



LEKSANDS
KOMMUN

Mål och Budget 2019-2021



Innehåll

1. Inledning	3
1.1 Konjunktur och omvärld – ekonomiska läget i Sverige	3
1.2 Ekonomiska förutsättningar i Leksand	4
1.3 Kommande utmaningar	5
2. Förvaltningens budgetförslag	6
2.1 Övergripande ställningstaganden	6
2.2 Resultatbudget	7
2.3 Investeringsbudget.....	12
3. Sammanfattning	14

1. Inledning

Kommunen upprättar varje år en budget för nästa kalenderår och en plan för de efterföljande två åren. Förslag till budget upprättas av kommunstyrelsen och fastställs av kommunfullmäktige. Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret samt mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Förvaltningen har på uppdrag av kommunstyrelsen utarbetat ett förslag till "Mål och budget" för åren 2019-2021. Sektorerna har under våren arbetat med behov och utmaningar för verksamheterna och ramfördelning för dessa år. Ledningsgruppen har sedan gjort prioriteringar och avvägningar inom och mellan verksamheterna. Detta tjänstemannaförslag utgör ett underlag för politisk bedömning där respektive parti representerat i kommunfullmäktige har möjlighet att lägga egna förslag till budget.

I förvaltningens budgetförslag tas hänsyn till allmän uppräknings av löner, volymförändringar, satsningar, effektiviseringsmöjligheter och omfördelningar. Budgeten utgår också ifrån de verksamhetsmål för 2018 som sattes i november 2017. Eventuella ändringar av målen kommer beaktas till budget 2020-2022 och vara vägledande för verksamhetsplanerna 2019.

1.1 Konjunktur och omvärld – ekonomiska läget i Sverige

Sveriges kommuner och landsting (SKL) konstaterar i "Ekonomirapport maj 2018" och "Budgetunderlag för kommunsektorn 2019-2021" att det ekonomiska läget fortsätter vara bekymmersamt för kommunsektorn som helhet. Många kommuner brottas med underskott och ett kraftigt kostnadstryck.

Samtidigt är tillväxten i svensk ekonomi fortsatt stark, sysselsättningen ökar och det finns en stark efterfrågan på arbetskraft, framförallt inom offentlig sektor. Skatteintäkterna ökar dock betydligt långsammare de kommande åren än de gjort tidigare år. Som en följd av stora investeringar har också det finansiella sparandet varit negativt i kommunerna trots tidigare goda ekonomiska resultat.

Kostnader som drivs av demografiska förändringar fortsätter att öka i snabb takt. Den reala skattetillväxten väntas bli under 1 procent (%) fram till 2020, medan de demografiskt betingade kostnaderna ökar med cirka 1,5 % för samma period. Det är den snabbaste ökningen som skett under de senaste 35 åren och utvecklingen är cirka tre gånger snabbare än den varit de senaste 15 åren.

Kostnaderna förväntas ligga kvar på en högre nivå än tidigare, samtidigt som skatteintäkterna relativt sett minskar från och med år 2018. För att täcka upp glappet mellan intäkter och kostnader bedömer SKL att skattehöjningar på 1,82 kronor behövs, eller att motsvarande andra åtgärder genomförs som får samma resultatpåverkan. I praktiken handlar det i sådana fall om effektiviseringar, ökade statsbidrag, försämrade resultat och nedskärningar för motsvarande totalt 63 miljarder kronor.

Sveriges kommuner och landsting lyfter fram behovet av insikten att sämre ekonomiska tider väntar

Glappet stannar inte av till 2020, utan fortsätter att växa under lång tid framöver. Enligt SKL:s beräkningar skulle effektiviseringar motsvarande 1 % räcka för att täppa igen glappet. Därför anser de att stort fokus ska ligga på effektiviseringar där digitalisering, ändrade arbetssätt och samarbete nämns som exempel. På grund av svårigheter att rekrytera behörig personal till kommunsektorn måste också

tekniska lösningar utvecklas. Utöver detta trycker SKL på insikten att sämre ekonomiska tider väntar och att det krävs flera åtgärder än tidigare för att få en ekonomi i balans.

1.2 Ekonomiska förutsättningar i Leksand

1.2.1 Skatter

Leksands kommun använder sig av SKL:s skatteunderlagsprognoser för att beräkna framtida skattetillväxt. Även om skattetillväxten är lägre än under åren 2015-18, är den fortsatt relativt stark. Att skatteintäktsökningen är högre än tillväxten beror delvis på statliga tillskott.

2018 har Leksand en relativ skattekraft på 93,5 % av rikets medelskatte kraft. Det kan jämföras med genomsnittet för Dalarnas län på 89,8 % och landsbygdskommuner med besöksnäring på 88,3 % (vilket är den kommungrupp som Leksands kommun med nuvarande SKL-klassificering ingår i).

De senaste tio åren har förändringen av skattekraft i Leksands kommun varit positiv. Kommunen har succesivt under hela perioden förbättrat sin relativa skattekraft jämfört med de flesta av länets övriga kommuner, även jämfört med kommuner i tätbefolkad region. Skattekraften påverkas positivt av att en stor andel av befolkning arbetar, och en förbättring av skattekraften ger en kommun ett minskat beroende av det kommunala utjämningsystemet.

1.2.2 Befolkning

Leksands kommun har använt SCB:s befolkningsprognos från maj för att beräkna framtida demografiska förändringar. Med demografi avses befolkningens storlek och sammansättning. För en kommun är bland annat ålder, inkomst och sysselsättningsgrad hos kommuninvånarna viktiga faktorer att ta hänsyn till vid den ekonomiska planeringen av verksamheten.

Befolkningsmängden beräknas per den 1 november varje år, och det är datumet året innan nuvarande år som styr vilken kommun en individ betalar skatt i. Enligt SCB:s tidigare prognos kommer Leksands kommun ha 15 748 invånare i november 2018, en siffra som passerades redan i juni i år. SCB:s befolkningsprognos för Leksand år 2021 är 16 249 invånare.

Enligt SCB:s prognoser ökar antalet invånare som är 65 år och äldre samt barn ytterligare. De demografiska utmaningarna blir än mer omfattande de kommande 15 åren för att sedan stabiliseras på en konstant hög nivå. I praktiken innebär det att varje person i åldern 20-64 år måste försörja, förutom sig själv, minst en person till. Denna trend finns på riksnivå och är för Leksands kommun en än större utmaning, då vi är bland de 25 % som har den minst gynnsamma försörjningskvoten. Att de demografiska behoven ökar samtidigt som den arbetsföra befolkning minskar innebär givetvis också en stor rekryteringsutmaning. Vi behöver därför fokusera på att vara en attraktiv kommun att både bo och jobba i.

1.2.3 Kostnadsstruktur

En helt avgörande faktor för kommunens ekonomi är hur verksamheternas nettokostnader utvecklas. Skatteintäkterna och de statliga generella bidragen ska räcka till att finansiera den löpande driftverksamheten, avsättningar till framtida pensionsåtaganden, räntor och avskrivningar.

De delar av bruttokostnaderna som inte täcks av specifika verksamhetsintäkter såsom avgifter och riktade statsbidrag, bör till så stor del som möjligt täckas av intäkter från det interkommunala utjämningsystemet. De nettokostnader som därefter återstår måste täckas av skatter och övriga generella statsbidrag. Om nettokostnaderna ökar snabbare än skatter och bidrag försämras kommunens ekonomi, behovet av lånefinansiering ökar och handlingsfriheten begränsas. En sådan utveckling är allvarlig och på sikt ohållbar.

1.2.4 Resultatutjämningsreserv (RUR)

Kommuner kan reservera medel till en resultatutjämningsreserv (RUR) inom ramen för en balanskravsutredning och eget kapital, för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel. Leksands kommun har under de goda åren avsatt 60 mkr till RUR. Leksands kommun följer SKL:s vägledning

för att avgöra om RUR får disponeras eller inte. Det innebär att utvecklingen av det årliga underliggande skatteunderlaget för riket jämförs med den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren. Med en sådan tillämpning får reserven användas om det årliga värdet väntas understiga det tioåriga genomsnittet. Med SKL:s nuvarande prognos per april 2018 är det för Leksands kommun inte möjligt att använda RUR under planperioden 2019-21. RUR får däremot användas för att täcka ett negativt balanskravsresultat om det skulle uppstå. Kommunen uppfyller i och med detta lagens krav på balans.

1.3 Kommande utmaningar

I Leksands kommun, liksom i hela landet, kommer kraven och förväntningarna på kommunens tjänster att vara högre i framtiden än de är idag. Det kommer att saknas arbetskraft vilket gör att det blir svårare att rekrytera. För att klara kompetensförsörjningen behöver kommunen därför arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke så att man uppfattas som en attraktiv arbetsgivare i konkurrens med andra. Vi behöver också arbeta i nära samarbete med utbildningssamordnare och fokusera på kvaliteten i skolan.

För att det ska finnas kompetens att rekrytera kräver det även att Leksand uppfattas som en attraktiv och trygg boendemiljö. För att möjliggöra ett växande Leksand behöver kommunen kontinuerligt arbeta med att skapa attraktiva, trygga och hållbara livs- och boendemiljöer. Det innebär att det inte enbart kan byggas friliggande villor, utan det bör erbjudas boenden i olika upplåtelseformer. Vi behöver säkerställa att vi har ekonomi för en offensiv markstrategi, där exploateringen av mark ska vara ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbar. Infrastrukturen behöver förbättras i konkurrens med mer befolkningstäta regioner. Goda kommunikationer är viktigt för att möjliggöra arbetspendling och för att knyta an till de delar av regionen där tillväxten är som störst.

Leksands kommun arbetar ständigt med att utveckla sina verksamheter. Det arbetet behöver intensifieras och effektiviseras med hjälp av ny teknik och digitalisering. Vi behöver hitta nya och andra samverkanslösningar med såväl privata aktörer som andra likasinnade kommuner.

Vi behöver också värna om de stora företag som finns inom kommunen och få dem att förstå sin roll i samhället och deras betydelse för utvecklingen av Leksand. Företagen har ett rikt utbud av internationella kontakter. Kommunen behöver hitta former för att ta del av dessa för lärande och omvärldsbevakning men också för att visa på de internationella karriärmöjligheterna som finns i Leksand.

Kommunens chefer har en central roll i att stärka attraktionskraften och kvaliteten i de kommunala verksamheterna. Det är därför viktigt att utveckla och prioritera ledarskapet så att mönster och gamla strukturer utmanas utifrån nya förutsättningar i omvärlden.

2. Förvaltningens budgetförslag

För åren 2019 till 2021 lämnar förvaltningen följande förslag till budget. Förslaget är baserat på tidigare års händelser, ekonomiska läget i omvärlden och i Leksand, framtida utmaningar för verksamheterna och för kommunen i stort, och politiskt satta mål och vision.

2.1 Övergripande ställningstaganden

Budgetförslaget är räknat utifrån följande faktorer:

Ingen indexuppräknning för prisökningar

I förslaget har ingen generell uppräknning för prisökningar gjorts. Det beror framförallt på den snabba kostnadsutvecklingen ute i verksamheterna, att uppräknning endast görs i de fall kostnaderna faktiskt ökar och att det finns ett stort fokus på effektiviseringar för att hantera eventuella prisökningar.

2,5 procent indexuppräknning för löner

Löneökningar budgeteras centralt och ska täcka samtliga löneökningar inom kommunen, inklusive löneglidningar. I förslaget har en uppräknning gjorts med i snitt 2,5 % per år. SKL:s prognos för ökade lönekostnader ligger något högre för åren 2018-20, men inkluderar även sociala avgifter. Förvaltningens bedömning är att vi kan hålla konkurrenskraftiga löner, men det råder en osäkerhet kring lönenivåerna inom offentlig förvaltning i konkurrens med övriga arbetsmarknaden.

Pensionsskulden påverkar negativt

Löpande pensionsutbetalningar budgeteras också centralt och görs utifrån kommunens ansvarsförbindelse, som med nuvarande regelverk redovisas utanför balansräkningen. Vid ingången till 2019 väntas skulden uppgå till 365 miljoner kronor (mkr) för att vid utgången av 2021 ha sjunkit till 339 mkr. Pensionsutbetalningarna är på cirka 25 mkr per år, vilket påverkar kommunens resultat och likviditet negativt. Enligt ett nytt regelverk föreslås att skulden framöver ska redovisas i balansräkningen, och det är av denna anledning som kommunen räknar sin soliditet inklusive ansvarsförbindelsen.

Kostnader för avskrivningar och räntor

Avskrivningar och räntekostnader är något som påverkar resultatet under lång tid framöver. De kostnaderna är mycket svåra att påverka på kort sikt. De senaste åren har dock resultatet påverkats positivt som en följd av nya lagkrav på så kallad komponentredovisning av anläggningsregistret. Komponentmetoden innebär en ändrad värderingsprincip för fastigheter, gator och vägar och övriga anläggningstillgångar. De nya lagkraven har lett till längre avskrivningstider och minskade driftkostnader då fler utgifter bokförs som anläggningstillgångar. De närmaste åren ökar avskrivningarna igen på grund av stora investeringar.

Vi har också de senaste åren haft en stor mängd lån till rörliga räntor och korta bindningstider, vilket har varit mycket gynnsamt tack vare det låga ränteläget. Vartefter räntorna troligen stiger framöver så stiger också kommunens räntekostnader. Till 2019 beräknas räntekostnaderna öka med 1 mkr till 2,5 mkr och sedan överstiga 5 mkr mot slutet av budgetperioden, detta som följd av framförallt ökade lån. De finansiella intäkterna avser utdelningar och borgensavgifter från de kommunala bolagen.

Volymjusteringar för sektorerna "Vård och omsorg" och "Lärande och stöd"

Sektorerna Vård och omsorg och Lärande och stöd får justeringar i budgetramen utifrån förändringar i respektive åldersklass för berörd sektor. Ökar eller minskar antalet äldre i åldrarna 65 år och uppåt förväntas även omsorgsbehovet öka eller minska, och således även kostnaderna inom sektor Vård och omsorg. Samma sak gäller för barn i förskole- och skolålder.



Kostnadsutjämningsystem för LSS

Inom Lagen om Stöd och Service för vissa funktionshindrade (LSS) finns ett kostnadsutjämningsystem som är helt skilt från det ordinarie utjämningsystemet för kommuner. Det preliminära utfallet för 2019 i LSS-utjämningsystemet visar att Leksand ska betala en utjämningsavgift på 23,6 mkr. Denna avgift har ökat med cirka 3 mkr årligen sedan 2014.

Kostnadsökningar eller -minskningar i utjämningsavgifterna beror till stora delar på relativa ändringar mellan kommunerna. Det innebär att när en kommun påverkas negativt kan det verksamhetsmässigt vara svårt att ställa om kostnaderna, vilket har varit fallet för LSS-verksamheten i Leksand. En översyn pågår av systemet för att eventuellt öka den statliga finansieringen, men den beräknas vara klart tidigast år 2020.

Justeringar för faktiska kostnader

I årets budgetförslag har alla faktiska kostnader räknats med som till exempel licenskostnader och lokalhyror, då det är kostnader som vi vet att vi har enligt befintliga avtal.

2.2 Resultatbudget

Förvaltningen budgetförslag för perioden 2019-21 är:

Mål och Budget 2019-2021 (mkr)	Utfall 2017	Budget 2018	Prognos 201804	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Verksamhetssektorerna						
Förvaltningsledning och politik	36,0	43,9	44,9	44,5	44,6	44,7
<i>Ramjustering</i>				0,6	0,7	0,8
Verksamhetsstöd	41,6	61,5	61,5	59,5	59,4	59,6
<i>Ramjustering</i>				-2,0	-2,1	-1,9
Lärande och stöd	379,1	363,2	367,0	371,9	367,9	363,9
<i>Ramjustering</i>				8,7	4,7	0,7
Vård och omsorg	273,2	271,2	273,4	277,6	279,9	283,5
<i>Ramjustering</i>				6,4	8,7	12,3
Samhällsutveckling	66,2	60,6	59,6	60,9	60,9	60,9
<i>Ramjustering</i>				0,3	0,3	0,3
Verksamhetens Nettoram	793,1	800,4	806,4	814,4	812,6	812,4
Finanssektorn						
Övrigt,	-16,0	-4,3	-7,9	0,0	0,0	0,0
Lönekomp	0,0	11,0	10,0	25,0	40,3	56,3
Avskrivningar	45,1	46,7	45,7	40,5	43,0	46,0
Pensionskostnader, avvikelse personalkostnader, mm	22,1	24,0	24,0	22,8	23,5	25,6
Verksamhetens Nettokostnader	802,3	877,8	878,2	902,7	919,4	940,3
Finansiering						
Skatteintäkter	-718,6	-728,4	-728,4	-739,6	-762,6	-790,8
Generella Statsbidrag & utjämning	-151,2	-148,8	-148,8	-163,2	-168,9	-169,3
Finansnetto	-3,1	-4,5	-4,9	-2,0	0,0	1,0
Finansiering Total	-872,9	-881,7	-882,1	-904,8	-931,5	-959,1
Årets Resultat	25,6	3,9	3,9	2,1	12,1	18,8
Resultat i % av skatter och bidrag	2,9%	0,4%	0,4%	0,2%	1,3%	2,0%

Tabell 1: Förvaltningens förslag till resultatbudget 2019-2021.

Förvaltningen föreslår en resultatnivå som ligger under fullmäktiges beslutade mål på 2 % av skatter och bidrag för åren 2019-20, för att i slutet av perioden komma upp i beslutad resultatnivå igen. I

föreslagen budget har vi inte klarat av att göra de förändringar som krävs för att nå resultatmålet varje år. För att kunna göra nödvändiga investeringar och fortsätta utveckla verksamheten är det dock viktigt att vi över tid når resultatmålet igen. Detta är bara ett tillfälligt avsteg från resultatmålet.

De totala investeringarna för budgetperioden är cirka 478 mkr inklusive exploatering (389 mkr exklusive exploatering). Vi kommer inte att klara av att finansiera de investeringar som ligger under perioden med egna medel och därför behöver vi även öka belåningen. Det påverkar i sin tur resultatet med ökade kostnader för avskrivningar och räntor. En stor del av den ökade belåningen beror på att vi bygger ett nytt äldreboende i egen regi där vi idag betalar extern hyra. Läs mer om investeringarna på sidorna 12-13.

Kostnadsökningarna i föreslagen budget uppgår netto till 24,9 mkr för 2019, varav sektorerna står för 14 mkr (1,7 %).

Förvaltningens bedömning är ändå att med den budgeten som är lagd finns goda förutsättningar för att uppfylla övriga kvalitativa mål och fortsätta arbetet mot vision 2025. Det råder dock en osäkerhet kring ramarna för grundskolan åren 2020-21. Det finns en omställningsproblematik och en utmaning att minska kostnaderna i den kommunala grundskolan i och med den volymminskning i antal elever som skett. För att klara den besparingen krävs det förändringar av skolstrukturen. De extra medel som tidigare tillförts Lärande och stöd i form av tilläggsanslag och tillfälliga medel ligger kvar för perioden.

De viktigaste prioriteringarna som föreslås i budgeten handlar om att digitalisera verksamheten, arbeta för att klara utmaningen med att rekrytera i framtiden, satsa på förskola och skola för att ge våra barn de bästa förutsättningarna, se till att justera volymerna inom vård och omsorg för att klara en alltmer åldrande befolkning med ökad vårdtyngd, och fortsätta investera och satsa på bostadsbyggande och infrastruktur för att skapa en attraktiv kommun att leva och bo i. De prioriteringarna ryms i detta budgetförslag.

2.2.1 Förvaltningsledning och politik

De justeringar som görs beror främst på två saker. Den första är att ishallshyran till Leksands IF höjs med KPI varje år enligt gällande hyresavtal med cirka 100 tusen kronor (tkr). Det andra är en följd av en dom där ett vinstpåslag ska läggas på förvaltningsuppdraget (cirka 500 tkr varje år).

Nr	Prioriterade äskanden	2019	2020	2021
1	Höjning ishallshyra enligt KPI, årligen	100	200	300
2	Förvaltningsuppdraget - inkl. skatteeffekter	500	500	500
	Summa	600	700	800

Tabell 2: Prioriterade äskanden (tkr) för förvaltningsledning och politik

2.2.2 Verksamhetsstöd

Sektor verksamhetsstöd har prioriterat ett antal omställningsåtgärder i syfte att möta de framtida utmaningarna som beskrivs i inledningen och för att stödja övriga sektorer på ett mer digitalt och effektivt vis. Alla satsningar bygger på egenfinansiering inom sektorn och görs framförallt genom digitalisering och för att möta de utmaningar som finns med kompetensförsörjning. Dessutom räknar sektorn med ett antal organisationseffektiviseringar vilket gör att sektorns budget minskar med cirka 2 mkr 2019.

Nr	Prioriterade äskanden	2019	2020	2021
1	IT: Utökade licenser Microsoft (digitaliseringsutveckling)	1 130	1 630	1 630
2	HR: Nya smartare HR system inom rekrytering & bemanning m.m. Satsning på bättre stöd inom Chefsrekryteringar där all annonsering görs av HR	880	880	880



3	Adm: E-Arkiv implementering på dalanivå	435	785	785
4	Ekonomi: Utveckling av Beslutsstöd (förbättrad styrning)	150	150	150
5	Kundtjänst: Utveckling av Artwise (förbättrad kundsupport)	100	100	100
6	Kosten: Volym & prisökningar	300	550	800
7	Städ: Volymökningar m.m	400	400	400
8	IT: Effektivisering datorinköp för hela kommunen	-2 000	-2 000	-2 000
9	IT/Kundtjänst: Effektivisering telefonikostnader vid ny upphandling	-900	-900	-900
10	Ekonomi: Ej tillsatt ny extern upphandlingschef	-675	-675	-675
11	Kosten: Effektiviseringar kring frukost och luncher	-1 260	-1 260	-1 260
12	Övriga organisationseffektiviseringar	-560	-1 810	-1 810
	Summa	-2 000	-2 150	-1 900

Tabell 3. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) för sektor verksamhetsstöd.

1. Kostnaden för Microsoftlicenser ökar för att vi ska kunna möjliggöra kommande digitaliseringssatsningar. Bland annat inför vi en e-autentiseringsplattform för att kunna erbjuda bättre e-tjänster till våra medborgare. Det handlar även om att stärka informationssäkerheten och förbättra kapaciteten i våra nät som under 2018 varit hårt belastade
2. HR är inne i ett större digitaliseringssystemskifte där nuvarande standardlösningar i Heroma inte erbjuder det stöd som krävs på en allt mer konkurrensatt marknad, till exempel rörande rekrytering. Här behövs mer specialiserade och flexibla system som stöd till framförallt kommunens chefer men även för HR att centralt jobba mer strategiskt.
3. Administrativ service ingår i en dalasamverkan för att gå ifrån nuvarande pappersarkiv till ett e-arkiv. Kostnaden blir därmed väsentligt lägre än om vi gjort det som enskild kommun. På sikt effektiviseras även hela arkiveringsprocessen.
4. Ekonomi har under 2018 påbörjat implementeringen av ett beslutsstödsystem åt verksamheterna. Det finns ett fortsatt behov under budgetperioden av att implementera sådana verktyg till fler avdelningar i syfte att förbättra deras styrning.
5. Kundtjänsten har en central roll i kommunen. Det finns möjlighet för fler avdelningar att använda sig av kundtjänstens ärendehanteringssystem så att vi kan förbättra flödet mellan våra medborgare och övriga avdelningar inom kommunen.

6-7. Kost- och Städavdelningarna behöver öka sina volymer något för att framförallt tillgodose förskolans nya verksamheter.

8-12. För att finansiera ovanstående satsningar och minska ramen med cirka 2 mkr har sektorn lagt ett antal tuffa effektiviseringsförslag på totalt cirka 6,6 mkr under perioden. Den största effektiviseringen är en omläggning av datorinköp från övriga verksamheter till IT enheten för en bättre samordning. En annan stor besparing är det nya telefonsystemet som beräknas minska kostnaderna med cirka 900 tkr.

Åtgärder som prioriterats bort i sektorns budgetförslag berör främst kommunikation. Det finns behov av en central budget för marknadsföring (600 tkr) och en verksamhetskommunikatör (600 tkr) för att ge bättre kommunikativt stöd ute i verksamheterna, men som tyvärr inte rymts inom budgetramen. Kost och Städs volymökningar har även halverats mot ursprungligt behov och kräver således aktivt effektiviseringsarbete för att klaras av.



2.2.3 Lärande och stöd

Budgetförslaget för sektor Lärande och stöd bygger inte enbart på volymer som tidigare år, vilket framförallt gäller grundskolan. Nu fångas även andra förändringar upp som till exempel minskade intäkter i form av statsbidrag (framförallt från Migrationsverket). Inom avdelningen Familj och stöd har kostnaderna ökat för ekonomiskt bistånd, placeringar och personal.

Lärande och stöd är den sektor som jämfört med 2018 års budget ökar sina kostnader mest under 2019. Totalt är ökningen 9 mkr (2,5 %). En kostnadsminskning förväntas på sikt, men kräver aktiva åtgärder för att till slut komma ner i en långsiktigt hållbar kostnadsnivå. Det krävs strukturella förändringar i grundskolan för att kunna anpassa verksamheten till den volymminskning som skett i den kommunala grundskolan.

Nr	Prioriterade äskanden och effektiviseringar	2019	2020	2021
1	Volymjustering förskola	5 000	5 000	5000
2	Tidigare underskott	4 400	4 400	4 400
3	Volymjusteringar sarskolan	1 000	1 000	1 000
4	Anpassning grundskolan	-2 200	- 6 200	-10 200
5	Justeringar gymnasiet	1 500	1 500	1 500
6	Ökat ekonomiskt bistånd och liknande ersättningar	1 000	1 000	1 000
7	Övrigt Familj och stöd, netto	-7 200	-7 200	-7 200
8	Förändring redovisning av investeringar, grundskolan	2 800	2 800	2 800
9	Förändring redovisning av investeringar, gymnasiet	2 450	2 450	2 450
	Summa	8 750	4 750	750

Tabell 4. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) för sektor lärande och stöd.

1. Budget 2018 utgår ifrån 490 barn i kommunal förskola, men utfallet beräknas bli över 500 i snitt för året. Till 2019 beräknas snittet till 525 barn i kommunal förskola och oförändrad hos fristående förskola (cirka 200 stycken). Antalet barn per pedagog beräknas till 5,8 barn per pedagog i kommunal verksamhet, vilket innebär att vi inte når målet 5,2 barn per pedagog.
2. Förskolan har tidigare underskott pga fler barn än budgeterat.
3. Sarskolan har fler barn från och med höstterminen 2018.
4. Utöver de effektiviseringar förvaltningen redan har beslutat om krävs ytterligare anpassningar av grundskolan med start redan 2019. Vi fortsätter omstruktureringen av den kommunala grundskolan utifrån färre antal elever, vilket delvis kräva strukturella förändringar. Den besparing som föreslås av förvaltningen bygger på tidigare föreslagen grundskolutredning.
5. Föreslagna justeringar för gymnasiet är till största del en följd av lägre intäkter från Migrationsverket (1,5 mkr). Det blir även färre elever på IM programmet från andra kommuner, vilket minskar intäkterna mer än kostnaderna.
6. Kostnader för ekonomiskt bistånd har ökat med över 2 mkr, vilket motsvarar cirka 25 %. Netto behövs 1 mkr, men brutto är kostnadsökningen över 2 mkr. För att klara budget krävs ett ökat fokus på återsökning av kostnader från Migrationsverket.
7. 2017 uppgick statsbidragen från Migrationsverket till över 60 mkr. 2019 beräknas dessa uppgå till 23 mkr. Trots att kostnaderna sjunker och verksamheter stänger ner går inte omställning fort nog rent ekonomiskt.

8. Datorer och andra mindre investeringar som möbler ska enligt förtydligade direktiv bokföras på driften och inte som tidigare på investeringar. På kort sikt ökar därför kostnaden när tidigare investeringar skrivs av, men detta neutraliseras över en treårs-period. För den här budgetperioden motsvarar det cirka 2,8 mkr årligen för grundskolan.
9. Samma som ovan, men för gymnasiet motsvarar det cirka 2,5 mkr per år.

2.2.4 Vård och omsorg

2013 befarades ett budgetunderskott inom sektorn på 16 mkr. Då genomfördes en genomlysning av hela verksamheten, och så görs fortsatt varje år. Sektorn har tydligt sett vad som kan effektiviseras och arbetar kontinuerligt med frågan. Varje verksamhet anpassas efter kunden/brukarens behov och mätningar görs över beläggning i särskilt boende och kundtiden i hemtjänsten för att följa upp effektivitet och kvalitet. Det görs för att möta framtida minskade ramtillskott som man känt till sedan tidigare, och för att hela tiden utveckla organisationen med rätt kostnader och hög kvalitet.

De demografiska utmaningarna är större i Dalarna än i riket. Under perioden förväntas målgruppen 65 år och äldre öka med cirka 270 personer i kommunen. Det är ingen självklarhet att dessa personer har behov av insatser, men enligt tidigare resultat har runt 20 procent av de som blivit 65 år och äldre haft behov av insatser varje år. De kunder/brukare som idag är i verksamheterna är mycket mer vårdkrävande och insatsintensiva än tidigare. De har behov av fler timmar och personal med högre kompetens, eftersom det krävs mycket mera sjukvårdande insatser än tidigare. Alla särskilda boendena har brukare med demensdiagnos eftersom den gruppen ökar. Dessa kräver oftast mer tillsyn och personal. Detta skiljer sig från hur det var för några år sedan. Uppdraget har förändrats och därmed även kravet på personalens kunskapsnivå och omvårdnadsuppdragets svårighetsgrad.

Sektorn står inför en hel del framtida utmaningar som påverkar kostnaderna under kommande treårsperiod. För att finansiera de ökade behoven inom både äldreomsorgen och LSS samt nya politiska beslut behöver sektorn effektivisera verksamheten ytterligare och göra vissa organisationsförändringar och nerdragningar. Ramtilldelningen räcker inte för kommande behov.

Nr	Prioriterade äskanden	2019	2020	2021
1	Volymjustering Särskilt boende	2 900	4 400	6 800
2	Volymjustering Hemtjänst	1 300	2 100	3 300
3	Ökad vårdtyngd i särskilt boende	1 800	1 800	1 800
4	Förändring i redovisning av investeringar	400	400	400
	Summa	6 400	8 700	12 300

Tabell 5. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) för sektor vård och omsorg.

1. Volymjusteringarna för Särskilt boende utgår från SCB:s befolkningsprognos för 2019-21 och nuvarande konsumtionsmönster i kommunen. Antal dygn inom särskilt boende förväntas öka varje år under perioden.
2. Volymjusteringarna för hemtjänsten baseras på samma som för särskilt boende, det vill säga SCB:s befolkningsprognos för 2019-21 och nuvarande konsumtionsmönster i kommunen. Även antalet timmar inom hemtjänsten förväntas öka under perioden.
3. Brukarna bedöms vara mer vårdkrävande vilket ger en ökad vårdtyngd inom särskilt boende, se text ovan.
4. Datorer och andra mindre investeringar som möbler ska enligt förtydligade direktiv bokföras på driften och inte som tidigare på investeringar.

Åtgärder och ej finansierade behov 2019

Sektorn arbetar ständigt med åtgärder och anpassningar och fortsätter det systematiska kvalitetsarbetet med effektiviseringar. Genom regelbundna uppföljningar läggs fokus på de verksamheter som behöver det för att komma i budgetbalans nu och kommande år.

Tillskottet i ramen för 2019 finansierar inte alla behov och utmaningar som sektorn står inför. Totalt saknas 6,1 mkr för sektorn under 2019. Åtgärder på -3 mkr görs för att komma i budgetram för 2019, och åtgärder på -3,1 mkr behövs för att finansiera övriga behov och utmaningar 2019:

Vårdtyngd	3 000
Nya LSS-ärenden	1 850
Heltid som norm	500
Måltidsprojektet	325
Införande av habiliteringsersättning	400
Summa	6 075

Inför åren 2020-21 ökar befolkningen ytterligare och det kommer att finnas behov för fler hemtjänststimmar, boendeplatser och fler ärenden inom LSS. Dessutom ska "heltid som norm" vara infört vilket troligtvis medför ytterligare ökade kostnader. Detta innebär ännu fler förändringar och anpassningar i verksamheten om inte sektorn erhåller mera resurser. Den driftskostnad som uppkommer i och med den nya byggnationen av ett särskilt boende i Tibble är även den en osäkerhetsfaktor 2021 (18 nya platser).

2.2.5 Samhällsutveckling

Flertalet av de framtida behov som finns inom sektor Samhällsutveckling löses inom befintlig ram, bland annat genom omprioriteringar, och äskas inte i budgetförslaget. De stora volymerna för sektorn ligger framförallt i investeringsbudgeten (sidorna 12-13).

Nr	Prioriterade äskanden	2019	2020	2021
1	Engångskostnader och tillfälliga bidrag	-1 300	-1 300	-1 300
2	Bidrag förrättning " våra vägar"	1 350	1 350	1 350
3	Räddningstjänstförbund, administration mm	200	200	200
	Summa	250	250	250

Tabell 6. nya äskade behov (tkr) för sektor samhällsutveckling.

1. Tidigare engångskostnader och tillfälliga bidrag försvinner.
2. Förrättningskostnader för bildande av vägföreningar.
3. Uppstartskostnader för det nya räddningstjänstförbundet och administrativa kostnader för köp av tjänster från samma förbund.

2.3 Investeringsbudget

Leksands kommun har en relativt hög genomsnittlig årlig investeringstakt för sin kommunstorlek. Höga investeringsnivåer för kommunen leder till högre genomsnittliga kostnader på grund av ökade avskrivningskostnader. Om kommunen inte klarar av att finansiera investeringarna med egna medel ökar också räntekostnader på grund av ökad belåning. Det ställer i sin tur krav på sänkta kostnader i driftverksamheterna för att nå överskottsmålen.

	2019	2020	2021	2022	TOTALT 2019-22
Kommunledning	76,9	102,5	37,5	12,5	229,3
Varav Fastighet	69,7	96,9	31,9	6,9	205,3



Varav Gata/park	4,7	3,2	3,2	3,2	14,1
Verksamhetsstöd	2,7	1,7	1,7	1,6	7,8
Lärande och stöd	0,5				0,5
Vård och omsorg	2,1	0,2	0,2	0,1	2,6
Samhällsutveckling	48,1	71,4	58,4	59,6	237,5
Varav exploatering	23,6	20,1	15,0	30,0	88,7
Totalt, inklusive exploatering	130,3	175,8	97,8	73,8	477,7
Totalt, exklusive exploatering	106,7	155,7	82,8	43,8	389,0

Tabell 7. Investeringsbudget per sektor perioden 2019-22 (mkr).

För kommande år finns stora investeringsbehov både i kommunen och i de kommunala bolagen, inte minst utifrån den bostadsförsörjningsplan som gäller för åren 2016-20 som antogs av fullmäktige 2015. Planen innebär betydande nybyggnationer av bostäder och en omfattande utbyggnad av infrastrukturen, med ett bedömt investeringsvärde på mellan 550-700 mkr. Bostadsförsörjningsplanen är en betydelsefull del av kommunens utveckling mot vision 2025 men innebär också stora finansiella utmaningar för kommunkoncernen.

Ökade nyinvesteringar i anläggningstillgångar såsom fritidsanläggningar, byggnader och gång- och cykelleder innebär oftast även ökade framtida underhållskostnader. Det behövs därför avsättas driftmedel för underhåll så att risken minskar för framtida merkostnader.

De större investeringsprojekten för perioden 2019-22 är (mkr):

Projekt	Totalt belopp	Planerad projekttid
Nytt särskild boende	140,0	2019-2020
Käringberget norra, etapp 1 (exploatering)	53,0	2019-2022
Sporthall	50,0	2020-2021
Generella fastighetsinvesteringar och verksamhetsanpassningar av fastigheter	26,0	2019-2022
Moskogsvägen	21,0	2018-2021
Centrumutvecklingen	11,0	2019
Generella investeringar vägar och broar	14,1	2019-2022
Förskolor	38,0	2019-2021
Gång- och cykelvägar	9,0	2019-2021

För detaljer i föreslagen investeringsbudget per investering och sektor, se bilaga 1.

2.3.1 Finansiering av investeringarna

Att klara målet om 100 % självfinansiering bedöms för perioden inte vara möjligt. För att klara en finansiering av investeringar uteslutande med egna medel, det vill säga utan ny upplåning, blir taket för årliga investeringar högst 60 mkr per år 2019-22. Det bygger dessutom på att kommunen når ett resultat på minst 2 % (cirka 18 mkr) av skatter och bidrag. Nås endast nollresultat kommer bara 40 mkr kunna självfinansieras årligen.

Med de höga investeringsnivåerna som råder är det nödvändigt att nå resultatnivåer på långt över 3 % av skatter och bidrag för att undvika ökad belåning. Samtidigt finns ett stort behov av investeringar för att bibehålla och i vissa fall öka kvaliteten och attraktiviteten i kommunen. Därför föreslås en högre investeringstakt uppgående till som mest 175,8 mkr för ett enskilt år för perioden 2019-22. Således nås inte målet om självfinansieringsgrad på 100 % för investeringarna, trots en nedgång i investeringsnivåerna mot slutet av perioden.

En stor del av den ökade belåningen beror på bygget av ett nytt äldreboende i egen regi. Utöver det nya äldreboendet ökar kommunens belåning med cirka 60 mkr under perioden 2018-22 (totalt 200 mkr). Kommunens lån uppgår idag till 230 mkr och beslutat lånetak uppgår till 280 mkr. Lånetaket behöver under perioden höjas till 430 mkr, en ökning med 150 mkr inklusive det nya äldreboendet.

3. Sammanfattning

Som nämnts i tidigare års budgetdokument så väntade sämre konjunktur. Nu märks detta av i praktiken, speciellt kring skatteutvecklingen, även om det inte är lågkonjunktur än. De demografiska utmaningarna blir också allt tydligare. Kraven och förväntningarna på kommunens tjänster ökar, och det kommer att saknas arbetskraft. Det är därför av största vikt att vi fortsätter satsa på att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och en attraktiv och trygg boendeort. Vi måste fortsätta satsa på att utveckla verksamheten med hjälp av ny teknik och digitalisering. Och vi behöver hitta samarbeten och samverkanslösningar med andra aktörer.

För att nå visionen 2025 om 18 000 invånare genomförs stora investeringar av kommunen på totalt 478 mkr under 2019-2022, till detta tillkommer investeringar av kommunala bolagen. Vi ökar driftbudgeten för att möjliggöra för fler barn inom skolan och fler äldre inom omsorgen. Det skjuts till medel för en ny sporthall och för ett flertal exploateringsprojekt för fortsatt bostadsbyggande.

För att rymma de satsningar som krävs och möta de utmaningar som finns klarar vi inte resultatmålet om 2 % av skatter och bidrag för perioden 2017-2021 då resultatet uppgår till 1,4 %. Det är inte acceptabelt på sikt, men enligt planen når vi upp till beslutad nivå i slutet av perioden igen.

Trots allt detta står Leksands kommun i dagsläget på en relativt stabil finansiell grund. Mycket tack vare de goda år som varit, inte minst 2015-17. Kommunen står med andra ord väl rustad att möta de ekonomiska utmaningar som vi och övriga kommuner i landet står inför kommande år.

Bilagor:

1. Investeringsbudget 2019-2022
2. Ekonomirapporten maj 2018 - från Sveriges Kommuner och Landsting
3. Risk- och känslighetsanalys
4. Ordlista