

# **Leksands kommuns Mål och Budget 2018-2020**

**Innehåll**

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	3
1.1 Vision 2025 och mål till förvaltningen.....	3
1.2 God ekonomisk hushållning .....	4
2. Framtida styrning av kommunens ekonomiska- och kvalitativa mål.....	6
2.1 Organisatoriskt perspektiv.....	6
2.2 Systemperspektiv .....	6
3. Budgetförutsättningar .....	7
3.1 Konjunktur och omvärld .....	7
3.2 Befolkning.....	8
3.3 Skatter .....	9
3.4 Uppräknig av kostnader.....	10
3.5 Kostnadsstruktur.....	11
3.6 Resultatutjämningsreserv (RUR) .....	11
4. Risk- och känslighetsanalys.....	12
4.1 Riskanalys .....	12
4.2 Känslighetsanalys .....	12
5. Resultatbudget .....	13
5.1 Politik och Kommunledning.....	15
5.2 Verksamhetsstöd.....	15
5.3 Lärande och stöd.....	18
5.6 Finanssektorn .....	25
6. Investeringsbudget.....	27
6.1 Större investeringsprojekt 2018-2021 .....	29
7. Framtida finansieringsbehov .....	30
7.1 Investeringar .....	30
7.2 Pensioner.....	30
7.3 Lånetak.....	30
Slutkommentar.....	31
Bilagor.....	32

## Sammanfattning

Leksands kommun har flera år bakom sig med goda ekonomiska driftresultat. Tack vare detta finns det goda förutsättningar för det fortsatta arbete mot Vision 2025 och att bli 18 000 invånare. Under senare år har kommunen också genomfört stora investeringar bland annat i infrastruktur. Detta kommer att fortsätta också under kommande budgetperiod. Även den verksamhetsmässiga måluppfyllelsen har varit positiv, bland annat gällande betyg i årskurs 6 där kommunen placerar sig bland de bästa i landet.

De ekonomiska osäkerheterna kring kommunernas utveckling är dock fortsatt stor enligt Sveriges kommuner och Landsting (SKL). Osäkerheterna bottnar i försämrad konjunkturutveckling, ökade orosfaktorer i den internationella ekonomin, demografi och kommunernas aktuella kostnadsstruktur. För Leksands del finns ambitiösa utvecklingsplaner kring bostads- och stadsbyggande som kräver omfattande finansiering. Trots de ekonomiska utmaningarna är konjunkturen fortsatt relativt gynnsam och arbetslösheten har stabiliserats på riksnivå och är lägre i Leksands kommun än i riket, vilket också återspeglas i att kommunen har en starkare skattekraft än snittet i Dalarna.

Budgeten utgår ifrån det av fullmäktige beslutade överskottsmålet om 2,0 procent för budgetperioden 2016-2020. För budgetperioden uppgår resultatet till 2,1 procent av skatter och bidrag. För perioden 2018-2020 motsvarar överskottet 1,2 procent av skatter och bidrag, 0,7 procent utan nedan specificerade effektiviseringar.

Resultatnivåerna i föreslagen budget uppgår för 2018 till 7,8 mkr (0,9 procent i överskott), för 2019 till 11,4 mkr (1,3 procent) och för 2020 till 14,6 mkr (1,6 procent). I dessa resultatnivåer ingår generella, det vill säga i nuläget ospecificerade effektiviseringar med 4,5 mkr 2019 och ytterligare 4,9 mkr ovanpå detta 2020.

De största budgetökningen på driftsidan erhåller Vård och omsorg som under 2018-2020 får totalt 25,5 mkr jämfört med budget 2017 och Lärande och stöd 33,6 mkr. Budgetökningarna består främst av volymjusteringar p.g.a. ökade behov ute i sektorerna. Den sektor som erhåller mest i förhållande till sin storlek är Samhällsutveckling vars budget ökar med 10 procent under 2018-2020 jämfört med 2017. För Vård och omsorg samt Lärande och stöd handlar det framförallt om ökat antal äldre respektive barn, medan det för Samhällsutveckling är ökade kostnader för de satsningar som görs i kommunen. Samtliga siffror är exklusive föreslagen skatteväxling som redovisas separat.

Övriga finansiella mål består av 100 procent självfinansieringsgrad för investeringarna 2018-2021, soliditeten inklusive den del av pensionsskulden som är redovisad som ansvarsförbindelse ska årligen förbättras jämfört med föregående års rullande treårsperiod och verksamheterna som helhet måste hålla driftbudgeten varje enskilt år. Skall målet om självfinansiering till 100 % nås måste resultatet 2021 uppgå till minst 19,7 mkr, samt att de beslutade investeringsnivåerna inte får öka.

Föreslagna investeringar exklusive exploatering uppgår till 74,3 mkr, 70,4 mkr, 67,2 mkr och 43,6 mkr, totalt 255,5 mkr för 2018-2021. De enskilt största investeringarna under perioden 2018-2021 utgörs av en ny bollhall (40 mkr) och Moskogslänken (21 mkr). Utöver detta ingår bland annat fortsatta etapper i centrumutvecklingsplanen med upprustning och förbättring av stadsmiljön (15,0 mkr), fortsatta satsningar på infrastrukturen med upprustning av befintliga vägar och broar (15,6 mkr) samt fortsatt utbyggnad av gång- och cykelvägar (9,5 mkr).

Utöver ovan investeras totalt 72,5 mkr i exploateringsprojekt under perioden 2018-2021. Under samma period beräknas intäkterna för dessa projekt att uppgå till 60,7 mkr men över en längre tidsperiod beräknas exploateringsprojekten vara självfinansierade. På kort sikt bedöms lånefinansiering vara nödvändig och det finns risker kring exploateringsprojekten.

# 1. Inledning

Leksands kommun har cirka 1 500 medarbetare och den gemensamma ambitionen är service av hög kvalitet till drygt 15 500 medborgare genom fortsatt utveckling, tydligt ansvar och sund ekonomi. Kommunen har ett differentierat näringsliv och kännetecknas av en positiv framtidstro. Kommunen har en spännande framtid där uppgiften är att skapa förutsättningar för fortsatt tillväxt och utveckling. Med beslutad Vision 2025 är ambitionsnivån hög att bibehålla och ytterligare utveckla attraktionskraften i kommunen genom fortsatta kvalitetshöjningar och satsningar inför framtiden.

## 1.1 Vision 2025 och mål till förvaltningen

I den av kommunfullmäktige i november 2012 antagna nuvarande visionen för kommunen, Vision 2025, uttalas att det ska vara "Lätt att leva i Leksand":

*"Här möts öppna och levnadsglada människor i ett modernt samhälle som präglas av valfrihet, professionalitet och omtanke. Leksand är en kommun med 18 000 invånare där människor trivs och känner sig hemma. Vi har en mycket bra levnadsmiljö som är tillgänglig för alla, ett tryggt samhälle och hög kvalitet i våra gemensamma verksamheter. Vi har ett mångkulturellt samhälle och ser det som en styrka. I Leksand finns levande traditioner som tål nytänkande. Det märks inte minst i våra aktiva och levande byar. Det märks också i mötet mellan den gamla kulturbebyggelsen och den moderna arkitekturen, vilket ger möjlighet till ett attraktivt boende oavsett hur du vill att det ska se ut. I Leksands småskaliga stadskärna promenerar man omkring mellan butiker och restauranger. I Insjön hittar man ett modernt industri- och handelscentrum. Ett aktivt och levande samarbete mellan enskilda, familjer, föreningar, byar och företag och kommunen är en framgångsfaktor. Tillgång till både orörd skog och öppna landskap, men även Siljan och våra sjöar, skapar en givande levnadsmiljö. Vi är ledande inom hälsa och idrott, och både naturen och kulturen håller mycket hög klass. Här finns självklart också god tillgång till vård på nära håll.*

*Här skapar ny teknik och effektiva energilösningar goda förutsättningar för både människor och företag. I Leksand är det inte bara nära mellan människor, det är också nära till världen. Snabba och miljövänliga buss- och tågförbindelser tar dig dit du vill – oavsett om det är till arbete och studier i vår region eller vidare till Arlanda-Stockholm."*

Denna vision bryts årligen ner i politiskt beslutade verksamhetsmässiga mål för förvaltningen. Hur förvaltningen avser att nå de av fullmäktige beslutade verksamhetsmässiga målen för kommande år samt en djupare redovisning av utfallet av föregående års mål beskrivs i en årlig förvaltningsplan. Varje sektor arbetar utifrån förvaltningsplanen fram en sektorsplan som redovisar hur sektorerna kommer att arbeta med att uppnå målen. I vissa fall tas också underliggande avdelningsplaner och enhetsplaner fram som ska stötta sektorn i att uppnå sina mål.

Utgångspunkten för verksamhetsutvecklingen är ett systematiskt kvalitetsarbete.

Verksamhetsperspektivet fokuserar således på att kommunen ska bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt för att skapa förutsättningar för en god ekonomisk hushållning. För att detta ska säkerställas krävs ett tydligt samband mellan resurser och prestationer, resultat och effekt.

## 1.2 God ekonomisk hushållning

Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. God ekonomisk hushållning innebär god måluppfyllelse både av finansiella mål och verksamhetsmässiga mål. Både de finansiella- och verksamhetsmässiga målen i mål och Budget 2018-2020 sätts inom ramen för de riktlinjer för god ekonomisk hushållning som kommunfullmäktige beslutat om 2015.

En utvärdering skall finnas i årsredovisningens förvaltningsberättelse om i vilken utsträckning målen för en god ekonomisk hushållning har uppnåtts. Kommunens revisorer bedömer om resultaten i delårsrapporten och i årsbokslutet är förenliga med de mål fullmäktige beslutat om i budgeten och planen för ekonomin under perioden. Bedömningen av om en god ekonomisk hushållning uppnåtts för året baseras på måluppfyllelsen av de av kommunfullmäktige beslutade finansiella och verksamhetsmässiga målen.

### 1.2.1 Finansiella mål

I det finansiella perspektivet handlar god ekonomisk hushållning främst om att säkerställa att varje generation själv bär kostnaderna för den service som den konsumerar. Det innebär att ingen kommande generation skall behöva betala för det som en tidigare generation förbrukat. Överskottet (resultatet) måste därför vara tillräckligt stort för att motsvarande servicenivå skall kunna garanteras även för nästkommande generation utan att den skall behöva uttaxeras en högre skatt. Utöver resultatet måste också skuldsättningen följas noggrant, detta då det är ett långsiktigt åtagande och överlämnas till kommande generationer.

Överskottet bedöms behövas av följande skäl:

- Investeringarna ska kunna finansieras utan att öka upplåningen
- Framtida pensionsutbetalningar ska klaras av utan nedskärningar i verksamheten
- Kommunens eget kapital värdesäkras för kostnadsutvecklingen/ inflationen
- Reserver skapas för att klara den ekonomiska stabiliteten i de fall oförutsedda behov uppstår eller de ekonomiska förutsättningarna försämras.

Leksand kommun skall säkerställa en god ekonomisk hushållning med beaktande av ovan. Kommunfullmäktige har därför beslutat kring nedanstående finansiella mål:

- Ett överskott med 2 procent av skatter, generella statliga bidrag och utjämning, gällande en planperiod om föregående två år och kommande tre år, i detta fall åren 2016-2020.
- 100 procent självfinansieringsgrad ska gälla för investeringarna under hela perioden 2018-2021 och varje enskilt år.
- Soliditeten, inklusive pensionsskulden redovisad som ansvarsförbindelse, ska årligen förbättras jämfört med föregående års rullande treårsperiod.
- Verksamheterna skall hålla sin driftbudgetram (verksamheternas nettokostnader) varje enskilt år.

### 1.2.2 Verksamhetsmässiga mål

De verksamhetsmässiga målen anger kommunens riktning för kommande år med fokus på kvaliteten i kommunkoncernens verksamheter. Verksamhetsmässiga mål ska vara i balans med de finansiella målen. Vid en eventuell målkonflikt är de verksamhetsmässiga målen underordnade de finansiella målen.

Nedan redovisas mål för kommunkoncernens utveckling och utifrån kommunens nuvarande antagna Vision 2025.

1. Bygga fler bostäder – främst lägenheter – för både unga och äldre.
2. Verka för att de äldre och de med funktionsnedsättning ges möjlighet till större inflytande och en mer utvecklande vardag samt fortsätta utveckla stödet till anhöriga.
3. Ökat fokus på att utveckla barns intresse för skriftspråk, kommunikation och läsning i förskolan.
4. Ha ännu bättre måluppfyllelse hos eleverna i våra skolor – med särskilt fokus på elever med låg måluppfyllelse.
5. Vara en attraktiv arbetsgivare.
6. Intensifiera kommunens hållbarhetsarbete inom klimat- och miljöområdet samt minska användningen av skadliga kemikalier i våra verksamheter.
7. Aktivt stödja utvecklingen av besöksnäringen och handeln i hela kommunen.
8. Medverka till att korta tiden för etablering på arbetsmarknaden för de här som fått uppehållstillstånd.
9. Stärka vår position som kulturkommun och fortsätta vara en av landets främsta sport- och friluftskommuner.
10. Öka omgivningens kunskap om kommunens roll och uppgift samt utveckla och förenkla medborgarnas och företagens kontakter med kommunen.
11. Öka den digitala delaktigheten hos våra medborgare – med extra fokus på de äldre - samt öka digitaliseringen i vår kommunala verksamhet.
12. Öka medborgarnas välmående genom att främja hälsa och trygghet samt motverka missbruk av alkohol, narkotika, doping och tobak (ANDT).

Utifrån dessa mål har förvaltningen arbetat fram indikatorer för att mäta hur väl målen nås.

De beslutade målen gäller i första hand för år 2018 och i andra hand 2019-2020, men kan även komma att gälla för längre tidshorisonter i syfte att uppnå kontinuitet, jämförbarhet och analys av utveckling över tid, utifrån politiska beslut. Samtliga mål bedöms kräva samverkan över flera av kommunkoncernens verksamhetsområden för att nå full framgång.

## 2. Framtida styrning av kommunens ekonomiska- och kvalitativa mål

I syfte att ge en bild över hur vi från förvaltningen tänkt styra kommunens verksamheter mot de ekonomiska och kvalitativa målen framöver så följer här en beskrivning av ledningens tankar kring styrning ur två olika perspektiv. Dels ur ett organisatoriskt perspektiv men dels ur ett systemperspektiv som båda hör ihop.

### 2.1 Organisatoriskt perspektiv

I syfte att fullfölja den stora organisationsförändringen som skedde 2011 när den gamla organisationen med självstyrande nämnder ersattes av en nämnd med utskott och en förvaltning på tjänstemannasidan. En utmaning för kommunledningen är att få till en styrning av organisationen såväl på djupet inom sektorerna som på tvären där avdelningarna med expertkunskap inom specifika områden tar ett kommunövergripande ansvar för dessa frågor. Här är en helhetssyn kring styrningen av kommunens alla verksamheter av största vikt att ha i än större utsträckning framöver och att avdelningarna som i dag står för verksamhetsstödet också tar klivet fram och får ägna mer tid åt verksamhetsstyrning kring de områden som de är experter inom. Det kan exempelvis röra sig om att dessa avdelningar för hela kommunens räkning tar såväl ett budgetansvar som ett processansvar för hur vissa saker skall hanteras. Detta kan röra sig om områden såsom fordonshantering och personalrekrytering som hittills hanterats av sektorerna var för sig utan en uttalad kommunövergripande styrning men som inom kort kommer att ansvaras och styras från ekonomi och HR avdelningarna. Hur själva processerna skall se ut bör såklart ske i samråd med övriga sektorer men ansvaret för att det finns en helhetssyn och styrning kring dessa områden åligger sektor verksamhetsstöd som verkar på tvären i kommunen.

### 2.2 Systemperspektiv

För att möjliggöra att jobba på det sätt organisatoriskt som beskrivits ovan så krävs det informativa och användarvänliga system som stöder våra arbetsprocesser. I dagsläget så upplevs det som att Leksands Kommun har väl fungerande operativa processverktyg som möjliggör för de anställda inom främst de två stora sektorerna "Vård och omsorg" och "Lärande och stöd" att dagligdags kunna utföra sina arbetsuppgifter på såväl ett kvalitativt som effektivt sätt. Utmaningen avseende systemstöden handlar även här mer om brister i de kommunövergripande stödsystemen som är tänkt att styra på tvären genom kommunen och inte enbart inom respektive sektor.

Exempel på sådana systemverktyg som inom de närmaste åren kommer att implementeras helt nya eller förbättrade versioner utav är inköps-, fordons-, rekryterings-, kvalitets- och analysverktyg. Det sistnämnda skall möjliggöra för anställda på alla nivåer inom kommunen att snabbare kunna fatta kloka beslut i sin vardag genom att ha tillgång till den relevanta information som de behöver. Inköpssystemet skall minimera riskerna för att inköp görs till fel priser och av leverantörer som vi saknar upphandlade avtal med medan ett mer modernt rekryteringssystem skall kunna göra hela processen enklare för cheferna och HR avdelningen att kunna hantera den strategiskt viktiga rekryteringsprocessen. Ett införande av även ett kvalitetssystem där användarna själva mer löpande kan följa de förbättringar som genomförs ute i verksamheten mot att nå de kvalitativa målen känns också viktigt att få till framöver.

Utan bra system som verkar på tvären genom kommunen så kommer styrningen att försvåras. Självklart skall även utvecklingen av de processsystem som finns inom vården och skolan att i digitaliseringens anda fortsätta att utvecklas också men en balans mellan de system som går på djupet och de som går på tvären är det som eftersträvas så att en bra styrning på båda led kan uppnås. Den stora utmaningen för att få detta att fungera är att öka helhetssynen hos alla anställda i kommunen så att vi förstår varför vi ibland ändrar vissa rutiner inom sektorerna för att det för kommunen som helhet är mer fördelaktigt.

### 3. Budgetförutsättningar

I sitt budgetförslag har nivån på allmän uppräknings av löner och prisinflation, volymförändringar, satsningar, skatteväxling och effektiviseringsmöjligheter samt omfördelningar inom budgetramen beaktats. Budgeten utgår också ifrån de verksamhetsmål som sattes i november 2016 för 2017, eventuella ändringar av målen kommer beaktas till budget 2019-2021, men kommer att vara vägledande i arbete med verksamhetsplaner för 2018.

De olika behoven och utmaningarna i Leksands kommun, i form av en demografisk utveckling, stora tillväxtambitioner och en osäkrare finansiering ställer höga krav på god ekonomisk styrning och kontroll i samtliga verksamheter. Det betyder god budgetföljsamhet där driftbudgeten hålls varje enskilt år. Det innebär krav på kontinuerliga effektiviseringar och förändrade arbetssätt för att komma ner i långsiktigt hållbara kostnadsnivåer för att klara överskotts målet och uppnå en uthållig ekonomi i balans. Det är avgörande också för att säkra tillräckliga medel för nödvändiga investeringar.

Se Bilaga 4 för en djupare beskrivning av de antaganden och förutsättningar som utgör grunden för årets budget.

#### 3.1 Konjunktur och omvärld

Sveriges kommuner och landsting (SKL) konstaterar i sin Ekonomirapport maj 2017 och sitt Budgetunderlag för kommunsektorn 2018-2020 att det ekonomiska läget är fortsatt bekymmersamt för kommunsektorn som helhet. Många kommuner brottas med underskott och ett kraftigt kostnadstryck.

Tillväxten i den svenska ekonomin är fortsatt stark med en stor sysselsättningsökning samt stark efterfrågan på arbetskraft, framförallt inom offentlig sektor. Dock väntas konjunkturen kulminera 2018 för att sedan övergå i ett normalläge.

Åren 2017-2020 räknar SKL med att tillväxten i skatteunderlaget sjunker, medan de demografiskt betingade kostnaderna fortsätter att öka i snabb takt. Den reala skattetillväxten väntas bli under 1 procent fram till 2020, medan de demografiskt betingade kostnaderna ökar med ca 1,5 procent för samma period. Den ökningen är den snabbaste på minst 35 år och ca 3 gånger snabbare än 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 rationaliseringar men också rena nedskärningar kan bli nödvändiga, motsvarande totalt 67 miljarder kronor.

Gapet till 2020 stannar inte av då, utan fortsätter att växa under lång tid framöver. Enligt SKLs beräkningar skulle effektiviseringar motsvarande 1 procent räcka för att täppa igen glappet. Därför anser de att stort fokus skall ligga på effektiviseringar varav digitalisering och ändrade arbetssätt samt samarbete nämns som exempel. På grund av rekryteringsproblem inom kommunsektorn måste också tekniska lösningar utvecklas. Utöver detta lyfter SKL fram behovet av insikten att sämre ekonomiska tider väntas och att det kommer att krävas flera åtgärder för en ekonomi i balans.

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



## 3.2 Befolkning

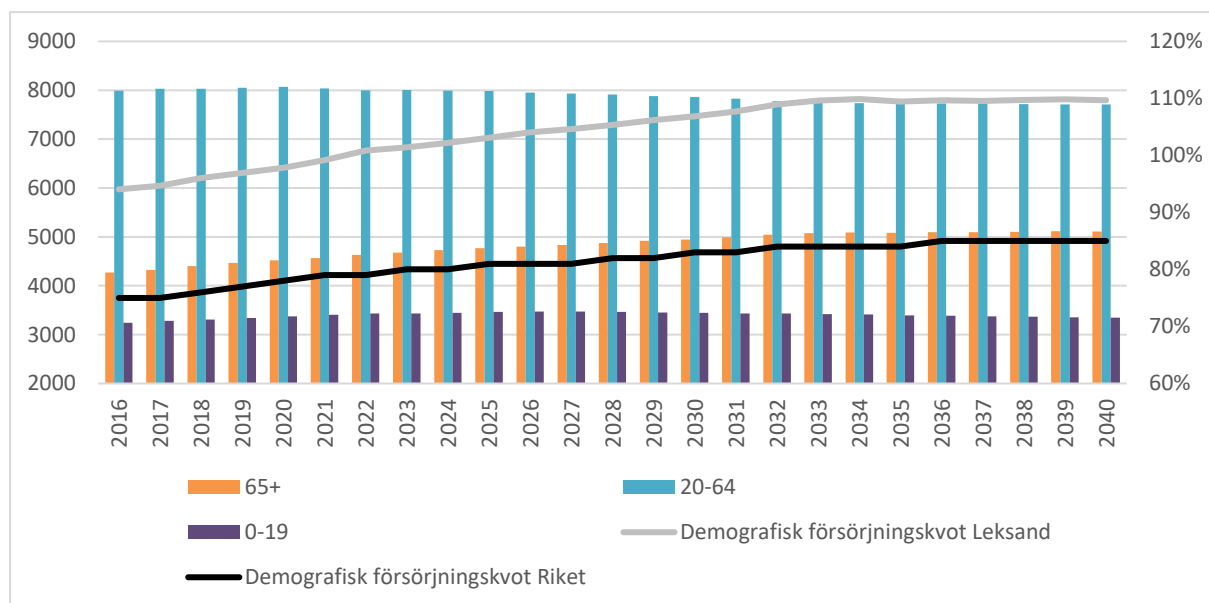
Leksands kommun använder sig av SCB:s befolkningsprognos från maj för att beräkna framtida demografiska förändringar. Inför denna budget har dock egna justeringar gjorts i SCB:s antaganden, bland annat ökad inflyttning under perioden 2018-2025 som följd av omfattande bostadsbyggande. Med demografi avses 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 vara vid utgången av 2018: 15 748, 2019: 15 859 och 2020: 15 960 invånare. Enligt prognos kommer antalet invånare som är 65 år och äldre samt barn att öka ytterligare.

Demografisk försörjningskvot beräknas som summan av antal personer 0-19 år och antal personer som är 65 år och äldre dividerat med antal personer i åldern 20-64 år. Nyckeltalet visar övergripande vilken balans kommunen har mellan skattekraft och försörjningsbörd och därmed bland annat vilket beroende kommunen har av det kommunala utjämningsystemet för att klara sin långsiktiga finansiering. Nyckeltalet tar dock inte särskild hänsyn till sysselsättningsgrad.

Nedan visas ett diagram över den demografiska försörjningskvoten. Som grafen visar så kommer de demografiska utmaningarna att bli än mer omfattande kommande 15 åren för att sedan stabiliseras på en konstant hög nivå. 100 procent betyder alltså att varje person i åldern 20-64 måste försörja förutom sig själv även en person till. Denna trend finns på riksnivå och för Leksands kommun är utmaningen än större då kommunen är bland de 25 procent som har den minst gynnsamma försörjningskvoten.

Figur 1. Befolkningsstruktur inklusive demografisk försörjningskvot.



Den demografiska utvecklingen medför finansiella utmaningar för kommunen. Samtidigt har Leksands kommun ambitiösa planer för framtiden med omfattande investeringar i både primärkommunen och de kommunala bolagen för att nå tillväxtmål och övriga mål i kommunens Vision 2025.

### 3.3 Skatter

#### 3.3.1 Skatteväxling

Enligt beslut skall landstinget vara ansvarig för kollektivtrafiken i länet från och med januari 2018. Som en följd av detta sker en skatteväxling i samtliga berörda kommuner. För Leksands kommun innebär detta en sänkning av kommunalskatten med 47 öre, motsvarande cirka 16 mkr per år. Samtidigt minskar sektorernas kostnader med motsvarande belopp. Kommunen kommer fortsatt att ha busskostnader för skolskjutsar på cirka 8 mkr per år som redovisas under Lärande och stöd.

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Lärande och stöd	987	798	579
Vård och omsorg	-4 878	-4 878	-4 878
Samhällsutveckling	-11 514	-11 514	- 11 514
<b>Totalt</b>	<b>-15 405</b>	<b>-15 594</b>	<b>- 15 813</b>

Tabell 1. Kostnadsförändring för respektive sektor på grund av skatteväxling (tkr).

#### 3.3.2 Skattetillväxt

Leksands kommun använder sig av SKL:s skatteunderlagsprognoser för att beräkna framtida skattetillväxt. För Leksands kommuns del konstateras en relativt sett starkare tillväxt än normalt av skatter och bidrag fram till 2018. Baserat på skatteunderlagsprognosen från SKL per juni 2017, motsvarar det en ökning från 2017 med 84,7 mkr (9,8 procent) fram till och med 2020.

För skatteunderlaget är tillväxttakten i nominella tal för 2018 3,6 procent, för 2019 2,9 procent och för 2020 3,0 procent, vilket är en lägre tillväxt än i tidigare prognoser.

I skatteunderlagsberäkningarna inkluderas det av regeringen aviserade extra tillskottet ("välfärdsmiljarderna") till kommuner och landsting från och med 2015, för perioden 2018-2020 handlar det om 14,0, 12,8 respektive 12 mkr. Utan dessa totalt 38,8 mkr hade skattetillväxten varit 5,3 procent för perioden. Detta är dock preliminära siffror för samtliga år per maj 2017. Här finns en stor osäkerhet, speciellt till den delen som avser 2018 detta då 76 procent av den summan beräknas utifrån flyktingvariabeln som justeras löpande.

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Faktiskt skatteunderlag	5,0	4,4	4,0	3,5	3,6
Prisutveckling	2,5	2,8	2,9	3,1	2,9
<b>Realt skatteunderlag</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,1</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>

Tabell 2. SKL:s prognos för skatteunderlag, prisutveckling och reall skatteunderlag.

Som tabellen ovan visar så minskar tillväxten på skatteunderlaget markant för perioden 2018-2020, jämfört med åren 2016-2017. Detta beror på att antalet arbetade timmar inte växer i samma takt som tidigare samt att pris- och löneökningstakten inom kommunsektorn stiger under högkonjunkturåren. Samtidigt växer antalet invånare i landet rekordsnabbt, det betyder att utrymmet för skattefinansierad verksamhet per invånare utvecklas i den långsammaste takten sedan finanskrisen. Till detta tillkommer som tabellen nedan visar att hushållens disponibla inkomster per person minskar från 2019 och att det reala skatteunderlaget per invånare minskar från 2019 och fortsätter så till och med åtminstone 2020.

	1980-2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Inkomster</b>	2,0	3,0	2,3	1,6	0,4	0,6
<b>Antal invånare</b>	0,5	1,3	1,4	1,1	1,0	1,0
<b>Inkomst per invånare</b>	1,6	1,7	0,9	0,5	-0,6	-0,4

Tabell 3. Hushållens reala disponibla inkomster (procentuell förändring).

### 3.3.3 Förändring av skattekraft

Skattekraft är ett mått på skatteunderlag per invånare och kan uttryckas i termer av kronor per invånare eller som relativ skattekraft, det vill säga som andel av genomsnittlig skattekraft i riket.

2017 har Leksand en relativ skattekraft på 94,6 procent av rikets medelskatte kraft, jämfört med genomsnittet för Dalarnas län 90,1 procent och kommuner i tätbefolkad region 89,4 procent, den kommungrupp som Leksands kommun med nuvarande SKL-klassificering ingår i. Både Leksand och riket har haft en negativ trend sedan 2014, för Leksands del var trenden positiv de tio föregående åren innan trenden bröts och för 2017 har det skett en förbättring igen.

Förändringen av skattekraft i Leksands kommun har de senaste tio åren varit generellt positiv och kommunen har succesivt under hela perioden förbättrat sin relativa skattekraft jämfört med de flesta av länets övriga kommuner och även jämfört med kommuner i tätbefolkad region.

En förbättring av skattekraften ger Leksands kommun ett minskat beroende av det kommunala utjämnningssystemet.

## 3.4 Uppräkning av kostnader

Nedan följer en kort förklarande avsnitt av indexuppräknings för prisökningar och löneökningar samt de budgetramjusteringar tillförs/påförs sektor Lärande och stöd och Vård och omsorg i det fall det existerar volymförändringar i kommande mål och budgetperiod.

### 3.4.1 Indexuppräkning för prisökningar

I budget har en uppräkning skett för varu- och tjänsteinköp för sektorerna med 1,2 procent 2018 och med 1,5 procent 2019-2020, detta jämfört med SKLs bedömning om cirka 3 procent. Anledningen till justeringen är en satsning på upphandlingsavdelningen i form av införskaffandet av ett inköpssystem under 2018 som borde medföra en bättre styrning av kommunens totala inköp och därmed även en något lägre indexuppräkning.

### 3.4.2 Indexuppräkning för löneökningar

Löneökningar budgeteras centralt och skall täcka samtliga löneökningar inom kommunen, inklusive löneglidningar. Uppräkning har gjorts med i snitt 2,5 procent per år.

Till följd av ökade pensionskostnader för kommunerna ökar personalomkostnadspålägget (PO-pålägget) med 0,87 procentenheter. Den totala kostnadsökningen är cirka 4 mkr och respektive sektor har erhållit kompensation för kostnadsökningen.

### 3.4.3 Volymjusteringar för Vård och omsorg och Lärande och stöd

Ovan nämnda sektorer erhåller budgetramjustering utifrån förändringar i respektive åldersklass för berörd sektor. Ökar/minskar antalet äldre i åldrarna 65- år prognosticeras omsorgsbehovet öka/minska och tillika kostnaderna inom sektor Vård och omsorg.

De berörda verksamheterna inom Vård och omsorg är ordinärt boende och särskilt boende. Ökar/minskar antalet barn/ungdomar i åldrarna 0-18 år prognosticeras omsorgs och

utbildningsbehovet öka/minska och tillika kostnaderna inom sektor Lärande och stöd. De berörda verksamheterna är förskola, grundskola och gymnasieskola.

Sektor Vård och omsorg och Lärande och stöd kompenseras i budgetförslaget för volymförändringar i åldersgruppen, även om beräkningsgrunderna för detta ser olika ut för verksamheterna.

### 3.5 Kostnadsstruktur

En helt avgörande faktor i utvecklingen av kommunens ekonomiska ställning är utvecklingen av verksamheternas nettokostnader. Skatteintäkterna och de statliga generella bidragen ska räcka till finansiering av den löpande driftverksamheten, avsättningar till framtida pensionsåtaganden, räntor och avskrivningar. Det är därför av avgörande betydelse hur nettokostnaderna för driftverksamheten utvecklas i förhållande till skatter och statliga generella bidrag.

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.

Basen för beräkningarna i utjämningsystemet är den beräknade standardkostnaden, vilken årligen räknas fram för varje kommun i landet utifrån ett riksgenomsnitt. Standardkostnaden räknas också fram per delmodell i systemet. Delmodellerna tar hänsyn till olika demografiska och socioekonomiska faktorer per kommun.

### 3.6 Resultatutjämningsreserv (RUR)

Kommuner kan reservera medel till en resultatutjämningsreserv (RUR) inom ramen för en balanskravsutredning och eget kapital. Reservering till resultatutjämningsreserv får göras för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel med högst ett belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger 1 procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och kommunal ekonomisk utjämning eller 2 procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning om kommunen eller landstinget har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelser.

Leksands kommun har 2017 ett positivt eget kapital inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelserna och kan därmed för närvarande göra en avsättning som överstiger 1 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

Leksands kommun följer SKL:s vägledning för att avgöra om RUR får disponeras. Det innebär att jämföra utvecklingen av det årliga underliggande skatteunderlaget för riket 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 2017 är det inte möjligt att använda RUR under planperioden 2018-2020. RUR får däremot användas för att täcka ett negativt balanskravsresultat om det skulle uppstå. Kommunen uppfyller i och med detta lagens krav på balans.

Bedömningen är att resultatutjämningsreserven inte behöver nyttjas under perioden, samtidigt som nya reserveringen till den inte heller bör ske.

## 4. Risk- och känslighetsanalys

I följande kapitel presenteras, de för kommunen, kända ekonomiska risker för Leksands kommun under mål och budgetperioden 2018-2020. I övrigt analyseras även hur Leksands kommun påverkas ekonomiskt av exempelvis räntehöjningar, löneökningar och ökat antal invånare.

### 4.1 Riskanalys

- Det finns ytterligare tecken på konjunkturavmattning både i Sverige och internationellt, vilket skulle kunna leda till snabbare tillväxt fall, lägre sysselsättning och därmed lägre intäkter för kommunen kommande år än vad som ingår i budgetförutsättningarna.
- Beräkningarna av pensionsskulden och dess förändring är fortsatt osäkra. Exempelvis pågår för närvarande en utredning om RIPS-räntans (räntan används som kalkylränta för beräkningen av pensionsskulden) beräkning, vilket kan få negativa resultateffekter. Senast räntan ändrades 2013 påverkade det kommunens resultat med -3,0 mkr.
- Osäkerhet råder om behovet av ökat försörjningsstöd och boendestöd, i första hand avseende asylsökande boende i kommunen som erhåller någon form av uppehållstillstånd 2018-2020
- Just nu genomförs stora exploateringsprojekt i kommunen, där finansieringen utgår ifrån att hela kostnaden täcks av intäkter vid försäljning. Omvärldsfaktorer som ränteläge, arbetsmarknad, med mera kan påverka betalnings-förmågan/viljan hos kommande köpare.

### 4.2 Känslighetsanalys

Nedan redovisas ett antal olika variabler av större ekonomisk betydelse för kommunen och beräknad resultatpåverkan av dessa. Syftet är att ge en översiktlig bild av olika möjliga åtgärder och tänkbara händelser och ekonomiska konsekvenser.

#### Invånarantal

Invånarantalet påverkar bland annat statsbidrag och skatteintäkter. Skulle invånarantalet förändras med 100 personer förändras de budgeterade totala skatteintäkterna i genomsnitt med ca 3,4 mkr, dock med stora variationer beroende på demografisk och socioekonomisk struktur på invånarna som flyttar in/ut.

#### Personalkostnadsförändringar

Varje procentenhets förändring av lönesumman utgör en förändring av personalkostnaderna med 6 mkr per år. En förändring med motsvarande 10 heltidstjänster innebär en kostnadsförändring med cirka 4,5 mkr per år, beräknat utifrån genomsnittlig lönenivå i kommunen.

#### Kostnadsförändringar

Kostnadsförändringar i köpta varor och tjänster med 1 procentenhet innebär cirka 2,9 mkr i resultatpåverkan per år.

#### Utdebitering skatt

En förändring med 1 skattekrone innebär en intäktförändring med cirka 32,3 mkr per år.

#### Räntor

En stor del av kommunens lån är bundna (77 procent), men en stor del av kommunens lån förfaller under 2018 (29 procent). Skulle räntan på de lånen som behöver läggas om under 2018 höjas med 1 procentenhet skulle den årliga kostnaden öka med cirka 0,7 mkr. På lång sikt skulle en räntehöjning med 1 procentenhet öka kostnaderna med 2,3 mkr per år, med lånenivån per juni 2017.

## Taxor och avgifter

En teoretisk förändring av samtliga taxor och avgifter med 1,0 procentenhet skulle innebära en intäktsförändring med cirka 2,0 mkr per år. De taxor som kommunen själv styr över uppgår till 33 mkr per år. En höjning av dessa med 1 procentenhet skulle generera 0,3 mkr per år.

## 5. Resultatbudget

I följande kapitel återfinns resultatbudget för mål-s och budgetperioden 2018-2020 i form av en, för kommunen, summerande tabell. Därefter följer en per sektor mer detaljerad beskrivning av för mål och under budgetperioden aktuella effektiviseringsåtgärder, prioriterade äskanden, ej prioriterade äskanden, framtida behov och konsekvenser av beslut.

Det budgeterade resultatet uppgår till 2,1 procent för perioden 2016-2020 och därmed nås målet 2 procent av skatter och bidrag för målperioden, detta främst tack vare resultatet 2016 på 37,8 mkr (4,5 procent) och ett prognosticerat resultat på 20,7 mkr (2,4 procent) 2017. Däremot nås inte 2 procent över perioden 2018-2020, utan där uppgår resultatet till 1,2 procent, inklusive effektiviseringar (0,7 procent utan). För att långsiktigt klara målet krävs löpande effektiviseringsåtgärder.

Resultatnivåerna i budget uppgår för 2018 till 7,8 mkr (0,9 procent i överskott av skatter och bidrag), för 2019, 11,4 mkr (1,3 procent i överskott) och för 2020 14,6 mkr (1,6 procent i överskott). I dessa resultatnivåer är generella, det vill säga i nuläget inte specificerade, effektiviseringar om 4,5 respektive 9,4 mkr 2019-2020.

En skatteväxling på 0,47 öre finns med i denna budget. Det innebär att kostnaderna för busstrafik sänks med cirka 15 mkr per år, motsvarande skatte- och kostnadshöjning hamnar istället hos landstinget.

För Lärande och stöd ingår 7,6 mkr i ökad driftbudget för 2017 i form av ett tilläggsanslagsärendande.

Lärande och stöd är den sektorn som jämfört med 2017 års budget ökar sina kostnader mest under perioden 2018-2020, med totalt 33,6 mkr (9,4 procent, 3,1 procent per år). Medan samhällsutveckling ökar mest i procent med sina 10,1 procent för hela perioden och 3,3 procent per år. Ingen sektor ökar med mindre än 5 procent för hela perioden. Samtliga siffror är exklusive effekter av skatteväxlingen och utan centralt budgeterade poster såsom löneökningar och kapitalkostnader.

Kostnadsökningarna uppgår netto till 27,6 mkr (12,6 inkl. skatteväxling) för 2018, där inkluderas ett tilläggsanslag till Lärande och stöd på 7,6 mkr 2017.

Dessa kostnadsökningar beskrivs närmare under avsnittet resultatbudget nedan på sidorna 14-26.

Förvaltningen har alltid att vidta ständiga förbättringar och effektiviseringar inom ramen för den löpande verksamheten. Trots detta är förvaltningens bedömning, utifrån nu kända förutsättningar och gjorda antaganden, att en politisk omprövning måste ske av vad förvaltningens uppdrag långsiktigt skall omfatta, vad som skall utföras och i vilken form det ska ske.

Enligt samma bedömning tillkommer även behov av politiskt beslutade strukturella åtgärder för att långsiktigt säkra det beslutade resultatmålet om 3 procent överskott av skatter och statliga bidrag över planeringsperioden fem år.

Nedan presenteras Leksands kommuns resultatbudget för 2018-2020.

Mål och Budget 2018-2020 (mkr)	Utfall 2016	Budget 2017	Prognos 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020
<b>Verksamhetssektorerna</b>						
<b>Politiken och Förvaltningsledning</b>	32,4	29,7	36,8	27,9	27,4	27,0
<i>Ramjustering</i>				-1,8	-2,3	-2,7
Extra hyra LIF				2,5	2,5	2,5
Höjning ishallshyra KPI				0,5	0,6	0,6
Föreningsbidrag som utbetalats 2017				-3,2	-3,2	-3,2
<b>Verksamhetsstöd</b>	38,6	40,7	40,9	43,1	41,2	41,4
<i>Ramjustering</i>				2,4	0,5	0,7
Licenskostnader				0,85	0,75	0,75
Upphandlare				0,6	0,6	0,6
Rekrytering				0,6	0,6	0,6
<b>Lärande och stöd</b>	338,3	356,8	359,8	367,1	366,1	370,8
<i>Ramjustering</i>				0,6	-0,2	-0,4
Volymjusteringar, förskola				2,2	2,5	4,5
Volymjusteringar, grundskola				2,2	2,7	2,9
Volymjusteringar, gymnasieskola				-1,8	0,7	2,7
Beslut budget 2017-2019 förskola				-2,0	-4,0	-3,0
Omställningskostnad, grundskola				4,2	-4,2	
Ökad personaltäthet, förskola				1,0	2,0	3,0
Barn i behov av särskilt stöd				1,0	1,0	1,0
<b>Vård och omsorg</b>	261,4	269,8	271,8	270,4	273,3	276,1
<i>Ramjustering</i>				2,95	2,5	3,0
Personlig assistans nytt ärende				1,0		
Volymjusteringar enl. prognos				2,7	6,1	8,5
Priskompensation				0,5	1,0	1,5
Personalkostnadspålägg				1,4	1,4	1,4
<b>Samhällsutveckling</b>	61,9	71,5	67,8	60,4	62,2	63,5
<i>Ramjustering</i>				0,9	2,8	4,3
Bidrag förrättningar våra vägar					2,0	2,0
<b>Generella effektiviseringar förvaltning</b>					-4,5	-9,4
<b>Verksamhetens Nettoram</b>	<b>732,6</b>	<b>768,5</b>	<b>777,1</b>	<b>768,9</b>	<b>765,7</b>	<b>769,4</b>
<b>Finanssektorn</b>						
Övrigt,	12,5	7,6	-14,3	0,0	0,0	0,0
Lönekomp	0,0	12,0	12,0	28,3	45,3	63,3
Avskrivningar	37,9	44,5	44,5	48,2	51,3	51,3
Pensionskostnader, avvikelse personalkostnader, mm	19,3	24,2	24,2	24,0	27,6	28,9
<b>Verksamhetens Nettokostnader</b>	<b>802,3</b>	<b>856,8</b>	<b>843,5</b>	<b>869,4</b>	<b>889,9</b>	<b>912,9</b>
<b>Finansiering</b>						
Skatteintäkter	-686,0	-722,2	-722,2	-728,4	-753,9	-781,0
Generella Statsbidrag & utjämning	-152,0	-139,6	-142,4	-148,7	-148,5	-148,7
Finansnetto	-2,0	3,0	0,5	-0,1	1,1	2,3
Finansiering Total	-840,0	-858,9	-864,2	-877,2	-901,3	-927,5
<b>Årets Resultat</b>	<b>37,8</b>	<b>2,1</b>	<b>20,7</b>	<b>7,8</b>	<b>11,4</b>	<b>14,6</b>
Resultat i % av skatter och bidrag	4,5%	0,2%	2,4 %	0,9%	1,3%	1,6%

Tabell 4. Leksands kommuns resultatbudget för Mål och budgetperioden 2018-2020 (mkr).

I efterföljande avsnitt presenteras effektiviseringsåtgärder, prioriterade äskanden och ej prioriterade äskanden för de verksamheter som rör den politiska organisationen samt kommunledningens

## 5.1 Politik och Kommunledning

### Effektiviseringsåtgärder och prioriterade äskanden

Nr		2018	2019	2020
1	Driftsbidrag när Leksands IF inte spelar i SHL	2 500	2 500	2 500
2	Höjning ishallshyra enligt KPI, årligen	500	600	600
3	Föreningsbidrag som utgår	-3 200	-3 200	-3 200
4	Minskade kostnader för förvaltningsuppdraget (LBAB)	-1 000	-1 000	-1 000
5	Övrigt	-600	-1 200	-1 600
	<b>Summa</b>	<b>-1 800</b>	<b>-2 300</b>	<b>-2 700</b>

Tabell 5. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) politik och kommunledning.

1. Som en följd av att Leksands IF åkte ur SHL så utgår en extra hyra med 2 500 tkr per år.
2. Nytt hyresavtal med Leksands IF. Hyran höjs med KPI varje år. 2017 löstes detta med kommunstyrelsen reserv, för 2018 behövs en höjning för hela beloppet, därefter årliga höjningar enligt KPI.
3. Tidigare engångsbidrag till bland andra Leksands tennisklubb och skate parken utgår
4. Minskad kostnad inom förvaltningsuppdraget, delvis ökar investeringsutgifterna. Bland annat regelförändringar.
5. Framförallt interna intäkter i form av internhyra från sektorerna

### Ej prioriterade äskanden

Resurs för det allmänna valet 2018 och Europaparlamentsvalet 2019. Den kostnaden beräknas till 300 tkr 2018 och 200 tkr 2019. Detta föreslås tas från kommunstyrelsens reserv.

## 5.2 Verksamhetsstöd

I följande avsnitt presenteras effektiviseringsåtgärder, prioriterade äskanden och ej prioriterade äskanden för sektor verksamhetsstöd.

### Effektiviseringsåtgärder och prioriterade äskanden

Nr		2018	2019	2020
1	Licenskostnader	850	750	750
2	Upphandlare	600	600	600
3	Konkurrenskraftig rekryteringsprocess	600	600	600
4	Beredskap IT	200	200	200
5	Dataskyddsombud	50	-250	-300
6	Säkerhetssamordning	-200	-450	-450
	Priskompensation	170	340	510
	Personalkostnadspålägg	400	400	400
	<b>Summa</b>	<b>2 670</b>	<b>2 190</b>	<b>2 310</b>

Tabell 6. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) sektor verksamhetsstöd.



1. Licenskostnader ökar för produktlicenser under 2018 eftersom avdelningen ändrar arbetssätt och använder Microsofts programsvit Office365 brett inom kommunen. Antalet användare av IT-verktyg i kommunen ökar också i och med digitaliseringen av verksamheten inom vård- och omsorgssektorn. För att tillgängliggöra e-tjänster krävs vidare elektronisk autentisering vilket innebär en ny licenskostnad. Samhället blir alltmer beroende av digitala plattformar och en allt större del av kommunens infrastruktur är idag digital.

Medborgarna förväntar sig i allt högre grad att snabbt, enkelt och säkert kunna sköta sina ärenden, få tillgång till information och ha möjlighet till inflytande genom digitala kontaktvägar. Samtidigt stärks lagstiftningen inom hela EU kring ökad digital tillgänglighet för alla användare, inklusive människor med funktionsnedsättningar. För att kunna uppfylla bland annat den nya tillgänglighetslagstiftningen och för att ha möjlighet att presentera e-tjänster på ett effektivt sätt behöver vi uppgradera kommunens webb som innebär en ny licensmodell.

2. Upphandlingsenheten har under år 2017 haft begränsade personella resurser i förhållande till den mängd upphandlingsärenden som varit fallet.

Därför har konsulter anlitats i stor utsträckning vilket medfört att budget överskridits. Upphandlingsvolymerna bedöms fortsatt ligga över den nivå som den befintliga personalstyrkan klarar av att hantera. I syfte att sänka kostnader och skapa en långsiktigt hållbar arbetssituation behöver enheten förstärkas med en person för att klara av upphandlingsvolymerna.

3. Äskandet avser en tjänst som kvalificerad rekryteringshandläggare med placering på HR-avdelningen, som fortsatt led i verksamhetsutvecklingen, att vara en attraktiv arbetsgivare samt kommunens arbete med kompetensförsörjning. HR-avdelningen upplever en ökad efterfrågan av stöd i rekrytering från cheferna, samtidigt efterfrågas verksamhetsstöd i form av kvalificerad HR-kompetens. Sektorn kan genom att skapa en ny tjänst stärka kommunens profilering och skapa en enhetlig process för kommunens rekryteringsarbete samt öka kvaliteten i annonser, i bemötande, återkoppling och uppföljning gentemot kommunens kandidater.

Med en central rekryteringsfunktion kommer kommunen kunna stärka sin närvaro och marknadsföring på sociala medier, sänka annonseringskostnaderna för organisationen samt få enhetligt och konkurrenskraftigt skrivna annonser. Sektorn kommer kunna utveckla rekryteringsprocessen genom att arbeta med en kandidatbank och intresseanmälningar på ett aktivt sätt som spar tid och arbete för kommunens organisation samt stärker kandidatupplevelsen.

4. IT-avdelningen har uppdraget att ha tekniker i beredskap under helger, för att kunna avhjälpa problem i IT-miljön som kan leda till att det finns risk för liv eller hälsa, för ekonomisk skada eller skada på egendom eller om det innebär ett betydande inkomstbortfall för kommunen om IT-systemen inte kommer igång.
5. År 2018 kommer personuppgiftslagen att ersättas med en ny dataskyddsförordning. Enligt den nya dataskyddsförordningen måste kommunen utse ett dataskyddsombud. Beslut på en halvtid tjänst från 2019 finns enligt MoB 2017-19. Denna tjänst kommer till största del kunna hanteras internt och innebär därmed en besparing enligt tidigare beslut.
6. Vid pensionsavgång kommer tjänsten som säkerhetssamordnare tillsättas internt inom befintlig budget.

### Ej prioriterade äskanden

Sektorn har lämnat förslag på förändringar och utveckling inom flera områden, men som efter intern process valts att inte lyftas med i förslaget. De områden som diskuterats är bland annat:

Nr		2018	2019	2020
1	Digitaliseringsledare	0	500	500
2	Bemanning kundtjänst	0	650	650
3	Samlad kommunal trycksaksproduktion	250	250	250
4	Marknadsföring	200	200	200
5	Profilmaterial	100	100	100
6	Utveckling av närvaro på sociala medier	100	100	100
7	Central projektledare	600	600	600
8	Utökad utbildningsbudget	120	120	120
9	Utökad registratorstjänst	120	120	120
	<b>Summa</b>	<b>1 490</b>	<b>2 640</b>	<b>2 640</b>

Tabell 7. Ej prioriterade äskanden (tkr) sektor verksamhetsstöd.

1. Enligt beslut i MoB 2017-19 gäller utökningen av en digitaliseringsledare endast åren 2017-2018. Sektorn ser ett fortsatt behov av en person som leder digitaliseringsutvecklingen i kommunen.
2. Enligt beslut i MoB 2017-2019 gäller finansieringen av kundtjänst så som den ser ut 2017 endast till och med 2018. Sektorn ser ett fortsatt behov av befintlig bemanning av kundtjänst då de börjar ta över mer och mer uppgifter från övriga verksamheter.
3. En gemensam hantering av trycksaksproduktion inom kommunen för ekonomisk effektivitet samt ökad kvalitet.
4. Marknadsföringsaktiviteter för Leksands kommun.
5. Gemensam hantering av profilmaterial inom kommunen.
6. Utveckling av närvaron på sociala medier i första hand inom rekrytering.
7. En central projekt-/processledare för olika utvecklingsprojekt i kommunen. I första skedet inför upphandling av nytt HR system.
8. Behov av utökad utbildning finns främst inom IT där personalen behöver utbildas i nya system samt inom kundtjänst.
9. Utökning av tjänst med 25 procent för registrator vid pensionsavgång.

## 5.3 Lärande och stöd

I följande avsnitt presenteras effektiviseringsåtgärder, prioriterade äskanden, ej prioriterade äskanden, framtida behov och konsekvenser av beslut för sektor lärande och stöd.

Nr		2018	2019	2020
	Volymjustering förskola	2 200	2 500	4 500
	Volymjustering grundskola	2 200	2 700	2 900
	Volymjustering gymnasieskola	-1 800	700	2 700
1	Statliga ersättningar ensamkommande barn & unga	-3 000	-7 400	-7 400
2	Ökat försörjningsstöd	2 000	4 000	3 400
3	Drift, familjecentralen	600	600	600
4	Fler förskolebarn	-2 000	-2 000	-2 000
5	Ersättning till ny fristående grundskola	8 600	8 600	8 600
6	Konsekvenser av ersättning till ny fristående grundskola	-8 600	-8 600	-8 600
7	Asylsökande elever över 18 år	0	0	-1 200
8	1,0 tj fr.o.m. HT17 Kulturskola	300	300	300
9	Ökade driftskostnader Kulturskola	100	100	100
10	Omställningskostnader grundskolan	4 200	0	0
11	Ökad personaltäthet, förskolan	1 000	2 000	3 000
12	Barn med särskilda behov, förskolan	1 000	1 000	1 000
	Priskompensation	1 200	2 800	4 400
	Personalomkostnadspålägg	1 400	1 400	1 400
	<b>Summa</b>	<b>9 400</b>	<b>8 700</b>	<b>13 700</b>

Tabell 8. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) sektor lärande och stöd.

- Från och med den 1 juli 2017 kommer de statliga ersättningarna för mottagande av ensamkommande barn och unga att sänkas från 1 900 kr per dygn till 1 350 kr per dygn (asylsökande) alternativt 750 kr per dygn (permanentuppehållstillstånd). Socialtjänsten ansvarar idag för cirka 80 stycken ensamkommande. Dessa är idag placerade i kommunens HVB-hem, familjehem eller stödboende alternativt i externa HVB-hem och familjehem.

År 2017 förväntas inga ensamkommande anvisas till Leksands kommun, utan detta kommer troligen först att ske år 2018. Behovet av kommunala HVB-platser och stödboendeplatser kommer att minska under 2017 och fortsätta minska under 2018, men inte tillräckligt för att kunna avsluta något av de egna HVB-hemmen. Det innebär att avdelning familj och stöd inte kan effektivisera HVB-verksamheten enligt tidigare beslut i MoB 2017-2019, istället sker effektiviseringen utslaget på två år: 3 000 tkr år 2018 och 4 400 tkr år 2019.

- Antalet ansökningar och utbetalningar av ekonomiskt bistånd ökade under 2016. År 2017 har antalet ansökningar och utbetalning fortsatt att öka. Det prognosticerade underskottet 2017 uppgår till 2 000 tkr. Även år 2019 förväntas utbetalningarna att öka, detta på grund av att kommunanvisade nyanlända samt nyanlända i eget boende inte längre erhåller etableringsstöd från Migrationsverket.
- Ekonomiska medel för utökade hyres-, el- och städskostnader i samband med att familjecentralen startar sin verksamhet år 2017. Enligt kommunfullmäktiges beslut 2015-10-19 § 135 Dnr 2015/1025 ska dessa medel tillföras Lärande och stöds budget.
- Förskolan erhöll ett tillfälligt tilläggsanslag för 2017 på grund av fler barn i den kommunala förskolan och med utökad behov av personal och lokaler.

5. Från och med höstterminen 2017 startar en ny fristående grundskola i kommunen. Den fristående grundskolan kommer att ha 200 nya grundskoleplatser och 80 fritidshemsplatser. Ersättningen för 200 elever i grundskolan samt 80 elever i fritidshemmet beräknas till 8 600 tkr för ett halvår och 17 200 tkr för ett helår.
6. En minskning av 200 elever i den kommunala grundskolan har stora effekter på verksamheten. Dryga 20 procent av kostnaden för en elev är kopplat till lokaler, 15 procent är kopplat till övriga verksamhetskostnader så som kost, läromedel, skolresor, elevhälsa samt administration och 65 procent är kopplat till undervisning.

För att nå en budget i balans bör undervisningskostnaderna minska med 6 000 tkr under våren 2018, vilket motsvarar 24 tjänster på halvåret (12 heltidstjänster på helåret), samt att kostnader för lokaler och övriga verksamhetskostnader bör minska med totalt 2 600 tkr.

7. År 2020 kommer asylsökande elever inskrivna efter 18 års ålder att vara över 21 år och de kommer inte längre att erbjudas undervisning på gymnasieskolan i Leksand.
8. Kulturskolan har utökat sin verksamhet med 1,0 tj höstterminen 2017, 300 tkr. Helårseffekten är 600 tkr.
9. Kulturskolan har ökade driftskostnader beräknade till 100 tkr höstterminen 2017. Helårseffekten är 200 tkr.
10. Under våren 2017 erhåller grundskolan 4 200 tkr extra för mer tid att ställa om verksamheten
11. Succesivt ökad personaltäthet inom förskolan, 1 000 tkr mer än föregående år.
12. Utökade möjligheter att stödja barn med särskilda behov.

### Ej prioriterade äskanden, framtida behov och konsekvenser av beslut

Sektorn har lämnat förslag på äskanden inom flera verksamheter, men som efter intern process valts att inte lyftas med i förslaget. Sektorn vill även informera om framtida behov och ekonomisk riskexponering på grund av redan fattade beslut men också framtida beslut.

Nr		2018	2019	2020
1	Statsbidrag förskola, förskoleklass och grundskola	2 000	2 000	2 000
2	Ungdomsstrateg	600	600	600
3	Tillnyktringsplatser	200	200	200
4	Socialsekreterare IFO	2 000	2 000	2 000
5	Ny utredning fritidsgårdsverksamhet	-	-	-
6	5,2 barn per pedagog (förskola)	8 300	8 300	8 300
7	Barn i behov av särskilt stöd i förskolan	-	-	-
8	Drift ny förskola Kåringberget	-	-	-
9	Ny organisation ny förskola Kåringberget	0	3 100	3 100
10	Grundskoleutredning	-	-	-
11	Drift gymnasiepaviljong	500	500	500
12	Statsbidrag vuxenutbildningen	-	-	-
	<b>Summa</b>	<b>13 600</b>	<b>16 700</b>	<b>19 800</b>

Tabell 9. Ej prioriterade äskanden, framtida behov och konsekvenser av beslut (tkr) sektor lärande och stöd.

1. Många av de statligt riktade bidragen är utformade på så vis att det krävs en kommunal insats för att erhålla dem. Insatsen kan vara att utöka organisationen, exempelvis rekrytera mer personal. I det fall bidraget sänks, alternativt uteblir, har verksamheten enbart en bruttokostnad för den tidigare anställda personalen. Till exempel beslutade Skolverket att sänka det statliga bidraget gällande ”mindre barngrupper” till förskolan med 500 tkr för hösten 2017. Förskolan behöver därmed effektivisera likvärdig summa.
2. Ett av sektorns mål är att ungdomar ska uppleva möjligheten till delaktighet och inflytande i samhället och dess utveckling. För att nå målet behövs en ungdomsstrategi för att leda arbetet och skapa kontaktytor mellan ungdomar, tjänstemän och politiker i Leksands kommun.
3. Förslag på att kommuner i norra dalarna ingår i ett samarbete med Mora och Falu lasarett vad gäller tillnyktringsplatser. Äskandet avser kostnad för avtal mellan kommun och landsting.
4. För att tackla de många fler och tunga ärenden kopplade till barn och familj behöver individ- och familjeomsorgen utöka sin organisation med 4 tj socialsekreterare. Största delen av utökningen är kopplad till utredningssidan.
5. En ny utredning av kommunens fritidsgårdsverksamhet ska vara klar under 2017. Det är osäkert hur det kommer att påverka verksamheten inför budgetår 2018.
6. Nytt mål i Leksands kommun är att eftersträva 5,2 barn per pedagog. Ska målet uppfyllas behöver 6 000 tkr tillföras den kommunala förskolan. Beräkningen baseras på 2017 års personalbudget och det prognosticerade antalet barn per barn under 2017. I och med att budgetramen justeras för förskolan i kommunen erhåller även de fristående förskolorna del av justeringen och det innebär att ytterligare 2 300 tkr behöver äskas för att 6 000 tkr ska tillfalla den kommunala förskolan.
7. Den kommunala förskolan ser ett ökat behov av resurser på grund av fler barn som utmanar i verksamheten. I det fall grundbemanningen ökar minskar behovet av resurser i form av assistenter.
8. År 2019 förväntas den nya förskolan på Käringberget att invigas. Det är något osäkert hur förskolan påverkas vad gäller driftskostnader. I det fall driftskostnaderna är likvärdiga de för förskolan Pelikanen behöver ingen budgetram äskas – under den tid förskolan Pelikanen rustas.
9. I det fall både förskolan Pelikanen och den nya förskolan på Käringberget är i drift behöver den kommunala förskolan pedagoger samt ledningstjänst. Beräkningen är på 60 platser, 4 avdelningar och 15 barn per avdelning och 3 pedagoger per avdelning. Helårseffekten beräknas bli 6 200 tkr (exklusive hur äskandet påverkar bidraget till de fristående förskolorna i kommunen).
10. Under augusti och september månad kommer en extern utredare granska den kommunala grundskolan vad gäller elevunderlag, organisation, ekonomi och kvalitet. Det är osäkert hur utredningen kommer att påverka den kommunala grundskolan, sektorn och kommunen i stort.
11. Driftskostnaden för den nya uppförda paviljongen i närheten av Brandmannen beräknas bli 500 tkr per år. Denna ramjustering ska gälla för de år gymnasiet hyr paviljongen och i det fall hyresavtalet avslutas ska budgetramen justeras.
12. Det finns förslag på att förändra grunderna för hur bidrag till den kommunala vuxenutbildningen fördelas. Det är idag osäkert hur förändringen kan komma att påverka den kommunala vuxenutbildningen och kommunen, men förslaget kan innebära att kommunerna kommer att behöva tillskjuta mer medel för att hålla tidigare års kvalitetsnivåer.

## 5.4 Vård och omsorg

I följande avsnitt presenteras effektiviseringsåtgärder, prioriterade äskanden och framtida behov för sektor Vård och omsorg.

### Effektiviseringsåtgärder och prioriterade äskanden

Nr		2018	2019	2020
1	Personlig assistans - nytt ärende	950		
	Volymjusteringar enl. prognos	2700	6100	8500
	Priskompensation	500	1000	1500
	Personalomkostnadspålägg	1500	1500	1500
	<b>Summa</b>	<b>5 650</b>	<b>8 600</b>	<b>11 500</b>

Tabell 10. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) sektor Vård och omsorg.

- Vård och omsorg kommer att fortsätta sitt arbete med effektiviseringsåtgärder under 2018, framförallt gällande sjukfrånvaron som är en stor kostnad. Enligt revisionens påpekande ska nya inre rutiner införas i sektorn, ett exempel är att Kom och Gå införs för registrering av arbetstid. Sektorns sjukfrånvarorutin ska följas upp med syftet att sänka kostnaderna. LSS-verksamheterna ska genomlysas gällande bemanningen. Sektorn föreslår också en höjning av maxtaxan inom äldreomsorgen från januari 2018, vilket förväntas ge en årlig intäktsökning om cirka 650 tkr. Trots dessa åtaganden är sektorns bedömning, efter intern prioritering av de kommande behoven, att den prognosticerade ökade volymen i verksamheten inte kommer att kunna inrymmas i föreslagen budgetram för 2018. Sektorn äskar därför om tillskott i ramen med 950 tkr med anledning av ett nytt ärende inom personlig assistans vars kostnad inte täcks helt av Försäkringskassan. Detta äskande gäller enbart för 2018 och dras bort från budgetramen 2019-2020.

Sektorn ser att det råder en ökad vårdtyngd inom särskilt boende jämfört med tidigare. Arbete görs i syfte att kunderna ska bo hemma längre och det har resulterat i att vårdbehovet ökar för de som kommer till ett särskilt boende. Detta innebär att mer personalresurser krävs per plats. Sektorn kommer att göra en vårdtyngdsmätning under 2017 för att kartlägga behovet framåt.

### Kommande behov

Till följd av den förväntade befolkningsökningen i de aktuella åldersgrupperna fram till 2020 och beroende på att brukarna blir mer vårdkrävande kan ytterligare särskilda boendeplatser utöver det som motsvaras av volymjusteringar i budget komma att behövas under perioden. Under 2020 kan det uppstå omställningskostnader vid flytt av särskilt boende och eventuellt dubbla hyreskostnader.

## 5.5 Samhällsutveckling

I följande avsnitt presenteras effektiviseringsåtgärder, prioriterade äskanden och ej prioriterade äskanden för sektor samhällsutveckling.

Nr		2018	2019	2020
1	Bidrag förrättning " våra vägar"	0	2 000	2 000
2	Driftkostnader ny sporthall	0	0	1 200
3	Medfinansiering trafiklösning Leksands knäckebröd	1 000	0	0
4	50% tjänst trafikenheten	350	350	350
5	Kompensation intäktsfinansierad verksamhet	300	300	300
6	Underhåll hembygdsgårdar	150	150	150
7	Utredningar (översiktsplanering)	100	100	100
8	Försäljning släckbil	-600	0	0
9	Busstrafik	-1 000	-1 000	-1 000
	Priskompensation	240	570	900
	Höjt PO	330	330	330
	<b>Summa</b>	<b>870</b>	<b>2 800</b>	<b>4 330</b>

Tabell 11. Effektiviseringsåtgärder och nya äskade behov (tkr) sektor samhällsutveckling.

1. Bidrag till lantmäteriförrättning (anläggningsförrättning) för att bilda gemensamhetsanläggning och samfällighetsförening. Enligt KS beslut 22 maj 2017, Dnr 2016/716.
2. Ny sporthall innebär ökade kostnader för bland annat personal, el, värme, vatten och underhåll. Personal förväntas till stor del kunna samordnas med befintlig personal på Leksandshallen.
3. Medfinansiering av trafiklösning med ny sträckning av Jon Ollas väg, 380 meter, till Leksands Knäckebröd AB med 25 procent av kostnaden, dock max 1 miljon kronor. Enligt KF beslut 19 juni 2017, Dnr 2017/573.
4. I takt med att bostadsbyggande ökar så ökar behovet av infrastruktursatsningar för att ligga i fas. För att klara av att arbeta vidare med förveckligandet av visionen och de infrastrukturprojekt som är kopplade till det behövs förstärkning på trafikavdelningen som varit hårt belastad under en lång tid. En 50 procents tjänst som projektadministratör frigör tid för trafikhandläggaren att medverka i projekt och minskar sårbarheten då sektorns trafikhandläggare skulle kunna avlasta trafikingenjören i större grad.
5. Intäkterna har inom myndighetsavdelningen under flera år inte kunnat täcka kostnaderna. Bedömningen är att verksamheterna måste behålla nuvarande omfång och inriktning för att upprätthålla lagkrav samt bibehålla kommunens ambitionsnivå.
6. Det finns stora underhållsbehov av kommunens hembygdsgårdar. Medel för detta är tidigare beslutade i investeringsbudget, bedömning görs att det främst handlar om åtgärder som klassas som driftkostnader och flyttas därmed bort från investeringsbudget till driftsbudget.
7. För att kunna arbeta med den översiktliga planeringen krävs ett antal utredningar som lyfts upp redan i översiktsplanen från 2014. Det handlar om kulturmiljöanalyser, underlag för grönstrukturplan, utredning av nytt läge för Leksandsbron mm. Det finns behov av att kunna köpa in konsulter för att göra denna typ av utredningar. Översiktsplanen ska aktualiseras varje mandatperiod, nu närmast 2018-2019. Vikten av att jobba med den översiktliga planeringen är avgörande för att nå framtida visioner men även möjligheter att söka olika former av statliga bidrag kräver ofta en aktuell översiktsplan.

8. Den gamla släckbilen säljs under 2018 och ersätts av en ny (investering).
9. Efter antagna busskostnader 2018 förväntas kostnaderna totalt ligga på en lägre nivå än budgeterat 2017

### Ej prioriterade äskanden

Sektorn har haft många förslag på utvecklingsområden inom flera områden genom nya satsningar och utökningar. Det finns en stark vilja att utveckla och utvecklas inom samtliga verksamheter. Nedan listas några av de förslag som diskuterats men efter en intern process valts att inte lyftas vidare:

Nr		2018	2019	2020
1	Projektledare inom exploatering	700	700	700
2	Bibliotekarie	500	500	500
3	Snickare/vaktmästare	500	500	500
4	Utställningar	400	200	200
5	Hållbarhetsstrateg 0,5 tj	350	350	350
6	Naturvårdare 0,5 tj	350	350	350
7	Museipedagog	325	325	325
8	Byggnadsinspektör	300	300	300
9	Museiassistent	250	250	250
10	Processledare för att utveckla handel	250	250	250
11	Marknadsföringsaktiviteter	250	250	250
12	Biblioteksassistent, utökning till heltid	215	215	215
13	Underhåll vandringsleder och Tällbergsängen	200	200	200
14	Arbete med ökad besöksnäring	200	200	200
15	Bidrag till byar, "bypeng"	200	200	200
16	Kollektivtrafikplanerare 0,25 tj	135	135	135
17	Utökat underhåll hembygdsgrändar	100	100	100
18	Evenemang	100	50	50
19	Sommarvikarier kulturhuset	100	100	100
20	Maskiner och verktyg	100	100	100
21	Medfinansiering Sätergläntan	100	100	100
22	Lona projekt	100	100	100
	<b>Summa</b>	<b>5 725</b>	<b>5 475</b>	<b>5 475</b>

Tabell 12. Ej prioriterade äskanden (tkr) sektor samhällsutveckling.

1. Utökning projektledare inom exploateringsverksamheten.
2. Bibliotekarie till ungdomsavdelningen, för att nå våra unga-vuxna, både högstadie- & gymnasieelever, vuxenstuderande och arbetslösa och på så sätt nå målet att fortsätta vara en av landets främsta sport- och friluftskommuner samt stärka vår position som kulturkommun.
3. Utökning bland annat för arbete med våra investeringar oför att öka kostnadseffektiviteten.
4. Utökning för utställningar i samband med det dubbla jubileumsåret 2018. Japan och Leksand 700 år. För att på sikt kunna hålla en hög kvalitet på de tillfälliga utställningarna behöver vi kunna satsa mer utan intäktskrav.
5. Det finns ett behov av en tjänst som kan hålla i och jobba strategiskt, systematiskt och kontinuerligt med uppföljning av Leksands miljömål och genomförande av planerade åtgärder.



Det är en profilfråga för kommunen och fortsatt uppsättande av nya målsättningar är en förutsättning för ett arbete mot ständiga förbättringar och långsiktiga mål.

6. För att arbeta effektivt, målinriktat och med stor kompetens med naturvård och förvaltning av naturreservat och övrig skog och mark utreds en ny tjänst för detta. I och med kommande pensionsavgångar slutar några av de personer som arbetat med förvaltningen.
7. Behov finns av en museipedagog som har huvudansvaret för programverksamheten i kulturhuset. Vi har ett fantastiskt rikt material att jobba med och behöver för att nå ut till främst barn och ungdomar ha personal som kan området. Programansvaret ska även innefatta biblioteket men då främst som samordnare.
8. Ärendeströmningen av bygglovsärenden är hög. En ytterligare byggnadsinspektör förväntas kunna öka intäkterna ytterligare och delvis finansiera sig själv samt förbättra arbetsmiljön.
9. En museiassistent för arbete både administrativt och praktiskt med programverksamhet och utställningar samt tjänstgöring i museidisken
10. Processledare 2018 för att utveckla handeln i Leksand
11. Marknadsföringsaktiviteter för Leksands kommun
12. Utöka befintliga tjänster till heltider för ett mer säkert och sammanhängande schema och minskad komptid.
13. Vi har idag en person som utför sex månaders fältarbete med att hålla efter stigar och leder, skyltar och kartor. Detta är ett mycket viktigt jobb som kraftigt påverkar att vi kommer högt i Naturvårdsverkets ranking av årets friluftskommun.  
  
Tällbergsängen är en av Dalarnas mest värdefulla ängar vad gäller artrikedom som vi sköter tillsammans med Länsstyrelsen. Ett område att utöka för turism och besökare då det ligger strategisk placerat i Tällberg mellan hotell och camping.
14. Resurser för att driva den lokala samverkan för att öka tillväxten inom besöksnäringen. Bygga nätverk och kunna arbeta mera med omvärldsbevakning
15. Medel för att ge bidrag till byar för att för en levande landsbygd växla upp ideella krafter.
16. Resurs för effektiv trafikplanering och handläggning av kollektivtrafiken.
17. Utifrån underhållsplan krävs ca 250 tkr per år till underhåll av hembygdsgårdarna, vilket är en utökning med 100 tkr.
18. Fortsätta skapa förutsättningar för att stötta/utveckla evenemangen i kommunen.
19. Sommarvikarier i kulturhuset
20. För att ha funktionella maskiner och verktyg behöver dessa bytas ut regelbundet.
21. Medfinansiering av Sätergläntan
22. Vi söker årligen LONA-bidrag och oftast kan vi använda egen tid som medfinansiering men ibland kan det behövas kontantinsats. Vi saknar en driftbudget för detta som även kan nyttjas för hastigt påkomna naturvårdsinsatser som krävs ex i form av ex naturvårdsavtal, inventering eller annat.

## 5.6 Finanssektorn

I detta avsnitt redogörs för de centralt budgeterade kostnader som avskrivningar, löneökningar samt pensionsutbetalningar från ansvarsförbindelsen (gammal pensionsskuld).

### 5.6.1 Personalkostnader

De centralt budgeterade personalkostnaderna avser dels löneökningar som en följd av de centrala förhandlingarna, men också löneglidning. De budgeterade löneökningarna är 2,8 procent per år, detta för att skapa möjlighet till riktade satsningar samt löneglidning. Jämfört med SKLs prognos för ökade lönekostnader inklusive sociala avgifter med 3,1, 3,4 respektive 3,4 procent för åren 2018-2020, ligger kommunen lägre. Kommunen budgeterar sociala avgifter direkt under respektive sektor, i SKLs prognos ingår dessa i löneökningarna. 2018 höjdes PO-pålägget med 0,87 procentenheter, vilket motsvarar ca 4 mkr i ökade kostnader för 2018. SKLs prognos är att pålägget kommer fortsätta att stiga, detta är inte beaktat för 2019-2020 utan kommer att kräva omDispositioner inom befintlig ram.

Centralt budgeteras även de löpande pensionsutbetalningar som görs utifrån kommunens ansvarsförbindelse, som med nuvarande regelverk redovisas utanför balansräkningen. Vid ingången till 2018 väntas skulden uppgå till 378 mkr inkl. löneskatt för att vid utgången av 2020 ha sjunkit till 357 mkr. Utbetalningarna från denna är på cirka 25 mkr, vilket påverkar kommunens resultat och likviditet negativt.

Denna skuld kommer, som tidigare nämnts, påverkas av det nya regelverket RIPS-17, i förslaget till ny kommunalredovisningslag föreslås att skulden skall redovisas i balansräkningen. Det är av denna anledning kommunen räknar på sin soliditet inkl. ansvarsförbindelsen.

### 5.6.2 Kapitalkostnader

I denna post ingår avskrivningar samt finansnetto (differensen mellan räntekostnader och finansiella intäkter såsom utdelning och borgensavgifter). Trendmässigt har kommunen ökade kostnader för avskrivningar, detta beror på de omfattande investeringar utförda de senaste åren samt de kommande stora investeringsbehoven. Därför ökar denna post markant jämfört med utfallen 2015-2016 och även budget 2017.

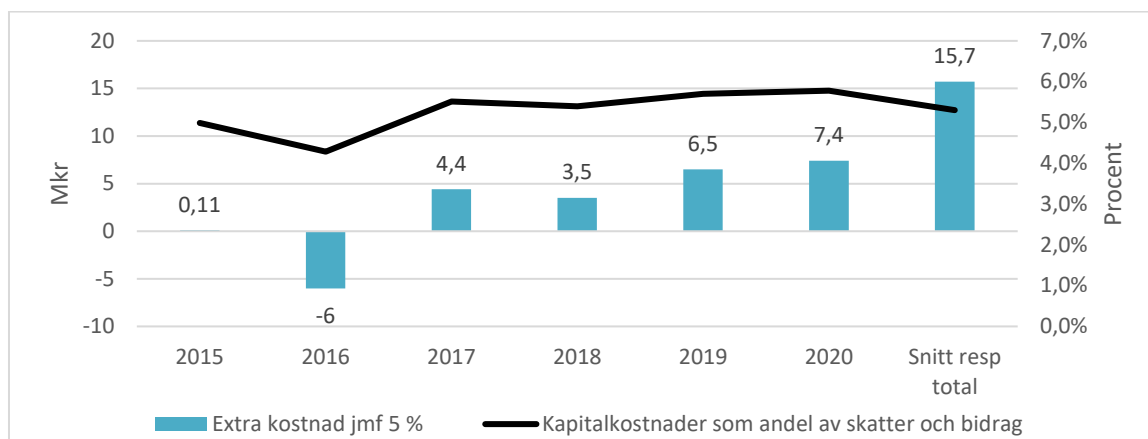
Utfallen för tidigare år påverkas positivt som en följd av införandet av komponentavskrivningar, vilket har lett till längre avskrivningstider samt minskade driftkostnader då fler utgifter bokförs som anläggningstillgångar.

Finansnetto har varit mycket gynnsamt 2015-2017 tack vare det låga ränteläget samt att kommunen har haft en stor mängd lån till rörliga räntor och korta bindningstider, detta är något som kommer att ses över för kommande budgetperiod. Vart efter räntorna troligen stiger framöver så kommer kommunens räntekostnader att stiga, hur mycket beror på de beslut som tas 2017-2018. Till detta tillkommer risken för ökat behov av nyupplåning beroende på de höga investeringsnivåer i kombination med en självfinansieringsgrad på under 100 procent.

Kommunens finansiella intäkter består av utdelning från hel- eller delägda bolag samt borgensavgifter gentemot bolagen. De sistnämnda utgår med 0,4 procent av nyttjat borgensåtagande till respektive bolag. Denna intäkt väntas öka som följd av ökad belåning i bolagen och hanteringen av den intäkten bör ses över. Den ökade belåningen i bolagen innebär indirekt en ökad risk för primärkommunen.

Avskrivningar och räntekostnader är något som påverkar under lång tid framöver och är mycket svåra att påverka på kort sikt. Därför finns ett stort behov av långsiktig finansiell planering samt noggrannare planering och prioritering av investeringar.

Figur 2. Kapitalkostnader som andel av skatter och bidrag.



Linjen (läses mot höger y-axel) i figur 2 ovan visar förhållandet mellan avskrivningar plus finansnetto i förhållande till skatter, bidrag och utjämning. Staplarna (läses mot vänster y-axel) visar hur mycket utrymme har behövt tas från de övriga kostnaderna om den kvoten hela tiden hade varit 5 procent, som ett tänkt mål. Ex för perioden 2015-2020 har totalt 15,7 mkr mer lagts på finansiella kostnader än om det tänkta målet på 5 procent hela tiden hade hållits.

### 5.6.3 Skatter, generella statsbidrag och utjämning

Häri ingår kommunskatt, generella (i skillnad från riktade) statsbidrag samt kommunalekonomisk utjämning. Skattetillväxten för kommunen är fortsatt positivt, om än inte lika positiv som för 2016. En mycket positiv trend är också att utjämningsystemets andel av de totala skatteintäkterna minskar, dvs kommunen blir mer självständig för varje år. Fastighetsavgiften ökade väsentligt mellan 2016 och 2017 som en följd av revideringen av denna.

Inom LSS finns ett kostnadsutjämningsystem som är helt skiljt från det ordinarie utjämningsystemet för kommuner. Det preliminära utfallet för 2018 i LSS-utjämningsystemet visar att Leksand ska betala en utjämningsavgift om 23,7 mkr. Det är en ökning av avgiften med ca 5,9 mkr jämfört med året före. Förändringen orsakas dels av att strukturen gällande LSS-insatser har blivit mer gynnsam i kommunen i förhållande till riket, vilket får till följd att Leksands grundläggande standardkostnad i högre grad avviker från riksgenomsnittet. Den andra orsaken är att Leksands personalkostnadsindex har sjunkit från 2017 till 2018, vilket får till följd en lägre kompensation i utjämningsystemet.

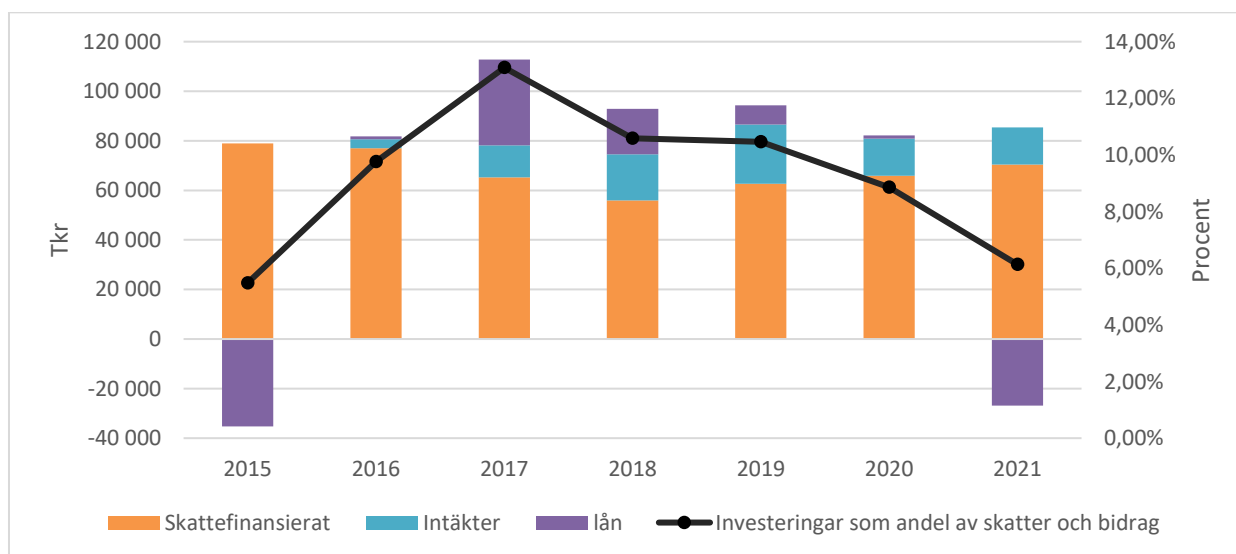
Flera delar av utjämningsystemet är självfinansierade, dvs det handlar om relativa ändringar mellan kommunerna. Så även när kommunens påverkas negativt, kan det verksamhetsmässigt vara svårt att ställa om kostnaderna i motsvarande mån, men det är trots det angeläget.

## 6. Investeringsbudget

Leksands kommun har för sin storlek en relativt hög genomsnittlig årlig investeringstakt jämfört med tidigare år och jämfört med andra kommuner, därtill skall tilläggas att de flesta kommuner har höjt sina investeringsnivåer på senare år. Höga investeringsnivåer för kommunen leder till allt högre genomsnittliga kostnader på grund av ökade avskrivningskostnader. Om kommunen inte klarar av att finansiera investeringarna med egna medel ökar också räntekostnader p.g.a. ökade belåning, vilket i sin tur kommer att ställa ökade krav på sänkta kostnader i driftverksamheterna för att kunna nå överskottsmålen. Det av väsentlig betydelse att kommunen klarar av att hålla goda resultatnivåer på absolut minst 2 procent samt på sikt sänker investeringsnivåerna.

Figur 3 nedan presenterar hur Leksands kommun finansierar sina investeringar. 2015 exempelvis investerade kommunen mindre än vad den hade råd med, därför ligger den gröna stapeln under 0, dvs allt annat lika kunde kommunen ha amorterat ännu mer på sina lån, men valde istället att öka på sin kassa. Rent investeringsmässigt fanns nästan inget lånebehov 2016, men där ökade kommunens lån med 41 mkr pga. ökade fordringar. Som bilden visar så är lånebehovet stort 2017, hur det faktiska utfallet blir beror i stor grad på om fordringarna på Migrationsverket minskar och om investeringarna genomförs i planerad takt. Över perioden 2015-2020 uppstår lånebehov på grund av 2017 års höga investeringsnivå och kortsiktigt lånebehov pga. exploatering för hela perioden, men de lånen bör kunna amorteras om de finansiella målen nås 2021, exploateringar avyttras samt om fordringarna på Migrationsverket minskar.

Figur 3. Leksands kommuns finansiering av investeringar 2015-2021.



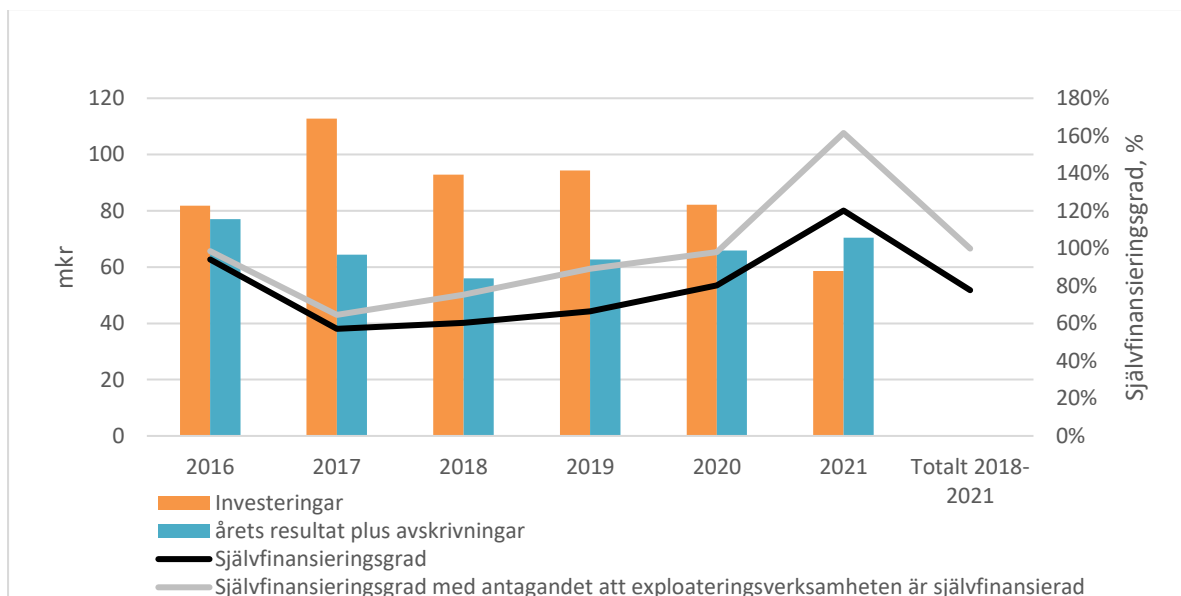
De aktuella intäkterna i figur 3 avser exploatering, där antas en 100 procentig självfinansiering av alla investeringar. Det kan däremot ta flera år mellan investeringar och att kommunen faktiskt erhåller betalning, detta gör att det på kort sikt kan finnas större lånebehov än figuren visar.

I beräkningen ingår också att resultatet blir enligt budget för åren 2018-2020 samt att avskrivningskostnaderna är enligt budgeterad nivå för samma period. För 2017 gäller prognos per maj, för 2021 är det antaget att skatterna växer enligt prognos från juni 2017 samt att resultatet blir 2 procent av skatter och bidrag. Investeringarna är enligt budget för varje år från 2017 och enligt utfall 2015-2016. För 2019-2020 ingår 13,9 mkr i effektiviseringar i resultatet, nås inte dessa så ökar lånebehovet och de finansiella målen nås inte.

I figur 4 nedan presenteras en detaljerad bild över de totala investeringsutgifterna fördelas per år samt hur målet kring självfinansieringsgrad följs.

*Målet är en självfinansieringsgrad på 100 procent. För 2017 ingår prognosticerat resultat, för året 2021 har det antagits att resultatet är 2 procent av skatter och bidrag samt oförändrade avskrivningskostnader från föregående år. Vilket skulle ge en självfinansieringsgrad på 90 procent för budgetperioden 2016-2021, men 100 procent för 2018-2021*

Figur 4. Kommunens investeringsutgifter och självfinansieringsgrad



Kommande år föreligger stora investeringsbehov både i kommunen och de kommunala bolagen, inte minst utifrån den bostadsförsörjningsplan 2016-2020 som antogs 2015. Planen innebär betydande nybyggnationer av bostäder och en omfattande utbyggnad av infrastrukturen, med bedömda totala investeringsvärden på mellan 550 - 700 mkr. Bostadsförsörjningsplanen är en betydelsefull del av kommunens utveckling men kommer också att innebära stora finansiella utmaningar för kommunkoncernen. Det är utifrån de ekonomiska målen för perioden därför angeläget att huvuddelen av investeringarna under perioden 2018-2021 i primärkommunen finansieras med egna medel och/eller att andra finansieringsformer övervägs. För att klara målet om 100 % självfinansieringsgrad är det också viktigt att de nu beslutade nivåerna för 2019-2021 inte revideras allt för mycket i kommande budgetar.

Investeringar i de helägda kommunala dotterbolagen förväntas ske med upptag av lån i bolagen med stöd av kommunal borgen, alternativt via andra finansieringsformer såsom exempelvis kapitalisering av tillgångar, men ej via direkta tillskott av kapital från primärkommunen. Syftet med detta är att bibehålla en positiv soliditet i primärkommunen inklusive pensionsskulderna redovisade som ansvarsförbindelse, för att undvika möjliga negativa konsekvenser utifrån ny kommunal redovisningslag med skarpare överskottsmål/återställande av eget kapital kopplat till negativ soliditet i primärkommunen.

En väsentlig faktor att ta hänsyn till i kommande års budgetar är att ökade nyinvesteringar i anläggningstillgångar såsom fritidsanläggningar, byggnader och gång- och cykelleder i normalfallet leder till ökade framtida underhållskostnader. Det är därför väsentligt att samtliga verksamheter tar fram planer och avsätter driftmedel för förebyggande och löpande underhåll för att minimera framtida merkostnader.

	2018	2019	2020	2021	TOTALT 2018-2021
Kommunledning	36,3	20,4	14,0	11,5	<b>82,2</b>
Varav Gata och Park	5,3	2,7	4,7	2,2	14,8
Varav Fastighet	28,5	15,3	6,9	6,9	57,4
Verksamhetsstöd	3,8	1,7	1,6	1,6	<b>8,7</b>
Lärande och stöd	6,6	4,9	4,6	5,0	<b>21,1</b>
Vård och omsorg	2,7	1,4	1,4	1,4	<b>7,0</b>
Samhällsutveckling	43,6	65,8	60,6	39,0	<b>209,0</b>
Varav exploatering (brutto)	18,6	23,9	15,0	15,0	72,5
<b>Totalt, inklusive exploatering</b>	<b>92,9</b>	<b>94,3</b>	<b>82,2</b>	<b>58,6</b>	<b>328,0</b>
<b>Totalt, exklusive exploatering</b>	<b>74,3</b>	<b>70,4</b>	<b>67,2</b>	<b>43,6</b>	<b>255,5</b>

Tabell 13. Investeringsbudget per sektor perioden 2018-2021 (mkr).

## 6.1 Större investeringsprojekt 2018-2021

Nedan redovisas större investeringsprojekt för 2018-2021 med budgeterade totala nettoinvesteringsvärden och planerade genomförandeperioder.

Projekt	Totalt belopp	Planerad projekttid
Käringberget norra, etapp 1 (exploatering)	54,5	2018-2021
Boll-/Sporthall	40,0	2019-2020
Generella fastighetsinvesteringar och verksamhetsanpassningar av fastigheter	25,0	2018-2021
Övrig exploatering	21,1	2018-2021
Moskogslänken	21,0	2018-2021
Centrumutvecklingen	15,0	2018-2019
IT satsning skolan	14,3	2018-2021
Generella investeringar vägar och broar	13,0	2018-2021
Ny förskola (15,7 mkr 2017)	12,0	2018
Infrastruktursatsning enligt gestaltningsprogram	12,0	2020-2021
Gång- och cykelvägar	9,5	2018-2021
Ombyggnation förskolan Pelikanen	7,9	2019

Tabell 14. Större investeringsprojekt i Leksands kommun år 2018-2021 (mkr).

De två enskilt största investeringarna under perioden 2018-2021 utgörs av en ny bollhall (40,0 mkr) som skall byggas intill nuvarande Leksandshallen, samt Moskogslänken (21 mkr), en ny direkt vägförbindelse till riksväg 70 över området Moskogen. Utöver detta investeras det 54,5 mkr i exploatering av Käringberget norra. Utöver detta ingår som stor post fortsatta etapper i centrumutvecklingsplanen med upprustning av stadsmiljön med Leksandsnoret och torgen (15,0 mkr), infrastruktur kring detta (12,0 mkr) och fortsatta satsningar på infrastrukturen med upprustning av befintliga vägar och broar i kommunen (13,0 mkr) samt fortsatt utbyggnad av gång- och cykelvägar (9,5 mkr). Under 2017-2019 investeras det också totalt 35,4 mkr i om- och nybyggnation av förskolor.

Inom Lärande och stöd fortsätter IT-satsningen (14,3 mkr) som till stor del består av inköp av datorer, Ipads, mm. Generella fastighetsinvesteringar och verksamhetsanpassningar i fastigheter uppgår till 25,0 mkr (jmf 10,0 mkr i Mål och budget 2017-2021) för hela perioden 2018-2021. Det rör sig om löpande förbättringsåtgärder i fastigheter och exempelvis anpassningar för att förbättra brandskydd eller för att skapa tillgänglighet för rörelsehindrade. Dessa investeringsposter hanteras för närvarande inom ramen för Leksandsbostäder AB:s förvaltningsuppdrag.

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

## 7. Framtida finansieringsbehov

### 7.1 Investeringar

För att säkerställa en finansiering av investeringar uteslutande med egna medel, det vill säga utan ny upplåning, kan taket för årliga investeringar sättas till högst 60 mkr per år 2018-2021, givet årliga positiva resultat åtminstone i linje med budget. Men med de höga investeringsnivåerna vore det nödvändigt att nå resultatnivåer på 3 procent 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 74,3 mkr (83 mkr inkl. nettoexploatering) för ett enskilt år för perioden 2018-2021. Målet självfinansieringsgrad på 100 procent för investeringarna bedöms ändå nås för perioden 2018-2021 förutsatt en nedgång i investeringsnivåerna mot slutet av perioden. Därtill har det för 2017 beviljats en hög investeringsnivå som kan komma att påverka kommunens skuldsättning på sikt.

### 7.2 Pensioner

Leksands kommun har vid ingången av 2018 en pensionsskuld inklusive löneskatt i form av en ansvarsförbindelse på totalt 378 mkr. För detta finns inga avsatta medel, utan de årliga utbetalningarna från denna behöver även framöver budgeteras och finansieras med egna medel.

### 7.3 Lånetak

Nuvarande lånesumma uppgår till 230 mkr. Beslutat tak för upplåning inför 2018 föreslås tills vidare kvarstå på 280 mkr. Erfarenheten är att ett relativt stort antal beslutade investeringar inte hinner genomföras under ett verksamhetsår. Om behov av ökad finansiering trots allt uppstår föreslås att ett nytt beslut om utökat lånetak tas i fullmäktige under löpande år.

Vid utgången av juni har en relativt liten andel av 2017 års investeringar genomförts, det innebär att vart efter dessa investeringar genomförs så kommer kommunens likviditet att belastas mer. Beroende på hur stor del av investeringarna för 2017-2018 genomförs i tid kan lånetaket behöva höjas. Men sådana höjningar behöver också noggrant analyseras och vad en ökad belåning får för konsekvenser.

## Slutkommentar

Föreslagna resultat- och investeringsbudgetar förutsätter en budget i balans. Sektorerna förväntas uppnå detta från och med 2018, trots 2017 års prognosticerade negativa driftbudgetavvikelser.

Med de stora tillskott som sker i sektorerna inför kommande år ökar möjligheterna och förväntningar på att de skall hålla sina driftbudgetar och samtidigt kunna genomföra de effektiviseringar som föreslås i budgeten.

För att nå Vision 2025 om 18 000 invånare så genomförs stora investeringar i Leksands kommun kommande år, inte bara av kommunen utan också av de kommunala bolagen. Även på driftsidan har budgeten ökat för att möjliggöra för fler barn inom skolan och fler äldre inom omsorgen. På Samhällsutveckling har det bland annat skjutits till medel för den kommande sport/bollhallen som skall byggas. Även ett flertal exploateringsprojekt för fortsatt bostadsbyggande beräknas pågå under perioden.

Det är samtidigt viktigt att inte glömma bort att kommunen ställs inför stora osäkerheter under budgetperioden 2018-2020 och därefter. Det gäller utvecklingen av konjunkturen och därmed storleken på skatter och statliga bidrag, men också konsekvenser av statliga regeländringar och många övriga omvärldsfaktorer av stor betydelse för kommunens ekonomiska utveckling.

Trots detta så står Leksands kommun i dagsläget på en relativt stabil finansiell grund tack vare de goda år som varit, inte minst 2015-2016. Så kommunen står väl rustad att möta de ekonomiska utmaningar som den och övriga kommuner i landet står inför kommande år.



## Bilagor

1. Investeringsbudget 2018-2021
2. Kassaflödesbudget 2018-2020
3. Ekonomirapporten maj 2017 - från Sveriges Kommuner och Landsting