgänglighetsåtgärder Hasslumsvägen		12	2	10
Stallsikenrondellen		55	20	35
Summa infrastruktur		92,0	107,0	55,0

(mnkr)	Total projekt- budget ¹	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Lokalinvesteringar				
Barn och utbildning				
Förskola Trädgårdsstaden Norra 2024-01 (132 pl.)	52	2	15	35
Frösve Björkebacken förskola/skola, 2023-01 (180 pl.)	62	17	45	
Förskola Mossagården 2024-01 (132 pl.)	52	2	15	35
Förskola Skövde 2025-01 (156 pl.)	56		2	34
Samlad särskola Ryd	17		17	
Samlad barn- och elevhälsa Lundenskolan	18	13	4	
Kavelbro Transportprogram	5	5		
Summa barn och utbildning	263	39	98	104
Vård och omsorg				
Gruppbofastad Skattegården 2021-01 (ersätter Mokvarn)	30	2		
Servicebostäder 2022-08 8 platser (alt. förhyrning)	30	24	6	
Servicebostäder 2022-01 8 platser (alt. förhyrning)	30	26	2	
Gruppbofastad 2023-01 6 platser (alt. förhyrning)	26	2	22	2
Gruppbofastad 2025	26			5
Summa vård och omsorg	142	54	30	7
Kultur och fritid				
Utveckling av Billingen	257	55		
Summa kultur och fritid	257	55	0	0
Socialtjänst				
Paviljong Horsås	2,5	3		
Summa socialtjänst	2,5	3		
Övrigt				
Reinvestering fastighet	löpande	91	83	85
Upprustning kök	löpande	0	0	0
Verksamhetsanpassningar (Generell investering)	löpande	4	4	4
Finansierade investeringar	löpande	2	2	2
Tekniska fastighetsinvesteringar	löpande	4	4	2
Pedagogisk utemiljö, skolgårdar	löpande	2	2	1
Stadshuset ombyggnad etapp 3	17	5		
Summa övrigt		108	95	94
Summa lokalinvesteringar		288	243	205
Summa investeringar		458	435	338

(mnkr)	Total projekt- budget ¹	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
--------	---------------------------------------	----------------	--------------	--------------

Taxefinansierad verksamhet

Affärsverk vatten & avlopp, VA Grundinvestering	löpande	81	67	68
Anpassning Stadskvarn	200	60	40	
VA Nyanläggning serviser	8	3	3	3
Fibernät	löpande	7	7	7
Summa taxefinansierad verksamhet		150	117	77

1 I den totala projektbudgeten ingår budget utanför budgetperioden.

2 Trafikverket är medfinansier.





7

Bilagor

Bilaga 1 – Befolkningsprognos.....	72
Bilaga 2 – Vision Skövde 2025	74
Bilaga 3 – Långtidsprognos.....	78
Bilaga 4 – Leveransplan	80
Bilaga 5 – Handlingsplan 2022	82

Bilaga 1

– Befolkningsprognos

Befolkningsprognoserna används bland annat för att planera behovet av kommunal service på ett strategiskt och långsiktigt sätt. Prognoserna visar exempelvis 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 och särskilt boende.

Prognosmodell

Sweco Strategy AB har på uppdrag av Skövde kommun tagit fram en befolkningsprognos för 2020–2030, som redovisas i denna bilaga. Prognosen utgår från Skövdes befolkning den 31 december 2019.

I januari 2020 gjordes också vissa antaganden om nyproducerade, inflyttningsklara bostäder under 2020–2030. Sweco Strategy använder en beräkningsmodell för antaganden om sammansättningen av och antalet personer som flyttar in i nyproducerade bostäder. Dessa antaganden ligger till grund för befolkningsprognosen. Övriga antaganden har gjorts av Sweco Strategy AB utifrån Statistiska centralbyråns historiska data och prognoser över fruktsamhet, dödlighet samt in- och utflyttning.

Befolkningsprognos 2020–2030

Utfall

Åldersgrupp 0

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 1-5 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 6-9 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 10-12 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 13-15 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 16-19 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 20-44 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 45-64 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 65-79 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 80-84 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 85-89 år

Ökn per år

Ack. från 2019

Åldersgrupp 90-w år

Ökn per år

Ack. från 2019

Totalt antal invånare

Ökning per år

i %

Antagande om antal nyproducerade bostäder

Antal producerade bostäder per år (genomsnitt) är 376/år

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
685	698	709	721	732	743	755	766	777	787	792
19	12	12	11	11	12	11	12	11	10	4
19	32	43	55	66	77	89	100	111	121	126
3 420	3 458	3 504	3 533	3 574	3 646	3 708	3 769	3 825	3 877	3 925
29	37	46	30	41	71	63	60	56	53	48
29	67	113	142	183	255	317	378	434	486	534
2 585	2 670	2 728	2 780	2 836	2 865	2 904	2 929	2 959	3 015	3 061
16	84	58	52	56	29	38	25	30	56	46
16	101	159	211	267	296	335	360	390	446	492
1 905	1 946	1 952	1 969	2 045	2 095	2 121	2 171	2 216	2 234	2 244
86	41	6	17	76	50	26	50	45	19	9
86	127	133	150	226	276	302	352	397	415	425
1 827	1 838	1 865	1 949	1 993	2 003	2 023	2 097	2 145	2 170	2 216
23	11	27	84	43	10	20	74	48	25	46
23	34	61	145	189	199	219	293	341	366	412
2 395	2 455	2 551	2 573	2 592	2 678	2 738	2 773	2 844	2 886	2 911
19	60	95	22	19	87	60	35	72	42	25
19	79	175	197	216	302	362	397	468	510	535
19 632	19 822	20 081	20 431	20 820	21 177	21 616	21 982	22 292	22 613	22 882
210	190	259	349	389	357	439	366	310	321	269
210	400	659	1009	1398	1755	2194	2560	2870	3191	3460
13 258	13 202	13 222	13 205	13 256	13 369	13 371	13 458	13 543	13 612	13 611
-32	-56	20	-17	51	113	2	86	85	69	-1
-32	-88	-68	-85	-34	79	81	168	253	322	321
8 093	8 187	8 206	8 259	8 270	8 257	8 265	8 264	8 297	8 360	8 514
106	94	19	53	11	-13	8	-1	34	62	154
106	200	219	272	283	270	278	277	310	373	527
1 606	1 638	1 726	1 806	1 866	1 961	2 096	2 165	2 215	2 259	2 266
59	32	88	80	59	96	135	69	49	44	7
59	91	179	259	319	414	549	618	668	712	719
954	985	1 027	1 062	1 116	1 160	1 190	1 261	1 324	1 373	1 446
-15	31	42	35	53	45	29	71	62	50	73
-15	16	58	93	147	191	221	292	355	404	477
564	587	603	611	627	636	663	694	714	750	776
38	23	17	8	16	9	28	30	20	36	25
38	61	77	85	101	110	137	168	188	224	250
56 926	57 485	58 175	58 899	59 725	60 591	61 450	62 328	63 150	63 937	64 643
560	559	690	724	826	866	859	878	822	787	706
0,99%	0,98%	1,20%	1,24%	1,40%	1,45%	1,42%	1,43%	1,32%	1,25%	1,10%
277	311	340	380	399	414	432	410	406	402	351

Att förverkliga en **vision** med gemensamma krafter

Skövderegionen 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 Skövderegionen, 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 Skövderegionen. 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 Skövderegionen 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 Skövderegionen, 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 Skövderegionens 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 visionslogot
sammansatta S är en
mångfald och står för S
Skaraborg, Samverka
Synergier – och inte mi

PRODUCTION: WWW.MADRIDSE, BILD: THOMAS HARRISSON, FOTOK: SKOVDE/OLSE 2010

Vision Skövde 2025

Typ med sina
symbol för
som i Skövde,
n, Samsyn,
nst **Stolthet!**

Kommunstyrelsens stab
541 83 Skövde
www.skovde.se





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 flera områden. I denna del av strategiska planen skriver vi de prioriterade områden som ska vara fokus under de kommande åren. För att göra vår vision mer konkret har vi valt 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.

erade sområden

många olika plan. Här be-
a styrande för utvecklingen
konkret finns dessutom fem

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

Bilaga 3

– Långtidsprognos

Exploatering & investering 2020–2031 (mnkr)	2020	2021	2022	2023	2024
Fastighetsförvärv	40	40	40	40	40
Exploatering	-34	50	72	52	72
Bostäder	-28	6	38	-14	23
Verksamhetsytor	-6	44	34	66	49
Investering inom exploatering	24	56	80	59	128
Gata, gatubelysning och park	25	60	82	65	127
VA (exkl överföringsanläggningar)	-1	-4	-1	-6	1
Infrastruktur	305	238	224	125	114
Tillväxt (förutsättning för exploatering)	16	1	8	7	18
Attraktivitet	22	27	12	7	7
Hållbara trafikslag	19	14	14	14	30
Trafiksäkerhet och framkomlighet	35	26	49	4	4
Övrigt	30	25	24	23	23
Taxefinansierad VA	183	146	117	70	32
Verksamhetslokaler	153	151	128	111	116
Förskola	29	21	77	104	20
Grundskola	8	13	21	0	75
Gymnasie- vuxenutbildning	0	5	0	0	0
Socialtjänst	0	3	0	0	0
Omvårdnad äldreomsorg	65	0	0	0	0
Omvårdnad gruppboheter & daglig vhs	31	54	30	7	21
Kultur & Fritid	20	55	0	0	0
Övriga investeringar	166	174	153	131	225
Summa	653	708	698	518	696

Driftobjekt 2020-2031	2020	2021	2022	2023	2024
Medfinansiering	7	5	5	5	5

2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Summa period
40	40	40	40	40	40	40	440
34	71	58	81	84	176	71	715
9	57	37	57	67	168	66	420
25	14	21	23	17	8	6	295
76	55	46	121	42	203	40	891
70	44	35	118	51	202	55	934
6	11	11	2	-8	1	-15	-3
131	125	139	113	173	103	123	1 915
33	22	20	10	70	0	50	255
7	7	23	7	7	7	7	140
20	20	20	20	20	20	20	231
19	24	24	24	24	24	20	277
23	23	23	23	23	23	23	286
29	29	29	29	29	29	3	727
125	76	102	76	52	176	402	1 667
0	0	0	0	0	0	0	251
75	50	0	0	0	0	200	442
0	0	0	0	0	100	100	205
0	0	0	0	0	0	0	3
0	0	50	50	0	50	50	265
50	26	52	26	52	26	52	427
0	0	0	0	0	0	0	75
236	117	118	119	130	244	244	2 057
642	484	503	550	522	943	920	7 685

2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Summa period
5	0	0	0	0	100	0	132

Bilaga 4

– Leveransplan

Leveransplan bostäder & verksamhetsmark	2020	2021	2022	2023
Bostäder (antal)	277	311	340	380
Enbostadshus	81	79	73	48
Flerbostadshus	196	232	267	332
Verksamhetsmark (kvm)	83 900	64 200	234 590	117 760
Verksamhetsområde	83 900	51 300	218 390	101 510
Detaljhandel		12 900	16 200	16 250

Projekt verksamhetsområde (kvm)	Innehåll	2020	2021	2022	2023
Aspelund etapp 3	Verksamhetsområde				
Aspelund etapp 4	Verksamhetsområde				
Ekebacken	Detaljhandel			1200	
Hasslum Väster Kylaren	Verksamhetsområde			3190	
Hasslum Väster Kylaren	Verksamhetsområde - övrigt				20510
Hasslum Väster Kylaren	Verksamhetsområde		9500		
Hasslum västra	Verksamhetsområde				
Heden	Verksamhetsområde			26000	
Heden	Verksamhetsområde				
Hälsans Park	Verksamhetsområde - övrigt			2000	
Motorblocket	Verksamhetsområde				
Norra Ryd etapp 1	Verksamhetsområde	30000	25000	20000	10000
Norra Ryd etapp 2	Verksamhetsområde				30000
Norra Ryd etapp 3	Verksamhetsområde				
Risatorp	Verksamhetsområde			5000	11000
Risatorp	Verksamhetsområde				
Skogsrovägen, etapp 1	Verksamhetsområde				
Skultorps trafikplats	Verksamhetsområde				
Skövde flygplats	Verksamhetsområde	29000	10000	10000	10000
Resecentrum Västra	Verksamhetsområde			1500	
Resecentrum Östra	Verksamhetsområde - övrigt				
Soldaten	Verksamhetsområde - övrigt	1300			
Stallsiken	Detaljhandel		12900		
Stallsiken	Detaljhandel			15000	16250
Stallsiken Södra	Verksamhetsområde			20000	20000
Ställverket	Verksamhetsområde - övrigt			3700	

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Summa period
399	414	432	410	406	402	351	384	4 506
96	98	83	120	64	76	71	55	944
303	316	349	290	342	326	280	329	3 562
222 000	147 100	96 200	105 750	105 000	100 600	65 500	26 000	1 368 600
222 000	147 100	96 200	105 750	105 000	100 600	65 500	26 000	1 323 250
								45 350

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Totalsumma
	10000	10000	10000	10000	19000			59000
						23500		23500
								1200
								3190
								20510
								9500
								36800
								26000
71000								71000
20000	20000	20000	20000	20000	22600			122600
10000								130000
33000	25000	20000	15000	10000				133000
			36750	35000	27000	22000	16000	147000
	21000	11200						48200
48000								48000
10000		5000			5000			30000
				20000	20000	20000	10000	81000
10000	10000	10000	10000	10000	7000			116000
	6100							6100
								12900
								31250
20000	20000	20000	14000					114000
								3700

Projekt verksamhetsområde (kvm)	Innehåll	2020	2021	2022	2023
Södra Aspelundsvägen	Verksamhetsområde			127000	
Timboholm etapp 2	Verksamhetsområde	23600	6800		

Projekt bostäder (antal)	Innehåll	2020	2021	2022	2023
Arenaområdet, Motorn (Ställverket)	Flerbostadshus				
Arenaområdet	Flerbostadshus				
Diana	Flerbostadshus				
Ekedal norra	Flerbostadshus			52	59
Ekedal södra	Flerbostadshus		16		
Ekoxen	Flerbostadshus				
Fjället	Enbostadshus				
Fjället	Flerbostadshus				
Folkets Park	Flerbostadshus				
Frostaaliden	Flerbostadshus	63			
Glimmern	Flerbostadshus				
Hasselbacken, etapp 1 (4)	Enbostadshus				
Hasselbacken, etapp 2	Enbostadshus	1			
Hasslum, etapp 3	Enbostadshus	11			
Hasslum, etapp 4	Enbostadshus				
Humlevägen	Flerbostadshus				
Hälsans Park	Flerbostadshus				62
Stationsvägen, Igelstorp	Enbostadshus				
Stationsvägen, Igelstorp	Flerbostadshus				
Karl Magnussons väg	Enbostadshus				4
Klasborg Övre (Drivingrangen)	Enbostadshus				
Klasborg Övre (Drivingrangen)	Flerbostadshus				
Klippdalen	Enbostadshus	1			
Äppelbyn	Enbostadshus	3	3	3	3
Kurorten	Flerbostadshus		132		
Sidensvansvägen, Lerdala	Enbostadshus				
Mariesjö	Flerbostadshus				
Mariesjö, Bostället	Flerbostadshus			75	
Mariesjö, Tegelbruket	Flerbostadshus				
LIS-område Lången, södra	Enbostadshus				
Mossagården	Flerbostadshus				73
Norr om Horsåsvägen	Enbostadshus				
Norr om Horsåsvägen	Flerbostadshus				
Ospecificerade bostäder i Skövde (färre än sex)	Enbostadshus		1	1	1

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Totalsumma
	35000							162000
								76000
2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Totalsumma
		50	50	50				150
							75	350
	45	75						120
62								173
								16
					46			46
						2	6	20
						6		6
							56	56
								189
					50	50	40	140
							5	55
								52
								28
					20	20		40
2	2	2	2					8
								62
						5	5	20
						6		6
5	4							13
						10	10	50
							6	6
								1
2								20
								132
1			1			1		33
			150	150	150	150	150	1500
80								155
	100	150						250
			6	6	6	6	6	30
52	123							248
			5	10	5			20
			6					6
1	1	1	1	1	1	1	1	

Projekt bostäder (antal)	Innehåll	2020	2021	2022	2023
Ospecificerade bostäder i Skövde (färre än sex)	Flerbostadshus		2	2	2
Ospecificerade bostäder utanför Skövde (färre än sex)	Enbostadshus	2	2	3	3
Skogsrovägen, etapp 1	Enbostadshus				
Skogsrovägen, etapp 1	Flerbostadshus				
Basvägen, Skultorp	Flerbostadshus	6			
Bissgården etapp 3	Enbostadshus	12	3		
Höglandavägen, Skultorp	Flerbostadshus		18		
Östra Skogen, Skultorp	Enbostadshus				
Östra Skogen, Skultorp	Flerbostadshus				
Snäckan	Flerbostadshus				
Soldaten	Flerbostadshus	30			
Storegården	Flerbostadshus				
Björkebacken etapp 2	Enbostadshus	2	6		
Björkebacken etapp 3-4	Enbostadshus			5	5
Björkebacken etapp 3-4	Flerbostadshus				
Tallstigen, Stöpen	Flerbostadshus			18	
Närlunda, Tidan	Enbostadshus		1		
Vallgatan, Timmersdala	Enbostadshus	13			
Trädgårdsstaden, etapp 2	Enbostadshus	36	28	13	20
Trädgårdsstaden, etapp 2	Flerbostadshus	62	64	46	60
Trädgårdsstaden, etapp 3	Enbostadshus		34	44	10
Trädgårdsstaden, etapp 3	Flerbostadshus			68	28
Trädgårdsstaden, etapp 4	Enbostadshus				
Trädgårdsstaden, etapp 4	Flerbostadshus				
Vadden	Flerbostadshus				44
Vallen	Flerbostadshus	28			
Vidar	Flerbostadshus	7			
LIS-områden vid Vristulven	Enbostadshus			3	2
Enbärsvägen, Våring	Enbostadshus			1	
Aftonpromenaden, Vårsås	Enbostadshus		1		
Aftonpromenaden, Vårsås	Flerbostadshus			6	
Eneborgsvägen, Vårsås	Flerbostadshus				4

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Totalsumma
2	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	5	5	5	5	5	5	
	26	42	42	35	33	8		186
				40	36	40		116
								6
								37
								18
						5	10	50
						6		6
16								16
								30
		40	40	54				134
								26
15	5	5	18	5	5	5	5	77
					20	20		40
								18
1			1			1		20
								13
20								172
60								292
29	26	16	15					174
25	40	30	40	40				271
15	29	13	24					81
				6	22			28
								44
								30
								35
2	2	1	1	1	1	1	1	15
	1			1			1	11
1			1			1		10
								6
4	4							12

Bilaga 5 – Handlingsplan 22



Handlingsplan 22

Fokusområden & angreppssätt

Version 2.0

Uppdaterad 2020-06-05 inför Strategisk plan med budget 2021-2023

Innehåll

1. Inledning.....	3
2. Bakgrund.....	3
3. Handlingsplan 22	3
4. Uppnådda resultat.....	4
4.1 Ledning & styrning.....	4
4.2 Kompetensförsörjning & rätt bemanning.....	5
4.3 Kvalitetsutveckling.....	6
4.4 Digitalisering & teknikutveckling	7
4.5 Upphandling – inköp	8
4.6 Lokaleffektivitet.....	9
4.7 Övriga prioriterade områden.....	10
5 Lärande och erfarenheter.....	10

1. Inledning

Denna uppdaterade handlingsplan ska ge inriktning för verksamheternas arbete under perioden 2021-2023 efter kommunfullmäktiges beslut av Strategisk plan med budget. Handlingsplan 22 utgör en grund för tjänstemännens övergripande utvecklingsarbete och är en del i arbetet med att klara framtidens utmaningar. Här spelar politiken en viktig roll i att tydliggöra kommunens åtaganden och kvalitetsnivåer. Utifrån de ekonomiska förutsättningar som råder krävs också arbete och prioriteringar politiskt för att minska kostnader och öka intäkter.

2. Bakgrund

Befolkningsutvecklingen i Sverige innebär att kommande tio år kommer gruppen av barn och äldre växa i en snabbare takt än den arbetsföra delen av befolkningen. För Skövde kommun liksom många andra kommuner innebär det en stor ekonomisk utmaning att finansiera framtidens välfärd. Sveriges kommuner gick in i 2020 inställda på ett år med en ansträngd ekonomi, till följd av att konjunkturen försvagats kombinerat med ett högt demografiskt tryck. Ingen kunde då förutspå den nu pågående covid-19 pandemin, som fått stor påverkan på såväl verksamheten som de ekonomiska förutsättningarna. Det har blivit än mer tydligt att det krävs förändrade arbetssätt och strategier för att möta framtidens utmaningar. Kommunernas verksamheter har på rekordtid fått ställa om sitt sätt att leverera välfärd. Inte sedan andra världskriget har välfärden påverkats i så snabb takt som under denna vår.

3. Handlingsplan 22

Syftet med H22 är att skapa förutsättningar som långsiktigt bidrar till att klara välfärdsuppdraget och det ökade tryck demografiutmaningen innebär. KDLG ansvarar för att arbetet med handlingsplanen genomförs och att effekt uppnås. Arbetet med handlingsplanen är prioriterat och effekten av arbetet följs upp regelbundet. I handlingsplanen återfinns sju övergripande fokusområden. Under varje fokusområde finns en beskrivning med identifierade förbättringsprojekt och föreslagna åtgärder för att uppnå önskad effekt. Inom varje förbättringsprojekt finns en organisation i form av utsedd ägare, ledare och förbättringsteam. Till varje grupp kopplas även en ekonom och verksamhetsutvecklare i syfte att säkerställa ett systematiskt angreppssätt och för att få en förväntad effekthemtagning. Arbetet med "Handlingsplan 22" och förbättringsprojekten ska ske inom befintlig organisation och med befintliga resurser. Undantaget är då det finns behov av investeringsmedel för att kunna sänka våra kostnader långsiktigt.

Fokusområden

- Ledning & styrning
- Kompetensförsörjning & rätt bemanning
- Kvalitetsutveckling
- Digitalisering & teknikutveckling
- Upphandling – inköp
- Lokaleffektivitet
- Övriga prioriterade områden

Fokusområdena har olika karaktär. Några handlar om angreppssätt för att nå en effektiv verksamhet av god kvalitet, till exempel digitalisering och kvalitetsutveckling. Andra är mer specifika projekt där ekonomiska effekter kan hämtas hem, till exempel minska inköpskostnader och minska energiförbrukning. Vissa av projekten frigör värdefull arbetstid, till exempel minskad arbetstid för inköp och ökad möteseffektivitet. Slutligen så är några av förbättringsprojekten mer långsiktiga än andra, till exempel effektiv lokalyteanvändning, minska sjukfrånvaro och säkerställa rätt bemanning där det framförallt gällande lokalerna kan ta lång tid att nå effekterna.

4. Uppnådda resultat

I Handlingsplan 22 (H22), som är en del av den strategiska planen (KF § 82/19) återfinns identifierade strategier som förväntas ge en ekonomisk effekt på 107 miljoner kr över tre år. Återrapportering av arbetet sker tertialvis till kommunstyrelsen.

H22 har hittills bidragit till minskade kostnader i budget 2020 med ca 20 miljoner kronor (KS § 233/19 Fördelning effekter H22 beträffande budget 2020).

Det systematiska förbättringsarbetet är en avgörande del i arbetet. Flera kommunövergripande projekt pågår i syfte att identifiera och åtgärda kvalitetsbristkostnader. Den rådande covid-19 pandemin har dock medfört att tidsplanen för effekthemtagning skjutits fram något i tiden.

I den föreslagna budgeten för åren 2021–2023 förutsätts att Handlingsplan 22 genomförs och regelbundet återrapporteras till kommunstyrelsen för att säkerställa att effekterna uppnås. Effekthemtagningsbeloppen för 2021, förutom de specificerade beloppen för inköp och energieffektivisering, har fördelats ut i nämndernas budget med motsvarande 0,5 procent av nämndernas kommunbidrag. Barn- och utbildningsnämnden och Servicenämnden är undantagna denna ramminskning. Anledningen är att Barn- och utbildningsnämnden utifrån föregående års underskott samt resultat av verksamhetens kostnadsutveckling (nyckeltalsanalyser) bedöms ha en utmaning att klara verksamheten inom given budgetram. Servicenämnden ska istället, genom samverkan med köpande nämnder bidra till deras effektiviseringar. Nämndernas ramminskning är kopplad till centrala åtgärder då H22 strategierna är verktyg för hur nämnderna ska göra denna effektivisering.

4.1 Ledning & styrning

Skövde kommun har i grunden en väl fungerande ledning och styrning som under de senaste åren utvecklats med syfte att tydliggöra ledningssystemets olika forum, uppdrag och roller. Inför förra mandatperioden genomfördes en större omorganisation i syfte att skapa en mer effektiv organisation. Det har nu gått drygt fem år sedan den nya organisationen infördes. Genom att arbetet ständigt utvecklas och förbättras finns behov av att analysera och identifiera förbättringsområden inom organisationsstrukturen. Fortsatt arbete med att tydliggöra uppdrag och roller är en viktig förutsättning för det fortsatta utvecklingsarbetet. En kartläggning har gjorts där vi kunnat konstatera att omorganisationen resulterat i mer likartat arbetssätt inom flera kommunövergripande områden. Kartläggningen visade dock att det inom ekonomiområdet finns behov av att standardisera våra processer, då det sannolikt finns variationer i hur vi arbetar mellan sektorerna. Det behövs också klarläggas om det finns delar av processen som kan automatiseras.

Framtidens utmaningar kräver förmåga att säkra att vår tid och våra resurser används så optimalt som möjligt och att vi på ett snabbare sätt går från planeringsstadium till genomförande. Mer fokus måste läggas på analys och förbättring. Att skapa ett effektivt rapportering- och kontrollsystem, som kräver mindre personella resurser, är en viktig del för att frigöra resurser. Medarbetare och chefer

behöver få mer utrymme till att bedriva förbättringsarbete. Behov finns att se över hur vi på bästa sätt kan stötta våra chefer i sina roller som ledare i det ständiga förbättringsarbetet.

Fokuserade förbättringsprojekt

- Roll- och organisationsöversyn
- Utveckla och genomföra ledarskapsutvecklingsprogram
- (Minska och förenkla rapportering - har lyfts ur H22 hanteras nu i målstyrningsprocessen)

Mätetal

- Öka hållbart medarbetarengagemang från 77 till 85 - HME (motivation, ledarskap, styrning)

I nuläget föreslagna åtgärder

- Fortsatt arbete med att kartlägga och förbättra ekonomiprocesserna.
- Kartlägga om delar av processerna kan automatiseras

4.2 Kompetensförsörjning & rätt bemanning

Den demografiska utvecklingen medför en minskad tillgång till arbetskraft i arbetsför ålder. Hur våra medarbetare upplever arbetsgivaren och sin arbetssituation är av avgörande betydelse för att vi ska kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

I Skövde kommun går årligen cirka 100 medarbetare i pension, utöver det finns ett behov av att rekrytera på cirka 470 personer, inklusive demografiutveckling. Kompetensförsörjning innebär att säkerställa att vi har kompetens på kort och lång sikt, samt att resurserna används till rätt sak och på rätt sätt.

Genomfört arbete har bland annat resulterat i verktyg för verksamheten kring att hantera sjukfrånvaro och rehabilitering, minska personalomsättningen samt att bemanna rätt. Exempelvis har en utökad behovsanalys inför rekrytering tagits fram och ett workshopsunderlag för att använda kompetensen rätt. Arbete har även skett med att utveckla kompetensförsörjningsprocessen och sjukfrånvaro- och rehabiliteringsprocessen. Åtgärderna tillsammans med anställningsrestriktivitet har gett effekter på personalkostnader och antalet årsarbeten. För att följa utvecklingen görs månadsvisa rapporter till kommunstyrelsens arbetsgivarutskott och kommundirektörens ledningsgrupp.

Fokus framåt kommer att vara implementering av kommungemensam sjukfrånvaro- och rehabiliteringsprocess och projekt för hållbart arbetsliv. För att minska personalomsättningen kommer enhetsanpassade åtgärder att fortsätta och på övergripande nivå är fokus på introduktionsprocessen och interna karriärvägar. Inom bemanningsområdet är organisation och verktygslåda för bemanning prioriterat.

Fokuserade förbättringsprojekt

- Minska personalomsättningen
- Minska sjukfrånvaron
- Säkerställa rätt bemanning och översyn av personalmix

Mätetal – mål

- Extern personalomsättning ska minska från 11,9% till 10,0%
- Sjukfrånvaron ska minska från 6,6% till 5,5%
- Minskade personalkostnader exklusive demografiutveckling
- Minskat antal årsarbetare exklusive demografiutveckling

I nuläget föreslagna åtgärder

- Fortsatt arbete med sjukfrånvaro-, rehabiliterings- och introduktionsprocessen
- Projekt hållbart arbetsliv
- Interna karriärvägar
- Organisation och verktyglåda för bemanning

4.3 Kvalitetsutveckling

Kvalitetsutveckling innebär att vi tillsammans utvecklar vår verksamhet så vi på bästa möjliga sätt kan möta våra kunders behov och förväntningar. Arbetet säkerställer att vi jobbar med rätt sak, på rätt sätt och därigenom skapa största möjliga nytta till lägsta möjliga kostnad. Området har med andra ord en stark koppling till ekonomi och är därför en viktig del i H22.

I syfte att förbättra vår förmåga inom området har varje sektor tagit fram en kvalitetsplan. Planerna innehåller aktiviteter för att säkerställa förflyttning i linje med i kommunens fastställda strategier för att skapa en effektiv verksamhet med god kvalitet. Planerna följs upp två gånger per år i samband med T2 och T3 dialogerna.

En analys av nuläget visar på följande:

- Goda förutsättningar i form av uttalade strategier och arbetssätt samt en stödande organisation i form av verksamhetsutvecklare finns på plats. Vi har i och med H22 blivit bättre på att prioritera strategiskt viktiga förbättringsprojekt. Dessutom har samarbetet över sektorsgränserna förbättrats.
- Under resans gång har det blivit tydligt att en av de viktigaste förutsättningarna för ett aktivt arbete med kvalitetsutveckling är ledningens kompetens och engagemang. Många chefer är engagerade men kompetensnivån kring kvalitetsutveckling och vad som krävs av ledning och styrning för att förbättringsarbetet ska bli framgångsrikt är i nuläget ojämn. Vi kommer därför sätta stort fokus på detta i vårt framtida ledarutvecklingsprogram.
- Ytterligare ett identifierat område att vidareutveckla är arbetet med att nyttja digitaliseringens möjligheter för att förbättra verksamheten. Kopplingen mellan processarbetet och digitalisering kan stärkas ytterligare. Genom att digitalisera fler processer kan verksamheten effektiviseras och resurser frigöras till fördel för arbete där det krävs mer kundkontakt.
- En risk som uppmärksammats är att kundperspektivet lätt glöms bort i sin iver att effektivisera verksamheten. I samtliga förbättringsprojekt behöver därför fokus vara att skapa nytta för dem vi finns till för. I allt vi gör måste vi alltid ställa oss frågorna, "Vem finns vi till för?" och "Varför gör vi det vi gör?". Med dessa frågor som utgångspunkt förhindras att effektiviseringar görs som leder till försämrad kvalitet.

- Under året har vi blivit bättre på att skapa ett ökat lärande av andra och varandra. Flera goda exempel har lyfts och det finns ett stort intresse för området både hos politik och verksamhet. Vi har forum för att sprida goda exempel och varje sektor gör benchmarking gentemot ett antal utvalda kommuner. Detta jämförelsearbete kan tas till nästa nivå genom att göras mer systematiskt.

Fokuserade förbättringsprojekt

- Kvalitetsutveckling- implementering av kommunövergripande strategier för kvalitetsutveckling i varje sektor.

Mätetal – mål

- Följsamhet till kvalitetsplan.

I nuläget föreslagna åtgärder

- Stärka ledningens kompetens kring kvalitetsutveckling via ledarutvecklingsprogrammet.
- Fortsätta arbetet med att implementera stödjande arbetssätt i verksamheten.
- Skapa en mer systematisk benchmarking i syfte att lära av andra kommuner.

4.4 Digitalisering & teknikutveckling

Digitalisering och teknikutveckling är viktiga utvecklingsområden för att möta framtidens utmaningar. Genom att arbeta med digitalisering och teknikutveckling möjliggör vi en förenklad vardag och ökad delaktighet för våra medborgare, samtidigt som det skapar en mer effektiv verksamhet och frigör resurser.

Varje sektor har tagit fram digitaliseringsaktiviteter som sammanställts i en kommungemensam digitaliseringsplan. Olika aktiviteter har genomgått en "digitaliseringsprövning" i digitaliseringsrådet för att säkerställa rätt prioritering. Styrande för prioritering av arbetet ska i första hand vara effekthemtagning i kronor. Det är därför av största vikt att identifierade insatsers nyttoeffekt beräknas.

Utmaningen framåt kräver förändrade arbetssätt och innehåll. Vi behöver fundera på vilka arbetsuppgifter som kan digitaliseras eller utföras på ett annat, mer effektivt sätt. Till exempel kan vissa, oftast monotona och standardiserade, arbetsuppgifter som i nuläget utförs manuellt istället utföras av en robot. På så sätt kan tid frigöras för mer komplexa arbetsuppgifter och behovet av framtida rekryteringar minska. Det finns även förväntningar på oss som kommun att göra vardagen enklare för våra medborgare. Digitala och tillgängliga lösningar är ett sätt att möta dessa behov. Digitalisering och teknikutveckling är med andra ord ett område som både förenklar vardagen för våra medborgare och hjälper oss skapa en mer effektiv verksamhet.

Fokuserade förbättringsprojekt

- Digitalisering och teknikutveckling utifrån de fyra perspektiven; digital service och tillgänglighet, den digitala staden, digital välfärd med individen i centrum och den digitala skolan.

Mätetal – mål

- Följsamhet till digitaliseringsplan.

- Ekonomisk effekt av genomförda aktiviteter i planen.

I nuläget föreslagna åtgärder

- Fortsatt arbete med den kommungemensamma digitaliseringsplanen.
- Tydliggöra digitaliseringsrådets uppdrag.

4.5 Upphandling – inköp

Kommunen köper in varor, tjänster, och entreprenader till sina verksamheter för cirka 1 miljard kronor per år. Genom att effektivisera inköpsflöden samt konkurrensutsätta priser och kvalitet finns här besparingsmöjligheter. Att hushålla med kommunens resurser på ett ansvarsfullt sätt är viktigt ur flera perspektiv med utgångspunkt ur ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Genom en tydlig ekonomistyrning, säkerställa att upphandlingar sker effektivt, affärsmässigt och enligt lagkrav, minimera de administrativa resurserna kring inköp för att erhålla bästa avtalsvillkor och pris, samt möjliggöra att resurserna används optimalt. Kommunen ska också säkerställa uppföljning av upphandlingar och inköp, då uppföljningen ger viktigt kunskap inför nya upphandlingar och bidrar till god intern kontroll.

I nuläget köper kommunen varor, tjänster och entreprenader med olika tillvägagångssätt. Det finns förbättringspotential för att säkra att bästa pris, avtalsvillkor, verksamhetsnytta och rätt kvalitet uppnås.

Projektet har varit uppdelat i två delar där en grupp arbetat med faktainsamling och analys av olika inköpskategorier. Andra delen av projektet har kartlagt upphandlings- och inköpsprocessen. Under våren 2020 har arbetet helt fokuserats på införandet av ett nytt e-handelssystem.

Dessutom arbetar fordonsgruppen i ett eget delprojekt. Där är till exempel en ny fordonspolicy framtagen. De har också minskat antalet fordon motsvarande 450 tkr första halvåret.

Fokuserade förbättringsprojekt

- Minska inköpskostnaderna
 - Minska förbruknings- och inventariestikostnaderna
 - Minska fordonskostnaderna

Mätetal – mål

- Minska inköpskostnaderna med 2 %. Motsvarar cirka 20 mnkr.
- Öka avtalstroheten
- Öka andelen elektroniska beställningar
- Öka andelen elektroniska fakturor

I nuläget föreslagna åtgärder

- Fortsatt arbete med upphandlings-och inköpsprocessen
- Översyn entreprenadupphandling
- Öka andel avropsbara avtal i E-handelssystemet
- Ta fram och besluta kring en för kommunen gemensam upphandlings- och inköpspolicy med riktlinjer.
- Besluta kring en gemensam rutin och standard kring inköp av inventarier vid ny-och ombyggnation.

- Bearbeta och stötta leverantörer att skicka elektroniska beställningar och fakturor.
- Besluta kring en riktlinje för inventarier och anläggningstillgångar (återbruk av inventarier, utrangering, försäljning)
- Utreda nyttjandet och ändamålsenligheten i fordon samt ge förslag till förbättringar och besparingsmöjligheter.
- Investera i arbetsfordon istället för leasing t ex grävmaskiner
- Optimera körsträckor.
- Kartlägga inköpsprocessen för fordon

4.6 Lokaleffektivitet

Kommunen nyttjar idag cirka 480 000 kvadratmeter lokalyta varav 430 000 kvadratmeter ägs av kommunen. Detta innebär att stora ekonomiska värden binds i våra lokaler men också att omfattande kostnader härrörs till våra lokaler. Framtidens utmaningar ställer än högre krav på att våra lokalytor används så optimalt som möjligt, både utifrån ett verksamhetsmässigt perspektiv som ett långsiktigt ekonomiskt hållbarhetsperspektiv.

Lokalstyrgruppen har i uppdrag att skapa ett effektivt lokal-, anläggnings- och inventarieutnyttjande. Gruppens arbete syftar till att optimera kommunens investeringskostnader. Gruppen ska arbeta för en kostnadseffektiv och samordnad strategisk lokalplanering som främjar nytta för verksamhet och medborgare. Analyser, ställningstaganden och prioriteringar från lokalstyrgruppen sammanställs årligen som underlag inför beslut av Strategisk plan med budget.

Gruppen har arbetat med att identifiera fastigheter för lokaleffektivisering samt för försäljning. Beslut är fattat om verksamhetsflyttar som innebär att Skövde kommun har möjlighet att sälja Nyeport till en annan aktör som kan förädla fastigheten och skapa förutsättningar för utveckling av näringslivet. Detta bedöms ge en framtida kostnadsminskning för ca 900 tusen kronor per år för kommunen.

Fokuserade förbättringsprojekt

- Effektiv lokalyteanvändning

Mätetal – mål

- Minskad lokalyta 5%. (exklusive tillväxtbehov)
- Byggekostnad per kvadratmeter
- Antal kvadratmeter per brukare
- Följsamhet till investeringsbudget

I nuläget föreslagna åtgärder

- Vidareutveckla och förbättra identifierade processer som förbättringsprojektet innefattar (Lokalförsörjningsprocessen, investeringsprocessen).
- Fortsätta översynen av internhyressystem
- Kostnadseffektiva nyinvesteringar i lokaler
- Hyra ut lediga ytor så långt möjligt
- Arbeta för att möjliggöra för och involvera externa investerare

4.7 Övriga prioriterade områden

Utöver de sex huvudområden som KDLG identifierat som särskilt prioriterade identifierades ytterligare två områden med förbättringspotential, öka möteseffektiviteten och minska energiförbrukningen. Båda projekten har arbetat enligt plan. Det har dock varit svårt att specificera vilka ekonomiska effekter projektet kring möteseffektivitet har lett till. Detta arbete har mer handlat om att göra en kulturförflyttning som på sikt kommer ge långsiktiga effekter i form av frigjord tid för medarbetare och chefer.

Minska energiförbrukningen har fokuserat på genomgång av skolor enligt speciellt framtagen metodik. Under våren är ett antal skolor undersökta och sammanställning av resultaten pågår. Genomgång av fler skolor fortsätter under hösten med fokus på de som använder mest energi. Alla åtgärder kommer att utvärderas både ur energisynpunkt och lönsamhet, så vi säkerställer att våra resurser används på bästa sätt. Projektet involverar också kommunens bolag. Bedömningen är att projektet klarar den förväntade ekonomiska effekten om 600 tkr årligen.

5. Lärande och erfarenheter

Handlingsplan 22 är ett långsiktigt arbete som det gäller att fortsätta prioritera och vara uthålliga i. Corona pandemin har visat på sårbarhet i organisationen då flera av projektägarna i H22 samtidigt har ansvarsfulla roller i kommunens krisorganisation. Införandet av det nya inköpssystemet innebar också att vi fick brist på resurser och tappade fart i arbetet med övriga förbättringsområden inom inköp. Lärdomen är att fler måste involveras i H22 projekten så sårbarheten minskas. En ytterligare anledning att enstaka projekt tappat fart var att det saknats budgeterade investeringsmedel för H22. Nu är detta åtgärdat i budget 2021-23.

Effekthemtagningen i några projekt tar längre tid än vi utgått från. Framförallt gäller det ökad lokaleffektivisering där utredningarna innebär att ekonomiska effekter måste vägas mot verksamhetskONSEKVENSER. Flera nämnder påverkas, det behövs politiska beslut och intern och extern kommunikation blir väldigt viktigt.

En annan erfarenhet är att vissa projekt kan ha resultat som pekar på lägre kostnader, till exempel minskad sjukfrånvaro, men det är svårt att genomföra motsvarande budgetminskning. Det är olika hur dessa kostnader budgeteras i verksamheterna och viktigt att inte de som arbetat med frågan "straffas" i form av minskad budgetram.

Förändringsarbetet innebär en stor utmaning för våra chefers sätt att leda. Det framtagna ledarskapsprogrammet är en förutsättning för att ge våra chefer verktyg och stöttning i nya sätt att leda.

Avslutningsvis har H22 inneburit ökad systematik i förbättringsarbetet och en ökad delaktighet i förbättringsarbetet. Engagemanget i delprojekten är väldigt bra. Det har skapat en positiv anda och en känsla av att vi håller på att bygga en ny kultur. Vi ser stora möjligheter att få ut mer av varje skattekrone i form av lägre kostnader och bättre kvalitet då vi kraftsamlar och arbetar tillsammans över sektorsgränserna.

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

