



# Budget 2020

Plan 2021-2022

Skara kommun

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>3</b>
<b>EKONOMI</b> .....	<b>4</b>
<b>MEDBORGARE</b> .....	<b>6</b>
<b>FOLKHÄLSA</b> .....	<b>7</b>
<b>MILJÖ</b> .....	<b>8</b>
<b>TILLVÄXT/UTVECKLING</b> .....	<b>10</b>
<b>VERKSAMHET</b> .....	<b>13</b>
Kommunstyrelsen .....	13
Miljö och byggnadsnämnden .....	14
Omsorgsnämnden .....	15
Barn och utbildningsnämnden .....	17
Kultur och fritidsnämnden .....	22
Nämnden för Service och teknik .....	22
<b>MEDARBETARE</b> .....	<b>24</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>25</b>
Kommunfullmäktiges beslut .....	27
<b>Ekonomiska förutsättningar – central skrivning</b> .....	<b>28</b>
Den samhällsekonomiska utvecklingen i Sverige (SKL) .....	28
Balanskrav och årets resultat med finansiella mål .....	30
Beräkning av skatteintäkter och generella statsbidrag .....	32
Finansförvaltningen .....	34
Budgetramar nämnder och styrelse .....	35
Effektivisering och förändringar .....	36
<b>Ekonomisk redovisning</b> .....	<b>38</b>
Resultatbudget .....	38
Balansbudget .....	38
Finansieringsbudget .....	40
Driftsbudget .....	41
Investeringsbudget .....	42
Exploateringsbudget .....	44

# FÖRORD

## Utveckling och förändring.

Sverige är inne i en tid av snabb omställning och utveckling. Skara har unika och goda möjligheter att omsätta förändring i positiv utveckling. En förutsättning för detta är att tidigt identifiera dagens utmaningar för att tillgodose framtidens behov. Avgörande är också kommunens förmåga att flexibelt och med mod och kraft ta vara på Skaras tillgångar, skapa utrymme för tillväxt, och utveckla viljan att ta sig an nya utmaningar med tillförsikt och framtidstro.

I Skara ska varje människa kunna leva ett värdigt, gott och tryggt liv med rika möjligheter i alla livets skeden. Det framgångsrika och långsiktiga arbetet med folkhälsa ger idag allt högre medellivslängd och glädjande förmåga att även i hög ålder leva ett aktivt liv, men också ett ökande behov av trygga boenden och god omsorg. En arbetsmarknad i förändring med nya, högre krav på flexibilitet och kompetens ger också skolan och utbildningsväsendet ett skärpt uppdrag att ge varje barn möjlighet att nå sin fulla potential samt varje vuxen möjlighet till fortsatt utbildning. I årets budget finns därför genomgripande satsningar på moderna lokaler som ger möjlighet till såväl högre kvalitet som effektivitet i arbetssätt inom skola och omsorg. De investeringar som görs i ett nybyggt särskilt boende, nya förskolor, trygghetsboende och skolbyggnader är avgörande för att Skara ska kunna erbjuda den kvalitet och service som är nödvändig när behoven ökar eller förändras. Alliansen prioriterar investeringar som lägger grund för trygghet, ekonomisk hållbarhet, likvärdighet och en stark framtid för hela samhällsgemenskapen.

För framtiden kommer det att behövas en stark samhällsstruktur som klarar en ny tids utmaningar. Alla människors möjlighet att delta i, och bidra till, samhällsgemenskapen är avgörande. Skara som attraktiv plats för näringsliv och boende, som skolstad, som kulturnav samt besöksmål och naturresurs kan tack vare budgetens investeringspaket och reformer för stärkt service och kvalitet fortsätta utmärka sig. Stadsplanering, stärkt sammanhållning mellan landsbygd och tätort och ett stärkt miljöprogram värnar om nästa generations möjligheter att leva det goda livet i Skara.

En kommun kan planera för tillväxt, stagnation eller avveckling. Alliansens budget och politiska program planerar för tillväxt, och ett Skara som välkomnar och värnar om människor och mänsklig kraft. Morgondagens utmaningar klarar vi tillsammans, genom att förvalta vårt pund idag

*Lars Berg (C)      Leif Brohede (KD)      Karl-Gustav Bynke (L)*

*Lotta Grönlund Plöen (M)      Ylva Pettersson (M)*

## EKONOMI

*Utmaningar: Sund ekonomisk utveckling och investeringsbehov ska göras utifrån styrregler, ekonomiskt läge samt verksamheternas behov.*

*Fokuserade mål: Alla verksamheter ska ha kostnadskontroll och redovisa ekonomisk balans. Amortering av lån ska över tid ske utifrån storleken på de externa lån som kommunen har.*

*Uppdrag för att uppnå målen: Effektiviseringar, investeringsplaner för driftsutveckling.*

### *Omvärld*

Skara står liksom övriga kommuner i Sverige inför ökande behov i välfärden. En allt äldre befolkning måste erbjudas möjligheter till ett rikt och värdigt liv med god omsorg och tryggt boende som kommer att behövas under allt längre tid. Fler barn behöver omsorg och utbildning, och infrastruktur och miljöåtgärder måste utvecklas. Samtidigt vänder konjunkturen efter en längre högkonjunktur.

En rakt uppåtvändande demografisk kurva med ökade krav på vård, skola och omsorg kräver att kommunen till fullo kan implementera ny teknik, nya arbetsformer och effektiva driftslösningar som möjliggör att kvaliteten kan bibehållas eller öka samtidigt med ett krav på ekonomisk balans. Detta kan endast åstadkommas genom att investera i lokaler och teknik som ökar effekten och kvaliteten, och genom att förändra arbetssätt. Exempel på detta är den i Skara beslutade rätten till heltid för alla och ny mentorsorganisation i högstadium och gymnasieskola.

### *Investeringar*

Investeringar är nödvändiga för att möta de demografiska behoven och skärpta krav på kvalitet och driftseffektivitet. Budgeten innehåller därför uppdrag att bygga ett nytt särskilt boende och att möjliggöra ett köp av den tidigare seminariebyggnaden, 55 miljoner är sedan tidigare budget avsatta för nya förskoleplatser, 14 miljoner för nya och renoverade lokaler för skola och utbildning ligger nu i budget samt 1 miljon för tekniska lösningar för *Meröppet* på biblioteket, därutöver har Centrumbostäder beslutat om trygghetsboende. Alliansen föreslår en omfattande investering i framtidens möjlighet att ge kvalitet och service utifrån en ekonomi som förutspås ge striktare villkor och som därför kommer att ställa höga krav på beredskap för att utnyttja ny tekniks möjligheter, skickliga medarbetares fulla kompetens och ökade synergieffekter.

### *Drift*

Under flera år har demografikurvan och ökade lagkrav i kommunens verksamheter bidragit till ökade kostnader. Detta borde ha lett till ett omfattande omvandlingstryck under de senaste tre åren, som dock uteblivit då tillfälliga och unika statsbidrag, främst i relation till migration, behandlats som del av kommunens grundbudget. Nu måste därför dessa års uteblivna reformer återhämtas och utvecklas. För att detta ska vara möjligt måste de tidigare årens dolda underskott täckas. Detta innebär att en skattehöjning är oundviklig.

Skattesatsen höjs med 40 öre till 21,50.

För att långsiktigt och hållbart såväl följa sunda ekonomiska principer som värna om varje enskild skattekrona är det av största vikt att kommunens samtliga nämnder och styrelser ökar beredskapen att förhålla sig till prognoser och kommande ramar enligt plan. Ett genomgripande arbete med att möta upp kommande behov av kvalitet inom ramen för god ekonomisk hushållning måste fullföljas.

Driftskompensation för investeringar till verksamheten återställs till 100 %. Effektiviseringskravet på Barn och utbildningsnämnden respektive Omsorgsnämnden är 1% 2020-22, medan effektiviseringskravet på nämnden för Service och teknik avseende Gata/Park uppgår till 2 % 2020, 1,5 % 2021 och 1% 2022. Denna effektivisering kan av nämnden fördelas såvitt möjligt i hela nämndens verksamhet i Skara. Effektiviseringskravet på Kultur och fritidsnämnden uppgår under 2020 till 1,5 %, 2021 till 1,5% och 2022 till 1,5%.

Effektiviseringskravet på Kommunstyrelsen uppgår till 2% 2020, 1,5% 2021 och 1% 2022, varvid plan- och byggenheten ska undantas från den ökade effektiviseringen 2020 som istället tas ut på övrig verksamhet. Effektiviseringskravet för SMS är 1,5% i samtliga kommuner i samarbetet.

## MEDBORGARE

**Utmaningar:** Skara kommun ska präglas av öppenhet, tillgänglighet, inkludering och trygghet.

**Fokuserade mål:** Alla invånare ska erbjudas bästa möjliga förutsättningar för att leva, bo och verka i Skara.

Stärkt tillväxt ska stärka välfärden. Alla ska vara, och känna sig, trygga i Skara.

**Uppdrag:** Den genomförda inventeringen gällande platser med upplevd otrygghet ska följas upp av samtal med polis kring införande av trygghetskameror. Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda inrättandet av en strateg för funktionsvariationsfrågor.

Att kunna känna sig trygg i Skara, oavsett var man befinner sig och vid vilken tid på dygnet, är avgörande för allas rätt att tillgodogöra sig utbudet och servicen i kommunen. Det är därför en demokratisk grundfråga att verka för att öka den tryggheten. Arbetet med att öka tryggheten genom belysning, strategisk stadsplanering och trygghetsvandringar ska fortlöpa. Kommunen ska även inleda dialog med polisen kring trygghetskameror, utifrån den genomförda inventeringen av platser i Skara där platser som upplevs som otrygga identifierats. Detta arbete ges ökad kraft genom politisk närvaro i Brottsförebyggande rådet och genom samverkansavtal med polisen som ska fokusera på åtgärder för att öka tryggheten i Skara.

Alla styrelser och nämnder i Skara ska ha lättillgängliga kanaler för hantering av medborgarnas synpunkter, t.ex. genom Skara kommuns hemsida.

Det drogförebyggande och åtgärdande arbetet är en central del i att öka såväl trygghet som folkhälsa i Skara. Det fortsatta arbetet med handlingsplanen för barn och unga är en viktig del i arbetet varför 2 miljoner riktas till detta även 2020. Fortsatta satsningar på fritidsverksamhet och anläggningar i Skara möjliggör förbättrad hälsa och social gemenskap och ska prioriteras. Utifrån den 2019 beslutade utredningen kommer det 2020 att vara möjligt att ta ställning till att omställa driftsformen på Vilan för att kunna ge långsiktig bärkraft i såväl anläggningar som verksamhet och föreningsliv.

Skaras unika miljö och naturresurser ska bevaras och stärkas. Alliansens budget innehåller ett ambitiöst miljöprogram som sätter fokus på hållbara lösningar. För att främja planering av trygga miljöer och goda bostadsförhållanden undantas plan- och byggenheten från Kommunstyrelsens utökade effektiviseringskrav 2020.

En bärande vägg i ett demokratiskt samhälle är allas rätt att delta och bidra. Varje människas kraft tillvaratas genom utbildning för jobb, satsningar på samverkan med ett stärkt civilsamhälle och god infrastruktur. Särskilt viktigt är att ålder, härkomst, kön och funktionsvariationer ska bidra till mångfald och rikedom istället för att utgöra hinder. Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda inrättandet av en strateg för funktionsvariationsfrågor. Fortsatt utveckling av åtgärder mot ofrivillig ensamhet och stärkande av familjens och individens möjlighet att delta och bidra till vårt gemensamma bästa är ett prioriterat område. Skara ska välkomna det nya, och vårda sig om det gamla.

## FOLKHÄLSA

**Utmaningar:** *Invånarna ska ges förutsättningar för en god hälsa på lika villkor.*

**Fokuserade mål:** *Alla barn och unga ska ges rätt förutsättningar till en god hälsa och en trygg uppväxt. Hela kommunen ska beaktas likvärdigt i det strategiska arbetet med att planera utbud och aktiviteter för ett aktivt fritidsliv i Skara. Stöd till föreningar vars verksamhet ger ökad livskvalitet för äldre ska prioriteras.*

*Folkhälsorådets uppdrag ska vara strategiskt och utveckla folkhälsan i Skara.*

**Uppdrag:** *Kultur och fritidsnämnden får i uppdrag att tillse genomförandet av **Meröppet** på biblioteket.*

Skara har unika förutsättningar att erbjuda ett rikt utbud av hälsofrämjande verksamhet.

Kulturutbudet är både brett och kvalitativt med möjlighet till såväl deltagande som tillgodogörande.

Teaterverksamhet för ungdomar, kulturskola, kulturföreningar, konst- och musikverksamhet och studieförbund som erbjuder kulturverksamhet ska stödjas. Kulturens inverkan på fysiskt och psykiskt välbefinnande ska främjas. Satsningen på *Meröppet* på biblioteket är en viktig del i arbetet för att främja folkhälsa, inkludering och gemenskap.

Fritidsanläggningar och verksamhet som främjar aktivitet och träning är ett prioriterat område. I planering av utveckling och nya anläggningar ska hela kommunen beaktas.

Kommunen ska prioritera stöd till föreningar vars verksamhet ger ökad livskvalitet för äldre, utöver de prioriteringar som görs för att öka jämställdhet och jämlikhet, stärka den fysiska och psykiska hälsan samt motverka utanförskap bland barn och ungdomar. Pensionärsföreningar, annat föreningsliv och studieförbund är viktiga arenor, liksom ett *Volontärstorg* eller projekt som *Måltidsvän* i enlighet med tidigare beslut.

I budget finns ett fortsatt utredningsuppdrag för att genom byggnation färdigställa en rackethall som kan tillgodose det behov som finns av tillgång till banor för skolor och allmänhet. Möjlighet ska utredas att komplettera racketsport med utrymmen med multi-syfte samt klubbutrymmen.

Folkhälsoperspektivet ska genomsyra all kommunal verksamhet.

## MILJÖ

**Utmaningar:** Alla ska kunna leva i ett samhälle som tar ansvar för klimat och miljö genom hållbart omställningsarbete och gemensamt ansvarstagande i en värld i förändring.

**Fokuserade mål:** Alla beslut ska bidra till ett miljömässigt hållbart samhälle. Ett mål är att Skara ska vara fossilfritt år 2030. Upphandlingar ska ha ett perspektiv där hållbarhet och lokalproducerat ska prioriteras.

**Uppdrag:** Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda möjligheten att införa "Hyr och ställ"-cyklar som en del i miljöarbetet och implementeringen av parkeringsstrategin. Skyltar med angivelse av gång- eller cykelavstånd i tid ska placeras strategiskt för att främja mobilitet utan bil mellan t.ex. handelsområden eller Vilan och centrum. Innan 2022 ska det utredas hur Viktoriasjön kan bli så ren att den åter blir badbar. Kommunen ska tillsammans med AÖS och SEAB regelbundet informera allmänhet och företag hur avlopp, förpackningar och annat avfall skall tas om hand så att avfallet minskas. Under 2020 ska Skara ta fram en grönplan, som kan vara en del i en omarbetad översiktsplan med planering för grönområden och parker. Förutsättningar för en årlig inspirationsmässiga tillsammans med intresserade företag som kan visa upp klimatsmarta val ska utredas. Nämnden för Service och teknik får i uppdrag att tillse att digitala lösningar för hållbart arbete med sopor, halka, bevattning mm tas fram. Skyltar med angivelse av gång- eller cykelavstånd i tid ska placeras strategiskt för att främja mobilitet utan bil mellan t.ex. handelsområden eller Vilan och centrum.

Hoten mot miljön är en av vår tids största utmaningar. Att nyttja naturens resurser på ett ohållbart sätt får allvarliga konsekvenser för både människa och samhälle. Det ska vara lönsamt för både företag och privatpersoner att göra gott för miljön. Det ska vara lätt att göra klimatsmarta val.

En bättre miljö förutsätter i dagsläget ekonomisk utveckling och tillväxt. Med gröna jobb och företag skapas lösningar och resurser för att satsa på miljöåtgärder. Då krävs en miljöpolitik där globalt miljöansvar kombineras med lokalt miljöarbete.

Skara ska ta fram en plan för att kunna bli fossilt oberoende till 2030. Planen ska vara tidsatt för att kunna nå målet. Det handlar om exempelvis fjärrvärme, förnyelsebart bränsle i kommunens bilar och andra fordon, att använda produkter som är fossilfria med mera.

Kommunens klimat- och energirådgivning ska utvecklas. Fler ska kunna ställa om och bidra till en större förändring genom att föregå med gott exempel, där man kan testa, ge tips och råd till både invånare och företag i kommunen. Förutsättningar för en årlig inspirationsmässiga tillsammans med intresserade företag som kan visa upp klimatsmarta val ska utredas. Investeringar i solceller på kommunens byggnader och mark ska fortsätta, liksom möjliggörandet för fler fastighetsägare att göra samma sak.



Under 2020 ska Skara påbörja en *grönplan*, som kan vara en del i en omarbetad översiktsplan med planering för grönområden och parker. Det handlar om att tillse att den biologiska mångfalden fungerar, tillsammans med övriga ekosystemtjänster. Våtmarker behövs som både genererar biologisk mångfald och hanterar regnvatten, varför det är viktigt att det finns våtmarker på lämpliga platser i hela kommunen.

Kommunen ska tillsammans med Avfallshantering Östra Skaraborg och Skara Energi AB regelbundet informera allmänhet och företag hur avlopp, förpackningar och annat avfall skall tas om hand så att avfallet minskas. Skaras reningsverk uppfyller dagens krav, men släpper ändå förbi en del ämnen som kan vara skadliga för människor och natur, t ex läkemedelsrester och mikroplaster. Idag kan inte slammet från reningsverket återföras i kretsloppet, vilket är miljömässigt ohållbart. Arbetet uppströms för att farliga ämnen ska plockas bort innan, och inte släppas ut alls i avloppsvattnet, bör förbättras och ny teknik för mindre miljöpåverkan genom olika former av avfallshantering implementeras.

En utredning kring vilket uppströmsarbete som krävs för en bättre vattenkvalitet och klarare vatten i Viktoriasjön ska vara klar senast 2022. Vattnet ska på sikt både vara rent och inbjuda till bad.

Skara ska hållas rent från skräp. ”Smart stad” med digital teknik ska användas för att hållbarhet och effektivitet inom såväl sop- och avfallshantering som t.ex. halkbekämpning och bevattning ska utvecklas.

Arbetet för att främja mobilitet via gång och cykel ska fortsätta. I staden är avstånden korta vilket gör det enklare att cykla och gå, vilket är bra för båda klimatet och den egna hälsan. Kommunstyrelsen får i uppdrag att utreda möjligheten att införa ”Hyr och ställ”-cyklar som en del i miljöarbetet och implementeringen av parkeringsstrategin. Skyltar med angivelse av gång- eller cykelavstånd i tid ska placeras strategiskt för att främja mobilitet utan bil mellan t.ex. handelsområden eller Vilan och centrum.

## TILLVÄXT/UTVECKLING

**Utmaningar:** Alla ska ha möjlighet till bra boende, en utbildning och en meningsfull sysselsättning.

**Fokuserade mål:** *Utbildningsnivån i Skara kommun ska höjas. Arbetsmarknaden i Skara ska stärkas tillsammans med näringslivet. Skara ska stärka allas möjlighet till bra boende. Skaras utveckling ska stödjas så att flödet av företagsamhet, utveckling och interkommunala ersättningar är positivt. All offentlig konst som köps in och/eller placeras stadigvarande utomhus vara fri att avbilda och dela i såväl tryckt som digital form.*

**Uppdrag:** *Kommunstyrelsen får i uppdrag att tillse att arbete med att stärka det interkommunala inflödet genom utvecklat arbete med varumärket Katedralskolan och Skolstaden Skara fortsätter. Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram underlag för möjlighet att köpa strategiska fastigheter i anslutning till besöksmålet Varnhem.*

### Strategisk samverkan

Det finns i nuläget ca 100 anställda på SLU, Sveriges Lantbruksuniversitet i Skara. Vid SLU bedrivs forskning som Skara ska vara stolt över, som är en unik tillgång av nationell och internationell betydelse vars värde för kommunen måste värnas och utvecklas. Naturbruksskolan och BYS bedriver högkvalitativa utbildningar i Skara och ingår i ett utbildningsnätverk som kan ge positiv återverkan i Skara kommun. Nu utvecklas även utbildningsutbud på Axevalla som regionen är huvudman för. I Skara kommun finns ett stort antal organisationer och företag som kan utvecklas och bidra till kommunens näringsliv inom de för Skara så viktiga gröna näringarna, där samverkan med dessa forsknings- och innovationsinriktade utbildningar kan ge stor positiv effekt. AgroVäst har fått medel för att utveckla Gröna möten, vilket ger utvecklingen en stark framåtriktning. Målet är att få till en innovationsnod i Skara kring de gröna näringarna. Ett fokus för Skara är att vara en aktiv part och främja en sådan utveckling. Önskemålet om förvärv av seminariebyggnaden för Komvux, SFI och kommunens arbetsmarknadsorganisation är en del i att säkerställa Skaras tillgång till en strategisk fastighet

Samverkan med regionen, kommunalförbundet, V6<sup>1</sup> och naturbruksstyrelsen ska främjas, liksom samverkan med privata aktörer för att stärka välfärden.

Katedralskolan har under fler år fått en successivt ökande kostnad för lokalhyra per elev i takt med att elevtalen sjunkit och verksamhet lämnat tomma lokaler som lagts på hyran. För att motverka detta har en rad verksamheter utöver gymnasieutbildning förlagts till Katedralskolan med varierande resultat. För att Katedralskolan fortsatt ska kunna vara attraktiv och bedriva högkvalitativ utbildning krävs att verksamhet som förläggs till Katedralskolans lokaler måste bidra till en ökad attraktionskraft och flexibilitet. Därför avtalas med Olingsgymnasiet att delar av Olingsgymnasiets verksamhet bedrivs i Katedralskolans nuvarande lokaler.

---

<sup>1</sup> V6, Samverkan mellan kommunerna i västra Skaraborg

Härigenom kan synergieffekter utvinnas, samtidigt som den kritiska massan ökar, bredden på utbildningar i fysisk närhet vidgas och utbudet av föreningsliv och aktiviteter stiger.

### *Besöksnäring*

Skara har unika resurser som ger möjlighet till utvecklad besöksnäring. Genom att stärka besöksnäringen skapas arbetstillfällen och skatteunderlag i Skara.

Under åren 2020-2024 ska Skara ingå i projektet Platåbergens geopark. Status som UNESCO geopark lyfter våra unika naturresurser, vilket knyts till att våra kulturhistoriska besöksmål exponeras. Detta ger våra vandringsleder i området, Kata gård och Valle extra goda förutsättningar att stärkas som hållbara besöksmål. Som ett led i detta kan avtal slutas om att köpa Ryttargården och Cafébyggnaden i Varnhem, för att kommunen långsiktigt ska äga den strategiska planeringsmöjligheten. Drift av verksamhet kan med fördel låtas ut till extern entreprenör.

Samverkan kring Hornborgasjön, som är ett av Skaras och Falköpings största besöksmål, och Skaras kulturhistoriska besöksmål ska stärkas och utvecklas. Investeringsbudgetens medel för infrastruktursatsningar kan användas till att möjliggöra en ställplats för husbilar i Skara tätort.

### *Näringsliv för tillväxt och välfärd*

Under 2019 har kommundirektören haft i uppdrag att ta fram underlag för beslut om ett tillväxtmål kopplat till näringsliv och utveckling. Under 2020 ska tillväxtmålet fastställas utifrån underlaget. Härmed skärps fokus på att främja företagande och entreprenörskap och därigenom skapa arbetstillfällen, stärkt välfärd och möjligheten att leva ett gott liv i Skara.

En förutsättning för entreprenörer att kunna etablera sig eller expandera i Skara är att plan och bygglovshantering är snabb och enkel. Plan- och byggenheten är därför undantagen från det utökade effektiviseringskravet på Kommunstyrelsen under 2020, vilket ger utrymme för ambitionshöjande åtgärder.

### *Utveckla Skaras resurser*

Det är av stor vikt för Skaras utveckling att flödet av företagsamhet, utveckling och interkommunala ersättningar är positivt. Satsningar inom kommunala verksamheter, kreativa näringar, utbildning och samarbeten med externa partners inom t.ex. social företagsamhet kan inte ses som separata projekt, i det moderna samhället måste synergieffekter och gemensamma intressen kunna tillvaratas varför samordning är av vital vikt.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att prioritera utvecklingen av Skara som samlingsplats för verksamhet och innovation inom kreativa näringar och besöksnäring, och en lärdomsstad som utvecklas positivt i konkurrensen. Social företagsamhet, Katedralskolan, besöksnäring och så vidare har tydliga beröringspunkter där samordning, synkroniserade och gemensamma marknadsförings- och utvecklingsstrategier kan förena dessa perspektiv vilket är nödvändigt eftersom verksamheterna är beroende av varandra. De 500 000 kr som utgjort budget för det riktade uppdraget att genom marknadsföring öka Skaras gymnasiala intäkter via interkommunala ersättningar, och ställning som skolstad kvarstår.

Skaras vackra natur, kulturhistoriska miljöer och vackra stadskärna är resurser som ska tillvaratas. För att stärka tillväxt, besöksnäring och den demokratiska tillgången till det offentliga rummet ska all offentlig konst som köps in och/eller placeras stadigvarande utomhus vara fri att avbilda och dela i såväl tryckt som digital form. Detta innebär att upphovsrättslagens skyddstid ska ha utgått, eller konstverket genom avtal ha fått fri licens CC BY ND2 eller friare, eller motsvarande. Kompensation för sådant avtal ska utgå.

---

<sup>2</sup> CC BY ND är en fri kulturlicens som medger användning, med villkor erkännande av upphovsman, inga bearbetningar.

## VERKSAMHET

*Utmaningar: All verksamhet ska vara hållbar ur socialt, kvalitetsmässigt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.*

*Fokuserade mål: Kommunens verksamhet präglas av samverkan, effektivitet, kvalitet och ett gott bemötande. Kärnverksamheten ska vara i fokus för de kommunala satsningarna 2020- 2022. Skara kommun ska se positivt på etablering och utveckling av alternativ som ger invånarna valfrihet, och stödja socialt företagande. Myndighetsutövning ska förenklas och verka för att värna äganderätten och Skaras utveckling.*

### Kommunstyrelsen

En ny översiktsplan är under framtagande, som ska möjliggöra fortsatt positiv utveckling och strategiskt arbete med en attraktiv och hållbar utveckling av hela Skara kommun. Fokus på äganderätten, tillväxt, hållbarhet och möjliggörande samt utvecklingspotential ska genomsyra den nya översiktsplanen och alla planer som hör samman med den.

Arbetet med det fastställda planarbetet inom bostadsförsörjningsprogrammet ska prioriteras för Skaras fortsatta utveckling. Det är avgörande att den som vill bo eller driva företag i Skara ska ha tillgång till ett gott utbud av fastigheter, och enkla beslutsvägar. I alla beslut ska Skara ha största möjliga flexibilitet gentemot invånarna, och alltid värna äganderätten och utveckling. För att stärka denna framtidssatsning undantas plan-och byggenheten från det utökade effektiviseringskravet på kommunstyrelsen 2020.

De organisationsförändringar som under 2019 flyttat HR-arbetet närmare verksamheterna och medarbetarna ska utvärderas, och resultatet ska redovisas för Kommunstyrelsen senast december 2021. Ett fortsatt arbete med att implementera heltidsresan, att stärka Skaras attraktionskraft som arbetsgivare och att främja personalvårdande insatser är nödvändigt. Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram en utbildningsinsats för all personal i medarbetarskap.

Även fortsättningsvis ska externa konsulter, strateger och aktörer endast i yttersta sällfall användas.

Skara står inför många utmaningar som vi delar med andra kommuner. Exempel på områden där vi kan lära av föregångare kan vara t.ex. arbete mot hedersförtryck, stärkt näringsliv och effektivare valideringsprocesser. Skara har såväl kvalitet som effektivitet att vinna på att lära av, och implementera lärdomar från, positiva exempel från effektiva och konstruktiva förebilder. Kommundirektören har fått i uppdrag att ta fram rutiner för detta, vilka ska implementeras senast december 2020.

Internationaliseringsstrategin ger ledning för det viktiga arbetet med att utbyta kunskap och erfarenheter på ett sätt som gynnar Skara. Medlen ska användas utifrån ett strikt perspektiv där barns- och ungas möjligheter till utbyten prioriteras.

1 miljon riktas även fortsatt till att förverkliga landsbygdsstrategin. Medlen kan av kommunstyrelsen fördelas på annan nämnd och ska ej huvudsakligen avse personalresurs utan kan t.ex. gälla belysning utanför tätort, stöd till föreningslokaler, underhåll av enskild väg och skolskjutsar/kollektivtrafiksatsningar. Fortsatt dialog med Trafikverket kring effektiv och säker infrastrukturutveckling är prioriterad, trygga lösningar för vägkorsning Ardala/Vinköl bör tas fram.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att verka för att införliva seminariebyggnaden i kommunens fastighetsbestånd för fortsatt verksamhet inom t.ex. SFI, Komvux och arbetsmarknadsstrategiskt arbete. Samverkansavtal med Olingsgymnasiet kring Katedralskolans lokaler och plan för synergieffekter tas fram av Kommundirektören i samverkan med Barn och utbildningsnämnd och förvaltning. Ett fortsatt arbete med ytterligare lokaleffektiviseringar och förslag för nya användningsområden för lokaler i behov av omställning kommer att behövas.

Skara har idag högkvalitativ och effektiv samverkan med bl.a. Götene vad gäller t.ex. gemensam lönehantering. Bibehållen eller utökad service och kvalitet med en ekonomi i balans bör ligga till grund för att utreda möjligheten till ytterligare samverkan.

Den etablerade förbättringsgruppen för stärkt samverkan med näringslivet ska fortsätta utvecklas. Arbetet med att nå tillväxtmålet ska genomsyra näringslivsarbetet.

**Uppdrag:** *De organisationsförändringar som under 2019 flyttat HR-arbetet närmare verksamheterna och medarbetarna ska utvärderas, och resultatet ska redovisas för Kommunstyrelsen senast december 2021. Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram en utbildningsinsats för all personal i medarbetarskap. Kommunstyrelsen får i uppdrag att verka för att införliva seminariebyggnaden i kommunens fastighetsbestånd..*

## Miljö och byggnadsnämnden

I nuvarande organisation har miljö- och byggnadsnämnden ansvar för myndighetsutövning, men budget för verksamheten ligger huvudsakligen under kommunstyrelsen. Miljö och byggnadsnämnden får i uppdrag att inför översynen av den politiska organisationen ta fram en konsekvensanalys av denna konstruktion, och förslag på alternativ.

För att Skara ska vara en attraktiv ort för boende och näringsliv är det av stor vikt att handläggning och bemötande vid bygglovs-, plan- och miljöärenden fungerar väl, med stor flexibilitet och möjliggörande kultur. Äganderätten ska vara en bärande princip och största möjliga tillmötesgående ska visas för att gynna utveckling och tillväxt. För att öka möjligheterna för detta ska det tidigare beslutet om områden med utökad bygglovsplikt i Skara revideras så att minsta möjliga ingrepp i äganderätten görs.

**Uppdrag:** *Kommunstyrelsen får i uppdrag att inför översynen av den politiska organisationen ta fram en konsekvensanalys av nuvarande nämndkonstruktion, och förslag på alternativ. Det tidigare beslutet om områden med utökad bygglovsplikt i Skara ska revideras så att minsta möjliga ingrepp i äganderätten görs.*

## Omsorgsnämnden

Nämndens verksamhet är numer uppdelad på två avdelningar; avdelning för myndighet, stöd och behandling (MSB) och avdelningen för vård och omsorg (VO). Nämndens ansvar är individ- och familjeomsorg, äldreomsorg, kommunal hälso- och sjukvård, personer med funktionsnedsättning samt arbetsmarknadsenhet. Omsorgsnämnden ansvarar även för kommunens uppgifter enligt alkohollagen.

Just nu pågår ett antal utredningar och även nya lagar som kommer att påverka verksamheten, bl a om socialtjänstens framtid, hur den nära vården ska utvecklas, ansvarsfördelning inom missbruksvården, assistansersättning, lagen om utskrivningsklara patienter, regionens omställningsarbete inom hälso- och sjukvården, barnkonventionen blir lag 2020 med mera.

Det finns också nationella och regionala program som förväntas ska implementeras, såsom Handlingsplan för psykisk hälsa, Strategi för hälsa m fl.

Samverkan med region, kommunalförbund, V6-kommunerna, vårdsamverkan är viktiga delar för att omvärldsbevaka och jobba tillsammans för att utveckla.

### *Myndighet, stöd och behandling*

Nämndens uppgift är att stödja, hjälpa och skydda utsatta grupper i samhället. Nämndens ansvarsområde innefattar både förebyggande verksamhet och individuellt inriktat utrednings- och behandlingsarbete. Verksamheten är till stor del lagstadgad och styrs huvudsakligen utifrån Socialtjänstlagen (SoL), Lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU), Lagen om vård av missbrukare (LVM) och Hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Framträdande målgrupper är socialt utsatta barn och ungdomar, missbrukare, vuxna som behöver försörjningsstöd och vuxna med psykisk funktionsnedsättning. Anhöriga till personer med missbruksproblem, anhöriga till vuxna med psykisk funktionsnedsättning och brottsoffer tillhör också nämndens målgrupper.

Det är av vikt att våra invånare har arbete, sysselsättning eller utbildning, för att känna sig behövda och kunna försörja sig själv. Ibland måste samhället gå in med försörjningsstöd när det inte finns något annat alternativ. Idag kan man ansöka om försörjningsstöd digitalt vilket effektiviserat arbetet. Under 2018 hade 380 hushåll och 760 personer försörjningsstöd, varav hälften var arbetslösa. För att minska försörjningsstödet är det av vikt att arbetslinjen gäller.

Arbetsmarknadsenheten som idag finns under omsorgen bör samlokaliseras med vuxenutbildning för att samlat kunna ge mer kraft. Arbetet ska omstruktureras för att möta nya krav utifrån nationella beslut kring arbetsmarknadsinsatser, varvid det vid behov ska tillsättas en politisk styrgrupp.

Vid ohållbara situationer behöver ibland barn, unga och vuxna någon form av placering. Under 2018 var 16 barn och unga placerade på HVB-hem någon gång under året och 58 bor i ett familjehem. 10 vuxna var någon gång placerade för missbruk, 4 vuxna med socialpsykiatriska problem och 2 för våld i nära relationer. Uppdraget är att fortlöpande se över placeringar och om det finns möjlighet att reducera antalet.

### *Vård och omsorg*

Nämnden ansvarar för insatser till äldre och personer med funktionsnedsättning. Verksamheten styrs i huvudsak av Socialtjänstlagen (SoL), Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och Hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Personer som behöver omvårdnadsinsatser eller annat stöd för sin dagliga livsföring ska så långt som möjligt kunna leva och bo som självständiga medborgare i samhället. Nämndens insatser ska präglas av trygghet, ansvarskänsla och respektfullt bemötande.

Demografiutmaningen är den främsta utmaningen för äldreomsorgen, med anledning av att allt fler invånare blir äldre och lever längre, samtidigt som arbetskraften minskar. Detta innebär ett ökat behov och högre kostnader, om inte stora förändringar görs i verksamhetens inriktning och i lagstiftningen som styr verksamheten. För att klara utmaningen måste äldreomsorgen jobba mer med digitala och tekniska hjälpmedel, såväl för personal och brukare.

Äldre vill kunna bo kvar hemma så länge som möjligt och kunna leva ett gott liv och vara självständig. Men då krävs det boenden som fungerar, som antingen är på markplan eller med hiss. Även våtutrymmen behöver ha mått som är anpassade för att kunna komma fram med rullator eller rullstol. I Skara har vi många boenden som inte har hiss och behöver uppdateras, sålunda kommer det vara en god investering att det tillkommer trygghetsboenden som ger äldre invånare en valfrihet att välja boende för att längre kunna klara sig själv.

Sociala relationer är viktiga för äldre och det är viktigt med olika mötesplatser, för att motverka ensamhet. Äldres egna förmåga att skapa dessa mötesplatser ska uppmuntras och därför är stöd till civilsamhället viktigt för att dessa ska kunna upprätthållas.



Hemtjänst är den vanligaste insatsen för Skaras äldre. För att klara fler antalet äldre behöver effektiviteten i verksamheten öka, samtidigt som de omvårdnadsanställdas tid ska ägnas mer direkt åt brukarna. Förutsättningar måste finnas genom system som stödjer arbetet t ex genom dokumentation i mobila enheter och digitala lås med mera.

Idag finns det 137 platser inom särskilt boende och våren 2019 öppnas det ytterligare 14 platser på Vallehemmet. Utöver detta finns det 20 platser för korttidsvård. Beräkning ligger på att ca 13% av Skaras befolkning som är över 80 år har behov av särskilt boende och därför kommer behovet att öka succesivt. Fram till 2025 behöver vi fortlöpande öka på antalet platser med ca 50 fler än vad vi har idag, inklusive korttidsplatser. Därför finns det i denna budget uppdrag att bygga ett nytt särskilt boende på ca 90 platser som ska kunna möta det behov som finns och kommer. Boendet ska byggas utifrån nya möjligheter med digitala och tekniska lösningar, samt möjlighet till en bra arbetsmiljö och bemanningslösningar, som också ger god driftsekonomi.

Nämnden ska ge stöd till människor med funktionsnedsättning. Under de senaste åren har kommunen byggt ut antalet LSS-boenden och idag finns ingen kö för gruppboende. Vi har 45 boenden på totalt 47 platser. Ungefär 50 personer har personlig assistans och 45 personer har boendestöd. Det är av vikt att fortlöpande se över att det finns en balans mellan behov och resurser.

SKL har tagit fram ett positionspapper för funktionshindrade som ska fungera som underlag för arbete kring denna målgrupp. Därför ges omsorgsnämnden i uppdrag att följa upp detta positionspapper för att ta fram ett program för funktionshindrade i Skara kommun.

8 miljoner tillförs Omsorgsnämnden under 2020.

**Uppdrag:** AME ska omstruktureras för att möta nya krav utifrån nationella beslut kring arbetsmarknadsinsatser. Uppdraget att fortlöpande se över placeringar och om det finns möjlighet att reducera antalet ska genomföras. Uppdrag att bygga ett nytt särskilt boende på ca 90 platser som ska kunna möta det behov som finns och kommer. Omsorgsnämnden ges i uppdrag att följa upp SKL:s positionspapper för funktionshindrade för att ta fram ett program för funktionshindrade i Skara kommun.

## Barn och utbildningsnämnden

Utbildning är nyckeln till morgondagens välfärd och en fungerande demokrati. Varje människas möjlighet att utvecklas och skapa förutsättningar för valfrihet, oberoende och gemensamt ansvarstagande är grundläggande för samhällsuppdraget. I ett samhälle präglad av mångfald är metodriktighet utifrån var och ens behov och förutsättningar vägen till en starkare framtid. Genom att stärka såväl förskola och grundskola som gymnasieskola och vuxenutbildning kommer Skara att utvecklas som skolstad.

### *Utbildningsmångfald i Skara*

Skara som centrum för en mångfald av utbildningar har unika förutsättningar för stärkt kvalitet och samverkan. I Skara finns ett universitet med internationellt renommé, Skara skolscen med en teaterutbildning i nationell toppklass, BYS och naturbruksskolor, en nybyggd högstadieskola och väl placerade grundskolor samt Katedralskolan och Olingsgymnasiet. Närheten till Högskolan i Skövde och Högskolan Väst öppnar upp för ytterligare samverkan med universitet och högskola. Skaras långvariga ställning som skolstad ska stärkas och de skickliga medarbetarna i skolan få utökade möjligheter att utveckla och omsätta sin kompetens. Stureplans kompetenser och resurser ska bidra till Skara skolors kvalitet. Utifrån den gemensamma avsiktsförklaringen *Skolstaden Skara* ska begreppet och den kvalitet det representerar omsättas i samarbeten, utveckling och främjande av en lärdomsstad där tradition och framtid möts tillsammans med Olingsgymnasiet och Naturbruksskolan. I *Skolstaden Skara* samverkar gymnasieskolorna och deras huvudmän kring att stärka de unika utbildningsresurser som finns i Skara för framtidens bästa.

8 miljoner tillförs Barn och utbildningsnämnden under 2020.

### *Förskola*

I budgeten finns investeringar i en ny förskola 2020 samt ytterligare förskola 2021. Förslaget är att bygga en ny separat förskola i anslutning till tidigare enheter vid Mariebergsskolan, men som egen enhet. På så sätt får Skara fördelen av två mindre förskolor där det största demografiska behovet finns, men med en större förskolas synergieffekter. Så skapas också ekonomi för att se över trafiksituationen i anslutning till förskolorna och Mariebergsskolan. 2021 kompletteras med ytterligare investering i utökad förskola.

Kompetensförsörjningen i förskolan är en utmaning som måste mötas. Legitimerade förskollärare är en förutsättning för kvalitativ verksamhet, men även barnskötare och social- samt specialpedagoger kan stärka verksamheten. Åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och skapa långsiktiga förutsättningar för att rekrytera och behålla behörig personal ska tas fram.

### *Grundskola*

Varje elevs möjlighet att fullfölja sina studier och utvecklas till sin fulla potential är en grundläggande förutsättning för ett starkare och bättre samhälle. Skaras resultat i åk 3 och 6 och den negativa trenden gällande meritvärde från åk 9 måste vändas. Tidiga insatser är enligt enig forskning den viktigaste framgångsfaktorn för att möta varje elevs behov. Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att ta fram underlag för arbete med digitaliserad bedömning av läs- och skrivförmåga i förskola/lågstadium för att tidigt identifiera behov av särskilt stöd och implementering av detsamma. Skara ska använda AI-baserad screening för att genomföra kontinuerlig och likvärdig bedömning som underlag, för detta tillförs 40 000. Möjligheten att genomföra motsvarigheten till LUPP- ungdomsenkät för låg- och mellanstadiets elever ska beaktas.

Att ta vara på medarbetarnas kompetens är en prioritering. Karriärlärarsystemet ska användas konsekvent för kollegialt lärande och systematiskt kvalitetsarbete. Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att ta fram arbetsbeskrivningar för karriärlärartjänster, samt likvärdiga och förutsägbara kriterier vid tillsättning som ska vara baserade i verifierbara meriter såsom akademiska examina och/eller poäng, kvalificerade vidareutbildningar eller genomförda uppdrag.

Att organisera för samverkan, god arbetsmiljö och yrkesfrihet för lärarna är viktigt. Under 2020 ska lärare övergå till att arbeta i basgrupper med flerlärarsystem. Utsträckningen avgörs av organisationsfördelar och möjlighet till praktiska lösningar under rektors ansvar. På så sätt avlastas lärarna, behovet av vikariat minskar och tryggheten i klassrummet för såväl elev som lärare ökar.

På Viktoriaskolan införs system med ”supermentor”. Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att i så hög grad som möjligt applicera statsbidrag för lärarassistenter på implementering av mentorsorganisationen. Det kvalitetsinriktade och tillitsbaserade arbetssättet kräver att Skara kommun som arbetsgivare inte behandlar reglerad arbetstid som arbetsplatsförlagd tid. Professionell frihet är de ledord som ger bäst effekt ut i lärande i våra skolor.

### *Gymnasium*

Under de kommande åren ökar behovet av gymnasieplatser i Skaraborg med ca 1000. För att behålla kompetens i kommunen, möta upp den lokala arbetsmarknadens behov samt stärka Skaras ställning som attraktiv boendeort måste gymnasieskolan få ett lyft – söktrenden måste bli positiv, resultaten höjas, bredden på utbildningar i Skara bevaras eller stärkas och den som söker en gymnasieutbildning i Skara måste veta att det innebär kvalitet i utbildningen, brett utbud av valbara kurser och en skolstad full av liv och aktiviteter, skolföreningar och framgångsrika samarbeten med andra utbildningar och näringsliv.

Genom att öka antalet elever på Katedralskolan frigörs också resurser att använda i övriga delar av skolan i Skara. Alla beslut som tas ska värna om Katedralskolans konkurrenskraft, såsom komprimerade skoldagar och arbetstider anpassade till kollektivtrafiken.

Genom arbetet som beskrivs i avsiktsförklaringen *Skolstaden Skara* kan lokalkostnaderna långsiktigt bli hållbara för Katedralskolans elever, vilket innebär att resurser istället kan gå till att stärka utbildningarna. Synergieffekter ökar ytterligare effektiviseringsmöjligheterna, exempel kan vara viss administration, kost, städ och bibliotek. Kvaliteten i verksamheterna stärks genom samverkan mellan Naturbruksskolan, Olingsgymnasiet och Katedralskolan. En förutsättning för samverkan är att programutbudet i Skara inte minskar under mandatperioden för att uppfylla löftet om skolfrid. Samverkan ska möjliggöra samtliga elevers tillgång till idrottsprofiler inom t.ex. handboll.

Det är också betydelsefullt att de tre gymnasieskolorna fortsätter att utveckla och stärka separata identiteter så att ett utpräglat särskiljande utmärker skolorna. På så sätt kan Katedralskolans lokaler åter fyllas till brädden med elever, utbildningar, kvalitet och utveckling, vilket ger helt nya och bärkraftiga förutsättningar att stärka vår gymnasieskolas ställning i Skaraborg.

En halv miljon i kommunikationsförstärkning kvarstår i budget, via Kommunstyrelsen.

14 miljoner avsätts i budget för renovering och anpassning av Katedralskolan.

Som en del i att stärka kvaliteten, arbetsron och attraktionskraften på Katedralskolan har en långsiktig plan för utveckling av gymnasiet tagits fram vilken Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att implementera under 2020-2022. I den ingår t.ex att två karriärlärartjänster före 2022 ska innehas av lektorer med inriktning mot ämne, företrädesvis en mot hum/sam och en mot ma/na/te, med uppdrag att stärka den vetenskapliga metoden i all undervisning och handleda förstelärarna samt skapa närmare anknytning till akademien. Den lokala styrelse som Kommunfullmäktige beslutat om för Katedralskolan ska återbesättas under 2020 med uppgift att värna om Katedralskolans traditioner och historiska skolföreningar, unika ställning i Skara och kopplingar till näringsliv samt universitet och högskola. Delegation och ledamöter beslutas av nämnd. Sveriges övriga fyra Katedralskolor ska kontaktas för att söka samarbete kring det unika varumärket och den kvalitet det symboliserar. Mentorskap ska i enlighet med pågående organisationsutveckling avskiljas från lärarnas arbetsuppgifter och skötas av "supermentorer" som ansvarar för alla elevärenden och har därtill knutet ansvar. Undervisningstjänster utan mentorskap och därmed sammanhängande arbetsuppgifter och konferenser inrättas, där istället utökad utrymme för undervisning skapas. På detta sätt får vi fler behöriga lärare i klassrummen och mentorskap med specialistkompetens för det kvalificerade sociala elevarbetet. Lärarnas arbetsbörda minskas genom ett fokuserat uppdrag med färre arbetsuppgifter. Det kvalitetsinriktade och tillitsbaserade arbetssättet kräver att Skara kommun som arbetsgivare aldrig behandlar reglerad arbetstid som arbetsplatsförlagd tid. Professionell frihet är de ledord som ger bäst effekt i lärande i våra skolor.

### *Vuxenutbildning*

Vuxenutbildningen i Skara måste vara av hög kvalitet med nära samverkan med näringsliv, vidare utbildning samt föreningsliv. För att arbetsmarknadsenhetens fortsatta arbete, oavsett form, ska ge effekt ska arbetet samlokaliseras med vuxenutbildningen. För att möjliggöra detta vill Alliansen investera i förvärv av Seminariebyggnaden. På så sätt kan samordningsvinster utvecklas och förutsättningar för långsiktig kvalitetsmässig och ekonomisk hållbarhet i Komvux/SFI skapas.

Ett viktigt led i att stärka vuxenutbildningen och bryta utanförskap är att skapa rätta linjer mellan gymnasium, Komvux/yrkesvux, SFI, kommunalt aktivitetsansvar och arbetsmarknadsarbete. I linje med den organisationsöversyn som nu genomförs avskaffas funktionen administrativ chef på förvaltnings- och

enhetsnivå i hela Skara kommun varför den enda kvarvarande funktionen, som nu finns inom BUN, vidgas till att omfatta hela linjen, och denna linjeledartjänst placeras därmed på Vuxenutbildningen/arbetsmarknadsavdelningen med huvudsakligt ansvar för samordning ur Vuxenutbildningens och arbetsmarknadsorganisationens perspektiv. I denna linjeledares uppgift ingår även utveckling och strategisk ledning av projekt med anknytning till arbetsmarknadsinsatser, civilsamhälle och utbildning t.ex. Byggpilot och Volontärstorget och den centrala utvecklingsenheten. Budgetposten flyttas därmed till KS för att linjeledarens förvaltningsöverskridande arbete ska möjliggöras inför beslut om kommande organisation för arbetsmarknadsarbetet. Med Solnamodellen som utgångspunkt ska linjen mellan gymnasium, vuxenutbildning, arbetsmarknadsåtgärder, näringsliv och jobb stärkas. På så sätt sätter Skara fokus på utbildning för jobb.

1,3 miljoner för platser på Yrkesvux samt 600 000 för kompensation gällande utgående statsbidrag kvarstår för 2020 i enlighet med budgetbeslutet 2018.

### *Trygghet och studiero*

Alla elever och alla medarbetare i Skaras skolor ska vara trygga och kunna bedriva sin verksamhet med studiero och arbetsglädje. Det är därför av stor vikt att skollagens möjligheter till disciplinåtgärder för studiero implementeras i alla skolor i Skara.

Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att tillse att samtliga enheter i Skara upprättar tydliga rutiner för hur de disciplinära åtgärderna ska utföras. Dessa rutiner ska innehålla riktlinjer för hur varje enhet tillser att lärare kan utvisa elev som stör undervisningen från lektion och vid behov få stöd med att genomföra detta, samt vem som efter utvisning övertar tillsynsansvaret. Rutiner för kvarsittning i enlighet med skollagen ska finnas på varje enhet, samt för skriftlig varning och överlämnandet av sådan till vårdnadshavare. Under 2020 får Barn och utbildningsnämnden i uppdrag att utreda inrättandet av en Skolakut som kan bedriva undervisning vid omplacering eller avstängning från reguljär undervisning.

Samtliga ordningsöverträdanden och åtgärder ska dokumenteras för implementering av nästa steg i Skollagens åtgärdstrappa. Åtgärderna ska vidtas utan undantag, om inte synnerliga skäl föreligger, för att garantera studiero och trygghet, samt stöd för elever med problematisk skolnärvaro.

Inom ramen för handlingsplanen för barn och unga är det viktigt att fortsätta det förebyggande och åtgärdande arbetet med stöd riktat mot både problematisk skolnärvaro och problematisk skolfrånvaro i samverkan med familj och myndigheter. Alla barns och ungdomars rätt till utbildning och trygg utveckling är en prioritet.

**Uppdrag:** *Nybyggnation av förskola. Uppdrag att ta fram underlag för arbete med digitaliserad bedömning av läs- och skrivförmåga med hjälp av AI-screening i förskola/lågstadium. Uppdrag att ta fram arbetsbeskrivningar för karriärlärartjänster, samt likvärdiga och förutsägbara kriterier vid tillsättning.*

*Uppdrag att i så hög grad som möjligt applicera statsbidrag för lärarassistenter på implementering av mentorsorganisationen. Uppdrag att implementera den långsiktiga planen för utveckling av gymnasieskolan under 2020-2022. Uppdrag till kommunstyrelsen att genomföra organisationsändring för linjeledning mellan utbildning och arbetsliv. Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att tillse att samtliga enheter i Skara upprättar tydliga rutiner för hur de disciplinära åtgärderna enligt skollagen ska utföras. Barn och utbildningsnämnden får i uppdrag att utreda inrättandet av en Skolakut.*

## Kultur och fritidsnämnden

Skaras fantastiska utbud av kultur, kulturhistoriska miljöer, förenings- och fritidsliv ska värnas och utvecklas. Kultur och föreningsliv utgör ovärderliga ytor för utökad tolerans, gemenskap och inkludering. Nämnden ska prioritera stöd till föreningar vars verksamhet minskar utanförskap i alla livets skeden och ökar livskvalitet för äldre. Därtill kommer det kontinuerliga arbetet med att främja fysisk och psykisk hälsa bland barn och unga genom samverkan med civilsamhället, för detta tillförs 400 000 i budget för 2020.

Under 2019 utreds driftsformerna för Vilan och under 2020 ska det finnas möjligheter att ändra driftsform utifrån utredningsresultatet. Möjligheterna att utveckla kvalitet, öka användningsområden och låta fler ta del av de fantastiska anläggningarna utifrån ett ekonomiskt hållbart perspektiv måste värnas. Under 2020 investeras 2,5 miljoner i ny sarg och därmed sammanhörande faciliteter för att ishallen ska vara trygg och säker för åkning och spel. Vidare åtgärdas fotbollsplaner, ett skyddsgolv för Vilanhallen och ökad standard på några av anläggningarna.

En investering i teknik för Nya biblioteket möjliggör för Skara att införa *Meröppet*. Härigenom kan invånare få tillgång till biblioteket utanför ordinarie öppettider. Bibliotekets funktion som inkluderande och kulturbärande nav förstärks härigenom.

Gamla bibliotekets bokskatter ska bevaras och planer för ökad tillgänglighet tas fram.

**Uppdrag:** *Uppdrag att arbeta med att främja fysisk och psykisk hälsa bland barn och unga genom samverkan med civilsamhället. Uppdrag att fatta beslut i enlighet med resultatet av utredningen gällande driftsformer för Vilan. Uppdrag att införa **Meröppet** på biblioteket under 2020.*

## Nämnden för Service och teknik

Skaras gemensamma miljöer ska vara attraktiva, trygga och tillgängliga.

Oavsett hur man färdas ska framkomligheten vara god, belysning och trygghetsskapande åtgärder ska prioriteras. Arbetet med förtätning i stadskärnan fortsätter, infrastrukturmedel i budgeten tillåter att Klostergatan kan få en slutgiltig utformning som gynnar såväl näringsliv och service som stadskärnans attraktivitet. Björndammsparken ska vara en oas i stadsmiljön, medan parkeringsplatserna i området bevaras.

Cykelvägen mellan Axvall och Varnhem knyter ytterligare samman tätort och landsbygd och ger mervärde ur såväl hållbarhets som hälsoperspektiv. Arbetet med att stärka Skara som attraktiv och säker kommun för cykeltrafik ska fortgå.

Förvaltningen får i uppdrag att utreda möjligheten till synergieffekter och effektiviseringar i samarbete med övriga förvaltningar.

Samverkan med Centrubostäder är av stor vikt, inte minst kring Stationsområdet där Centrubostäder under åren 2020-2022 beslutat bygga trygghetsboenden och allmänna boenden.

Inom Service och teknik finns flera verksamheter där hållbarhet är ett primärt fokus. I all upphandling av såväl råvaror till kostenheten som förbrukningsvaror i lokalvården ska miljöhänsyn vara prioriterade. Lokalt, hållbart och hälsofrämjande ska vara ledord. Nämnden för service och teknik får i uppdrag att bistå Kommunstyrelsen i genomförandet av de för nämnden relevanta delarna av miljöprogrammet.

**Uppdrag:** *Att förbättra Björndammens estetik utan påverkan på mängden parkeringsplatser. Uppdrag att utreda möjligheten till synergieffekter och effektiviseringar i samarbete med övriga förvaltningar. Nämnden för service och teknik får i uppdrag att bistå Kommundirektören i genomförandet av de för nämnden relevanta delarna av miljöprogrammet.*



## MEDARBETARE

**Utmaningar:** För att klara verksamhet och kompetensförsörjning måste Skara vara en attraktiv arbetsgivare i en allt kraftigare konkurrens.

**Fokuserade mål:** Medarbetare ska ha möjlighet till utveckling, god hälsa och tillfredsställelse i arbetet. Det aktiva medarbetarskapet ska omfatta alla som arbetar i Skara kommun.

**Uppdrag:** De individuella fortbildningsplanerna ska mynna ut i individuell fortbildning. Detta ska utvärderas före 2021 och en plan för stärkt implementering tas fram. Möjligheten att använda kompetensutvecklingsförsäkringar ska utredas. Den individuella lönesättningen ska stärkas med lönespridning som princip.

Medarbetarna är en kommuns främsta resurs. Arbetet med att värna om medarbetarnas arbetsmiljö, möjligheter att utöva sin yrkesskicklighet i frihet under ansvar och att utvecklas och förbättra sina verksamheter måste prägla alla kommunens förvaltningar.

Arbetsmiljöarbetets roll i APT (lagstadgade arbetsplatsträffar) måste stärkas. Facklig samverkan och medarbetardialog ska bygga på aktivt medarbetarskap och ledarskap. Samverkan ska stärkas i Skara, chefer och ledare ska prioritera att genomföra principiellt viktiga, eller organisatoriska förändringar, i enighet. Facklig utbildning ska vara möjlig att genomgå som del av individuell kompetensutveckling. Det är av stor vikt för Skaras utveckling att ledarna kan ta vara på, stärka och utveckla, alla medarbetares drivkrafter och initiativförmåga. I en tid då ekonomin vänder nedåt är detta av avgörande vikt.

Heltidsresan påverkar hela kommunen som arbetsplats, och ska därför genomsyra planering och utveckling i samtliga verksamheter. Den nya riktlinjen för att behålla personal ska implementeras och chefer ska uppmuntras att öka Skaras attraktivitet som arbetsgivare genom att leta individuella och flexibla lösningar utifrån medarbetares önskemål och verksamhetens behov. Kommunledningsförvaltningen har återkommande högst betyg i medarbetarundersökningen, och analysen visar på medarbetarnas möjligheter att själva planera sitt arbete och styra över arbetstid och arbetsplats som främsta förklaring. Detta förhållningssätt ska i största möjliga mån vara styrande även i övriga förvaltningar och verksamheter.

### *Medarbetarskap*

I Skara ska alla medarbetares kompetens uppskattas och komma till sin rätt. Skara kommun ska ha höga och positiva förväntningar på ett aktivt och skickligt medarbetarskap som bär den stolthet och service som genomsyrar Vision 2025. Organisation, medarbetarskap och ledarskap ska baseras på tillit och initiativförmåga. Med gemensam kraft ger Skara bästa service till invånarna.



Medarbetarpaketet med de förmåner anställda i kommunen har ska synliggöras. Friskvård och hållbarhet ska främjas. En ny riktlinje för hur vi behåller personal ska ge ökat mandat för flexibilitet, individuella lösningar, och verktyg för att varje medarbetare ska orka och vilja arbeta efter 63 års ålder.

Det kommunala målet att medarbetare ska ha inflytande över sin arbetstid ska inte som hittills endast uttolkas som tjänstgöringsgrad, utan även i görligaste mån tas hänsyn till vid schemaläggning som del av det viktiga arbetet med heltidsresan. Skara kommun ska ha en positiv syn på möjligheten att förlägga del av arbete till annan plats.

De individuella fortbildningsplanerna ska mynna ut i individuell fortbildning. Detta ska utvärderas före 2021 och en plan för stärkt implementering tas fram. Möjligheten att använda kompetensutvecklingsförsäkringar ska utredas. Den individuella lönesättningen ska stärkas med lönespridning som princip. Som led i detta ska kriteriet gällande justering av för hög lön genom sänkt eller utebliven löneökning tas bort från lönesättningsprinciperna då det innebär att en medarbetare som varit skicklig i sin yrkesutövning över tid missgynnas av att ha fått löneökningar i enlighet med prestationskriterierna flera år i rad. Skara ska självklart sträva efter att medarbetarna ska kunna och orka vara skickliga även över tid.

### *Ledarskap*

Skickliga ledare och chefer ger energi och mod till Skaras verksamheter. Linjeorganisationens tydlighet ska inte begränsa chefernas möjligheter att utveckla sina verksamheter och fatta självständiga beslut för att gynna kvalitet och effekt utifrån uppdraget. Utrymmet för innovation och självständigt ledarskap ska vara stort. Det lönekriterium som tagits fram 2019 för chefer i Skara som lyfter vikten av att ha rutiner för att tillvarata och implementera utvecklingsförslag från medarbetarna visar att Skara kommun som arbetsgivare främjar ett inlyssnande, förändringsbenäget och demokratiskt ledarskap.

Den obligatoriska ledarskapsutbildning som alla chefer i Skara kommun genomgår ska uppdateras och kompletteras med ett fokus på den bärande kulturen. Härvid ska Vision 2025 förankras, kommunens beslutade inriktningsbeslut förtydligas och vikten av en kultur baserad på tillit, frihet, flexibilitet, stolthet och ömsesidig respekt belysas.

## **SAMMANFATTNING**

### *Prioriteringar i budgetförslaget*

KS 2020: 500 000 för internationalisering

KS: 2020: 500 000 för kommunikation för att stärka det interkommunala inflödet.

BUN 2020: 8 miljoner

KS: 720 000 för linjeledarbete med utgångspunkt i Vuxenutbildningen och Solnamodellen t.ex. Byggpilot och Volontärstorget.

ON 2020: 8 miljoner

KOF: 400 000 för samverkan med civilsamhället samt Måltidsvän

### *Ingående förutsättningar enligt tidigare budgetbeslut*

BUN 2018-20: 1,3 mnkr fler platser Yrkesvux.

BUN 2018-20: 0,6 mnkr i kompensation relaterat förändring av statsbidrag Komvux.

BUN 2018-20: 2,5 mnkr för hyra paviljonglösning.

BUN 2018-20: 1,45 mnkr relaterat lokalbidrag friskola m.a.a. investering Viktoria.

BUN 2018-20: 1 mnkr för social investering barn/unga ON: 1 mnkr för social investering barn/unga

ON: 0,5 mnkr ökade insatser o aktiviteter äldre/unga.

### *Investeringar*

Omställning/renovering av gymnasielokaler: 14 miljoner

Projektering särskilt boende: 25 miljoner

Förvärv av strategiska fastigheter vid besöksområdet i Varnhem: 5 miljoner

Meröppet: 1 miljon

Planerad investering som flyttas med:

Nybyggnation förskolor 2020-2022: 55 miljoner

### *Budgetförslagets resultatmål*

Budgeterat resultat 2020: 6 643 000

Budgeterat resultat 2021: 95 000

Budgeterat resultat 2022: -11 350 000

För 2020 budgeteras för ett resultat som ligger under 2 % -målet, men som ger förutsättningar för ekonomisk god hushållning på sikt. Inför 2021 måste ett omfattande arbete göras för att budgeten ska vara i balans, ett behov som förstärks de kommande åren.

De omfattande investeringar som finns i budgetförslaget innebär att upplåningsbehovet kommer att vara stort de kommande åren vilket påverkar möjligheten att nå amorteringsmålet. Investeringarna är dock nödvändiga för att driftseffektiviseringar över tid ska kunna göras och för att växande behov beroende på samhällsutveckling och demografiförändringar ställer ökade krav. Amorteringsmålet bör därför ackumuleras över tid.

Skara kommuns regler för ianspråktagande av RUR (Resultatutjämningsreserven) ska anpassas efter SKL:s riktlinjer.

# Budget 2020 med planår 2021-2022

§ 88, Dnr 2019-000264

## Kommunfullmäktiges beslut

Kommunfullmäktige beslutar att:

fastställa budgetanslag till styrelser, nämnder och verksamheter för år 2020 enligt föreliggande förslag till budget,

fastställa inriktningen för åren 2021-2022 som underlag för den fortsatta planeringen,

fastställa skattesatsen för 2020 till 21 kronor och 50 öre per skattekrona,  
fastställa i budgeten angivna mål,

fastställa i budgeten angiven resultaträkning, balansräkning och finansieringsanalys,

fastställa investeringsbudget för 2020 med planeringsåren 2021-2024,

fastställa maximal låneram under 2020 till de helägda bolagen enligt följande, Centrubostäder i Skara AB 400 mnkr, Skara Energi AB 80 mnkr

fastställa utdelningskrav om sammantaget 5 mnkr år 2020 från de kommunala bolagen.

bemyndiga kommunstyrelsen att fördela låneramar för 2020,

bemyndiga kommunstyrelsen att under år 2020 uppta lån om ett högsta belopp av 180 Mkr.

bemyndiga kommunstyrelsen att under 2020 omsätta lån genom att låna upp till motsvarande belopp på de lån som förfaller till betalning under 2020,

bemyndiga kommunstyrelsen att fördela centrala lönejusteringsmedel 2020 om maximalt 21 500 tkr till nämndernas kommunbidrag.

bemyndiga kommunstyrelsen att fatta beslut om tekniska justeringar av kommunbidrag till nämnder och styrelser under förutsättning att ärendena inte är av principiell art.

I övrigt fastställa förslaget till budget för år 2020 samt i budgetförslaget uppdrag och inriktningar samt i övrigt godkänna förslaget till plan för åren 2021 och 2022.

Kommunfullmäktige godkänner ändring av tabell på sidan 17 där driftbudget för kommunfullmäktige och valnämnden har bytt plats.

Kommunfullmäktige beslutar att ändra kultur- och fritidsnämndens effektiviseringskrav till 1,5 % för år 2020, 2021 och 2022.

## **Ekonomiska förutsättningar – central skrivning**

Den största delen av kommunens verksamhet finansieras med skatteintäkter och generella statsbidrag (ca 70 %). Beräkningens av skatteintäkter och generella statsbidrag bygger på Sveriges kommuner och landstings (SKL) prognoser och är beroende av den ekonomiska utvecklingen i samhället.

God ekonomi är en förutsättning för att kommunen ska kunna utvecklas och tillgodose kommuninvånarnas behov av service och trygghet. Ett beslutsfattande som präglas av långsiktighet och ansvarstagande är därför av stor betydelse i arbetet med att skapa möjligheter för god ekonomisk hushållning och upprätthållande av servicen i kommunens olika verksamheter över tid.

Omprioriteringar mellan verksamheter kan bli nödvändiga för att möta förändrade och ökade behov. Främst är den demografiska utvecklingen en framtida utmaning.

Skara kommun har beslutat om vad god ekonomisk hushållning innebär för kommunen och arbetat fram ekonomiska mål därefter. God ekonomisk hushållning för Skara kommun innebär att varje generation ska bära sina egna kostnader för den service som konsumeras och att så stor nytta som möjligt skapas för kommuninvånarna. Detta förutsätter en god kvalitativ måluppfyllelse inom ramen för tillgängliga resurser. De ekonomiska målen som är kopplade till detta är ett amorteringsmål utifrån hur stor skuldsättning som kommunen har samt att resultatet ska inflationsskydda kommunens tillgångar. Beroende på hur stora tillgångar kommunen har så kommer målsättningen för resultatet att variera över tiden. Generellt kan dock sägas att det över tid bör vara i paritet med 2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. De ekonomiska förutsättningarna och konjunkturer varierar över tiden vilket ställer större krav på att kommunerna kan upprätthålla en bra resultatnivå i goda tider för att kunna använda vid en svagare ekonomisk utveckling.

Lagstiftningen förtydligar detta ytterligare då det ges möjlighet att avsätta överskott till en resultatutjämningsreserv inom det egna kapitalet. Skara kommun har avsatt cirka 51,8 miljoner kronor till denna fond.

Skara kommun upprättar budget 2020 med planeringsår 2021-2022 utifrån Sveriges kommuner och landstings (SKL) bedömningar av den framtida ekonomiska utvecklingen. Den skatteprognos som ligger till grund för hur stora skatteintäkter och generella bidrag kommunen förväntas få 2020-2022 är utifrån SKL:s majprognos som i delar framgår nedan. (Den samhällsekonomiska utvecklingen i Sverige (SKL, Cirkulär feb & maj 2019).

## **Den samhällsekonomiska utvecklingen i Sverige (SKL)**

Den starka svenska konjunkturen börjar nu mattas av. BNP-tillväxten i Sverige bedöms falla till låga 1,4 procent både 2019 och 2020, från 2,4 procent 2018. Den långa perioden av stigande sysselsättning i Sverige ser därför ut att upphöra. Vi räknar med att vändpunkten kommer under loppet av 2019. Den bedömda konjunkturavmattningen går långsamt och slår igenom med fördröjning på arbetsmarknaden.

Nedväxlingen i den svenska BNP-tillväxten sker jämsides lägre tillväxt hos viktiga svenska handelspartners. Svaghetstecknen för global handel och industrikonjunktur är i nuläget påtagliga. På flera håll ser vi dämpade

tillväxtutsikter, inte minst räknar vi med en endast blygsam BNP-ökning i Tyskland i år, vilket får stor betydelse för den europeiska ekonomin. I vår prognos är det dock inte nettoexporten som är huvudförklaringen till den låga svenska BNP-tillväxten 2019 och 2020, utan en svag inhemsk efterfrågetillväxt. Sjunkande bostadsinvesteringar, samt en svag utveckling för övriga investering inom näringslivet är det som framförallt står för dämpningen.

Trots låg BNP-tillväxt förblir alltså arbetsmarknadskonjunkturen rätt stark i vår prognos. Vi räknar också med att den hittills långsamma uppgången i löneökningstakten fortsätter kommande år. Men löneökningarna förblir historiskt sett rätt dämpade. Den svaga produktivitetstrend vi sett sedan finanskrisen 2008 antas hänga kvar. KPIF-inflationen bedöms ligga kvar i närheten av 2 procent och vi antar att Riksbanken höjer reporäntan i maklig takt kommande år.

Medan åren 2019–2020 utgör en konjunkturprognos är perioden 2021–2022 en kalkyl. Dessa år antar vi ett balanserat resursutnyttjande – sysselsättning och arbetslöshet bestäms då utifrån befolkningen och en arbetsmarknad i balans. Förloppet dessa år blir alltså konjunktur neutralt.

### Nyckeltal för den svenska ekonomin. Procentuell förändring.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BNP	2,4	2,4	1,4	1,4	1,4	1,5
Sysselsättning, timmar*	2,1	2,4	0,9	-0,4	-0,2	0,4
Relativ arbetslöshet, procent	6,7	6,3	6,3	6,5	6,8	6,8
Timlön, Nationalräkenskaperna	2,5	2,2	2,8	3,1	3,2	3,3
Timlön, Konjunkturlönestatistiken	2,3	2,6	2,9	3,2	3,2	3,3
Inflation, KPIF	2,0	2,1	1,7	1,9	1,8	2,0
Inflation, KPI	1,8	2,0	2,0	2,4	2,4	2,6
Realt skatteunderlag	1,0	1,1	1,2	0,3	0,3	1,0

### Det kommunala skatteunderlaget

Skatteunderlagsprognosen bygger på den samhällsekonomiska bild som sammanfattas ovan.

Trots att konjunkturuppgången medförde en aningen större ökning av arbetade timmar 2018 än året innan skedde en tydlig inbromsning av skatteunderlagstillväxten. Det beror till viss del på att löneökningarna avtog, men huvuddelen förklaras av en teknikalitet: att grundavdragen för personer som fyllt 65 år höjdes. Detta kompenseras regioner och kommuner för genom en höjning av anslaget Kommunalekonomisk utjämning. Skatteunderlagets underliggande ökningstakt, rensat för grundavdragshöjningen, var 2018 bara marginellt lägre än 2017.

Vår bedömning är att både den faktiska och underliggande ökningstakten fortsätter avta i år. Orsaken är att sysselsättningen ökar långsammare. Nedväxlingen i timmar motverkas samtidigt bara till en mindre del av stigande löneökningstakt. Dessutom höjs grundavdragen ånyo för personer som fyllt 65 år (och kompenseras ånyo via en höjning av anslaget Kommunalekonomisk utjämning). Prognosen för nästa år är att

högkonjunkturen går mot sitt slut, med ännu svagare sysselsättningsutveckling och en minskning av arbetade timmar som följd. Effekten på skatteunderlaget motverkas av att lönehöjningarna blir lite större liksom vissa sociala ersättningar samtidigt som grundavdragen endast ökar svagt. Som framgår ovan bygger utvecklingen år 2021–2022 på förutsättningen att högkonjunkturen upphör mot slutet av 2020 och den svenska ekonomin utvecklas i konjunkturell balans från och med 2021. Det betyder fortsatt svag skatteunderlagstillväxt 2020 och 2021 men större ökningstal 2022.

### Olika skatteunderlagsprognoser. Procentuell förändring.

	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022
SKL maj	3,6	3,0	3,1	3,1	3,7	17,5
Reg. apr	3,9	3,1	3,2	3,5	3,8	18,8
ESV mar	3,6	3,3	3,5	3,1	3,1	17,8

### Jämförelse av prognoser

Sett över hela perioden visar regeringens prognos mer än en procentenhet större ökning än SKL:s, en stor del av skillnaden uppstår 2018 och 2021. Regeringens större ökning 2018 beror på högre sociala ersättningar och inkomst av näringsverksamhet. Att regeringen räknar med större skatteunderlagstillväxt än SKL 2021 förklaras av att regeringen förutsätter en mer ihållande, och totalt över perioden större, sysselsättningsupp-gång. SKL:s prognos utgår dock genomgående från något större löneökningar än regeringens, vilket håller tillbaka skillnaden.

Även Ekonomistyrningsverkets (ESV) prognos visar starkare skatteunderlagstillväxt än SKL:s. Det beror på att ESV utgår från högre löneökningstakt än SKL. Men effekten på skatteunderlaget motverkas till stor del av mindre pensionsinkomster och större grundavdrag i ESV-prognosen. I ESV:s prognos växer skatteunderlaget snabbare än i SKL:s i början av perioden men långsammare mot slutet. Det beror främst på att arbetsmarknadens utvecklingsförlopp ser olika ut i de båda prognoserna, även om sysselsättningsförändringen är lika stor när man ser till hela perioden.

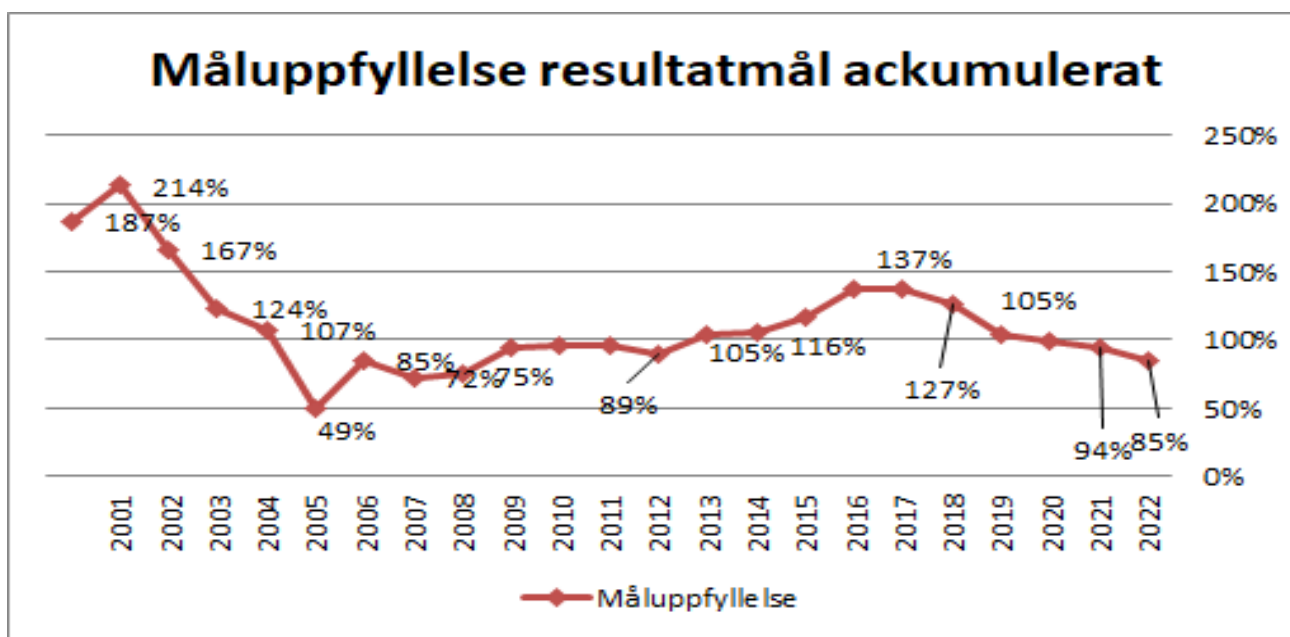
### Balanskrav och årets resultat med finansiella mål

Kommunallagens balanskrav innebär att kommunens resultat ska uppgå till minst noll. Om underskott uppkommer ett år ska förlusten täckas inom de kommande tre åren. Lagregler ger kommunerna en möjlighet att styra över resultat från bra tider till sämre tider genom resultatutjämningsreserver. Om en kommun har en positiv soliditet har man möjlighet att avsätta pengar till en reservfond om resultatet överstiger 1 % av skatteintäkter och de generella bidragen. Vid en negativ soliditet måste resultatnivån vara över 2 % av skatteintäkter och de generella bidragen. Skara kommun har vid 2019 års ingång en soliditet på 15 % inklusive pensionsförpliktelser vilket ger möjlighet att avsätta medel om resultatet överstiger 10,8 mnkr.

Skara kommun har underskott enligt lagen om balanskravet vid upprättande av budgeten för år 2020 att återställa. Det negativa resultatet efter balanskravsutredning 2018 uppgår till 0,9 mnkr som ska återställas senast

år 2021. Skara kommun har efter 2018 års bokslut en resultatutjämningsreserv som uppgår till ca 51,8 mnkr som kan användas i tider med svag intäktsutveckling. Enligt konjunkturbilden och skatteunderlagets utveckling ses en avmattning i det reala skatteunderlaget vilket innebär att kommunen skulle kunna nyttja resultatutjämningsreserven för år 2020 då även det långsiktiga resultatmålet är uppfyllt. För planåren 2021-2022 är det reala skatteunderlagets utveckling också svagt då man räknar med en avmattning i antalet arbetade timmar.

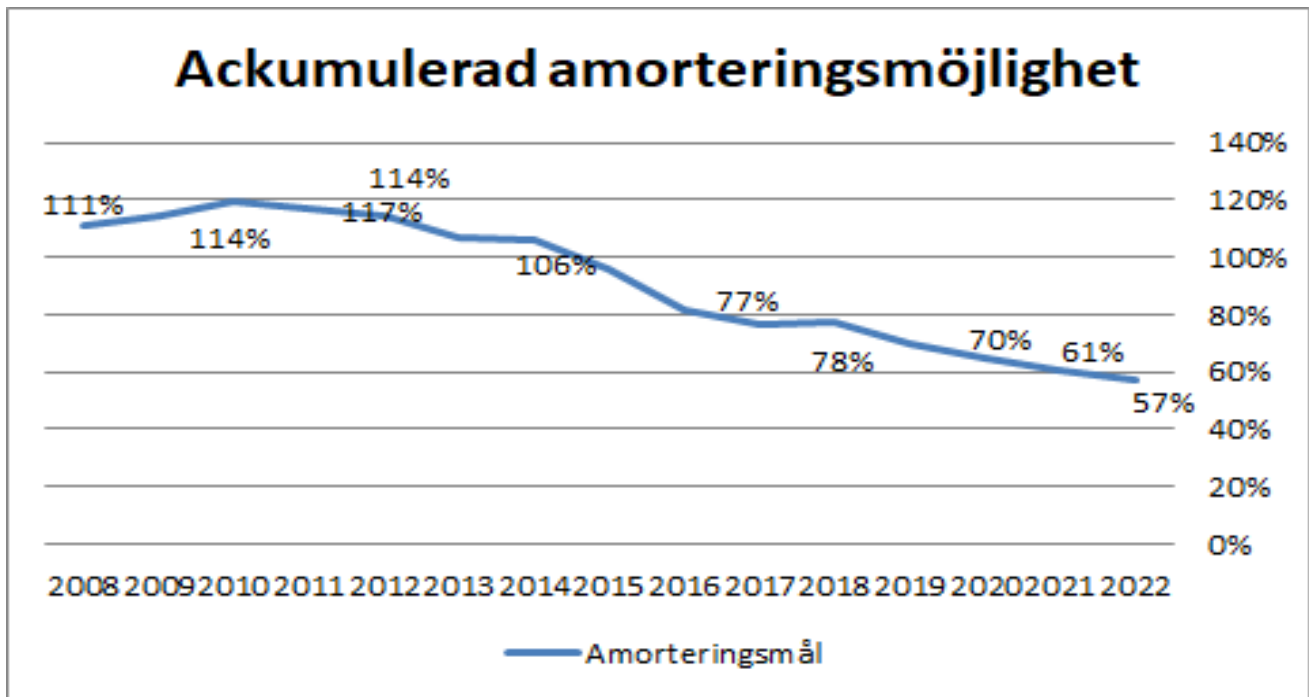
Utifrån hur kommunens långsiktiga mål för resultatnivåer ser ut med ett antagande om att 2019 års utfall blir i enlighet med prognos och att budgetens målnivåer för kommande år också blir utfall ser det långsiktiga målutvärderingen ut enligt nedan diagram.



Amorteringsmålet räknas på hur stora värden på materiella anläggningstillgångar som kommunen använder sig av. Då Skara kommun just nu har stora investeringar som löper över åren är det svårt att helt träffa rätt men diagrammet ger en riktning att kommunen fram till och med 2020 klarar sin långsiktiga målsättning men att kommunens årliga resultat är låga och att resultatutjämningsreserven därmed sannolikt kommer att nyttjas under 2019. Den ackumulerade resultatnivån uppgår till 127 procent per 2018 men som synes så är resultatet för det enskilda årets resultatnivå fallande fram till 2022 beroende på de investeringar som väntas färdigställas under perioden ihop med låga och också negativa resultatnivåer. Den budgeterade nivån kräver också att effektiviseringsuppdraget från budgetläget för verksamheterna blir verklighet. Måluppfyllelsen kommer troligt att vara kvar på grönt för 2019 men kan komma att växla till gult år 2020.

Kommunens andra finansiella mål om amortering kommer inte att uppfyllas under budget- och planperioden då kommunen fortsatt är i en investeringsfas och behöver låna upp kapital samtidigt som resultatnivån är låg och negativ. Det ackumulerade värdet kommer ge att måluppfyllelsen för målet går från gult till rött under 2019.





### Beräkning av skatteintäkter och generella statsbidrag

Den skatteprognos som ligger till grund för beräkningarna är SKL:s prognos 2019-05-02. Avgörande för skatteunderlagsutvecklingen och därmed kommunens största intäktskälla är sysselsättningsutvecklingen och löneutvecklingstakten i hela landet. Det kommunala utjämningsystemet fördelar om resurser och ger samtliga kommuner likartade förutsättningar att bedriva kommunens verksamheter. Andra effekter som påverkar den kommunala ekonomin är utformningen av pensionssystemet och de specifika förutsättningar som detta kan ge olika år samt de politiska beslut som fattas varje år i samband med den statliga budgeten.

Skara kommun tar under 2020 ut 21,50 kr i kommunalskatt vilket är en ökning med 40 öre.

Budgetberäkningarna framåt på planperioden bygger på en oförändrad kommunalskatt.

Hur stort utfallet för de generella statsbidragen blir regleras i de kommunala utjämningsystemen mellan kommunerna. Utjämningsystemen är efter utredning med förslag till förändringar på ett remissförfarande till kommuner och landsting. Föreslagen förändring ger Skara kommun ett förbättrat ekonomiskt utfall om det går igenom och blir verklighet.

En parameter som är av betydelse för utfallet är befolkningsstorleken och dess utveckling över tiden. Skara kommun har om man tittar 10 år bakåt i tiden haft en ökning av invånarantalet med 311 personer. Perioden 2006 till 2012 hade Skara en vikande trend i antal invånare som vändes 2012 och framförallt under 2013-2014 ökade invånarantalet till att uppgå till 18 747 per 31 december 2014. Den 31 december 2015 uppgick invånarantalet till 18 711 för att per den 31 december 2016 ökat till 18 979 invånare. Under 2017 minskade befolkningssiffran med 136 personer till att uppgå till 18 843 invånare per 31 december 2017. Under 2018 minskade befolkningssiffran med 14 personer och uppgick den 31 december till 18 829 personer.



Siffran som ligger till grund för skatteberäkningen är befolkningmängden per 1/11 2019. Denna uppskattas till 18 850 invånare, för såväl budgetår 2020 och planåren 2021-2022.

### Skatter och bidrag Skara kommun

Tkr	Bokslut 2018	Budget 2019	Prognos 2019	Budget 2020	Planår 2021	Planår 2022
Skatteintäkter	822 948	852 829	849 528	892 951	920 632	954 696
Inkomstutjämning	179 807	180 608	178 802	172 873	169 669	167 708
Kostnadsutjämning	-9 468	-9 805	-10 989	-9 010	-9 227	-9 466
Regleringsbidrag	2 961	8 305	13 236	20 831	21 761	16 655
Strukturbidrag	0	0	0	0	0	0
LSS-utjämning	-3 936	-2 305	-1 785	1 580	1 580	1 580
Fastighetsavgift	36 488	36 818	37 747	38 329	38 329	38 329
Generella bidrag från staten	17 602	11 897	11 884	6 017	0	0
	1 046 402	1 078 347	1 078 423	1 123 571	1 142 744	1 169 502

Generella bidrag från staten: avser statsbidrag från anslagspost 7,3 mdkr, där del flyktingvariabler uppgår till 2,4 mdkr - Skara kommuns del är 6 mnkr. Övrig del enligt befolkningsfördelning, 4,9 mdkr, Skara kommuns del är 9 mnkr och ingår i SKL:s kommunvisa beräkningar. Från 2021: (7 mdkr) Beloppet ingår i sin helhet i SKL:s kommunvisa beräkningar.

### Skattenivåer kommuner Skaraborg

%	2018	2019	Budgetår 2020
Skövde	20,86	20,86	
Skara	21,10	21,10	21,50
Tibro	21,21	21,21	
Töreboda	21,22	21,22	
Lidköping	21,26	21,26	
Mariestad	21,26	21,26	
Vara	21,77	21,77	
Karlsborg	21,32	21,32	
Essunga	21,57	21,57	
Grästorp	21,57	21,57	
Hjo	21,57	21,57	
Falköping	21,60	21,60	
Götene	21,77	22,12	
Tidaholm	22,07	22,07	
Gullspång	22,49	22,49	
Snitt Skaraborg ovägt medel	21,51	21,53	
Snitt Skaraborg vägt medel	21,33	21,35	
Snitt Västra Götaland ovägt medel	21,71	21,71	

## Finansförvaltningen

### Finansförvaltning

Finansförvaltningen hanterar vissa interna poster som har sin motpart på förvaltningarna. En post är internräntan som finansförvaltningen debiterar ut på nämndernas tillgångsmassa för kapitalbindningen. Vidare hanteras löneökningsmedel på finansförvaltningen för att under året fördelas ut till respektive förvaltning utifrån storleken på avtalen. PO-pålägget tas ut internt av finansförvaltningen på samtliga löner och används för att betala in arbetsgivaravgifter för personalen. Dessa går främst till pension och sjuk- och olycksfallsförsäkringar. Finansförvaltningen hanterar likaledes kommunkoncernens samtliga lån och kreditflöden (internbank). Denna verksamhet syns under resultaträkningens finansiella intäkter och kostnader och benämns ofta som finansnettot. Detta består av externa räntekostnader samt andra bank- och finanskostnader samt ränteintäkter som kommunen i sin tur får för vidareutlåning till kommunens bolag.

### Pensioner

PO-pålägget som tas ut från nämnderna täcker inte utbetalningar som benämns "gamla utbetalningar" utan dessa budgeteras separat på finansförvaltningen. Denna del hänförs till kommunens ansvarsförbindelse varav pensionsförpliktelser uppgick till ca 374 mnkr vid utgången av 2018, en minskning från 376 mnkr år 2017. Budgeterad pensionskostnad på finansförvaltningen för täckning av pensionskostnader uppgår för budgetår 2020 till 21,5 mnkr och för planåren 2021-2022 till 22 mnkr för vardera åren.

### Finansiella poster

I finansiella poster ingår räntekostnader och intäkter på långfristiga skulder och utlåning samt på checkräkningskredit och övriga bankkostnader. Skara kommun ansvarar för hela den kommunala organisationens upplåning inkl. de kommunala bolagen. I de finansiella intäkterna ingår också utdelning från de kommunala bolagen.

Kommunkoncernens långfristiga skulder uppgick vid bokslut 2018 till 558,5 mnkr att jämföra med 548,5 mnkr vid bokslut 2017. Under 2019 och 2020 kommer kommunen behöva ta upp ytterligare lån för att finansiera investeringar enligt plan. Relaterat detta beräknar kommunen att den genomsnittliga räntekostnaden för de långfristiga skulderna kommer att uppgå till cirka 9,7 mnkr 2020.

Ränteintäkterna inkl. utdelningar beräknas till ca 14,5 mnkr vilket ger ett positivt finansnetto om ca 4,8 mnkr för 2020. Ränteintäkterna kommer sig av att kommunen lånar ut till de kommunala bolagen och har ett räntepåslag på dessa lån. Detta räntepåslag görs för att leva upp till lagen om konkurrensneutralitet då de kommunala bolagen agerar på en konkurrensutsatt marknad samt för en ökad kommunal administrativ belastning.

Skara kommun har år 2020 budgeterat för en utdelning från Skara kommuns bolag på 5 mnkr.

### Bedömning av lånebehov

Kommunen har för verksamhetsåret 2019 att ta hänsyn till tidigare uppstartade och omförda investeringar med belopp om 127,6 mnkr, bland annat ligger investering för Vattentornets fasadrenovering inkluderade med 18,3 mnkr, vidare är investering i Djäkne stadshus inkluderad med 61,5 mnkr. För enskilda budgetåret 2019 finns

dessutom planerade investeringar om 77,2 mnkr, varav ny förskola är största post med 30 mnkr. Detta innebär att beslutade investeringsbelopp innan budgetåret 2020 uppgår till ca 200 mnkr. Avskrivningar och årliga resultat ska ge likviditet till investeringarna. Sammantaget beräknas avskrivningarna uppgå till ca 45 mnkr årligen under perioden medan resultatnivån är låg.

Uppskattad bedömning resulterar i följande uppskattade lånebehov för 2020 och planåren enligt nedan med den osäkerhet angående byggnation av särskilt boende och i vilken regi fastigheten ska drivas.

År 2020: Skara kommun 120 mnkr,

År 2021: Skara kommun 120 mnkr.

År 2022 Skara kommun 120 mnkr

Prognosen för 2019 års upplåning efter första prognostillfället i april är att kommunen behöver låna upp ca 120 mnkr under året, med reservation för kommunens resultatnivå som enligt prognos inte inkommer enligt budget.

### ***Låneramarar per bolag***

Centrumbostäders har haft investeringar under åren 2017-2019, i kvarteret Månglaren, kvarteret Frigga, kvarteret Rådhuset 1 samt ombyggnation av Tellus och Oxen och renoveringar i eget bestånd. Relaterat befintliga lån och dessa investeringar har bolaget ett lånetak fram till och med 2019-12-31 på 340 mnkr.

Under år 2020-2021 avser Centrumbostäder fortsätta med nybyggnationer på främst stationsområdet vilket ger ett lånebehov upp mot 60 mnkr årligen vilket ger att lånetaket sätts till 400 mnkr för år 2020.

Skara Energi AB förväntas amortera snarare än att låna upp kapital då de investerar för egna medel. De långfristiga lånen uppgår vid budgetens upprättande till 72 mnkr och vid 2019 års slut till 52 mnkr. Lånetaket sätts för år 2020 till 80 mnkr.

## **Budgetramar nämnder och styrelse**

### **Kompensation för löne- och prisökningar**

Skara kommun använder en ramuppräkningsmodell för att inte urholka den befintliga verksamheten över tiden med inflationstillväxten. Politiska beslut ska justera nivån på den kommunala verksamheten och ge en tydlighet i politiska ambitionsnivåer och förändrade politiska prioriteringar. Varje år beroende på utfallet i lönerörelsen ökar kommunens lönekostnader med mellan 20 och 30 mnkr och dessa avsätts och ackumuleras i en central post och fördelas ut till respektive nämnds kommunbidrag i relation till utfallet. Om utfallet överstiger vad kommunen budgeterat får förnyade politiska prioriteringar göras. Nämndernas kommunbidrag har kompenserats med förväntad prisutveckling för varor och tjänster. Denna kompensation har givits och ingår i de kommunbidrag som nämnden erhållit. Personalomkostnadspålägg, PO-pålägg, tas liksom internräntan ut till en central post under finansförvaltningen, fast på nämndernas löneutbetalningar. Nämndernas ramar utgår från 2019 och en kompensationsnivå om 39,15 %. Samma siffror avses i år 2020 och planåren 2021-2022. Denna kan komma att justeras under hösten 2019 vid ändringar.

## Löne- och KPI kompensation

	Budget 2019	Budget 2020	Planår 2021	Planår 2022	2019-2022
Kompensation löner, %	3,0	2,5	3,4	3,5	12,4
Kompensation KPI, %	2,5	2,4	2,4	2,6	9,9
Kompensation löner, mnkr	24	21,5	27,2	30,8	103,5
Kompensation KPI, mnkr	7,5	7,4	9,2	10,3	34,4

## Demografi och volymförändringar

Tkr	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Barn- och utbildningsnämnd	880	512	238
Omsorgsnämnd	6 700	5 400	6 300
SUMMA	7 500	5 912	6 538

## Kompensation för investeringsverksamheten

Kapitalkostnadsersättning till nämnder och styrelse har utgått med beräknad kostnad för nya investeringar för åren 2020-2022. Ersättning har utgått i de fall då investeringen medfört en ökad driftskostnad för årlig skötsel av tillgången. Kompensation ges som regel inte för reinvesteringar i inventarier och maskiner utan dessa ska klaras inom ramanslaget. Kompensation har givits utifrån förväntad tidpunkt då anläggningen tas i bruk. Innebörden av detta är att investeringsbeloppet kan planeras för år 2020 medan ersättning till nämnd i ramarna till exempel ges år 2021. I de flesta fall är inte tidpunkten för när investeringen tas i bruk och börjar skrivas av känd. Detta ger en svårighet att för året ge rätt kompensation. Kompensationen ges med halvårseffekt för investeringsåret och det därpå kommande året som huvudregel.

Tkr	Budget 2020	Planår 2021	Planår 2022
Kommunstyrelsen	2 464	1 234	672
Nämnd för Service och teknik	810	730	598
Barn- och utbildningsnämnd	989	1 682	716
Omsorgsnämnd	88	120	120
Kultur- och fritidsnämnd	680	721	130
<b>SUMMA</b>	<b>5031</b>	<b>4487</b>	<b>2236</b>

## Effektivisering och förändringar

### Effektivisering av verksamheten

Effektiviseringar är beräknade på indexbudget, inräknade i ramar och löper över samtliga år enligt tabell. Effektivisering ska ses som förändrade arbetssätt inom ramen för verksamhetsutvecklande arbete och digitaliseringens möjligheter. Att inte göra det vi gör idag på exakt samma sätt i framtiden. Samtliga ledare och

medarbetare har ett ansvar så att verksamheten utvecklar nya arbetssätt för våra medborgare för att säkerställa deras möjlighet att få nuvarande kvalitet på välfärden även i framtiden.

Verksamhet	Budget 2020 %	Budget 2020 Tkr	Planår 2021 %	Planår 2021 Tkr	Planår 2022 %	Planår 2022 Tkr
Kommunstyrelsen	2%	-1 413	1,5%	-1 132	1%	-769
Nämnd för Service & Teknik (G/P)	2%	-612	1,5%	-472	1%	-325
Barn- och utbildningsnämnd	1%	-4 766	1%	-4 935	1%	-5 023
Omsorgsnämnd	1%	-4 514	1%	-4 745	1%	-4 902
Kultur- och fritidsnämnd	1,5%	-752	1,5%	-771	1,5%	-787
SMS*	1,5%	-200	0%	0	0%	0
<b>SUMMA</b>		<b>-12 257</b>		<b>-12 055</b>		<b>-11 806</b>

*SMS skaras andel. Ändrad finansiering av den gemensamma nämnden. Nu fördelas kostnaden på invånarantalet och inte på tidigare beslutad budget i respektive kommun. Detta innebär ingen större justering för Skara kommuns del då Skara låg i fas med den nivån. På det gemensamma samverkansmötet april 2019 beslutades att nämnden likväl som andra nämnder i de kommuner som samverkar har att förhålla sig till effektiviseringar och man enades då om 1,5 % för år 2020.*

## Övriga förändringar och ramjusteringar

### **Ingående sedan tidigare beslutade förändringar som påverkar år 2020 är:**

Barn och utbildningsnämnden budgettram minskar med -4 mkr för tillfälligt stöd 2018/2019.

Omsorgsnämnden budgettram minskar med -4 mkr för tillfälligt stöd 2018/2019.

Kultur och Fritidsnämndens budgettram minskar med 0,5 mnkr för tillfälligt stöd 2018/2019.

### **2020 års politiska prioriteringar utöver de justeringar som presenterats ovan i form av demografiersättning mm.**

Kommunstyrelsens budget förstärks med 1,7 mnkr.

Omsorgsnämndens budgetanslag tillförs med 8,0 mnkr.

Barn och utbildningsnämndens budgetanslag tillförs 8,34 mnkr.

Kultur och fritidsnämnden budgetanslag tillförs 0,4 mnkr.

### **2021 års politiska prioriteringar, utöver de index och demografiförändringar som ingår i ramberäkningen ovan mm, och som utgör planeringsunderlag för nämnder och styrelser för 2021 års budgetprocess är enligt följande.**

kommunstyrelsens budget minskar med 1 mnkr.

Omsorgsnämndens budgetanslag minskar med 4,0 mnkr.

Barn och utbildningsnämndens budgetanslag minskar med 4,6 mnkr.

Kultur och fritidsnämnden budgetanslag minskar med 0,4 mnkr

## Ekonomisk redovisning

### Resultatbudget

Resultatbudgeten är en plan över framtida intäkter och kostnader och vad de kommer göra för verksamhetens resultat under en viss tidsperiod. Resultatbudgeten består i huvudsak av intäkter i form av skatteintäkter och statsbidrag. Beräknade kostnader utgörs av verksamhetens nettokostnader och beräknade avskrivningar för befintliga och planerade investeringar. Genom att minska de totala intäkterna med de totala kostnaderna framkommer förändringen av det egna kapitalet (årets resultat).

Skara kommun budgeterar för 2020 med ett resultat om 6,9 mnkr. Resultatet motsvarar 0,6 % av skatteintäkter och generella statsbidrag.

	Bokslut 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Verksamhetens intäkter	441 761	470 000	453 000	460 000	468 000
Verksamhetens kostnader	-1 453 952	-1 506 834	-1 529 460	-1 558 821	-1 604 891
Avskrivningar	-43 151	-45 000	-45 000	-47 000	-48 000
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-1 055 342</b>	<b>-1 081 834</b>	<b>-1 121 460</b>	<b>-1 145 821</b>	<b>-1 184 891</b>
Skatteintäkter	822 948	852 829	892 951	920 632	954 696
Generella statsbidrag	227 390	227 823	229 040	220 532	213 226
LSS utjämning	-3 936	-2 305	1 580	1 580	1 580
Finansiella intäkter	18 681	14 500	14 500	14 500	14 500
Finansiella kostnader	-9 859	-9 700	-9 700	-9 700	-9 700
<b>Årets resultat före justeringar</b>	<b>-118</b>	<b>1 313</b>	<b>6 911</b>	<b>1 723</b>	<b>-10 589</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>-118</b>	<b>1 313</b>	<b>6 911</b>	<b>1 723</b>	<b>-10 589</b>

### Balansbudget

Den budgeterade balansräkningen visar vilka förväntade tillgångar, skulder och eget kapital som kommunen har vid en viss tidpunkt. Visar en ögonblicksbild och kan förenklat sägas vara en sammanfattning av resultat- och likviditetsbudgetarna. Den budgeterade balansräkningen har sin utgångspunkt i den ingående balansräkningen. Till skillnad från resultat- och likviditetsbudgetarna visar den budgeterade balansräkningen inte en plan för en period, utan för en specifik tidpunkt. Balansbudgeten visar hur kapital använts (tillgångar) och hur det har skaffats fram (skulder och eget kapital). En kommun kan i princip skaffa kapital på två sätt, dels genom att låna pengar utifrån (främmande kapital/skulder), dels genom att finansiera tillgångar med egna medel som erhålls genom att verksamheterna har lämnat ett ”överskott” (eget kapital). Skillnaden mellan tillgångar och skulder utgör det egna kapitalet.

	<i>Bokslut 2018</i>	<i>Prognos 2019</i>	<i>Budget 2020</i>	<i>Plan 2021</i>	<i>Plan 2022</i>
<b>TILLGÅNGAR</b>					
<b>Materiella tillgångar</b>					
Mark, fastigheter och anläggningar	790 895	905 895	975 895	980 000	970 000
Maskiner och inventarier	46 074	44 500	45 000	45 000	43 000
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>	<b>836 969</b>	<b>950 395</b>	<b>1 020 895</b>	<b>1 025 000</b>	<b>1 013 000</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>					
Aktier och andelar	53 344	53 344	53 344	53 344	53 344
Långfristig utlåning	382 339	382 339	422 339	462 339	462 339
Bidrag till statlig infrastruktur	49 545	47 245	45 000	42 700	40 300
<b>Summa finansiella anläggningstillgångar</b>	<b>485 228</b>	<b>482 928</b>	<b>520 683</b>	<b>558 383</b>	<b>555 983</b>
<b>Summa Anläggningstillgångar</b>	<b>1 322 197</b>	<b>1 433 323</b>	<b>1 541 578</b>	<b>1 583 383</b>	<b>1 568 983</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
Förråd, lager, exploatering	6 615	7 300	8 000	9 000	10 000
Kortfristiga fordringar	116 811	115 000	110 000	115 000	112 000
Likvida medel	101 205	20 000	30 000	30 000	20 000
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>224 631</b>	<b>142 300</b>	<b>148 000</b>	<b>154 000</b>	<b>142 000</b>
<b>Summa Tillgångar</b>	<b>1 546 828</b>	<b>1 575 623</b>	<b>1 689 578</b>	<b>1 737 383</b>	<b>1 710 983</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>					
Eget kapital	555 506	515 506	522 000	524 000	514 000
Årets resultat	-118	-40 600	7 000	2 000	-11 000
Resultatutjämningsreserv	51 833	41 833	41 833	41 833	31 833
<b>Summa eget kapital</b>	<b>607 221</b>	<b>516 739</b>	<b>570 833</b>	<b>567 833</b>	<b>534 833</b>
<b>Avsättningar</b>					
Pensionsåtagande	19 565	20 000	21 000	22 000	23 000
Andra avsättningar	64 045	65 500	67 000	0	0
Uppskjuten skatt	0	0	0	0	0
<b>Summa avsättningar</b>	<b>83 610</b>	<b>85 500</b>	<b>88 000</b>	<b>22 000</b>	<b>23 000</b>
<b>Skulder</b>					
Långfristiga skulder	565 550	685 550	760 000	867 000	877 000
Kortfristiga skulder	290 447	287 834	270 745	280 550	276 150
<b>Summa skulder</b>	<b>855 997</b>	<b>973 384</b>	<b>1 030 745</b>	<b>1 147 550</b>	<b>1 153 150</b>
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>1 546 828</b>	<b>1 575 623</b>	<b>1 689 578</b>	<b>1 737 383</b>	<b>1 710 983</b>

## Finansieringsbudget

Finansieringsbudgeten innehåller uppgifter om kommunens förväntade finansiella flöden, dvs. kommunens inbetalningar och utbetalningar. Finansieringsbudgeten visar hur kommunen finansierar sin verksamhet och sina investeringar. Finansieringsbudgeten utgår från hur kommunen bedömer att faktiska in- och utbetalningar kommer att se ut, till skillnad från resultatbudgeten som visar beräknade intäkter och kostnader.

	Bokslut 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
<b>Den löpande verksamheten</b>					
Årets resultat	-118	-40 600	7 000	2 000	-11 000
Justering för av- och nedskrivningar	43 151	45 000	45 000	47 000	48 000
Justering för övriga ej likviditetspåverkande men resultatpåverkande poster	3 354	2 000	3 000	2 000	4 000
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>46 387</b>	<b>6 400</b>	<b>55 000</b>	<b>51 000</b>	<b>41 000</b>
<b>Förändringar i rörelsekapital</b>					
Ökning/minskning kortfristiga fordringar	5 104	-1 811	-5 000	5 000	3 000
Ökning/minskning förråd, varulager och exploateringsstillgångar	-2 420	-685	-700	-1 000	-1 000
Ökning/minskning kortfristiga skulder	-80 442	-2 613	17 089	-9 805	4 400
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>-31 371</b>	<b>-5 109</b>	<b>11 389</b>	<b>-5 805</b>	<b>6 400</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>					
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-68 768	-150 000	-180 000	-50 000	-59 400
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	788	3 000	2 000	4 805	2 000
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar	-28 791	0	0	0	0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	3 084	0	0	0	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-93 687</b>	<b>-147 000</b>	<b>-178 000</b>	<b>-45 195</b>	<b>-57 400</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>					
Nyupptagna lån	30 000	84 504	181 611	0	0
Amortering av skuld	-16 746	0	0	0	0
Ökning/minskning långfristiga fordringar	38 330	-20 000	-30 000	0	0
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>51 584</b>	<b>64 504</b>	<b>151 611</b>	<b>0</b>	<b>10 000</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-73 474</b>	<b>-81 205</b>	<b>10 000</b>	<b>0</b>	<b>-10 000</b>



	Bokslut 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Likvida medel vid årets början	174 679	101 205	20 000	30 000	30 000
Likvida medel vid årets slut	101 205	20 000	30 000	30 000	20 000

## Driftsbudget

Tkr	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
<b>Kommunfullmäktige</b>	-2 592	-2 657	-2 731	-2 814
<b>Revision</b>	-1 060	-1 086	-1 115	-1 148
<b>Valnämnd</b>	-250	0	0	-600
<b>Kommunstyrelsen</b>	-76 604	-81 499	-82 596	-84 923
<b>Nämnd för service och teknik</b>	-29 500	-30 354	-31 187	-32 160
<b>Barn- och utbildningsnämnd</b>	-454 688	-469 592	-474 232	-485 680
<b>Omsorgsnämnd</b>	-425 556	-446 512	-456 773	-475 334
<b>Kultur- och fritidsnämnd</b>	-48 672	-49 576	-50 399	-51 249
<b>Miljö- och byggnadsnämnd</b>	-475	-487	-502	-519
<b>SMS skaras andel</b>	-17 000	-17 200	-17 616	-17 616
<b>Summa nämnders driftsbudget</b>	<b>-1 056 397</b>	<b>-1 098 963</b>	<b>-1 117 151</b>	<b>-1 152 043</b>
Finansförvaltning				
Pensionskostnad blandmodellen	-21 000	-21 500	-22 000	-22 000
Lönejusteringsmedel	-25 037	-21 500	-27 168	-30 849
Justering kapitalkostnad	20 600	20 500	20 500	20 000
Övriga poster				
<b>Summa finansförvaltning</b>	<b>-25 437</b>	<b>-22 500</b>	<b>-28 668</b>	<b>-32 849</b>
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-1 081 834</b>	<b>-1 121 463</b>	<b>-1 145 819</b>	<b>-1 184 892</b>
Skatteintäkter	852 829	892 951	920 632	954 696
Generella statsbidrag	225 518	229 043	220 532	213 227
LSS		1 580	1 580	1 580
Finansiella intäkter	14 500	14 500	14 500	14 500
Finansiella kostnader	-9 700	-9 700	-9 700	-9 700
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>1 313</b>	<b>6 911</b>	<b>1 725</b>	<b>-10 589</b>

\*Nämnden för samhällsskydd mellersta Skaraborg

## Investeringsbudget

För perioden 2020-2022 planeras för en total investeringsnivå på ca 450 mnkr. Det är dock osäkert vid budgetens upprättande vilken ägare som det nya särskilda boendet kommer att ha och därmed vem som finansierar byggnationen. Vid en extern part kommer Skara att betala hyra och lämna eventuell borgen istället. Det nya särskilda boendet får projekteras fram och kalkyler tas fram men en mycket grov uppskattning av investeringen uppgår till 250-300 mnkr och ingår i de 450 mnkr beskrivna ovan med 265 mnkr.

Projekt	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Kommunstyrelsen					
Inventarier/system	500	500	500	500	500
Särskilt boende projektering	25 000	120 000	120 000		
Utrustning stadshus	1 000				
Centrumutveckling	2 000				
Strategiskt fastighetsinköp	5 000				
Strategiska markinköp	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
<b>Summa kommunstyrelsen</b>	<b>36 500</b>	<b>123 500</b>	<b>123 500</b>	<b>3 500</b>	<b>3 500</b>
<b>Nämnden för Service och teknik</b>					
<b><u>Gata/Park</u></b>					
Toppbeläggningar asfalt	2 200	2 300	2 300	2 300	2 400
Fordon och maskiner	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Inventarier	100	100	100	100	100
Trafiksäkerhetsåtgärder	300	300	300	300	300
Lekplatser	300	300	300	300	300
Skaravallen väg/parkering		1 300			
Broar	1 700	700	1 200	1 600	1 000
Belysningsstolpar/Gatubelysning/laddstolpar	0	600			
Belysning g-c väg Skaraborgsg/Mariebergsskolan	220				
Busshållplatser Skara	350				
Cykelväg från Skålltorp till Skärv					
Infrastrukturmedel	2 000				
<b>Delsumma Gata/Park</b>	<b>9 170</b>	<b>7 600</b>	<b>6 200</b>	<b>6 600</b>	<b>6 100</b>
<b><u>Fastighet</u></b>					
fastighet (underhåll) reinvesteringar komponent	6 500	6 700	6 700	6 700	6 700
Säkra fastigheter	500	500	500	500	500
Ny förskola	40 000				
Ny förskola		15 000			
Ardala fritidsanläggning - badet	0	2 000			
Katedralskolan ombyggnad	14 000				
Gällkvistskolans matsal	1 500				
Ishall ny sarg och sekretariat	2 600				

Projekt	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Ny biblioteket ombyggnad för ny verksamhet	4 900				
Sparbanken Arena dränering/bevattning	2 500				
Konstgräs	4 500				
Sparbanken Arena ny slänt vid läktare		1 700			
Vilanhallen skyddsgolv	1 500				
Solceller tak	500	500	500	500	0
Energieffektivisering	1 500	1 500	1 500	1 500	0
<b>Delsumma Fastighet</b>	<b>80 500</b>	<b>27 900</b>	<b>9 200</b>	<b>9 200</b>	<b>7 200</b>
<b><u>Kost</u></b>					
Inventarier	70	70	70	70	70
<b><u>Lokalvård</u></b>					
Inventarier	250	0	0	0	0
<b>Summa Teknisk nämnd</b>	<b>89 990</b>	<b>35 570</b>	<b>15 470</b>	<b>15 870</b>	<b>13 370</b>
<b>Barn och utbildningsnämnd</b>					
Ipads förskola 3 år	100				
Inventarier 3 år IKT	3 800	3 800	3 800	3 500	3 500
Inventarier 5 år	900	900	900	900	900
Inventarier 10 år	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100
Inventarier ny förskola		600			
<b>Summa Barn- och utbildningsnämnd</b>	<b>5 900</b>	<b>6 400</b>	<b>5 800</b>	<b>5 500</b>	<b>5 500</b>
<b>Omsorgsnämnd</b>					
Gem utrymmen SäBo	300	300	300	300	300
Datorer	800	800	800	800	800
Inventarier nya boendeplatser, Äldreoms.		2 000	0		
Övriga investeringar	400	400	400	400	400
<b>Summa omsorgsnämnd</b>	<b>1 500</b>	<b>3 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>	<b>1 500</b>
<b>Kultur- och fritidsnämnd</b>					
Inventarier	100	100	100	100	100
Utsmyckning Skara	200	200	200	200	200
Ismaskin	400	0			
Gräsklippare/robotgräsklippare & tillbehör	470				
Traktor med lastare			700		
Konstgödselspridare	100				
Meröppet	1 000				
<b>Summa Kultur- och fritidsnämnd</b>	<b>2 270</b>	<b>300</b>	<b>1 000</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>SUMMA INVESTERINGSBUDGET</b>	<b>136 160</b>	<b>169 270</b>	<b>147 270</b>	<b>26 670</b>	<b>24 170</b>

## Exploateringsbudget

Med exploateringsbudget avses åtgärder som syftar till att anskaffa, bearbeta och iordningsställa råmark för bostads- och industriändamål.

Projekt (Tkr)	Kostnad					Intäkt	Netto
	2019-2020	2021	2022	2023	2024	2020-	Totalt
Stationsområdet	1 700					4 000	2 300
Sörskogen Norra, etapp 2 del 1	4 600					4 400	-200
Östra entrén, gc väg		1 800				*	
Östra entrén, gator		*				*	
Tullportagärdet Norra		1 700				5 000	3 300
Brogården		2 600				800	1 800
Skaraberg		1 200				2 000	800
Sörskogen Norra, etapp 2 del 2			1 200				
Simmesgården			3 300				
Västermalm				3 300			
Tullportagärdet Södra				900			
Sörskogen Östra					4 200		
<b>SUMMA</b>	<b>6 300</b>	<b>7 300</b>	<b>4 500</b>	<b>4 200</b>	<b>4 200</b>	<b>16 200</b>	<b>8 000</b>

**Stationsområdet**, Avser Klostergatans förlängning till Vallgatan.

Klostergatan förlängs med stensättning ner till Vallgatan. Nödvändigt för att tillgängliggöra den östra byggrätten som tillskapats med detaljplanen för Stationsområdet (finns andra kostnader som inte är investering som belastar, bland annat flytt av vattenledning ca 700 000 kr). Intäkt båda byggrätterna inom stationsområdets detaljplan beräknas till 4 000 tkr.

### Sörskogen Norra etapp 2

**Del 1 2020:** gator, dagvattenhantering och lekplats. **Del 2 2022:** ytterligare gata.

Sörskogen Norra etapp 2 delas in i två delar varav del 1 som man avser genomföra först innehåller ca 2/3 av detaljplanens gator, dagvattenhantering och byggrätter men också en lekplats som kommer hela Sörskogen till nytta. Intäkterna från försäljning av mark med bostadsändamål bör hamna kring 4 400 000 kr. Detaljplanen tillskapar också nästan 6 000 kvadratmeter där en förskola för upp till sex avdelningar kan byggas som inte genererar några intäkter. Då detaljplanen i skrivande stund inte blivit antagen än så kan smärre justeringar i beloppen förekomma

**Östra entrén**, GC-väg och gator:

\*osäkert belopp, Skaraborgsgatan från lilla rondellen till Jula/Katedral.

Detaljplanen kan komma innehålla ny rondell, justering av befintlig rondell och gång- och cykelvägar.

Utformningen av infrastrukturen bestämmer vilken mängd kvartersmark och intäkter från dessa detaljplanen

kommer att tillskapa. I skrivande stund pågår en trafikutredning som ska klargöra utformningen och dess kostnader.

**Tullportagärdet Norra**, Ny gata, ny GC-väg, dagvattenlösningar.

Planprogrammet för Tullportagärdet antogs hösten 2016 i vilken Tullportagärdet norra ansågs vara den första av två etapper. Planprogrammet pekar ut nya bostäder mellan förskolan Björkbacken och Victoriasjöarna, fler gc-vägar i till centrum samt en bättre hantering av dagvatten från området.

**Brogården**, Markförläggning av kabel.

Nedgrävning av den luftledning som går parallellt med Brogårdsleden vilket kommer höja anseendet på området samt möjliggöra fler bostäder direkt och i en framtid då fler möjligheter till bostäder österut möjliggörs.

**Skaraberg**, 120 meter ny gata och vändplan.

Nya bostäder längs Säterivägen samt en ny återvändsgata om 120 meter där det idag ligger en grusväg med ett enbostadshus.

**Simmesgården**, Gata och GC-väg, ev dagvatten.

**Västermalm**, Gata för nytt villakvarter.

**Tullportagärdet Södra**, Gata och GC-väg.

**Sörskogen Östra**

Vidareutveckling av Sörskogen, gator, GC-väg, dagvatten.

*Projekt som ligger på planåren 2022- är **inte** intäktsberäknade.*