

Planeringsdirektiv: Ekonomi- och verksamhetsplan 2024–2026 med budget för 2024



Innehållsförteckning

1	Beslutad inriktning i Ekonomi- och verksamhetsplan 2023–2025 med budget för 2023	2
1.1	Drift- och investeringsramar enligt beslutad Ekonomi- och verksamhetsplan 2023–2025 med budget för 2023	3
2	Väsentliga förutsättningar för perioden 2024-2026	4
2.1	Befolkningsprognos	4
2.2	Ekonomiska förutsättningar	5
2.3	Kompetensförsörjning	7
3	Tjänsteorganisationens strategiprocess: Kommunens viktigaste utmaningar 2024-2026	8
3.1	Särskilt om covid-19	9
3.2	Strategiska blickpunkter och kommunens viktigaste utmaningar	10
4	Uppdrag till kommundirektören inför arbetet med EVP 2024-2026 .	18
	Bilaga 1. Processbeskrivning och tidplan	19
	Lunds kommuns ledningsprocess	19
	Utveckling av ledningsprocessen	19
	Moment och tidplan för EVP 2024-2026	20

Planeringsdirektiv: Ekonomi- och verksamhetsplan 2024–2026 med budget för 2024

Planeringsdirektivet inför *Ekonomi- och verksamhetsplan 2024–2026 med budget för 2024 (EVP 2024-2026)* beskriver väsentliga förutsättningar och fokus för kommande planeringsperiod. Förutsättningarna bygger på kända uppgifter, prognoser och redan fattade beslut i kommunfullmäktige. I direktivet redovisas även resultatet av tjänstepersonorganisationens analyser från strategiprocessen, som underlag för den fortsatta planeringsprocessen. Underlaget från strategiprocessen utgör en viktig komponent i Lunds kommuns strävan mot ökad tillitsbaserad styrning. Underlaget baseras på professionernas kunskap om verksamheterna och kompletterar således den politiska inriktningen, i syfte att skapa ett samarbetsklimat där alla nivåer i kommunens styrkedja gemensamt tar ansvar för kommunens kvalitet och utveckling ur ett helhetsperspektiv. Därtill innehåller planeringsdirektivet förslag till tidplan och processbeskrivning inför framtagande av *EVP 2024-2026* i bilaga.

1 Beslutad inriktning i Ekonomi- och verksamhetsplan 2023–2025 med budget för 2023

Lunds kommun är en unik plats med fantastiska förutsättningar. Med både en tydlig spets och bredd. Detta syns i kommunens skolor, verksamhet för äldre och socialt utsatta, i fritidsverksamheten, biblioteken och kulturverksamheten. Detta förpliktar som kommun och offentlig förvaltning. Vi är besjälade av att upprätthålla, utveckla och förädla våra verksamheter.

Utgångspunkten för kommunens verksamhet är sedan tidigare stipulerade i lagar, förordningar och i olika kommunala styrdokument. Vad ankommer på var och en i gemensamma ambitionsförflyttningar gäller från förste januari [2023] följande mål och med stöd av de särskilda uppdragen. Det handlar om att skapa en ledning och styrning som bygger på tillit, skapa strukturer som säkerställer att Lund även i framtiden är landets tryggaste kommun, som även i svåra tider har en aktiv politik för att få fler lundabor i arbete och som stakar ut vägen för att nå målet om klimatneutralitet 2030. Det handlar också om den konkreta politiken. Att skapa en bättre arbetsmiljö för medarbetarna i välfärdens främsta led, skapa förutsättningar för lärarna att få fler kollegor och som höjer beredskapen i hela den kommunala organisationen.

Kommunfullmäktiges mål i Ekonomi- och verksamhetsplan 2023–2025 med budget för 2023

1. En tillitsbaserad styrning och ledning

Lund ska inta en nationellt ledande position vad gäller tillitsbaserad styrning. Beslutsfattandet ska ske på rätt nivå och präglas av förankring, evidens och "best practice".

2. Sveriges tryggaste kommun

Lunds kommun ska fortsatt vara i topp när tryggheten i Sveriges kommuner rankas. Därför behöver åtgärder för att stärka den upplevda tryggheten, att arbeta målinriktat med tidiga, förebyggande insatser och att förhindra och förebygga brott genomföras.

3. Fler lundabor i arbete

Varje lundabo ska få känna gemenskap med andra, ta eget ansvar och uppleva självständighet. Ett arbete eller annan meningsfull sysselsättning är av största vikt för varje människa. Lunds kommun ska därför ha höga ambitioner och utveckla den samlade arbetsmarknads- och näringslivspolitikerna. Detta arbete ska ske i nära samverkan med lokala aktörer.

4. Klimatneutralitet 2030

Lund ska vara Sveriges ledande kommun i omställningen för klimatneutralitet och en internationell förebild. De ambitiöst satta målen ska nås genom en handlingskraftig klimatpolitik och samarbete med näringsliv, akademi och idéburen sektor. För lundaborna ska det vara lätt att göra rätt vad gäller att ta ansvar för klimat och miljö.

1.1 Drift- och investeringsramar enligt beslutad Ekonomi- och verksamhetsplan 2023–2025 med budget för 2023

Driframar per nämnd (Mnkr)	Budget 2023		Plan 2024		Plan 2025	
	Budget-omslutning	varav kommun-bidrag	Budget-omslutning	varav kommun-bidrag	Budget-omslutning	varav kommun-bidrag
Kommunfullmäktige	14,4	14,4	15,0	15,0	15,5	15,5
Kommunrevision	5,3	5,3	4,9	4,9	5,1	5,1
Kommunstyrelse	847,0	535,0	973,5	661,5	1 060,9	748,9
Barn- och skolnämnd	3 593,4	2 871,8	3 705,4	2 965,7	3 818,5	3 064,0
Utbildningsnämnd	1 902,7	722,7	1 973,2	749,2	2 048,5	777,5
Vård- och omsorgsnämnd	2 658,8	2 421,3	2 784,5	2 535,7	2 921,2	2 660,2
Arbetsmarknads- och socialnämnd	824,0	710,7	831,2	734,9	844,1	759,9
Teknisk nämnd	295,9	237,7	300,8	240,7	305,4	243,4
Teknisk nämnd-Infrastruktur	141,4	120,5	158,8	135,0	172,3	146,4
Byggnadsnämnd	92,2	37,2	94,2	38,2	97,2	39,2
Miljönämnd	29,9	17,9	30,4	18,4	30,8	18,8
Kultur- och fritidsnämnd	509,2	403,9	528,4	420,0	545,3	434,7
Valnämnd	1,8	1,8	9,1	6,6	2,0	2,0
Överförmyndarnämnd	25,8	16,5	26,1	16,5	26,9	16,8
Habostyrelse	11,9	5,3	12,0	5,5	12,2	5,7
Finansförvaltning	666,9	-134,9	610,4	-184,9	557,4	-264,4
Servicenämnd	1 770,7	28,1	1 859,2	27,3	1 896,4	27,6
Renhållningsstyrelse	183,0	0,0	186,5	0,0	189,5	0,0
Totalt	13 574,3	8 015,3	14 103,4	8 390,2	14 549,4	8 701,5

Investeringsramar per nämnd (Tkr)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunstyrelsen	603,5	690,9	665,8
Barn- och skolenämnd	13,6	26,3	24,7
Utbildningsnämnd	30,0	13,0	7,5
Vård- och omsorgsnämnd	13,8	15,0	16,0
Arbetsmarknads- och socialnämnd	2,0	2,0	2,0
Teknisk nämnd	197,9	263,3	321,4
Byggnadsnämnd	2,0	2,0	2,0
Miljönämnd	0,0	0,0	0,0
Kultur- och fritidsnämnd	47,5	60,0	42,5
Habostyrelse	0,5	0,5	0,5
Service-nämnd	243,0	238,0	243,0
Renhållningsstyrelse	36,5	22,4	29,5
Summa investeringsramar	1 190,3	1 333,4	1 354,9

2 Väsentliga förutsättningar för perioden 2024-2026

2.1 Befolkningsprognos

Den demografiska utvecklingen har stor betydelse för kommunen och budgetarbetet på flera olika sätt, primärt kopplat till behov och efterfrågan på kommunal service och välfärd, fysisk planering och investeringsbehov samt intäkts- och kostnadsutvecklingen, men även i bredare mening kopplat till exempelvis arbetskraftsutbudet och platsens utveckling.

I Lunds kommuns senaste befolkningsprognos (år 2022–2032) antas befolkningen fortsätta att öka under hela prognosperioden, dels som följd av de bostäder som väntas färdigställas i kommunen, dels på grund av ett ökat barnafödande. Flyttningsöverskottet, det vill säga inflyttare minus utflyttare, beräknas vara den demografiska komponent som främst bidrar till folkökningen under hela prognosperioden. Prognosen pekar på att kommunens invånare når 130 000 invånare år 2023. Under år 2029 beräknas folkmängden överstiga 140 000 personer. Vid utgången av år 2032 pekar prognosen på att folkmängden i Lunds kommun kommer uppgå till cirka 146 000 personer.

Efter några års minskning av antal barn i förskoleåldrar beräknas dessa öka från år 2024 och framåt. Antalet barn och unga i grundskoleålder (6-15) förväntas i stort sett vara oförändrat fram till år 2032. Unga i gymnasieålder förväntas öka under perioden, dock i avtagande takt bortom 2026. Personer som är 85 år eller äldre väntas öka markant under hela prognosperioden i takt med att 40-talisterna åldras in i denna grupp.

År 2021 var den demografiska försörjningskvoten i Lunds kommun 64, vilket innebär att 100 personer förutom sig själva skulle försörja ytterligare 64 personer. Det är lägre än riket och länet som båda hade en kvot på 77. Försörjningskvoten beräknas hållas konstant under prognosperioden. I riket väntas den demografiska försörjningskvoten vara 81 för år 2032 vilket innebär att avståndet mellan kommunen och riket ökar något.

2.2 Ekonomiska förutsättningar

Under 2023 och 2024 väntas ekonomiskt tuffa tider till följd av inflationen och den annalkande lågkonjunkturen. Sverige går in i en lågkonjunktur 2023 med negativ tillväxt, minskad efterfrågan på arbetskraft och stigande arbetslöshet som följd. Ytterligare räntehöjningar förväntas ske under 2023 och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) bedömer att konjunkturen når balans först 2026. Det kommunala skatteunderlaget förväntas fortsatt öka men urholkas av pris- och löneökningar. Det finns dock en stor osäkerhet i de ekonomiska prognoserna.

2.2.1 Finansiella mål

Lunds kommuns finansiella mål beslutas av kommunfullmäktige. Dessa ska främja resultat som bidrar till en högre självfinansiering av investeringar för att undvika en allt för hög skuldsättning med högre räntekostnader som följd. Årliga överskott skapar också förutsättningar för att hantera oförutsedda utgifter. De finansiella målen är:

- Årets resultat ska uppgå till minst 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. För EVP 2024–2026 innebär det årligen budgeterade resultat om minst 167 miljoner kronor per år. Med anledning av omvärldsläget, behoven i välfärdssektorn och de rådande ekonomiska prognoserna under lågkonjunkturen sattes resultatmålet 2023, efter det att resultatutjämningsreserven delvis nyttjats, till 0 procent.
- Nettolåneskulden ska uppgå till högst 60 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. För EVP 2024–2026 innebär det en maximal låneskuld i slutet av 2026 om 5,4 miljarder kronor (2021-12-31 = 2,8 miljarder kronor)

2.2.2 Skatteunderlagsprognos

Enligt Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) senaste skatteunderlagsprognos per december 2022 med hänsyn till Lunds kommuns befolkningsprognos (mars 2022) prognostiseras i genomsnitt högre skatteintäkter inklusive generella statsbidrag och utjämning om i genomsnitt 4,5 procent för de närmaste åren. Detta innebär cirka 370 miljoner kronor i högre årlig finansiering för Lunds kommun i EVP 2024–2026. Reviderad skatteunderlagsprognos per februari 2023 tillsammans med uppdaterad befolkningsprognos per mars 2023 blir underlag till budgeterade skatteintäkter, generella statsbidrag inklusive utjämning för EVP 2024–2026.

Noterbart är att det pågår en översyn (SOU) av skatteutjämningsystemets alla delar där slutrapport preliminärt ska redovisas i maj 2024.

2.2.3 Beräknade pris- och löneökningar

Enligt Sveriges Kommuner och Regioners senaste publicering av prisindex för kommunal verksamhet (PKV) per december 2022 antas en fortsatt hög inflation som årligen beräknas kosta cirka 240 miljoner kronor för kommande EVP-period. PKV används i syfte att i högre grad ta hänsyn till prisförändringar inom kommunal verksamhet där PKV beräknas genom viktning av priser för lön,

material, tjänster och köpt verksamhet till ett genomsnittligt pris. Reviderat PKV per februari 2023 blir underlag till beräknad kostnad för pris- och löneökningar för EVP 2024-2026.

2.2.4 Demografiuppräknings

Befolkningsprognosen för Lunds kommun påverkar såväl skatteprognosen som tilldelning av budgetmedel till verksamheter med demografiuppräknings. Enligt befolkningsprognosen per mars 2022 innebär 100 procent i volymkompensation årliga demografiuppräknings om cirka 90 miljoner kronor där vård- och omsorgsnämnden står för drygt 60 procent. I mitten av mars 2023 presenteras en reviderad befolkningsprognos för Lunds kommun för 2023–2032. Demografiuppräknings i EVP 2024-2026 kommer att utgå från befolkningsprognosen per mars 2023.

2.2.5 Generella effektiviseringar

I planeringsförutsättningarna för kommande EVP-period återfinns generella årliga effektiviseringar för flertalet nämnder som varierar mellan 0 och 2,5 procent. Detta innebär att berörda nämnder inte erhåller full kompensation för prisökningar om totalt cirka 50 miljoner kronor årligen. I EVP 2023-2025 erhöll flertalet nämnder ett resurstillskott för 2023 motsvarande 2023-års effektiviseringskrav. Inför arbetet med att ta fram budgetunderlag för EVP 2024-2026 är ambitionen att ta bort de generella effektiviseringarna.

2.2.6 Övriga ekonomiska förutsättningar

De finansiella posterna beräknas sammantaget bli omkring 0 under kommande period. Detta beror på att räntekostnaderna för lån blir fortsatt högre då räntan förväntas stiga samtidigt som vi lånar medel för att finansiera större investeringsvolym. Även antaganden om lägre utdelningar från kommunalt ägda bolag påverkar de finansiella posterna negativt jämfört med tidigare år.

Pensionskostnaderna för Lunds kommun förväntas fortsatt öka under 2024. Detta förklaras av en förväntad hög inflation per juni månad 2023 då prisbasbeloppet fastställs för 2024 som pensionskostnaden sedan grundar sig på. Därefter faller pensionskostnaderna tillbaka under förutsättning att inflationstakten sjunker. Beräkning av pensionskostnaderna överensstämmer med löpande prognoser från KPA Pension.

Gällande redovisningsregler om finansiell leasing kommer en utredning ske under 2023 för att bedöma eventuella effekter av att redovisa längre hyreskontrakt vilket kan förändra balansomslutning, soliditet och nettolåneskulden.

2.2.7 Beslut med ekonomiska konsekvenser

De av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige fattade beslut med ekonomiska konsekvenser inkluderas i det budgetunderlag som distribueras till samtliga partiföreträdare under våren. I kommunens lokalförsörjningsplan och investeringsplan beräknas ekonomiska konsekvenser av planerade investeringar i form av kapitalkostnader och förändrade hyreskostnader. Det pågår ett arbete inom ramen för den strategiska lokalförsörjningen att minska framtida investeringsvolym. Särskilt inom barn- och skolområdet där

lokalkostnaderna är höga i en nationell jämförelse vilket till stor del är en följd av en överkapacitet i skollokalerna. Med tanke på en lägre befolkningstillväxt för barn och unga blir detta arbete viktigt för att inte förvärpa situationen.

2.3 Kompetensförsörjning

Lunds kommun kommer att ha ett omfattande rekryteringsbehov under planperioden. Behovet bedöms motsvara cirka 5 000 tillsvidareanställda medarbetare och baseras på personalomsättning och andra avgångar samt bedömda behov framöver inom verksamheterna. Personalomsättningen, dvs. tillsvidareanställda medarbetare som säger upp sig, står för en stor del av rekryteringsbehovet. Figur 1 visar de tio yrkesgrupper i kommunorganisationen som bedöms ha de största rekryteringsbehoven under de kommande fem åren, i antal. Det största rekryteringsbehovet i antal medarbetare återfinns inom vård och omsorg, främst undersköterskor och stödassistenter. Behovet drivs både av personalomsättning och ökade volymer inom verksamheterna. Även de pedagogiska verksamheterna har stora rekryteringsbehov, primärt drivet av personalomsättning och pensionsavgångar, i viss mån.

Figur 1. De tio yrkesgrupper i Lunds kommun med störst rekryteringsbehov under kommande fem år, samt orsaker. Källa: Lunds kommun. 2022. Analys av kompetensgap och rekryteringsbehov 2022

Yrkesgrupp	Så här många är vi idag:	Så här många behöver rekryteras inom 5 år:	Egen uppsägning: % av totalt rekryteringsbehov	Pension: % av totalt rekryteringsbehov	Verksamhetsförändring: % av totalt rekryteringsbehov
Undersköterska	1224	1218	60%	15%	25%
Stödassistent	542	414	54%	14%	33%
Förskollärare	579	393	76%	19%	5%
Barnskötare	438	179	53%	35%	12%
Vårdbitråde	306	175	56%	11%	33%
Lärare gymnasium, allmänna ämnen	463	145	43%	36%	21%
Sjuksköterska	107	139	86%	5%	9%
Lärare grundskola, årskurs 7-9	265	134	69%	19%	11%
Lärare grundskola, årskurs 4-6	196	127	79%	18%	3%
Lärare grundskola, årskurs F-3	218	107	89%	19%	-7%

Sammantaget bedöms kompetensförsörjningen vara en fortsatt utmaning inom flera verksamhetsområden. Utvecklingen är likartad för stora delar av regionen och nationellt, vilket sannolikt kommer att medföra att konkurrensen om kvalificerad arbetskraft ökar under planperioden. Figur 2 visar tillgången på arbetskraft regionalt och nationellt för de tio yrkesgrupper i kommunorganisationen med störst rekryteringsbehov – dels 2022, dels med utblick mot 2035.¹

¹ Lunds kommun. 2022. *Analys av kompetensgap och rekryteringsbehov 2022*; Region Skåne. 2022. *Utbildnings- och arbetsmarknadsprognos 2035*

Figur 2. Regional och nationell tillgång på arbetskraft för de tio yrkesgrupper i kommunen med störst rekryteringsbehov. Lunds kommun. 2022. Analys av kompetensgap och rekryteringsbehov 2022; Region Skåne. 2022. Utbildnings- och arbetsmarknadsprognos 2035

	Regional tillgång arbetskraft 2022	Regional tillgång arbetskraft 2035	Nationell tillgång arbetskraft 2035
UNDERSKÖTERSKA	Brist	Stor brist	Stor brist
STÖDASSISTENT	Brist	Stor Brist	Stor brist
FÖRSKOLLÄRARE	Brist	Balans/Överskott	Stor brist
BARNSKÖTARE	Viss brist	Balans	Balans/Överskott
VÅRDBITRÄDE	Brist	Stor brist	Stor brist
LÄRARE GYMNASIUM ALLMÄNNA ÄMNEN	Brist	Viss brist	Brist
SJUKSKÖTERSKA	Brist	Brist	Brist
LÄRARE GRUNDSKOLA, ÅK 7-9	Brist	Viss brist	Brist
LÄRARE GRUNDSKOLA, ÅK 4-6	Brist	Brist/Balans	Brist
LÄRARE GRUNDSKOLA, F-3	Brist	Brist/Balans	Brist

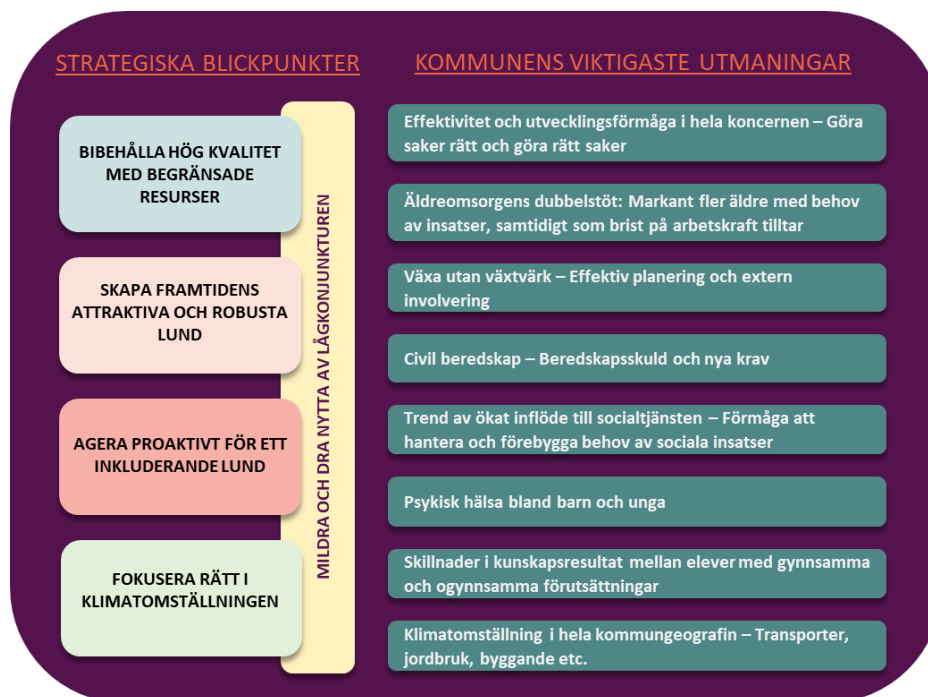
Utöver att attrahera och rekrytera rätt medarbetare behöver Lunds kommun arbeta aktivt under planperioden med att utveckla och behålla medarbetare för att minska personalomsättningen och därmed rekryteringsbehovet.

3 Tjänsteorganisationens strategiprocess: Kommunens viktigaste utmaningar 2024-2026

Som ett resultat av tjänstepersonorganisationens strategiprocess har fyra strategiska blickpunkter och åtta utmaningar identifierats som särskilt viktiga för kommunen att fokusera på under EVP-perioden 2024-2026. De strategiska blickpunkterna är angelägna, övergripande inriktningsområden som berör hela, eller stora delar av, kommunen. Utifrån blickpunkterna har en ytterligare konkretisering gjorts av de mest angelägna utmaningarna för kommunen under EVP-perioden. Figur 3 (nedan) ger en översikt av de strategiska blickpunkterna och de identifierade utmaningarna.

Blickpunkterna och de viktigaste utmaningarna utgör tillsammans med den politiska inriktningen ingångsvärden för tjänstepersonorganisationens fortsatta arbete med underlag till EVP 2024-2026. Tre observandum är dock den annalkande lågkonjunkturen, det pågående kriget i Ukraina och smittspridningen av covid-19. Under strategiprocessen har tillgänglig kunskap pekat mot att lågkonjunkturen förväntas bli mild och att de direkta effekterna för kommunen av kriget i Ukraina är relativt begränsade. När det gäller covid-19 lämnade Folkhälsomyndigheten sin senaste delrapport till regeringen den 20 december. Rapporten behandlas kort nedan.

Figur 3. Översikt, strategiska blickpunkter och kommunens viktigaste utmaningar för perioden 2024-2026.



3.1 Särskilt om covid-19

Folkhälsomyndighetens senaste delrapport till regeringen gäller för perioden 20 december 2022 till 20 mars 2023.² I rapporten konstateras att spridningen av covid-19 ökar i Sverige och myndigheten presenterar två framåtblickande scenarier:

- Scenario 0: Smittsamheten fortsätter att vara på samma nivå som idag.
- Scenario 1: Smittsamheten ökar med 10 procent. Faktorer som kallare väder och ökade kontakter inomhus påverkar.

Scenarierna ska inte uppfattas som en prognos utan illustrerar en möjlig utveckling. Folkhälsomyndigheten bedömer att en utveckling likt den i scenario 0 är mest trolig. Det skulle innebära att smittspridningen når liknande nivåer som när virusvarianten omikron fick spridning i befolkningen för ungefär ett år sedan. Folkhälsomyndigheten bedömer inte att det finns skäl för utökade smittskyddsåtgärder på nationell nivå utifrån de nya scenarierna eller det aktuella läget. Däremot kan det komma att bli aktuellt med skärpta smittskyddsåtgärder lokalt eller regionalt inom hälso- och sjukvården eller

² Folkhälsomyndigheten. 2022. *Scenarier för fortsatt spridning – delrapport 13* ([folkhalsomyndigheten.se](https://www.folkhalsomyndigheten.se))

omsorgsverksamheter. De förebyggande åtgärderna inom hälso- och sjukvård samt inom omsorgsverksamheter behöver också upprätthållas.

3.2 Strategiska blickpunkter och kommunens viktigaste utmaningar

3.2.1 Strategiska blickpunkter

De välfärdstjänster och den service som Lunds kommuns verksamheter levererar håller genomgående hög kvalitet. Under de kommande åren förväntas dock förutsättningarna för kommunens verksamheter förändras väsentligt, både sett till kommunens målgrupper och resurser. Befolkningen växer och befolkningsstrukturen förändras, framför allt inträffar nu den länge omtalade ökningen av antalet, och andelen, äldre över 80 år. En utveckling som också varit omtalad länge och som alltmer märks i verksamheterna är stigande förväntningar och nya krav från olika målgrupper, exempelvis kring digitala tjänster och kommunikationslösningar. Samtidigt råder det brist på arbetskraft regionalt och nationellt inom flera viktiga yrkesgrupper vid periodens början, och för yrkesgrupper inom framför allt vård och omsorg förväntas bristen förvärras framöver. Ur ett ekonomiskt perspektiv riskerar kommunens kostnader att öka snabbare än intäkterna under kommande år, primärt som en följd av stigande priser och löner samt en förväntad ökning av antalet äldre och yngre med behov av välfärdstjänster. **Att bibehålla hög kvalitet med begränsade resurser** samtidigt som målgruppernas behov och förväntningar förändras bedöms kräva betydande strategiskt fokus i hela kommunen.

Hög kvalitet i kommunens verksamheter är en viktig faktor för att Lund ska vara en attraktiv plats, inte minst som boendekommun men även för företag, inpendlare och besökare. Avgörande betydelse har även den fysiska planeringen och utvecklingen av såväl staden som tätorterna och landsbygden. Lund är attraktivt och växer. Det är positivt och behöver tas tillvara. Sett ur ett samhällsbyggnadsperspektiv har Lund territoriella och demografiska förutsättningar som på olika sätt är utmanande och möjliggörande, ibland samtidigt. Att säkerställa ett utbud av bostäder för olika målgrupper, hushållning med jordbruksmark, positiva och negativa konsekvenser av förtätning, tillgång till samhällsservice, tillgång på verksamhetsmark, klimatanpassning och klimatneutralt byggande är exempel på perspektiv och värden som behöver vägas av när Lund fortsätter växa. Ett perspektiv som fått allt större betydelse, och som bedöms få ytterligare ökad betydelse framgent, är samhällets förmåga att motstå störningar. För samhällets robusthet och resiliens är den fysiska planeringen ett viktigt verktyg, men robusthet handlar även om andra faktorer för att säkerställa motståndskraften i välfärdssystemet, samhällsekonomin och demokratins grundvalar. För kommunen bedöms arbetet med att **skapa framtidens attraktiva och robusta Lund** kräva ett mer samlat, koncernövergripande fokus framgent. Under perioden 2024-2026 bedöms också den samhällsekonomiska utvecklingen, med bland annat högre räntor och kraftiga prisökningar, innebära en förändrad spelplan för samhällsbyggande som kommunkoncernen tillsammans med andra aktörer kommer att behöva parera.

Såväl i arbetet med att skapa framtidens attraktiva och robusta Lund som i arbetet med att bibehålla hög kvalitet i verksamheterna är det en förutsättning med god kännedom och förståelse för kommunens befolkning och verksamheternas målgrupper. Ur flera aspekter har stora delar av Lunds befolkning gynnsamma förutsättningar, exempelvis när det gäller bakgrundsfaktorer som har betydelse för elevers kunskapsresultat och faktorer som har betydelse för vuxnas ställning på arbetsmarknaden. Det är dock viktigt att också se och förstå Lunds mångfald. Det handlar till exempel om att Lund, som en ledande plats för kunskapsutveckling, lockar många inflyttare från utlandet. Internationella studenter, gästforskare och anställda på multinationella företag bidrar till en heterogen stad med många olika nationaliteter. Flyktingkrisen 2015 och 2016, samt det pågående kriget i Ukraina, har bidragit ytterligare till en ökad internationalisering. Under 2000-talet har antalet som invandrar från utlandet till Lund mer än fördubblats och förväntas även framgent vara en viktig faktor för kommunens befolkningsökning.

Utöver många olika nationaliteter finns det inom kommunen skillnader mellan grupper när det gäller exempelvis utbildning, inkomst, sysselsättning, hälsa, boende och demokratiskt deltagande. Arbetslösheten i kommunen är generellt sett låg men unga, lågutbildade och personer som nyligen kommit till Sverige har svårare att hitta arbete. Mellan könen finns skillnader när det gäller hälsa, inkomst och upplevd trygghet. Geografiskt sett finns skillnader i befolkningsstruktur och socioekonomi mellan områden i staden Lund och mellan kommunens tätorter. Det är också tydligt att det under de senaste åren skett en utveckling som är väsentlig för Lund som plats och för kommunkoncernens verksamheter. Exempelvis har andelen långtidsarbetslösa ökat i kommunen och sedan 2014 har andelen barn (0-19 år) vars föräldrar har högst grundskoleutbildning ökat. Detta samtidigt som andelen av den vuxna befolkningen (16-74) med högst grundskoleutbildning har minskat. Att följa utvecklingen och fördjupa kunskapen om Lunds heterogena befolkning och verksamheternas målgrupper är en förutsättning för kommunkoncernens samlade förmåga att verka för en plats där alla människor kan känna tillit, framtidstro och gemenskap. Att med kunskap, handlingskraft och i samverkan **agera proaktivt för ett inkluderande Lund** bedöms vara ett strategiskt viktigt fokus för kommunen under kommande år. Ett möjliggörande verktyg i detta är att involvera och mobilisera fler målgrupper i utvecklingen av kommunens verksamheter och Lund som plats.

Den fjärde strategiska blickpunkten som tjänstepersonorganisationen identifierat är att **fokusera rätt i klimatomställningen**. IPCC³ drar i den senaste kunskapsutvärderingen om klimatförändringarna slutsatsen att befintlig klimatpolitik och åtaganden kring utsläppsminskningar globalt sett inte kommer att leda till tillräckliga begränsningar av växthusgasutsläppen

³ FN:s mellanstatliga klimatpanel som sammanställer det rådande vetenskapliga kunskapsläget kring klimatförändringar, konsekvenser, sårbarhet och möjliga lösningar.

framöver. Nuvarande utvecklingsriktning bedöms leda till en global uppvärmning som uppgår till 3,2°C (median) fram till 2100.⁴ Tidigare har IPCC beskrivit att redan en uppvärmning i spannet 1,5-2°C innebär stora negativa konsekvenser för ekosystem, människor och andra arter, och att varje tiondels grad har betydelse för konsekvensernas omfattning.⁵

Lunds kommun har under många år bedrivit ett framåtlutat klimatarbete med lokala klimatmål i linje med nationella och internationella klimatambitioner. Kommunorganisationen har arbetat aktivt med intern omställning och är exempelvis i stort sett fossilbränslefri. I det fortsatta arbetet med lokal klimatomställning kommer det framgent krävas ett skifte av fokus från den egna verksamheten till hela kommunens geografiska område, vilket också fastslås i det förnyade miljömålsprogram som antogs av kommunfullmäktige under 2021. Detta mer utåtvända fokus bedöms innebära att kommunen behöver utveckla nya arbetssätt under kommande år.

3.2.2 Kommunens viktigaste utmaningar 2024-2026

Givet de strategiska blickpunkterna har åtta utmaningar identifierats som särskilt viktiga för kommunen att fokusera på under EVP-perioden 2024-2026.

3.2.2.1 Effektivitet och utvecklingsförmåga i hela koncernen – Göra saker rätt och göra rätt saker

Omvärldsförändringar och förändringar i volymer, behov och förväntningar i kommunkoncernens målgrupper i kombination med utvecklingen av tillgängliga resurser innebär att koncernen behöver säkerställa och utveckla både inre effektivitet (göra saker rätt) och yttre effektivitet (göra rätt saker) i samtliga verksamheter. Det kräver förmåga att identifiera och genomföra sådant som stärker kärnverksamheterna långsiktigt, men som inte är en förutsättning för dem idag. Det handlar om förmåga till organisatorisk utveckling och förnyelse, proaktiva investeringar och ett fruktbart samarbete med aktörer utanför den kommunala organisationen.

I samtliga förvaltningar och bolag bedrivs aktivt utvecklingsarbete, och den höga kvaliteten i verksamheterna kan ses som ett resultat därav. Tjänstepersonorganisationen konstaterar dock att det finns brister, utmaningar och outnyttjade möjligheter när det gäller effektivitet och utvecklingsförmåga. Kopplat till effektivitet kan bland annat nyttjandet av lokaler, en alltför omfattande och fragmenterad styrning, objektförvaltningen (IT), suboptimala ambitioner och prioriteringar samt delvis parallella organisationer för likartade tjänster framhållas. Framför allt saknas samsyn inom kommunorganisationen om vad effektivitet innebär. Kopplat till utvecklingsförmåga saknas en fullständig bild av kommunorganisationens behov, styrkor och svagheter på helheten. Ett antal förbättringsområden kan pekats ut på kommunövergripande nivå. Det handlar om tydligare prioriteringsgrunder för

⁴ SMHI. 2022. *Huvudslutsatser i IPCC:s rapport "Klimat i förändring 2022 - Att begränsa klimatförändringen"*

⁵ SMHI. 2019. *FN:s klimatpanel, IPCC – Sammanfattning för beslutsfattare Global uppvärmning på 1,5°C*. Klimatologi Nr 53.

verksamhetsutvecklingsprojekt, ökat lärande inom koncernen kring verksamhetsutveckling, kommungemensam modell och kompetens inom förändringsledning samt stärkt analysarbete för helhetsförståelse av målgrupper. Ett ökat fokus på effektivitet och ett mer strukturerat och systematiskt arbete med hela koncernens utvecklingsförmåga bedöms vara en av kommunens viktigaste utmaningar framgent.

3.2.2.2 Äldreomsorgens dubbelstöt: Markant fler äldre med behov av insatser, samtidigt som brist på arbetskraft tilltar

I många år har den demografiska utvecklingen med ökad andel och ökat antal äldre lyfts fram som en stor utmaning för kommunernas äldreomsorg. I Lunds kommun beräknas efterfrågan på äldreomsorg öka med 13 procent (ca 300 brukare) från 2022 fram till 2026. Fram till 2031 beräknas efterfrågan öka med 37 procent (ca 900 brukare), därefter förväntas ökningstakten avta. Förutom väsentligt ökande volymer till följd av den demografiska utvecklingen flyttas samtidigt allt fler vårduppgifter till kommunen.

Att bedriva äldreomsorg är personalintensivt. Volymökningarna i kombination med egna uppsägningar och pensionsavgångar förväntas skapa stora rekryteringsbehov för kommunen under kommande år. Redan idag råder det dock såväl regional som nationell brist på arbetskraft inom flera vård- och omsorgsyren, och prognoser över tillgången på arbetskraft pekar mot att bristen kommer att förvärras framgent. Därtill innebär de utökade vårduppgifterna att kompetensbehoven är i förändring. För att möta ökande volymer och förändrade kompetensbehov krävs att kommunen kan rekrytera och, kanske framför allt, behålla och utveckla medarbetare. Men det kommer även kräva fortsatt och förstärkt arbete med att ställa om äldreomsorgen till mindre personalintensiva arbetssätt och lägre personaltäthet – dels till följd av bristen på arbetskraft, dels för att dämpa kostnadsutvecklingen.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen pågår ett omfattande, och i många delar framgångsrikt, utvecklingsarbete kring kompetensförsörjning och omställning till förändrade arbetssätt. Omfattningen av utmaningen som äldreomsorgen står inför bedöms emellertid kräva en kraftsamling från flera olika delar av kommunkoncernen under 2024-2026 samt åren därefter för att klara av att möta den förväntade puckeln av snabbt ökande efterfrågan fram till decennieskiftet.

3.2.2.3 Växa utan växtvärk – Effektiv planering och extern involvering

Lunds befolkning beräknas öka med drygt 5 000 invånare under perioden 2024-2026. Fram till 2030 beräknas befolkningen växa med ytterligare drygt 7 000 invånare. Totalt innebär detta en befolkningsökning under perioden 2024-2030 med knappt åtta procent. Tillväxten i kommunen kommer till stor del behöva ske inom befintliga tätorter, genom förtätning. Det skapar utmaningar och möjligheter kring hållbarhet och attraktivitet som behöver hanteras i kommunens samhällsbyggnadsprocess. Utifrån en nulägesanalys som genomfördes i början av 2022 pågår ett utvecklingsarbete för att göra processen mer effektiv och ändamålsenlig. Att följa upp och fortsätta utveckla

den förvaltningsövergripande processen kommer att vara ett viktigt internt fokus under EVP-perioden. Men även om samhällsbyggnadsprocessen är en viktig pusselbit för hållbar och attraktiv tillväxt i Lund, är den i sig själv inte tillräcklig för att hantera svåra avvägningar, identifiera synergier och hitta de bästa lösningarna. Det kommer framför allt även krävas tydligare styrning och ökad involvering av kommunens invånare, näringsliv, civilsamhället och andra offentliga organisationer. Även om det kan sägas om kommunens samtliga utmaningar så är utvecklingen av effektiv och ändamålsenlig planering, tydligare styrning och mobilisering av hela Lunds utvecklingskraft kopplat till samhällsbyggnad en utmaning som i särskilt hög grad kommer kräva nära samspel mellan tjänstepersoner och politiska företrädare samt mellan kommunen och andra aktörer. Sammantaget bedöms detta arbete för att säkerställa att Lund kan växa utan växtvärk utgöra en av kommunens viktigaste utmaningar under perioden 2024-2026.

3.2.2.4 Civil beredskap – Beredskapsskuld och nya krav

Under 1990-talet och 2000-talets början fattades flera beslut på nationell nivå i Sverige som innebar en nedmontering av det civila försvaret, och fokus riktades tydligt mot krishantering i fredstid. Mot bakgrund av ett förändrat säkerhetspolitiskt läge återupptogs dock planeringen för det civila försvaret och totalförsvaret med start 2015. Kommunerna är en viktig del i detta arbete och ska ha förmåga att inför och under höjd beredskap samt under krig värna befolkningen, säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna samt bidra till Forsvarsmaktens förmåga att möta ett väpnat angrepp. Därtill ska kommunerna skydda den information och de verksamheter som är av betydelse för Sveriges säkerhet mot spioneri, sabotage, terroristbrott och vissa andra hot samt arbeta för att minska sårbarheten i sina verksamheter och ha en god förmåga att hantera krissituationer i fred. Sammantaget utgör dessa delar kommunernas ansvar och arbete med civil beredskap.

Från nationell nivå är takten i återuppbyggnaden av totalförsvaret hög, vilket skapat ett kraftigt förändringstryck med nya krav på kommunerna. Samtidigt har flera kriser under de senaste åren blottlagt en betydande beredskapsskuld även kopplat till den fredstida krishanteringsförmågan, så även i Lund. För att möta utvecklingen har Lunds kommun växlat upp arbetet med civil beredskap. Sedan 2022 har kommunkontoret ett utökat ansvar för att både driva strategiskt arbete och vara ett mer aktivt stöd åt övriga kommunkoncernen. Både från statligt håll och i kommunens budget har resurser tillförts arbetet, vilket stärkt de organisatoriska förutsättningarna. Mycket av det faktiska och praktiska arbetet med förmågehöjande åtgärder kvarstår dock att genomföra, delvis under perioden 2024-2026. Åtgärderna kommer i flera fall kräva investeringsmedel och driftsmedel, men framför allt nära samverkan inom kommunkoncernen och med externa aktörer. Just det sistnämnda är viktigt att betona - civil beredskap är inte en egen verksamhet, utan ett ansvar som behöver tas gemensamt. Att jobba snabbt, och rätt, för att bygga upp den civila beredskapen inom kommunen och i samverkan med andra bedöms vara en av kommunens viktigaste utmaningar under perioden 2024-2026.

3.2.2.5 Trend av ökat inflöde till socialtjänsten – Förmåga att hantera och förebygga behov av sociala insatser

I flera år har inflödet till arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Lunds kommun ökat väsentligt i form av aktualiseringar, utredningar och pågående insatser. Ökningen har skett snabbare än befolkningsökningen. Trenden är inte unik för Lunds kommun utan kan även observeras nationellt. Orosanmälningar gällande barn står för den största ökningen sett i kvantitet. Andra inflöden som tydligt ökat är stöd till självständighet från skadligt bruk och beroende samt stöd till personer med psykisk funktionsnedsättning. Den främsta förklaringen till framför allt trenden med ökade orosanmälningar är ökad anmälningensbenägenhet, särskilt från rapportörer inom skolan, vuxenpsykiatri och andra delar av sjukvården. Det ökade inflödet ska alltså inte ses som en indikator på en kraftig faktisk problemökning. Snarare handlar det om att fler människor i riskzon eller med faktiska behov upptäcks och uppmärksammas. Det är i grunden positivt, men inflödet skapar hög arbetsbelastning i arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

Parallellt kan emellertid en annan utveckling också observeras. Under de senaste åren har antalet barnärenden av allvarlig karaktär ökat, fler hushåll med barn har hamnat i långvarigt försörjningsstöd och efterfrågan är hög på föräldrastöd. Utvecklingen ställer sammantaget höga krav på arbetsmarknads- och socialförvaltningens förmåga i sitt basuppdrag. Den kanske viktigaste förutsättningen är förvaltningens kompetensförsörjning, som under kommande år kommer att kräva fokus på att behålla och rekrytera medarbetare. Att säkerställa arbetsmarknads- och socialförvaltningens förmåga att hantera och förebygga behov av sociala insatser bedöms vara en av kommunens viktigaste utmaningar under perioden 2024-2026.

3.2.2.6 Psykisk hälsa bland barn och unga

Barn och ungas psykiska hälsa har fått betydande uppmärksamhet under de senaste decennierna, primärt utifrån perspektivet ohälsa. Det finns dock olika sätt att benämna, mäta och gradera psykisk hälsa och det är svårt att göra jämförelser mellan undersökningar, mellan olika grupper av unga och över tid. Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte) publicerade 2021 en kunskapsöversikt där det konstateras att psykiska besvär bland barn, ungdomar och unga vuxna tycks ha ökat de senaste 20–30 åren, med en tydligare ökning under 1990-talet men framför allt de senaste tio åren. Den psykiatriska vårdkonsumtionen har också ökat.⁶ Utifrån resultaten i Region Skånes folkhälsoenkät har utvecklingen av psykiska besvär bland barn och unga sett likadan ut i Lunds kommun som på nationell nivå. Kommunens ungdomsenkät och rapporter från skolhälsovården och mottagningsenheten på arbetsmarknads- och socialförvaltningen bekräftar bilden av ökade psykiska besvär, men även fler anmälningar som handlar om barn och unga med diagnoser och som inte får den hjälp de behöver av BUP eller habiliteringen

⁶ Forte. 2021. [Psykiskt välbefinnande, psykiska besvär och psykiatriska tillstånd hos barn och unga – begrepp, mätmetoder och förekomst \(forte.se\)](https://www.forte.se/om-oss/rapporter/psykiskt-valbefinnande-psykiska-besvar-och-psykiatriska-tillstand-hos-barn-och-unga-begrepp-matmetoder-och-forekomst)

samt ökad andel tonårstjejer som aktualiseras för olika typer av intoxer och självskadebeteenden.

Resultaten i de lokala undersökningarna visar på stora skillnader mellan flickor och pojkar i Lund, där flickorna i högre utsträckning uppger att de mår dåligt och upplever psykiska besvär. Det ligger i linje med Fortes kunskapsöversikt där det konstateras att ett återkommande resultat i studier och undersökningar är att flickor och unga kvinnor anger mer psykiska besvär och erhåller vård i högre grad än pojkar och unga män. Forte framhåller dock att man proportionellt sett kan se större ökningsgrad bland unga män, jämfört med unga kvinnor, vad gäller självrappporterade svåra besvär av oro och ångest. Dessutom är självmord, som kan ses som den yttersta konsekvensen av psykiskt lidande, vanligare bland pojkar och unga män. Det finns också studier som visar att skillnaden mellan rapporterade psykiska besvär och erhållen vård är större i socioekonomiskt utsatta områden, och även mer specifikt att personer med utländsk bakgrund eller med föräldrar inom den lägsta inkomstnivån nyttjar psykiatrisk vård mer sällan än personer födda i Sverige och personer med högre inkomst.

Flera satsningar har gjorts i Lunds kommun kopplat till barn och ungas psykiska hälsa, inte minst inom skolan och stort fokus har i kommunen legat på förebyggande arbete. Det är positivt. Samtidigt visar exempelvis Fortes kunskapsöversikt att problembilden är komplex, och i många delar svårfångad. Ett sätt att hantera komplexiteten kan vara att komplettera befintliga satsningar med ett brett främjandearbete, med fokus på psykiskt välbefinnande. Att fortsätta arbetet med barn och ungas psykiska hälsa utifrån fördjupad kunskap och evidensbaserade metoder bedöms vara en av kommunens viktigaste utmaningar under perioden 2024-2026.

3.2.2.7 Skillnader i kunskapsresultat mellan elever med gynnsamma och ogynnsamma förutsättningar

Kunskapsresultaten i Lunds kommunala skolor är generellt goda. I de kommunala grundskolorna har det genomsnittliga meritvärdet i årskurs nio och andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen legat över snittet i riket under lång tid. I de kommunala gymnasieskolorna har andelen elever med examen inom tre år och betygspoäng efter avslutad gymnasieutbildning också legat högre än snittet i riket över tid.

Elevers kunskapsresultat har en stark koppling till föräldrarnas utbildningsnivå, det är den bakgrundsfaktor som har störst betydelse. I de kommunala grundskolorna har kunskapsresultaten i årskurs 9 under flera år varit högre än rikssnittet för elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning. För elever vars föräldrar har lägre utbildningsnivå (högst gymnasial utbildning) har kunskapsresultaten under de senaste två läsåren sjunkit till nivåer lägre än rikssnittet, från att tidigare också ha legat högre än rikssnittet. För de kommunala gymnasieskolorna finns inte lika detaljerad statistik tillgänglig, men ett tydligt samband kan observeras mellan elever med högt utbildade föräldrar och andelen som tar examen. I kommunens grundskolor

kan skillnaderna i kunskapsresultat ses även på enhetsnivå, vilket hänger samman med variationer avseende elevernas föräldrars utbildningsnivå. Bland Lunds kommunala förskolor, grundskolor och fritidshem är andelen barn och elever med föräldrar som har eftergymnasial utbildning cirka 80 procent i genomsnitt, men spridningen är stor. Vid några enheter är andelen barn och elever med föräldrar som har eftergymnasial utbildning drygt 50 procent medan den är nästan 100 procent på andra enheter. I omkring hälften av alla förskolor, skolor och fritidshem har mellan 70 och 90 procent av alla vårdnadshavare eftergymnasial utbildning.

Både inom grundskolan och gymnasieskolan har skillnaderna i kunskapsresultat mellan elever med gynnsamma och ogynnsamma förutsättningar lyfts fram som ett viktigt område för åtgärder kopplat till det kompensatoriska uppdraget och det pågår ett aktivt arbete inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Att säkerställa skolförvaltningarnas förutsättningar för utvecklingsarbetet är centralt. I tillägg bedöms en av kommunens viktigaste utmaningar för perioden 2024-2026 vara att även i ett bredare perspektiv analysera och agera utifrån hur kommunkoncernen kan bidra till att alla barn och ungdomar ska kunna nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling.

3.2.2.8 Klimatomställning i hela kommungeografen – Transporter, jordbruk, byggande etc.

Lunds kommuns klimatpolitiska råd konstaterade i 2022 års rapport att det bredare och mer utåtriktade fokus som kommer behöva prägla kommunens klimatarbete medför stora utmaningar. Det handlar framför allt om kommunens begränsade rådighet. Kommunens insatser för klimatomställning kommer i ökad utsträckning behöva inbegripa insatser som kräver samverkan såväl mellan kommunala förvaltningar och bolag som med samhällsaktörer inom offentlig sektor, akademi, näringsliv och civilsamhälle.

Inom Lunds kommungeografi har utsläppen av växthusgaser minskat över tid, framför allt som en följd av omställningen av energisektorn (el och värme). 2019 stod transporter för mer än hälften av alla utsläpp, och den näst största utsläppskällan var jordbruket. Dessa två sektorer har haft den lägsta minskningstakten över tid. För att nå kommunens beslutade klimatmål är det alltså framför allt utsläppen från transportsektorn som måste minska fort och utfasningen av fossila drivmedel måste påskyndas. När det gäller utsläppen som kommer från jordbrukssektorn är de svåra att minska i den omfattning som krävs utan att äventyra livsmedelsförsörjningen, och inom kommungeografen krävs därför insatser för att öka koldioxidupptag och öka kolförrådet i mark och vegetation genom att skapa kolsänkor. Även utsläppen från konsumtion och byggande kommer behöva minska. Att växla upp rollen som motor för den lokala omställningen inom dessa områden bedöms vara en av kommunens viktigaste utmaningar under perioden 2024-2026.

4 Uppdrag till kommundirektören inför arbetet med EVP 2024-2026

Mot bakgrund av beslutad inriktning i EVP 2023-2025, ovan nämnda utmaningar samt de av kommunstyrelsens arbetsutskott sedan tidigare beslutade utredningsuppdragen ges kommundirektören i uppdrag att:

- Särskilt beakta förhållandet mellan resurser och kvalitet i framtagandet av underlaget
- Återkomma med förslag på hur lokalutnyttjandet kan optimeras i syfte att sänka kommunens samlade kostnader.
- Se över hur tillkommande lokalkostnader ska finansieras framöver i syfte att minska ökningstakten av kommunens samlade lokalkostnader
- Redovisa hur kommunens avgifter förhåller sig till andra kommuner
- Se över marginalkostnadseffekterna av kommunens demografiska utveckling

Återrapportering av ovan uppdrag ska ske i samband med att kommundirektörens underlag till budget presenteras för kommunstyrelsens arbetsutskott

Bilaga 1. Processbeskrivning och tidplan

Lunds kommuns ledningsprocess

Lunds kommuns ledningsprocess beskriver hur kommunens styrmodell omsätts i praktiken. Det handlar om hur kommunen arbetar för att sätta mål, fördela resurser i budget och följer upp utvecklingen. Den kommunövergripande ledningsprocessen består av delprocesser som alla är beroende av varandra:

- Strategiprocessen
- Planeringsprocessen
- Uppföljningsprocessen

Ledningsprocess tar tre år att följa från start till mål. Den inleds med strategiprocessen som syftar till att ta fram kommunövergripande planeringsförutsättningar som beskriver organisationens nuläge och viktiga utmaningar framöver. Underlaget från strategiprocessen utgör en viktig komponent i Lunds kommuns strävan mot ökad tillitsbaserad styrning. Underlaget baseras på professionernas kunskap om verksamheterna och kompletterar således den politiska inriktningen, i syfte att skapa ett samarbetsklimat där alla nivåer i kommunens styrkedja gemensamt tar ansvar för kommunens kvalitet och utveckling ur ett helhetsperspektiv. Planeringsprocessen tar avstamp i framtagna planeringsförutsättningar och konkretiseras ytterligare genom framtagande av ett budgetunderlag. De förtroendevalda arbetar fram förslag till Ekonomi- och verksamhetsplan vilket sedan remitteras ut till samtliga nämnder inför beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. I planeringsprocessen ingår även kommunövergripande riskanalys och planering för intern kontroll. Delvis parallellt med att kommunfullmäktige fattar beslut om Ekonomi- och verksamhetsplan inleds verksamhetsplaneringsarbetet i respektive nämnd där fokus är att formulera nämndens mål, säkerställa hantering av särskilda uppdrag, identifiera viktiga aktiviteter och fördela resurser som tilldelats nämnden i en internbudget. Senast 31 december ska respektive nämnd ha fattat beslut om sin verksamhetsplan. Verksamheten följs upp löpande under året och uppföljningen sammanställs bland annat i årsanalys och årsredovisning.

Utveckling av ledningsprocessen

Lunds kommuns ledningsprocess har under de senaste åren utvecklats för att höja kvaliteten i underlagen, skapa mer delaktighet och öka genomslagskraften av den politiska viljan. Processen är nu etablerad och övergår från utvecklingsfas till förvaltning och förbättring. Inför Ekonomi och verksamhetsplan 2024–2026 föreslås följande förbättringar:

- Väsentliga analyser och mer framåtlutade underlag med ökat inslag av tjänsteorganisationens bedömningar och slutsatser. Sammanhållet fokus på effektivitet i underlag och analys.
- Tydliggöra kommunens målstyrning och minskad fragmentering genom att integrera styrning genom policies, program och planer i Ekonomi och verksamhetsplan samt ledningsprocess.

- Stärkt koncernövergripande perspektiv och involvering av bolag i ledningsprocessen
- Fördjupat samarbete och ökad tillit mellan tjänsteorganisation och politik genom att tillföra det nya momentet **Budgetkonferens**. Momentet innebär att budgetställande konstellationer, direktörer och VD träffas för dialog om förflyttningar mot mål, uppdrag, investeringar och resursfördelning. "Kommundirektörens underlag till budget" är underlag till konferensen.
- Utvecklad uppföljningsprocess med fokus på dialog, väsentlighet och effekter.

Moment och tidplan för EVP 2024-2026

Datum	Aktivitet	Beskrivning
2022-08-2022-12	Tjänstepersonorganisationens strategiprocess	
2023-01-23	KSAU beslutar om Planeringsdirektiv	Planeringsdirektivet inför arbetet med <i>EVP 2024–2026</i> beskriver väsentliga förutsättningar samt processbeskrivning och tidplan för kommande planeringsperiod.
2023-01	Strategidialoger	Tjänsteorganisationens samtal och förberedelser inför Strategiskt seminarium och fortsatt arbete med underlag till <i>EVP 2024- 2026</i> .
2023-feb	Trend och omvärldsanalys	Uppdaterad trend och omvärldsanalys för Lunds kommun.
2023-feb	Strategiskt seminarium	Heldag för gemensam dialog om förutsättningar, möjligheter och utmaningar inför kommande EVP-period. Strategiskt seminarium ska ge förtroendevalda välunderbyggda nulägesanalyser och planeringsförutsättningar inför nästkommande planeringsperiod, men också tillfälle för reflektion och dialog kring förutsättningar, möjligheter och utmaningar. Inbjudan går till samtliga nämndpresidier, partiföreträdare, fackliga företrädare (en per facklig organisation), styrelsen i Lunds Rådhus AB och presidium i helägda dotterbolag, kommunens ledningsgrupp, VD i helägda dotterbolag och berörda tjänstepersoner.

2023-02-01	Förvaltningarnas A3:or klara	Respektive förvaltning tar fram sin nulägeskarta/A3 i vilken de beskriver: <ul style="list-style-type: none"> • Nämndens basuppdrag och målgrupper • Verksamhetens resultat och kvalitet • Resurser • Effektivitet • Resonemang kring förvaltningens möjligheter och utmaningar i relation till kommunens viktigaste utmaningar • Förvaltningens samlade analys av nuläge och framtida utmaningar • Avgörande utmaningar att hantera i EVP 2024-2026
2023- feb	Ägardialoger med helägda bolag	Styrelsen i Lunds Rådhus AB träffar VD och presidium i helägda dotterbolag. Diskussion om utvecklingsfrågor och ägardirektiv (verksamhetsdirektiv och finansiella direktiv i EVP 2024)
2023-03-15 (cirka)	Befolkningsprognos	Reviderad befolknings- och skatteprognos
2023-03-27	Kommundirektörens underlag till budget (Preliminärt budgetunderlag)	
2023-april	Budgetkonferenser	Budgetställande konstellationer, direktörer och VD träffas för dialog om förflyttningar mot mål, uppdrag, investeringar och resursfördelning. "Kommundirektörens underlag till budget" är underlag till konferensen.
2023-04-24	KSAU bereder förslag till EVP 2024-2026 och skickar på remiss till nämnderna	Förslag till remissfrågor: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kontroll av att förutsättningarna i budgetunderlaget är korrekta. Är uppgifterna om volymer, samt storleken på årliga effektiviseringar och ramökningar riktiga? Har nämndens situation påverkats av ny lagstiftning vilka ger direkta effekter på 2024? 2. Konsekvensbeskrivning av budgetförslag för 2024.

		<p>Bedömer nämnden att ramen för 2024 är tillräcklig för att leva upp till nämndens ansvar och uppdrag? Om nämnden gör bedömningen att ramen inte är tillräcklig enligt ovan ska nämnden lämna förslag till omprioritering alternativt annan finansiering utan att negativt påverka Lunds kommuns beslutade finansiella resultatmål där resultatet ska uppgå till 2 % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.</p> <p>3. Behov av förändrade taxor och avgifter</p>
2023-05-15	Sista svarsdag remisser	
2023-05-22	Remissvar presenteras i KSAU. Beredning av förslag till EVP 2024-2026 inklusive eventuella revideringar	
2023-05-31	KS beslutar om strategisk lokalförsörjningsplan	<p>Kommunstyrelsen beslutar om strategisk lokalförsörjningsplan som utgör underlag till investeringsplanen. Investeringsplanen beslutas i samband med kommunfullmäktiges beslut om EVP.</p>
2023-05-31	KS beslutar om förslag till EVP 2024–2026 inklusive skattesats för 2024	
2023-06-13-2023-06-14	Kommunfullmäktige beslutar om EVP 2024–2026 inklusive skattesats för 2024	
2023-12-31	Sista dag för nämnderna att besluta om verksamhetsplan och internbudget 2024	