

EKONOMI- OCH VERKSAMHETSPLAN MED BUDGET FÖR 2021-2023

Lunds kommun

Innehållsförteckning

Inledning	4
Kommunstyrelsens ordförande har ordet.....	4
Lunds kommuns vision, fokusområden och mål	7
Lunds kommuns vision	7
Fokusområden.....	7
Kommunfullmäktiges föreslagna fokusområden med mål	8
Sammanfattning i siffror av förslag till ekonomi- och verksamhetsplan	19
Förutsättningar för ekonomi- och verksamhetsplan	21
Så styrs Lunds kommun.....	21
Lund och omvärlden.....	28
Planeringsförutsättningar utifrån strategiprocessen	31
Konjunkturläget.....	34
Ekonomiska förutsättningar för Lunds kommun.....	36
Nya lagar och förordningar	44
Program för uppföljning av privata utförare	46
God ekonomisk hushållning	48
Ekonomisk beskrivning av förslag till ekonomi- och verksamhetsplan	49
Fem år i sammandrag.....	49
Resultatbudget.....	50
Finansieringsbudget	51
Noter resultatbudget.....	53
Finansförvaltning.....	55
Pensionsförvaltning.....	56
Nämndernas basuppdrag och ekonomiska ramar	57
Kommunfullmäktige och Kommunrevision	57
Kommunstyrelse.....	59
Pedagogisk verksamhet.....	62
Vård och omsorg	66
Infrastruktur och miljö	71
Kultur och fritid	80
Övrig gemensam verksamhet.....	82
Nämndernas drift- och investeringsramar	88

Kommunägda bolag och kommunalförbunds uppdrag och ekonomi	90
Lunds Rådhus AB	90
Fastighets AB Lunds Arena	91
Lunds kommuns fastighets AB (LKF).....	91
Lunds kommuns parkerings AB (LKP)	92
Visit Lund AB.....	93
Kraftringen AB	93
Andra samägda bolag.....	94
Kommunalförbund	95

Inledning

Kommunstyrelsens ordförande har ordet

Lund är på många sätt fantastiskt. Här finns en enorm potential och drivkraft för att ständigt förändra, förbättra och utveckla kommunen. Här finns några av landets bästa skolor, möjligheter att utvecklas och förkovra sig på ett av världens främsta universitet, ett innovationsklimat i världsklass och en arbetsmarknad som genom god tillgänglighet spänner över stora delar av Skåne och Köpenhamn, ett rikt kulturutbud, närhet till naturen och en högklassig välfärd. På många sätt är vår kommun ett föredöme.

Mycket av detta kan vi inte ta för givet. Vi utmanas ständigt av de skiftande omständigheter vi lever i. Det har blivit extra tydligt inte minst under coronapandemin. Den ekonomiska politiken måste bygga på en långsiktighet eftersom den annars riskerar att utarma framtida generationers möjligheter till god välfärd. Att säkra viktiga framtidsinvesteringar i till exempel nya skolor och äldreboenden genom en ansvarsfull ekonomisk politik som undviker ständigt växande skulder.

Vi tar ansvar för Lunds framtid genom en hållbar ekonomisk politik och satsningar på de områden som är avgörande för vår framtida utveckling. Mod och tydliga ekonomiska prioriteringar är avgörande för att våra begränsade ekonomiska resurser ska räcka till. Samtidigt arbetar vi för att verksamheterna ska vara till största möjliga nytta för lundaborna, så målfokuserade och effektiva som möjligt med en hög kvalitet och servicegrad.

I ett målfokuserat arbete som präglas av ständig utveckling och förbättringar är våra medarbetare oerhört viktiga. De allra flesta goda idéer kommer från våra medarbetare i olika verksamheter och de måste vi bli bättre på att tillvarata. Men vi ska också lära av andras erfarenheter, misstag och framgångar. Både i vårt närområde, i Europa och i andra delar av världen. Lund är nämligen en kreativ nod med nätverk och förgreningar över hela jorden.

Med Lundaborna i fokus

Att skapa förutsättningar för människor att lyckas är politikens och det offentliga främsta uppgift. Det är så vi säkrar såväl dagens, morgondagens som våra barns välfärd och utvecklingsmöjligheter. Genom en kunskapsinriktad, kompensatorisk och trygg skolgång öppen för barns olikheter ges alla barn förutsättningar att utvecklas på sina egna villkor. Avgörande för att lyckas med detta är lärarnas viktiga uppdrag. Budgetförslaget för nästa år innehåller full kompensation för löneökningar, prisökningar samt full volymkompensation till välfärdens kärna, förskolan, grundskolan, gymnasieskolan och vård och omsorg. Den lönesatsning som gjordes förra året för lärare följs upp med en kompensation till de fristående aktörer som inte fick ta del av lönesatsningen nämligen de internationella skolorna, ISLK och LIS. Genom att välkomna fristående skolor ökar vi dessutom valfriheten för våra elever och vårdnadshavare. Fokus är att stärka välfärdens kärna.

Kulturen och idrottens Lund

Lunds kulturliv är rikt. EU-kommissionen har utnämnt Lund till den mest kreativa och kulturella staden i Europa tillsammans med Paris, Florens och Köpenhamn. Det fria kulturlivet bör ges större del av de kommunala resurserna för att ta vara på den drivkraft som har gjort oss till Europas mest kreativa och kulturella stad.

Barn och ungas möjlighet till kulturutövning har stärkts med införandet av musikchecken och redan har hundratals barn, oavsett bakgrund, fått möjligheten att lära sig spela ett instrument. Utvärderingar visar dessutom att lundaborna är nöjda med musikchecken och därför föreslås nu en utbyggd musikcheck där fler årskullar ges möjlighet till musikundervisning samtidigt som Kulturskolans köer fortsätter att kortas.

Även idrotten ska ges goda förutsättningar i Lund. Underhållet på våra kultur- och fritidsanläggningar har varit eftersatt under en längre tid. Vi gör nu en stor satsning på att höja standarden och underhållet för att kunna stärka möjligheterna för idrottande ungdomar och andra.

Ett utvecklat civilsamhälle byggt på enskildas engagemang lägger grunden till en god samhällsutveckling. Entreprenörers vilja att utveckla och förnya ska tas tillvara på och vi ser positivt på när föreningslivet och enskilda vill ta ett större ansvar för våra gemensamma intressen.

Ett Lund som är smartare

Det är genom ett framstående och livskraftigt näringsliv resurser till vår välfärds skapas. Lunds förutsättningar att attrahera och behålla såväl innovativa och nyskapande företag som mindre verksamheter är goda. Utgångsläget är bra med redan etablerade företagsparker, forskningsanläggningar i världsklass, universitetet och näringslivsstrukturen.

Det återstår dock mycket att göra. Ett företagsklimat på högsta nivå är en prioriterad fråga. Den näringslivssatsning som beslutades om i ekonomi- och verksamhetsplanen för år 2019 ligger fast och innebär 2021 en riktad satsning.

Matchningen på arbetsmarknad mellan tillgång på kompetens och behovet av kompetens går inte ihop. Vi vill att alla arbetsföra kommuninvånare ska ges förutsättningar att bli självförsörjande och stå till arbetsmarknadens förfogande. Ingen ska begränsas av sociala eller kulturella strukturer i sina livsval. Inrättandet av företagslotsen som innebär en väg in i kommunen för hjälp med allt ifrån bygglov till tillstånd har varit en framgång och arbetet med att utveckla företagslotsen behöver fortgå löpande.

Vi ska även ta tillvara på de forskningsresultat som universitetet och våra världsledande forskningsanläggningar tar fram. Här är samarbetet med universitetet en nyckel till framgång. Ett tydligt exempel är när kommunen agerar testbädd.

Den sociala verksamhetens viktiga roll

Lunds kommuns sociala verksamheter har ett väl utvecklat skyddsnät för samhällets mest utsatta individer. Att aktivt motverka arbetslöshet, barnfattigdom, hemlöshet, psykisk ohälsa och socialt utanförskap är en viktig prioritering. Det är inte enbart bra för individen utan för hela samhället att upptäcka och åtgärda eventuella problem i ett tidigt skede. Samhället måste finnas till när livet inte gått som man tänkt sig. Vi måste kunna ha två tankar i huvudet samtidigt och även ha förväntningar på våra medmänniskor och att ingen ska sikta under sin förmåga.

I Lund ska man kunna åldras tryggt. Vi behöver arbeta mer för att motverka den ofrivilliga ensamheten, inte minst bland äldre. Likaså med maten inom äldreomsorgen så att våra äldre får en god matupplevelse och att vi förhindrar undernäring bland våra äldre. Vi ska främja sociala aktiviteter och god hälsa bland våra seniorer. Här har även enskilda aktörer som vill etablera sig i kommunen stor betydelse. Delade turer inom

äldreomsorgen ska helt avskaffas under mandatperioden. Dels är det en viktig jämställdhetsfråga, dels stärker det oss som attraktiv arbetsgivare. Delade turer hindrar även våra medarbetare från välbehövlig återhämtning mellan arbetspassen.

Vi prioriterar kommuninvånarnas trygghet och säkerhet. De trygghetsåtgärder som antogs i förra årets budget i byarna och i tätorten Lund ligger kvar och fortsätter under 2021. Den utvecklingen som vi ser med ökad droganvändning är oroväckande. Därför gör vi även en riktad satsning till utökad drogförebyggande arbete. Både lundabor och besökare ska kunna känna sig trygga oavsett var man befinner sig i vår kommun och vilken tid på dygnet man är där.

Ett Lund som växer

Lunds kommuns befolkning växer i snabb takt. Den snabba utvecklingen och tillväxten är på många sätt positiv för Lund, men måste balanseras genom att den goda åkermarken skyddas från exploatering för att värna såväl miljön som framtida livsmedelsförsörjning. Lunds kommun har en stor landsbygd, en fjärdedel av alla invånare i Lunds kommun bor utanför tätorten Lund. Hela kommunen ska leva och utvecklas och vi föreslår nu även att en satsning på strategisk landsbygdsutveckling genomförs.

Ett Lund som växer innebär såväl byggandet av nya skolor, förskolor, särskilda boenden för äldre som bostäder. Det är viktigt att planeringen av all nybyggnation sker på ett sätt som skapar variation och hållbar förnyelse.

Med ett ben i medeltiden och ett ben i framtiden är Lund en plats många vill bo och verka i, men även en plats många vill besöka. Lund har stor potential som växande besöksmål. Ett strategiskt arbete med att stärka besöksnäringen i vår kommun pågår och kommer att fördjupas ytterligare. Det gör att vi kan stå väl rustade för fler besökare och fler möten när vi lämnar coronapandemin bakom oss.

Slutligen, med denna budget säkrar vi såväl dagens som morgondagens välfärd och utvecklingsmöjligheter. Jag vill rikta ett stort tack till alla mer än 10 000 medarbetare inom Lunds kommun och alla cirka 125 000 lundabor för att vi tillsammans skapar framtiden- med kunskap innovation och öppenhet.

Philip Sandberg
Kommunstyrelsens ordförande



Lunds kommuns vision, fokusområden och mål

Lunds kommuns vision

Lund skapar framtiden – med kunskap, innovation och öppenhet

I Lund har kunskap förändrat världen i mer än 1000 år. Nyttänkande och problemlösande ligger i vår natur. Vi hämtar kraft i historien för att tillsammans med andra skapa framtiden.

Lund är en plats där du kan vara dig själv, där du vill bo, utvecklas och bidra till framtiden. Här finns en unik kunskapskultur där olikheter berikar. Vi vågar tänka stort och visa handlingskraft. Genom öppenhet och tillit till varandra låter vi idéerna växa till hållbara lösningar på dagens och morgondagens utmaningar.

Tillsammans kan vi mötas, skratta och lösa världsproblem. Genom att visa vägen och inspirera andra visar vi att Lund är ett levande och ledande kunskapscentrum som gör skillnad. Då, nu och i framtiden. Här och i världen.

Förhållningssätt:

Lyssna

Vi lyssnar och tar till oss kunskap som finns i Lund och i världen utanför. Öppenheten gör att vi får nya perspektiv, odlar innovationer, idéer och en stark demokrati.

Lära

Vi lär genom att lyssna, men också genom att vara nyfikna och skapa. Vårt lärande driver utvecklingen och i en värld som är i ständig förändring bjuder vi in, testar nya tankar och lösningar och följer goda exempel.

Leda

Vi leder och vi visar mod och handlingskraft; vi genomför förändringar och tar initiativ. Vi verkar tillsammans med andra och drar nytta av varandras kompetenser, erfarenheter och våra olika uppdrag och roller. Tillsammans åstadkommer vi mer.

Fokusområden

Fokusområdena ska vara avgränsade och prioriterade övergripande målområden som ska ta kommunen i riktning mot visionen. Det kan adressera en särskild utmaning som kommunen har eller vara ett område som särskilt ska uppmärksammas.

Lunds kommuns föreslagna fokusområden 2021-2023:



Kommunfullmäktiges föreslagna fokusområden med mål

Fokusområde	Kommunfullmäktigemål
Lundaborna i fokus	1. Alla Lundabor ska ha mesta möjliga inflytande över sina liv. 2. I Lunds kommun skapas kvalitet som gör skillnad. 3. Lunds kommun ska vara den bästa kommunen att bo och leva i, särskilt för barn och unga.
Smartare Lund	4. I Lund ska vi vara ledande inom innovation och skapande. 5. Lunds kommun ska vara ledande inom miljö och klimat. 6. Lunds kommun ska vara ett attraktivt och funktionellt besöksmål.
Organisationen Lund	7. Lunds kommun ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare. 8. Vi vill uppmuntra nytänkande och en stark innovationskultur i organisationen.
Ekonomi	9. Lunds kommun ska ha långsiktigt hållbar ekonomi.

Fokusområde 1: Lundaborna i fokus

Mål 1. Alla Lundabor ska ha mesta möjliga inflytande över sina liv

Genom tillgång till god utbildning ska alla arbetsföra Lundabor ges förutsättningar för att bli självförsörjande och även förväntas stå till arbetsmarknadens förfogande. Ingen ska begränsas av sociala eller kulturella strukturer i sina livsval.

I Lunds kommun är lärandet en naturlig del av livet. Redan i förskolan skapas förutsättningar för barns framtid och som ger den grundtrygghet som behövs livet genom. Ambitionen är en förskola med hög kvalitet där storlek på barngrupper och personaltäthet anpassas efter barnens ålder och behov. Det pedagogiska innehållet är viktigt för barnens utveckling och som förberedelse inför skolstart. Skolgårdar är en viktig del av den pedagogiska miljön. Det är därför angeläget att likvärdesprincipen upprätthålls. Förskolor och skolor för de yngre barnen ska finnas tillgängliga på ett sätt som garanterar en skola nära hemmet, ett behov som avtar ju äldre barn det gäller.

Alla elever ska ha möjlighet att lyckas utifrån sina egna förutsättningar. Skolornas verksamhet ska ha ett starkt fokus på det kompensatoriska uppdraget, så att en elevs bakgrund och hemförhållanden inte ska vara ett hinder för utveckling och lärande. De elever som behöver större intellektuella utmaningar ska stimuleras och till exempel ges möjlighet att studera i snabbare takt för att känna motivation för fortsatt lärande.

Ett aktivt skolval till åk 7 kan ge ökade möjligheter för skolor att specialisera och profilera sig och därmed skapa mötesplatser för ungdomar med lika intresse. En utredning om fritt val till åk 7 ska initieras i barn- och skolnämnden för att belysa konsekvenserna av ett sådant och ta del av erfarenheter från andra kommuner.

Ett starkt fokus på individanpassad grundskola ger bra förutsättningar för att göra ett bra gymnasieval, oavsett om man väljer en yrkesutbildning eller en mer akademisk inriktning. Lunds kommun är en av Sveriges största anordnare av gymnasieutbildningar, vilket ställer stora krav på kvalitet och resultat.

Största möjliga inflytande över sitt liv är även viktigt för de äldre lundaborna med valfrihet och självbestämmande. Det ska finnas möjlighet att välja mellan både privata och kommunala aktörer i frågor om omsorg.

Alla Lundabor ska ges förutsättningar för att bli självförsörjande samtidigt som det finns tydliga förväntningar från samhällets sida om att man ska stå till arbetsmarknadens förfogande. De som av olika anledningar inte är helt självförsörjande eller behöver samhällets insatser skall få det stöd som behövs, i de fall där de är möjligt ska socialnämnden ställa aktivitetskrav. Insatserna ska utgå ifrån individens kapacitet och möjligheter med syfte att skapa självbestämmande och oberoende.

Ingen Lundabo ska begränsas i sina livsval utifrån kulturella eller sociala strukturer. Det innebär att arbetet mot våld i nära relationer och hedersrelaterat förtryck samt för jämställdhet ska intensifieras. En kartläggning av hedersrelaterat förtryck pågår just nu och utifrån slutsatserna i kartläggningen kan nya åtgärder behöva vidtas. Lunds kommun ska ha ett antidiskriminerande förhållningssätt och därför kontinuerligt ompröva etablerade arbetsätt utifrån diskrimineringsgrunderna.

Mål 2. I Lunds kommun skapas kvalitet som gör skillnad

All service mot Lunds kommuns invånare, vare sig den utförs av kommunen själv eller av privata aktörer, ska både upplevas som och objektivt sett vara snabb, effektiv och av hög kvalitet. Då behöver vi kontinuerligt förnya och förfina våra arbetssätt, vara öppna för alternativa driftsformer och våga pröva nytt.

Lunds kommun skall genom ständig förbättring sträva efter att förbättra processer och avlägsna icke värdeskapande moment för att utnyttja våra skattepengar på bästa möjliga sätt. En del av ständigt förbättringsarbete är automatisering och digitalisering som kan minska arbetsbördor och höja kvaliteten och antingen leda till effektivisering eller till att personal frisätts för andra arbetsuppgifter. Lunds kommun behöver en framgångsrik omvärldsanalys för att hitta smarta lösningar att implementera i våra verksamheter. En del av förändringsarbetet kommer behöva ett centralt stöd, kommunstyrelsen är samordnande i detta.

Lunds kommuns kostnader inom vissa områden är högre än jämförbara kommuner. Vi behöver fortsätta analysen och arbeta aktivt för att i större utsträckning anpassa kostnadsbilden till kommuner med motsvarande förutsättningar. Men för att eleven, brukaren eller enskilda inte ska hamna i kläm under den här omställningsperioden behövs full kompensation för volymer, priser och löner. Detta för att säkra att barn/brukare/elevs behov även fortsatt hamnar i främsta rummet. Verksamheternas förmåga och möjlighet till långsiktig planering, och att i förekommande fall komma till rätta med strukturella kostnadsmassor, behöver sätta sig i och genomsyra

organisationen. Den påbörjade omställningen ska dock fortsätta i samma takt som tidigare.

Det påbörjade omställningsarbetet i nämnderna ska leda till minskade omkostnader för nämnderna som helhet. Vi bedömer att ett effektiviseringskrav på en procent på skola, vård och omsorg ger utrymme både för effekter av omställningsarbetet och för fortsatta satsningar i samma riktning.

Syftet med digitaliseringen och automatiseringen är att förenkla och förbättra för invånare och medarbetarna samt att använda våra befintliga resurser bättre och mer effektivt. Lunds kommun ska utmärka sig positivt när man mäter kvalitet och tid för beslut i myndighetsärenden. Hög kvalitet betyder också att lundaborna upplever serviceanda och ett gott bemötande i kontakter med kommunen. Förtroende är en kvalitet som är viktig till exempel vid val av skola eller äldreboende.

En viktig del av kvalitet inom skolan är att lyfta resultaten. Rätt förutsättningar i form av gruppstorlekar, studiero och resursfördelning skapar stora krav på att hitta nya sätt att arbeta och organisera sig. En del av kvaliteten även inom förskolan kan vara mindre gruppstorlekar, som skapar möjlighet till trygghet samt vilja och lust att lära sig. Inom skolan betyder hög kvalitet bland annat att alla elever oavsett bakgrund skall uppnå goda resultat och ges möjligheter till ett meningsfullt arbetsliv. Det innebär att vi ska lyfta både de elever som har höga och de som har låga betyg.

De tjänster som tillhandahålls till våra äldre är en stor och viktig del av kommunens uppdrag. Detta är en grupp med olika individuella behov. Allt från den som med ett litet stöd för övrigt klarar sig helt självständigt, till den som behöver stöd mer eller mindre hela dygnet. Den stora demografiska utmaningen är att det är fler som kommer vara äldre i relation till den arbetande befolkningen. För kommunens organisation behövs ett antal innovativa insatser som möjliggör såväl högre kvalitet för brukaren som högre effektivitet. Det krävs också en fortsatt satsning på rehabilitering och förebyggande arbetssätt. En naturlig del av utvecklingen är att arbetsuppgifter blir mindre personalintensiva.

En grupp brukare som har mycket varierande och individuella behov och önskemål återfinns i kommunens verksamheter enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Kommunens och andra utförarens erbjudande av service till gruppen ska vara lika varierande. Allt ifrån enklare stöd till mer omfattande stöd och alltid med brukarens förutsättningar i fokus. Det finns behov av variation även när det gäller boendeformer, till exempel gruppboendestäder och serviceboendestäder.

Att leverera högsta möjliga kvalitet med de resurser som finns tillgängliga och att samtidigt hantera medborgarnas förväntningar som kan vara av olika art är en utmaning för Lunds kommun. För att säkerställa att kommunen har rätt organisation för att leverera rätt kvalitet till rätt kostnad får kommunstyrelsen i uppdrag att utreda och föreslå organisatoriska förändringar där även genomslag utvärderas genom ökat fokus på uppföljning. Kommunstyrelsen får även i uppdrag att hitta optimeringar i organisationen för att stärka kvalitet generellt.

Ett större helhetsperspektiv krävs för att kunna garantera en god leverans av tjänster till lundaborna. Våra kök levererar mat till såväl barn och ungdomar som äldre, maten som serveras ska tillagas av råvaror som är säsongsanpassade, närodlade och näringsriktiga. I planeringen av denna verksamhet ska kommunen skapa möjlighet att samordna leveranserna till båda verksamheter där det finns möjlighet. Kommunens samtliga

lokaler ska kunna utnyttjas en större del av dygnet under hela veckan, där frivillig- och idrottsorganisationer ska ges bättre möjlighet att driva verksamhet på kvällar och helger. All kommunikation med lundaborna ska vara lösningsfokuserad och utgå från ett medborgarperspektiv. För att dessa ambitioner ska ha genomslag behövs utökad fokus på uppföljning. Uppföljningen ska vara relevant och funktionell och återkopplas till både ansvariga politiker och de som utför verksamheten.

Mål 3. Lunds kommun ska vara den bästa kommunen att bo och leva i, särskilt för barn och unga

Lunds kommun ska vara en trygg plats där vi planerar och bygger för alla skeenden av livet. Tillgängligheten ska vara god och antidiskrimineringsarbetet grundläggande. Utbudet av kultur- och fritidsaktiviteter ska upplevas som stort och brett.

En god livsmiljö kräver goda möjligheter till aktiviteter och upplevelser i hela kommunen. De gemensamma platserna måste vara trygga och tillgängliga för alla. Där det uppstår problem med skadegörelse eller kriminalitet behöver man göra särskilda insatser. Trygghetsvakter och kameraövervakning har haft goda resultat på de offentliga områden där de har införts. Det kommunövergripande trygghetsarbetet leds av Kommunstyrelsen, för att kunna få en god samordning av det arbete som görs av de olika nämnderna.

Precis lika viktiga är de insatser som görs av Fältgruppen och de ideella nattvandrarerna. En god vuxennärvaro skapar trygghet både för ungdomar och äldre. God tillgång till idrotts- och kulturaktiviteter för barn och ungdom är av största vikt både för att stärka fysisk och psykisk hälsa samt samarbetsförmåga. Vi ser ett ökat droganvändande inte minst bland barn och unga vuxna. Detta ser vi allvarligt på och gör en särskild satsning som läggs på två nämnder, socialnämnden och kultur- och fritidsnämnden, för att understryka vikten av samverkan och tidiga insatser mot droganvändandet.

Lundakvintettens förslag om att införa en musikcheck genom vilken man själv kan bestämma vem man vill utveckla sitt musicerande hos har varit en succé. Musikchecken har gett fler barn möjlighet att lära sig ett instrument och har skapat en större tillgänglighet i musikundervisningen. Vi bedömer att det nu är angeläget att fler årskurser får samma goda tillgång snabbare än vad vi tagit höjd för i tidigare budgetar. Därför satsar vi nu på en utbyggd musikcheck med en årskull utöver de sedan tidigare beslutade årskullarna, det innebär att 2021 kan alla barn födda mellan år 2010 och 2014 få ta del av musikchecken.

En större del av de sociala insatserna som bidrar till mervärden, som det offentliga inte kan erbjuda, bör utföras av civilsamhället i samverkan med kommunen. Vi ser positivt på olika typer av samarbeten mellan civilsamhället och kommunen exempelvis idéburet offentligt partnerskap. Idéburet engagemang gör att individen blir mer engagerad och känner sig mer delaktig.

Gator, torg och parker ska utformas på ett sätt som är inkluderande och det ska finnas god planering för mötesplatser i alla delar av kommunen. Nya områden måste också utformas utifrån dessa förutsättningar. Det ställer stora krav på samhällsplaneringen, där översiktsplanen blir mer styrande och skapar en långsiktig strategi. En satsning på byggnadsnämnden för att på kommunstyrelsens uppdrag ta fram översiktsplan samt utveckling av kommunens arbete med geografiska informationssystem (GIS) prioriteras i budget för 2021. God samverkan mellan alla delar av kommunens verksamheter är ett

måste i ett tidigt skede, vi bedömer att GIS kommer att vara viktigt för flera nämnder i planeringsarbetet.

Lunds kommun är en av de platserna med störst innovation och utveckling i Sverige. Ibland kan det dock upplevas att mer kommunala satsningar sker i staden än utanför. Vi vill därför understryka vikten av att hela Lunds kommun på leva med en satsning på kommunövergripande nivå för strategisk landsbygdsutveckling. En hållbar bostadsplanering är viktig för att skapa ett gott samhällsklimat. Lunds kommun bygger inte segregerade områden. Vi ska ha en blandning av upplåtelseformer i alla kommundelar, där det även finns planering för sociala förturer och gruppboenden utifrån olika behov. Nyanländas, äldres, funktionshindrades och bostadslösas behov ska tillgodoses genom ett kommunövergripande samarbete. Bostäder ska byggas utifrån ett hållbarhetstänk i allt från materialval till social samvaro.

Alla lundabor ska kunna känna sig trygga när de blir äldre. Lunds kommun ska erbjuda varierande former av boenden, där den enskildes behov står i centrum. Den som vill stanna kvar i sitt eget hem ska kunna få tillgång till ett stort utbud av tekniska lösningar som komplement till hemtjänstinsatser för att underlätta vardagen. Trygghetskameror var bara de första stegen i en utveckling som kommer att förändra möjligheten till självständighet, trygghet och egenmakt. Utdrag ur belastningsregistret vid nyanställning ska ske inom verksamhetsområdet hemvård, rehabilitering, stöd och service för att öka tryggheten för våra brukare.

Fokusområde 2: Smartare Lund

Mål 4. I Lund ska vi vara ledande inom innovation och skapande

För oss betyder det att vi ska underlätta framväxt av livskraftiga företag av alla slag, men särskilt innovativa företag. Vi ska även bidra med tillvaratagandet av forskningsresultat.

Ett gott näringslivsklimat är det som skapar förutsättningar för god välfärd och nya arbetsplatser. Lund ska vara ledande inom innovation och entreprenörskap och vi ska underlätta för företag av alla slag att växa fram och bli livskraftiga. Särskilt viktigt är att skapa rätt förutsättningar för de innovativa företagen. Det kan handla om allt från att understödja de ekosystem som finns i Lund för företag eller företagande till på vilket sätt Lunds kommun upphandlar, såväl varor som tjänster.

Forskning vid Lunds universitet har gett upphov till ny teknik, nya affärlösningar och nya produkter på världsmarknaden. Det är en del av förklaringen till Lunds position som hub för svensk livsmedelsindustri och medicinsk teknik. Här betyder exempelvis Ideon Science Park, Medicon Village och övriga innovationsmiljöer mycket. I Lund behöver vi underlätta för infrastruktur som stimulerar idérikt samspel mellan världsledande forskning, dynamiskt näringsliv och nya samhällsbehov. Ett sätt kommunen kan bidra på är att vara en testbädd för företag.

Lunds kommun ska ta större plats på den offentliga arenan och tillsammans med andra aktörer arbeta aktivt för att förbättra näringslivsklimatet i Lund. Det påbörjade arbetet med företagslots är framgångsrikt och bör utvecklas fortlöpande. Ett särskilt fokus ska riktas till företag som är innovativa men också nyföretagare och växande småföretag.

Lunds kommuns arbete med strategisk markreserv behöver vidareutvecklas. Det är av vikt att det finns tillgänglig mark för företag såväl i tätorten Lund som i Södra Sandby, Veberöd, Dalby, Genarp och Stångby. Stadsnära verksamhetsmark ska passa in i

omkringliggande bebyggelse, med en blandning av bostäder, service och företag. En långsiktig mark- och exploateringsverksamhet, med stor hänsyn till den mest produktiva åkermarken, är viktig för hela Lunds kommun. Mark och exploatering är såväl näringslivsstrategisk som samhällsstrategisk och därmed i sin natur förvaltningsövergripande.

Lunds kommun har ett stort behov av ständigt förbättringsarbete för att klara av de stora välfärdsutmaningar vi står inför. Vi skall genom klok omvärldsanalys och sökande efter goda exempel hitta och implementera förbättringar. Vi ska arbeta för att framgångsrikt implementera, men även bidra till forskning och utveckling av välfärdsteknik som gör att framtidens välfärd blir mindre personalintensiv. Detta är nödvändigt för att vi ska klara kompetensförsörjningen i välfärden.

Arbetet med innovationsupphandlingar ska påbörjas och därefter utvärderas. Genom att utmana och arbeta tillsammans med innovativa företag kan vi hjälpa till att skapa den grogrund som krävs för att företag ska växa fram och bli livskraftiga samtidigt som den kommunala verksamheten ständigt förbättras.

Digitalisering är av intresse för hela organisationen för att öka effektivitet och kvalitet. Det finns ett stort behov av både kompetens och samordning inom detta område och att säkerställa att kommunen satsar på de projekt som ger störst effekt i verksamheten och på ekonomin. Erfarenheter ska inhämtas från andra kommuner och inköp av etablerade produkter ska ske framför att utveckla egna, men det ska också finnas utrymme för att ta en ledarroll i digital omställning där det finns utforskad potential. Kommunstyrelsen ska samordna och stödja arbetet med digital omställning.

Mål 5. Lunds kommun ska vara ledande inom miljö och klimat

Teknik- och tillväxtperspektivet ska bidra till att Lunds kommun behåller en nationellt ledande position inom miljö- och klimatområdet. Detta ska prägla allt arbete Lunds kommun gör inom området.

Lunds kommuns miljöarbete handlar om att värna kommuninvånarna och ge dessa förutsättningar att leva i en god miljö som inte skadar hälsan, samt värna naturmiljön i kommunen. Arbetet utgår ifrån nationella miljö kvalitetsmål och Agenda 2030, men höjer på många sätt ambitionsnivån utifrån ett teknik- och tillväxtperspektiv.

De produkter som kommunen köper in och konsumerar ska vara hållbart producerade med ett starkt fokus på närproducerat och klimatsmart. Restprodukter kan tas om hand ur ett livscykel perspektiv, exempelvis kan matavfallet användas till biogas och avloppsslammet till biokol. Återanvändning av inköpt material ska vara en grundförutsättning. Genom ett nytt inköpssystem gör vi det tydligt hur mycket utsläpp varje produkt genererar, vilket ger goda förutsättningar för ett arbete med koldioxidbudgetering. Arbetet med ovan kommer att hanteras inom Lundaeko III.

Parallellt med arbetet mot klimatförändringar ska kommunen satsa på att göra de klimatanpassningar som behövs för dagens situation. Stora regnmängder och extremväder kräver anpassning av befintliga miljöer. Grönområden och trädplanteringar inne i staden och tätorterna motverkar både översvämningar och värmeöar. Allt eftersom temperaturerna ökar globalt kommer värdet av odlingsbar mark att öka. Exploateringen av den goda åkermarken runt Lund stad måste upphöra för att kunna garantera livsmedelsförsörjningen för framtida generationer. Därför tillåter vi

inga beslut om nya detaljplaner på bördig åkermark med klass 8-10-jord. I det fall väsentliga ekonomiska resurser har lagt ner på planläggning kan dessa planer genomföras, exempelvis Brunnshög.

När kommunens rådighet tar slut behövs det ett utökat samarbete med andra samhällsaktörer. Genom Sveriges första klimatpolitiska råd har vi tagit steget mot ett organiserat samarbete med Lunds universitet och SLU Alnarp. Genom projekt som Future by Lund tar vi fram framtidslösningar på hållbar stadsutveckling i samarbete med universitet, organisationer och näringsliv. Som en kommun med ett väl utvecklat green tech-näringsliv så har vi goda möjligheter att vara testbädd för innovationer inom våra verksamheter. Initiativ som Smarta byar ska uppmuntras och vidareutvecklas för att kunna garantera samhällsutveckling i hela kommunen.

Mål 6. Lunds kommun ska vara ett attraktivt och funktionellt besöksmål

Vi ska vara den ledande aktören i arbetet med att attrahera fler till Lunds olika besöksmål. En del i detta är att koppla samman aktörer som skapar mervärde för besökaren.

Nyligen pekade EU-kommissionen ut Lund, jämte Paris, Köpenhamn och Florens som den mest kreativa och kulturella staden i Europa. Levande musik och teatertraditioner med spex och karneval och många amatörkör är exempel på vad som gör Lund till Europas mest kreativa stad. Denna utmärkelse är ett bevis på vilken potential Lund som besöksmål har. Det gäller att vi tar tillvara på denna möjlighet för att få utväxling på potentialen.

Lunds kommun ska ta en ledande roll och vara aktören som leder arbetet med att attrahera fler människor till Lunds olika besöksmål. En del av detta handlar om att vi nu kraftsamlar och samlar olika kompetenser kring besöksnäring, evenemang och möten i det nybildade bolaget Visit Lund AB. För att skapa rätt förutsättningar för besöksnäring, evenemang och möten krävs det ett samspel mellan olika aktörer, däribland kommunen och Visit Lund AB.

Lund ska vara ett attraktivt och funktionellt besöksmål. För att uppnå detta ska Lunds kommun vara den samlande kraften som understödjer de aktiviteter samt skapar förutsättningarna som krävs för att Lund ska upplevas som och vara ett attraktivt besöksmål. Det kan handla om allt från belysning av byggnader under vinterhalvåret för att upplevelsen av Lund som stad och kommun för besökare ska dels få en längre säsong men inte heller begränsas till de ljusa timmarna under dygnet.

Samhällsplaneringen har en viktig roll i arbetet med att utveckla det fysiska rummet till platser värd att besöka. I den långsiktiga planeringen av kommunen behöver platser skapas för besöksnäring, kulturella- och kreativa näringar och kultur- och fritidsverksamhet.

Lunds kommun ska som den tolfte största kommunen i Sverige inta en större plats på den offentliga arenan, såväl i kommunen som nationellt och internationellt. Arbetet med platsvarumärket Lund är ett arbete som delas av kommunen och externa aktörer. Genom en resultatfokuserad samverkan ska Lunds kommun genom Visit Lund AB inta en ledande position för att attrahera fler till Lunds olika besöksmål. En del i detta är att koppla samman aktörer som tillsammans skapar mervärde för besökaren.

I Lund finns stor potential att attrahera fler möten, kongresser och konferenser med världsledande universitet, unika forskningsanläggningar som Max IV och ESS är även

potentialen för kunskapsturism och vetenskapsturism hög i kombination med den historieturism som Lunds medeltida stadsstruktur frambringa. Det är av stor vikt att värna om det kulturarv som finns i Lund som även är en bidragande orsak till varför Lund upplevs som såväl ett attraktivt besöksmål som en attraktiv kommun.

Kulturen i Lund är ett landmärke i kommunen. Vi ser det som en viktig funktion att berätta om vårt samhälle och dess utveckling, det är också ett viktigt besöksmål. För att ge stiftelsen bättre förmåga att sköta sitt uppdrag, skjuter vi till extra resurser utöver de åtaganden kommunen redan har. I årets budget återfinns också en post som härrör sig från en förändring om hur man räknar moms.

Fokusområde 3: Organisationen Lund

Mål 7. Lunds kommun ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare

Lunds kommun ska attrahera och ta tillvara kompetens, bland annat genom att skapa fler karriärvägar. Lunds kommun ska upplevas som en bra arbetsgivare bland annat genom att utveckla sitt anställningserbjudande.

Lunds kommun ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare som attraherar och tillvaratar den kompetens som finns inom organisationen. Kompetensförsörjningen är en kommungemensam utmaning som delvis kräver ett nytt sätt att tänka och arbeta på. Att arbeta med ständiga förbättringar är en viktig del av utvecklingen av kommunens verksamhet och arbetsgivarroll. Tillit till professionen ska genomsyra Lunds kommun arbete med arbetsgivarrollen samtidigt som vi behöver öppna upp och skapa fler karriärvägar inom organisationen där varje medarbetares potential tas tillvara på och uppmärksammas. Alla ska ges möjlighet att arbeta på toppen av sin kompetens. Vi behöver ta tillvara på talanger och ge varje individ möjlighet att växa.

För att utveckla Lunds kommun behövs bra chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare. För att behålla och rekrytera chefer behöver de organisatoriska förutsättningarna för chefskapet utvecklas. Likväl måste potentiella ledare identifieras samt erbjuda nya chefer ett bra stöd och möjlighet till ledarskapsutveckling.

Lunds kommun ska upplevas som en bra och modern arbetsgivare med ett ständigt förbättringsarbete för arbetsmiljö och arbetsvillkoren. Därför är det viktigt att utveckla anställningserbjudandet i Lunds kommun som bör omfatta en rad olika erbjudanden förutom lön. För att skapa relevans och attraktionskraft krävs en ökad förståelse för morgondagens arbetskraft som värdesätter, till viss del, andra saker i ett anställningserbjudande än dagens. En viktig hörnsten i kompetensförsörjningen är att fortsätta arbetet med studentmedarbetare, praktikanter och verksamhetsförlagd utbildning.

En kommungemensam strategi för lönebildning ska tas fram som beaktar kommunens behov av kompetensförsörjning såväl som tillgängliga resurser. Kommunstyrelsen har i uppdrag att ta fram en sådan strategi. Ett aktivt jämställdhetsarbete ska känneteckna kommunens arbetsgivarpolitik. Det har länge funnits oförklarade skillnader mellan mäns och kvinnors löner inom kommunen. Arbetet med att uppnå jämställda löner ska intensifieras. Vidare ska delade turer inom vård och omsorg tas bort med hänsyn till verksamhetens behov samt den enskildes önskan om tjänstgöringsgrad.

Lunds kommun behöver säkerställa att anställd personal har rätt kompetens och

förmåga för rollen som besätts behöver stärkas för att öka effektivitet och minska sjukfrånvaro. Lunds kommun behöver arbeta på flera olika sätt för att minska sjukfrånvaron och även utöka möjligheten till omplacering när det är lämpligt.

Efter en kommunal utredning framkom att vi kunde, med minst bibehållen kvalitet, låta andra aktörer sköta vår företagshälsovård och detta då till ett lägre pris. Genom att använda resurser på ett bättre sätt skapas utrymme att satsa på annat. Det är dessutom så att vi som kommun har svårt att kompetensförsörja denna verksamhet, vilket inte varit fallet för andra aktörer som arbetar mot flera uppdragsgivare än vad vi själva gör.

Ett sätt att låta medarbetare arbeta på toppen av sin kompetens är att aktivt arbeta med kompetensväxling, vilket innebär att arbetsuppgifter kan flyttas mellan yrkesgrupper för att tillåta varje yrkesgrupp att arbeta på toppen av sin kompetens. Exempel på detta är att lärare skall få minskad administrativ börda med hjälp av lärarassistenter. Ett annat exempel är att se över hur vi kan samplanera utförandet av uppgifter som skötsel och underhåll av kommunens anläggningar och parker. Resultatfokuserad samverkan ska präglade tillvägagångssättet för att uppnå en effektiv och ändamålsenlig samverkan i kommunen. Arbetet med "Ett Lund" ska löpande fortgå.

Samtliga nämnder ser potentialen i digitalisering för en ökad effektivitet och kvalitet. Arbetet är pågående men går långsammare än önskat då resurser för en genomgripande omställning saknas. Det är av stor vikt att inte enbart fokusera på ny teknik och system utan även stärka organisationens förmåga till kommunövergripande utveckling och förändringsarbete. IT kostnader upplevs som dyra men relativt låg andel går till utveckling, en större andel går till att implementera nya arbetssätt från analoga till digitala hela vägen. Vi vill se en utvecklad förmåga inom organisationen att leda förändringsarbetet med coachning av framförallt chefer som ska leda i förändring.

För att utveckla Lunds kommuns arbetsgivarroll behöver de tre förhållningssätt implementeras i arbetsgivarperspektivet. Att lyssna, lära och leda dagens men även framtida medarbetare är av stor vikt för att klara av kompetensförsörjningen. Därför ska en kommungemensam medarbetarundersökning tas fram och implementeras. En medarbetarundersökning ska genomföras årligen och presenteras på såväl nämnds nivå som övergripande nivå för kommunstyrelsen.

Mål 8. Vi vill uppmuntra nytänkande och en stark innovationskultur i organisationen.

Organisationen ska arbeta med att hålla låg kostnad per produktionsenhet, samtidigt som kommunen vågar testa nytt och uppmuntrar innovation.

Lunds kommun är en kunskapsorganisation med höga ambitioner som skall märkas genom att vi är ledande i att implementera innovationer och kunskap. Medarbetares potential till förbättringsarbete skall tas tillvara och varje medarbetare har två arbetsuppgifter, dels att utföra sitt arbete och dels att förbättra det.

Lunds kommun är också en lärande organisation med ett tillåtande klimat där alla resultat utvärderas med syfte att lära av det som inte gick bra för att förbättra inför framtiden. Detta kräver högt i tak, transparens, delande av erfarenheter och god kommunikation. Syftet med en lärande organisation är att få medarbetare att växa och verksamheten att förbättras.

Med kunnande, engagemang och arbetet med ständiga förbättringar rustar vi

organisationen och människorna i den för framtida utmaningar. Med våra förhållningssätt, lyssna, lära och leda kommer vi också involvera civilsamhället på smarta sätt som skapar möjligheter för fler att vara med i vår innovationsresa.

För att systematisera ovan nämnda förändringsarbete kommer kommunstyrelsen att utarbeta riktlinjer och metodstöd som ska gälla i hela koncernen.

Fokusområde 4: Ekonomi

Mål 9. Lunds kommun ska ha långsiktigt hållbar ekonomi

Välfärdens långsiktiga finansiering ska tryggas genom överskott och lågt risktagande. Kostnadsutvecklingen ska som helhet vara lägre än intäktsutvecklingen.

Ekonomi och kvalitet ska ses som en helhet. Finanserna för Lunds kommun ska vara goda, vad gäller kapitalanskaffning, risker och resultat. Detta för att långsiktigt säkra välfärden. Ett ekonomiskt perspektiv ska finnas i alla beslut på alla nivåer i kommunen, även i verkställigheten. Summan av våra ansträngningar ska leda till att kommuninvånarna ska få mycket service och tjänster för sina skattepengar, detta även jämfört med andra kommuner.

I samband med att kommunfullmäktige fattade beslut om att uppfylla sitt eget mål om två procents överskott i budget så beslutades också att kommunen behöver ändra arbetssätt och ompröva kostnader för att i vissa fall bibehålla, men i andra fall höja, kvaliteten i verksamheterna.

En del av de pengar som staten skjuter till 2020 kommer återigen 2021. Lunds kommun har för avsikt att använda pengarna främst där kostnader av andra statliga beslut har överskjutits till kommunen. Med anledning av detta tror vi inte att dessa satsningar och behov av kostnadstäckning för befintlig verksamhet kommer upphöra, därför har vi också konsekvent budgeterat en ramökning för 2021 för de nämnder som 2020 får ramökningar av välfärdsmiljonerna.

En del i hög service är likvärdighet. Kommunens fastigheter är ett uttryck för detta och ingen underhållsskuld ska finnas i våra fastigheter. Investeringar ska prioriteras i första hand efter det mest trängande behovet och därefter efter driftekonomiska vinster vid underhåll och nya investeringar. Lokalkostnaderna i Lunds kommun är höga, incitament för att minska användningen av för stora lokaler ska finnas och lokalkostnaderna ska sänkas.

Lunds kommun äger och driver ett stort antal lokaler och anläggningar som skapar ett mervärde för föreningar och kommuninvånare. Ett område som vi direkt vill peka ut som eftersatt är våra anläggningar inom kultur- och fritidsnämnden. Vi gör en riktad satsning på att åtgärda eftersatt underhåll och få goda säkra platser där våra invånare kan utöva idrotts- och kulturaktiviteter.

Investeringarnas betydelse för framtida driftbudget ska belysas tydligt inför varje investeringsbeslut. För att möjliggöra detta ska kommunstyrelsen ta fram en strategisk investeringsplan som visar effekter av såväl tidigare som planerade investeringar. Tidsperspektivet ska vara långsiktigt.

I kommande utbyggnads- och boendeprogram ska förväntade investeringar i infrastruktur som vägar och parker men även behovet av lokaler för kommunal service beräknas och väga tungt vid alla ställningstaganden.

Sammanfattning i siffror av förslag till ekonomi- och verksamhetsplan

Kommunstyrelsens arbetsutskotts förslag till ekonomi- och verksamhetsplan (EVP) 2021-2023 med budget för 2021 lever upp till kommunfullmäktiges finansiella mål under hela EVP-perioden med en oförändrad skattesats om 21,24 kronor. För mer detaljerad information hänvisas till avsnittet om ekonomiska förutsättningar för Lunds kommun samt till ekonomiska ramar för respektive nämnd där förslag till årliga ramar i form av kommunbidrag redovisas för 2021-2023. Nedan följer en kort sammanfattning av förslaget utifrån de viktigaste beräkningsförutsättningarna och resultat av dessa:

- 2021-års resultat budgeteras till +140,9 miljoner kronor vilket motsvaras av 2 procent av budgeterade skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. Finansiellt mål avseende budgeterade resultat uppnås därmed.
- Nettolåneskuldens utveckling för kommundelen beräknas uppgå till cirka 3,5 miljarder kronor eller 50 procent av budgeterade skatter, generella statsbidrag och utjämning per 31 december 2021. Finansiellt mål avseende skulduveckling uppnås därmed och kommer inte heller på längre sikt att överstiga taket om 60 procent.
- Budgeterad investeringsutgift för 2021 uppgår till drygt 1 miljard kronor. För resterande EVP-period redovisas en något lägre nivå med en förväntad högre självfinansiering av investeringar på sikt.
- Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning har utgått ifrån Sveriges kommuner och regioners (SKR) prognos per april 2020, vilken har tagit hänsyn till coroneffektens påverkan på skatteunderlagstillväxten samt statens satsning om 12,5 miljarder kronor till kommunsektorn i form av högre generella statsbidrag. I SKR's prognos förutsätts återhämningssfasen efter covid-19 starta under kvartal 3 2020. Totalt sett budgeterar Lunds kommun 7,1 miljarder kronor i skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning för 2021, vilket är 284 miljoner kronor eller drygt 4 procent högre än 2020-års budget.
- Befolkningsprognosen per mars 2020 som påverkar resursfördelningarna inom barn- och skolnämnd, utbildningsnämnd och vård- och omsorgsnämnd genererar volymförändringar för 2021-2023 som nämnderna kompenseras med till 100 procent. Den samlade volymförändringen för 2021 uppgår till drygt 84 miljoner kronor.
- Prisuppräknning har skett till samtliga nämnder enligt Konjunkturinstitutets rapport, Konjunkturläget mars 2018 och 2019, minus 0,5 procentenheters revidering utifrån historiskt utfall. Beräknad prisuppräknning tar inte hänsyn till effekter av covid-19. Total kostnad för prisuppräknning uppgår till 151 miljoner kronor för 2021.
 - Personalkostnader: 2,45 %
 - Köpta tjänster: 2,11 %
 - Övriga intäkter/kostnader: 1,33 %
 - Totalt: 2,23 %
- Årliga effektiviseringar kvarstår i EVP 2021-2023. Dessa uppgår till 1-2,5 procent för nämnderna. Barn- och skolnämnden och vård- och omsorgsnämnden föreslås en lägre årlig effektivisering om totalt 1 procent jämfört med tidigare 1,5 procent

medan kommunfullmäktige helt befrias från effektiviseringskrav för kommande budgetperiod. Däremot föreslås en högre årlig effektivisering för teknisk nämnd, byggnadsnämnd och miljönämnd som ökas till 2,5 procent jämfört med tidigare 2 procent. Totalt sett för nämnderna uppgår årliga effektiviseringar till drygt 1 procent eller 74 miljoner kronor för 2021.

- Större satsningar i föreslagen budget är:
 - Utökad budget för barn- och skolnämnd, utbildningsnämnd, vård- och omsorgsnämnd samt socialnämnd om totalt 24,5 miljoner kronor som en effekt av nya välfärdsmiljarder från staten 2020.
 - Avskaffande av delade turer inom vård- och omsorgsnämnden om 10,5 miljoner kronor.
 - För kultur- och fritidsnämnden ges anslag för utvidgad musikcheck, förhöjt underhåll av anläggningar och ökat bidrag till Kulturen om totalt 7 miljoner kronor.
- Prisuppräknning av interna priser inom Lunds kommun för 2021 fastställs till 1,22 procent. Detta med hänsyn tagen till faktisk prisuppräknning och fastställda effektiviseringsnivåer för nämnderna. Om det finns behov av högre prisökningar än den fastställda uppräkningsfaktorn kan sådan prishöjning ske först efter dialog mellan beställare och utförare.

Förutsättningar för ekonomi- och verksamhetsplan

Så styrs Lunds kommun

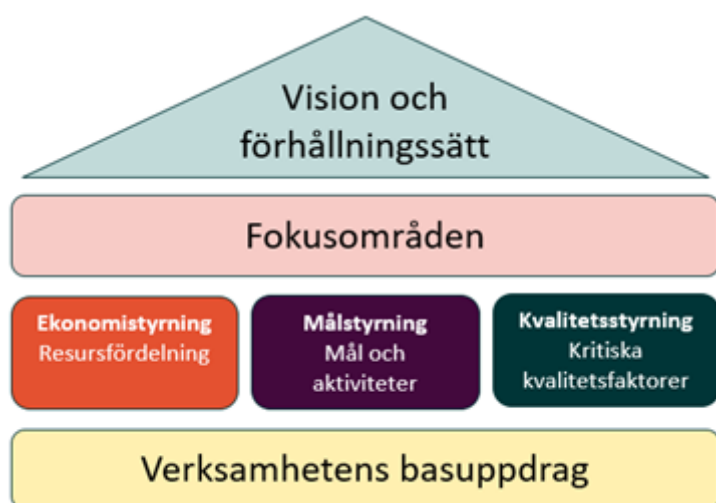
Kommunfullmäktige är Lunds kommuns högsta beslutande församling. De 65 ledamöterna utses genom allmänna val som genomförs samtidigt som riksdags- och landstingsvalen.

Den kommunala koncernen omfattar Lunds kommun med dess nämnder och styrelser, kommunalförbund samt bolag som kommunen till följd av andelsinnehav har inflytande över. Utöver koncernen finns det andra aktörer som Lunds kommun köper verksamhet från. Allt från bolag där kommunen har ägarintresse och från privata utförare av kommunal verksamhet.

Kommunens organisation per den 1 januari 2020:

Lunds styrmodell

Lunds styrmodell kan liknas vid ett hus – med tak, ovanvåning, stomme och grund. Alla delar hänger samman och behövs för att få en fungerande styrning.



Kommunfullmäktige är kommunens högsta politiska organ. Fullmäktiges ansvar är att

styra kommunkoncernens verksamhet med utgångspunkt i gällande lagar, förordningar och annan statlig styrning. Vidare beslutar kommunfullmäktige om *vision och förhållningssätt* som ger en riktning hur arbetet ska utföras.

Ekonomistyrningen utgörs av ramar och en resursfördelningsmodell där kommunens finansiella mål formuleras. Det är kommunfullmäktige som fattar beslut om hur resurserna ska fördelas inom kommunen. Resursfördelningsmodellen är en princip för hur förvaltningarnas budgetar ska räknas upp utifrån volymförändringar. Genom budgeten omsätts de politiska prioriteringarna till ramar för de olika nämndernas verksamhet.

Nämnderna tar i budgeten fram förslag till mål och ekonomiska ramar för den egna verksamheten. Kommunstyrelsen bereder nämndernas förslag och därefter fastställer kommunfullmäktige kommunens budget. I verksamhetsplaner och internbudgetar anger nämnderna hur de ska fullgöra sin verksamhet och uppfylla målen under det kommande året. Nämnderna har ett ansvar att hantera förändringar inom ram.

Målstyrningen utgår från att kommunfullmäktige beslutar om *fokusområden* som alla nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Kommunfullmäktige beslutar också om prioriterade mål som är strategiskt viktiga för att nå framgång inom respektive fokusområde. Fullmäktige fastställer dessutom kommunövergripande program och planer som innehåller mål som nämnderna ska arbeta med samt har möjlighet att ge särskilda uppdrag direkt till en nämnd eller styrelse.

Nämnder och styrelser beslutar om sina utvecklingsmål i sina verksamhetsplaner och definierar själva vilka områden de vill prioritera för utveckling. Nämnderna ska också förhålla sig till de gemensamma fokusområdena och besluta om utvecklingsmål som ska bidra till den gemensamma utvecklingen. Nämnderna ska även arbeta utifrån sina *basuppdrag*. De består av nämndernas uppdrag enligt det av kommunfullmäktige beslutade reglementet och av de lagar och förordningar som styr nämnderna.

Samtliga nämnder och styrelser ska löpande följa upp verksamhet, resultat och ekonomi samt vidta nödvändiga åtgärder vid avvikelser. I uppföljningen ska nämnder och styrelser redovisa hur de bidragit till den gemensamma utvecklingen samt på vilket sätt de bidrar till uppfyllande av fokusområden. För att kunna följa och mäta utvecklingen av kommunfullmäktiges mål och nämndernas utvecklingsmål ska en eller flera indikatorer beslutas för respektive mål. Verksamheten kan löpande påverkas genom nya styrdokument och beslut eller genom nya uppdrag från kommunfullmäktige.

Kvalitetsstyrningen utgår från politiska fokusområden, från krav enligt speciallagstiftning samt från den självklara utgångspunkten att sätta de som kommunen är till för i centrum. Kvalitet handlar om upplevt värde utifrån rättigheter, behov och förväntningar. Värdet definieras av huvudpersonernas rättigheter, behov och förväntningar, med beaktande av samhällsutveckling och omvärldsfaktorer. Inom kvalitetsstyrningen väljs faktorer ut som är kritiska för att verksamheten ska kunna leverera en god kvalitet. Dessa mäts sedan genom indikatorer som följs upp, analyseras, utvärderas och sedan används för att styra verksamheterna mot en god kvalitet.

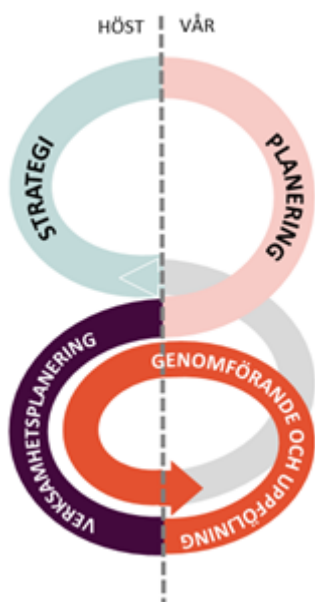
Ledningsprocessen

Kommunens ledningsprocess är till för att beskriva hur målen sätts samt hur de följs upp för att avgöra hur det går. Skillnaden mellan processen och styrmodellen är att ledningsprocessen beskriver flödet i modellens tre parametrar – ekonomi, mål och kvalitet.

Processerna går in i varandra och pågår parallellt – när strategidialogen inleds för nästa treårsplan kommer den även att göra avtryck i kommande års verksamhetsplaner.

Den kommunövergripande ledningsprocessen består av tre delprocesser som alla är beroende av varandra:

- Strategiprocessen
- Planeringsprocessen
- Uppföljningsprocessen



Strategiprocessen



Strategiprocessen syftar till att ta fram kommunövergripande planeringsförutsättningar för **ekonomi- och verksamhetsplanen (EVP)** för de kommande tre åren.

I strategiprocessen ingår **trend- och omvärldsanalyser**, bevakning av förändringar i lagar och förordningar samt en **kvalitetsrapport** (var tidigare en nulägesbeskrivning)

med analys av kritiska kvalitetsfaktorer.

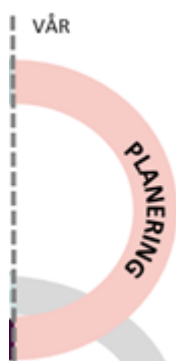
Det hålls även **strategidialoger** med alla förvaltningar för att skapa en nulägeskarta i form av en A3:a. A3:an innehåller nämndens uppdrag, behoven för den verksamheten finns till för, verksamhetens kvalitet och resultat, målstyrning med indikatorer, trender och hur de påverkar verksamheter samt verksamhetens största utmaningar.

Förvaltningarnas nulägeskartor bearbetas i kommunens ledningsgrupp och resulterar i en kommungemensam A3:a där betydande kommunövergripande utmaningar lyfts fram.

Strategiprocessen innefattar

- *Inledning* i september varje år då den kommunövergripande trend- och omvärldsanalysen och kvalitetsrapporten presenteras. Trend- och omvärldsanalysen beskriver trender som bedöms vara relevanta för Lund och hur dessa kommer att påverka kommunen. Kvalitetsrapporten redogör för nuläget och svarar på frågan: Hur går det för Lund? Materialet används också som underlag för förvaltningarnas mer verksamhetsnära analyser.
- *Strategidialog* i samtliga förvaltningar med fokus på aktuellt nuläge och framtida utmaningar. Förvaltningarnas analyser sammanfattas i såväl förvaltningsspecifika som kommunövergripande A3:or som blir underlag inför de förtroendevaldas arbete med den kommunövergripande ekonomi- och verksamhetsplanen. Strategidialogerna genomförs varje år under september – oktober.
- *Strategiskt seminarium* i januari/februari där resultaten från strategidialogerna (A3:orna) presenteras för samtliga nämnders presidier, det vill säga ordförande, vice ordförande och 2:e vice ordförande. På seminariet ges också tillfälle till dialog om mål, resultat och gemensamma utmaningar för de kommande tre åren.

Planeringsprocessen



Planeringsprocessen syftar till att prioritera, målsätta och resurssätta vägen framåt genom att de förtroendevalda utformar EVP:n för kommande tre år. EVP:n är ett verktyg för planering, styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

I planeringsprocessen ingår även kommunövergripande riskanalys och framtagande av kommungemensamma interna kontrollaktiviteter i **handlingsplan för intern kontroll**.

Planeringsprocessen innefattar

- *Budgetberedning* av såväl tjänsteorganisation som förtroendevalda för utformning av kommunövergripande EVP.

- *Beslut i kommunfullmäktige* i juni. Varje år fastställs EVP:n för de kommande tre åren. Vid valår fastställer nyvald kommunfullmäktige den innan årets slut.
- *Gemensam riskanalys och framtagande av interna kontrollaktiviteter*, beslut i kommunstyrelsen innan sommaren.

Verksamhetsplanering



Parallellt med ekonomi- och verksamhetsplaneringen arbetar varje nämnd och styrelse med sin **verksamhetsplan**. Viktiga faktorer som framgår ur förvaltningarnas A3:a kan med fördel lyftas in i verksamhetsplanen, likaså resultatet från delårsrapport augusti samt kommunfullmäktiges beslutade EVP.

Skillnaden mellan EVP och verksamhetsplan är att EVP fokuserar på tre år framåt med start nästkommande år medan verksamhetsplanen är fokuserar på det kommande året. EVP:n sätter ramen medan verksamhetsplanen är mer detaljerad.

Verksamhetsplaneringen innefattar

- *Beslut om verksamhetsplan med internbudget* i nämnder och styrelser senast i december.
- *Beslut om handlingsplan intern kontroll* i nämnder och styrelser senast i januari.

Uppföljningsprocessen



I processen följs det upp flera gånger under året hur det går med både verksamhet, personalfrågor och ekonomi.

Uppföljningsprocessens delrapporter är viktiga styrinstrument som ger möjlighet att kunna upptäcka avvikelser i tid. Den är också utgångspunkt för nästa års strategiprocess och ska fånga upp signaler som kan innebära att kommunens fokusområden eller utvecklingsmål behöver ändras.

I årsanalyserna ska alla nämnder och styrelser redovisa hur de bidragit till den gemensamma utvecklingen, vilket sedan sammanfattas i kommunens årsredovisning.

Uppföljningsprocessens kommungemensamma rapporter är:

- **Fyra månadsrapporter** per år. Alla förvaltningar rapporterar ekonomiskt resultat i februari, maj, oktober och november samt eventuella åtgärder för att bidra till en budget i balans.
- **Två delårsrapporter**, en per den 30 april och en per den 31 augusti. De fastställs i respektive nämnd/styrelse. Delårsrapporten per den 31 augusti fastställs även i kommunfullmäktige. Syftet med delårsrapporterna är att skapa ett redskap som snabbt fungerar som ett signalsystem för avvikelser mot nämndernas och styrelsernas verksamhetsplaner.
- **Rapport över det systematiska arbetsmiljöarbetet**, fastställs av respektive nämnd innan årets slut. Rapporten utgår från en enkät med ett antal frågor som samtliga förvaltningar ska fylla i för att självskatta det egna systematiska arbetsmiljöarbetet. Utifrån resultatet i enkäten tas åtgärder fram. I rapporten följs även åtgärderna från föregående år upp.
- **Granskningsrapport intern kontroll**, fastställs i respektive nämnd eller styrelse senast i januari. Rapporterna är en uppföljning av handlingsplanen för intern kontroll samt redovisning av eventuella åtgärder utifrån tidigare granskningsrapporter och hur arbetet är planerat att utvecklas framöver. Därefter görs en kommungemensam sammanställning som beslutas av kommunfullmäktige. Granskningsrapporterna granskas sedan av kommunrevisionen.
- **Årsanalys** – en summering av året som helhet. Varje nämnd gör sin egen årsanalys, som innehåller förvaltningsberättelse med händelser av väsentlig betydelse samt målstyrning, ekonomisk redovisning med prognos samt personalredovisning. Utöver detta ingår redogörelse för arbetet med Lunds kommuns program för ekologisk hållbarhet (LundaEko II) och miljöledningssystemet samt arbetet med intern kontroll och kvalitet.
- **Årsredovisningen** – nämndernas årsanalyser ligger som en grund till kommunens gemensamma årsredovisning. Årsredovisningen styrs av lagen om kommunal bokföring och redovisning som kräver att den består av förvaltningsberättelse, drift- och investeringsredovisning, resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt sammanställd räkenskaper för kommunens bolag och kommunalförbund. Årsredovisningen är en viktig grund för verksamheternas och hela kommunens nulägesanalys – hur det går och vad som behöver åtgärdas för att fortsätta i den riktning som beslutats. Årsredovisningen granskas av kommunrevisionen och fastställs av kommunfullmäktige.

Ägarstyrning av kommunens bolag

Kommunfullmäktige utövar sin ägarstyrning över kommunens bolag med ett antal olika styrinstrument. De viktigaste styrinstrumenten är bolagsordning, aktieägaravtal, ägardirektiv och gemensamma principer för bolagen som anges i kommunens bolagspolicy. Därutöver sker kommunfullmäktiges ägarstyrning genom att utse styrelse och lekmannarevisorer för bolagen samt genom moderbolaget för bolagskoncernen, Lunds Rådhus AB, som har huvudansvar för ägarstyrningen gentemot bolagen.

Kommunfullmäktige ska fastställa bolagsordning för samtliga bolag där kommunen äger aktier. Beslut om bolagsordning ska därefter fattas på respektive bolags bolagsstämma. Bolagsordningen ska enligt kommunallagen ange det kommunala ändamålet med verksamheten, de kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten samt att kommunfullmäktige får ta ställning till beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller av större vikt innan beslut fattas. I delägda kommunala bolag som inte omfattas av offentlighetsprincipen ska kommunfullmäktige verka för att allmänheten ska ha rätt att ta del av handlingar hos bolaget enligt grunderna för denna princip.

I ett bolag med flera ägare behöver bolagsordningen kompletteras med ett aktieägaravtal mellan delägarna. Där regleras vad delägarna är överens om kring styrning, finansiering och kontroll av bolaget.

Kommunfullmäktige har rätt att besluta om ägardirektiv för verksamheten i hel- och delägda bolag. Ägardirektiven måste fastställas av bolagsstämman för att de ska vara bindande för bolagen. Syftet med ägardirektiv är att möjliggöra en aktiv styrning av bolaget samt underlätta för kommunen att följa verksamheten. Ägardirektiven bör ange en fördjupning av bolagets ändamål och verksamhet, innehålla ekonomiska mål och krav på bolaget, ange vilken information som bolaget bör delge till ägaren samt former för samordning och dialog mellan bolag och ägare.

Kommunstyrelsen ska varje år ha minst en ägardialog med verkställande direktör (VD) samt presidium för moderbolaget. Kommundirektören, i egenskap av VD i moderbolaget, ansvarar för kommunens löpande kontakter med ledningen för kommunens hel- och delägda bolag. Lunds Rådhus AB är ett helägt aktiebolag till Lunds kommun och tillika moderbolag i koncernen med helägda bolag. Utdelningar från kommunala bolag sker via Lunds Rådhus AB.

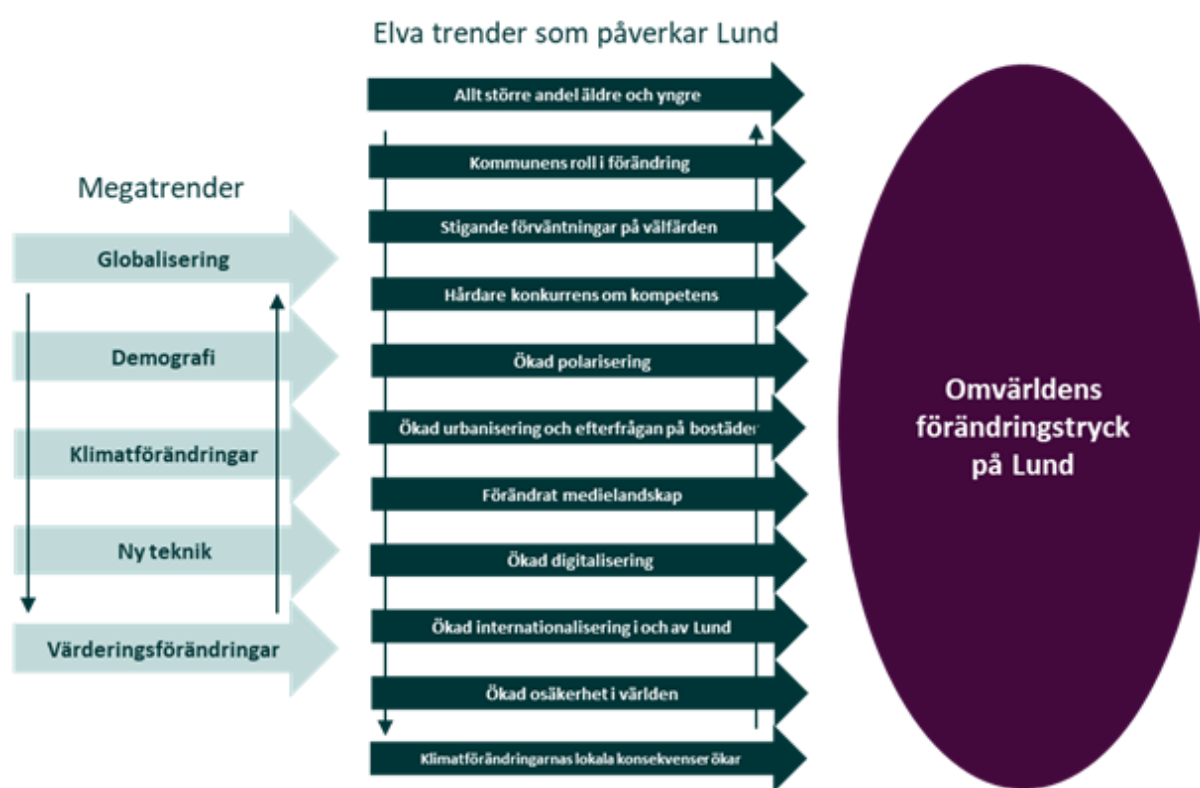
Bolagens verksamhet ska bedrivas på affärsmässiga grunder inom ramen för målet om långsiktig samhällsnytta. Bolagen ska eftersträva ett ekonomiskt resultat som ger utrymme både för en årlig avkastning till ägaren på bolagets kapital, förväntad utdelning samt för en långsiktig konsolidering av bolaget.

Enligt Lunds kommuns bolagspolicy ska bolagen årligen inför kommunens budgetprocess informera moderbolaget om resultatmål och mål för avkastning på eget kapital. Budget för bolagen ska utgå ifrån kommunfullmäktiges årliga direktiv i ekonomi- och verksamhetsplanen. För uppföljning ska bolagen lämna tertiärrapporter om måluppfyllelse och ekonomiskt resultat till moderbolaget, Lunds Rådhus AB, som i sin tur lämnar en sammanställd rapport till kommunstyrelsen.

Lund och omvärlden

Lund skapar framtiden med kunskap, innovation och öppenhet. Så lyder Lunds kommuns vision. Men strävan att nå visionen och de uppsatta målen påverkas av den omvärld kommunen befinner sig i. En aktiv omvärldsbevakning och analys behövs, som medges utrymme att påverka verksamheternas strategier och prioriteringar. Trend- och omvärldsanalysen är därför en viktig pusselbit i kommunens ledningsprocess och i detta års process har elva trender identifierats som bedöms ha stor påverkan på kommunen genom att generera förändringstryck på verksamheterna. Trenderna drivs på av megatrender som är omvälvande förändringar på global nivå och som påverkar samhälle, ekonomi och kultur.

Beskrivningar av identifierade trender och deras tänkbara konsekvenser för kommunens verksamheter finns i dokumentet *Lunds kommuns trend- och omvärldsanalys 2020*, och som sammanfattas nedan.



Lund växer och befolkningssammansättningen förändras

Den snabba urbaniseringen är en trend som är tydlig i hela världen. Internationellt resoneras det kring att urbaniseringen och städerna driver utvecklingen på alla plan. I Sverige har urbaniseringen gått snabbt och Lund fortsätter att vara del av denna utveckling. Lund har en befolkning som konstant har blivit större sedan 1920-talet. Enligt senaste befolkningsprognosen förväntas Lunds befolkning att växa till drygt 145 000 invånare fram till år 2030. Utöver befolkningstillväxten i kommunen sker också en förändrad sammansättning av befolkningen. Andelen unga ökar och andelen äldre blir större. Särskilt antalet skolbarn kommer att öka under kommande år medan det procentuellt är äldre över 85 år som ökar mest. Dessa demografiska förändringar kommer att utmana kommunen på flera sätt, inte minst ekonomiskt då fler kommer ha behov av välfärd samtidigt som färre befinner sig i arbetsför ålder och därmed ska försörja fler.

Den demografiska utvecklingen innebär vidare stora utmaningar vad gäller kompetensförsörjning. För att kunna upprätthålla en hög kvalitet på verksamheternas tjänster och möta invånarnas förväntningar behöver kommunen både nyrekrytera och behålla personal med rätt kompetens på en arbetsmarknad där det råder allt större konkurrens om arbetskraften.

Kommunens roll i förändring

Områden där kommunen tidigare har kunnat ställa egna detaljkrav för att driva utvecklingen i en viss riktning blir färre och mer begränsade i takt med att nationella krav och lagstiftning skärps. Även kraven från EU ökar, där möjligheterna för påverkan från kommunen är liten. Det ställer krav på ledarskap och kompetens som kan klara av nya sätt att arbeta på. Samtidigt finns en ökad förväntan på kommunen att hantera komplexa samhällsutmaningar såsom ökade sociala klyftor, global uppvärmning och minskad tillit till samhällets institutioner. För att klara av att möta dessa krävs nya arbetssätt och omfattande samverkan såväl inom organisationen som med andra aktörer.

Stigande förväntningar på välfärden och ökad digitalisering

Förväntningarna på kommunen ökar i takt med att människors ekonomi förbättras och att information, tillgänglighet och kunskap ökar. Med ökad utbildning och ökad jämlikhet har auktoritetstron minskat. Medborgarna uttrycker också i större utsträckning sina synpunkter och förväntningar samtidigt som ny teknik har skapat nya arenor, vilket ytterligare skruvar upp förväntningarna på tillgänglighet och snabbhet. Teknikutvecklingen är en stark övergripande förändringskraft som genomsyrar hela samhället. Utvecklingen bidrar till nya sätt att leva och arbeta. Människors vardagssysslor och sociala kontakter sker alltmer med hjälp av den digitala tekniken och detta förändrar förväntningarna på kommunens tjänster. Digitalisering, artificiell intelligens, smarta algoritmer, automation och möjligheten att hantera stora datamängder gör att teknik får en allt större betydelse i samhällsutvecklingen och i utformningen av kommunens tjänster.

Parallellt med stigande individuella förväntningar på välfärden finns de som inte ställer krav alls och har låga förväntningar. Risken att de som ropar högst får mest är högst reell. Det uppmärksammas även att den digitala delaktigheten skiljer sig mellan olika grupper. Kommunen utmanas därmed till att hitta effektiva sätt att möta stigande förväntningar på ett sätt som säkerställer likabehandling och delaktighet för samtliga medborgare.

Ökad polarisering

De ekonomiska klyftorna har ökat i Sverige sedan 1980-talet, vilket också är en global trend. Klyftorna har ökat mellan äldre och yngre, mellan sammanboende och ensamstående föräldrar, mellan de som har arbete och de som står utanför arbetsmarknaden, mellan storstad och landsbygd, mellan inrikes födda och utrikesfödda samt mellan invånare i attraktiva och mindre attraktiva områden i städerna.

Lund är en kommun där invånarna generellt sett har gynnsamma förutsättningar. Samtidigt finns det skillnader mellan grupper och polarisering märks även här. I Lunds

kommun finns skillnader mellan grupper när det kommer till utbildning, inkomst, sysselsättning och boende. Det demokratiska deltagandet varierar också beroende på var i kommunen människor bor. Skillnaderna syns inte så tydligt på stadsdelnivå men däremot när statistik bryts ner i mindre geografiska områden. Ojämlikheten i levnadsvillkor påverkar det sociala kittet som håller ihop samhället och banar väg för populistiska strömningar och spänningar mellan befolkningsgrupper.

Lokala konsekvenser av klimatförändringar

De lokala konsekvenserna av globala klimatförändringar utmanar kommunen. FN:s klimatpanel IPCC har slagit fast att det är människan som med 95 procents sannolikhet har orsakat klimatförändringarna - något som nationer och människor över hela världen måste förhålla sig till. Genom att använda fossila bränslen släpps växthusgaser ut, som bidrar till växthuseffekten och som gör planeten varmare. Konsekvenserna är till exempel översvämningar, torka, smälta glaciärer, utslagna ekosystem, nya sjukdomar och ökad fattigdom. Klimatförändringarna får även konsekvenser för Lund.

För Lunds del handlar det både om att minska klimatpåverkan och förhålla sig till risker och konsekvenserna såsom skyfall, urbana värmeeffekter i hårdgjorda stadsområden, att säkra åkerlandskapet från vattenbrist samt minimera översvämningrisker.

Ökad osäkerhet i världen

Kommunens senaste trend- och omvärldsanalys genomfördes innan pandemin i form av covid-19 utbröt. Det kunde inte förutspås att en pandemi var så nära förutstående, men krisen har förtydligat hur nära sammanlänkat samhället är globalt och hur Lunds kommun påverkas av den ökade osäkerheten i världen.

Osäkerheten rör inte bara känslighet för pandemier utan även sårbarhet för till exempel finanskriser, krig och klimatförändringar. Auktoritära ledare styr i politiskt inflytelserika länder. De politiska strömningarna med framgångar för hårdföra ledare bidrar till ökade politiska spänningar i världen. Sverige har efter årtionden av nedrustning återinfört värnplikten och satsar återigen på civilförsvaret. Kommunen har också tagit fram ett handlingsprogram mot våldsbejakande extremism.

Lunds näringsliv har en lång tradition av att agera internationellt vilket har förstärkts av globaliseringen. Det har inneburit möjligheter och framgångar, men även en ökad konkurrens från andra internationella företag och en ökad sårbarhet. På senare år har Lund sett företag som flyttats till andra kommuner och uppköp av utländska företag.

Planeringsförutsättningar utifrån strategiprocessen

Under hösten 2019 genomfördes strategidialoger med samtliga förvaltningars ledningsgrupper, vilket utmynnade i en nulägeskarta (A3:a) per förvaltning. Underlag inför dessa dialoger var den kommungemensamma trend- och omvärldsanalysen (se ovan) samt en nulägesbeskrivning med analys av ett stort antal nyckeltal och jämförelser med riket samt andra större kommuner.

I början av 2020 anordnades ett strategiskt seminarium där samtliga förvaltningsdirektörer och nämnder tillsammans arbetade fram den Lundagemensamma nulägeskartan och där ett antal huvudområden framkom som Lunds kommun särskilt behöver beakta.

Utmaningar för Lunds kommun

Utifrån strategiprocessen som genomfördes under höst och vinter 2019/2020 framkom ett antal utmaningar för kommunen, inom områdena kvalitet, HR och ekonomi. Dessa bemöts i kommunfullmäktiges föreslagna fokusområden och mål för 2021-2023 (se ovan).

Utmaningar inom kvalitet

Lund växer

Detta faktum innebär flera utmaningar som rör stadens fysiska planering och tillväxt. En hållbar och proaktiv stadsutveckling kräver samarbete och effektiva arbetsätt som involverar flera nämnder. Det finns en potential i en mer styrande översiktsplan och det behöver tydliggöras hur kommunen vill växa, hur arbetet gentemot en sådan tillväxt ska se ut samt vem som ska ansvara för att hålla ihop det.

Lund för alla lundabor

Flertalet nämnder utmanas av ökande polarisering och dess konsekvenser. Exempelvis har det framkommit behov av förstärkt fokus på det kompensatoriska uppdraget i grundskolan, det finns även ökade behov av bland annat försörjningsstöd och missbruksvård och flera verksamheter eftersöker utvecklad samverkan kring jämlika livsvillkor för barn och unga. Vidare framkommer behov av att säkerställa resurser för att planera för en hållbar stad. Kommungemensamma angreppssätt för att möta utmaningar med koppling till social hållbarhet behövs för detta. Former för effektiv samverkan och tydliggjord ansvarsfördelning är viktiga beståndsdelar.

En föränderlig tid

Andelen unga och äldre blir allt större, försörjningskvoten stiger och kommunens målgruppers behov är i förändring. Lund utmanas av minskande handlingsutrymme på grund av skärpt nationell lagstiftning och krav från EU. Förmågan till flexibilitet och nytänkande sätts på prov. Organisationen behöver därför arbeta på nya sätt, lära av andra och hitta smarta lösningar i nära samarbete med de lundabor vi finns till för. Fler uppgifter skulle kunna utföras av eller i samverkan med civilsamhället.

Lund en hållbar, trygg och säker plats

Ökad osäkerhet i världen och klimatförändringarnas lokala konsekvenser ökar behovet

av fokus på hållbarhet, klimat och miljö samt trygghet och säkerhet. Ansvar för infrastrukturell trygghet och säkerhet behöver tydliggöras och kommunen behöver skapa strukturella förutsättningar för snabb omställning och flexibilitet.

Digitalisering för ökad effektivitet och kvalitet

Samtliga nämnder ser potentialen i ökad digitalisering och arbetet är pågående, resurser för genomgripande omställning saknas dock och digitaliseringen går långsammare än önskat. Det är av stor vikt att inte enbart fokusera på ny teknik och system utan även stärka organisationens förmåga till kommunövergripande utveckling och förändringsarbete. Idag upplevs kostnader för IT som dyra men relativt låg andel används till utveckling.

Stigande förväntningar från medborgare

Ett kraftigt ökande tryck från medborgare på information, delaktighet och insyn har identifierats. Flera verksamheter utmanas i att hitta balansen mellan uppdraget, likvärdighet och god service. Det finns ett stort behov av en kommungemensam dialog kring vilken nivå av service som kan förväntas och vilken nivå kommunen har råd med. Det behöver tydliggöras och kommuniceras vad kvalitet är i Lund.

Intern samverkan och målstyrning

Effektiva samverkansformer eftersöks. Remisshantering behöver effektiviseras och samverkansgruppers uppdrag tydliggöras för att kvalitetssäkra kommunens interna samverkan. Effektiv samverkan på tjänsteorganisationsnivå förutsätter även samverkan på politisk nivå.

Det behöver även säkerställas att formulerade mål faktiskt styr verksamheten och att de går att följa upp. I detta syfte behöver en sådan process tydliggöras. Många målformuleringar spänner över flera nämnders verksamhetsområden, därför behövs förtydligande av hantering och arbetssätt kring tvärssektoriella mål.

Utmaningar inom HR

Den övergripande utmaningen är att klara kommunens kompetensförsörjning i tider med stor konkurrens om arbetskraften och minskade resurser. Följande områden behöver hanteras för att kunna bemöta denna utmaning;

Strategisk lönebildning

Det finns behov av en kommungemensam och tydlig strategi för lönebildning som beaktar kommunens behov av kompetensförsörjning och kommunens tillgängliga resurser. Det förutsätter att ledningen, från politik till kommun- och förvaltningsledning, sluter upp bakom arbetet och att varje chef ser till att strategin blir verklighet.

Behålla medarbetare och ta tillvara kompetens

För att behålla medarbetare samt ta tillvara på medarbetares kompetens och vilja att utvecklas behöver kommunen arbeta systematiskt för att möjliggöra ökad intern rörlighet, karriärvägar och goda löneutvecklingsmöjligheter. Ökad intern rörlighet svarar även väl mot behovet av att tänka nytt vad gäller arbetsfördelningen och att använda rätt kompetens till rätt uppgifter.

Sänka sjukfrånvaron

Lunds kommun har relativt hög sjukfrånvaro, vilket är en utmaning för såväl de enskilda individerna som för organisationen. När kompetensförsörjningen är en så stor utmaning och sjukfrånvaron samtidigt är relativt hög blir det tydligt att frågorna hör ihop – minskad sjukfrånvaro ger minskat rekryteringsbehov.

Chefsförsörjning

I syfte att utveckla Lunds kommun behövs bra chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare. För att behålla och rekrytera chefer behöver kommunen utveckla de organisatoriska förutsättningarna för chefskapet. Likaså behöver talanger identifieras och utvecklas samt att nya chefer ska erbjudas ett bra stöd i sitt uppdrag.

Utmaningar inom ekonomi

Hög investeringsnivå

Kommunen utmanas av en hög investeringsnivå som leder till ökad skuldsättning och i förlängningen ökad finansiell risk och ökade kapitalkostnader. För att möta denna utmaning bör bland annat en kommungemensam lokalförsörjningsplan och investeringsplan tas fram som bygger på framtida behov och ekonomiska förutsättningar.

Höga lokalkostnader i verksamheterna

Kommunen behöver införa ny internhyresmodell och ny resursfördelning för att skapa incitament för att sänka lokalkostnader. I en ny internhyresmodell bör hyran tydligare spegla hyresobjektets direkta självkostnad. Det ska vara tydligt vilka kostnader som ingår i internhyran och hur ersättning för lokalkostnader som inte ingår i hyran hanteras. Modellen bör också skapa förutsättningar för ett professionellt fastighetsägande samt innehålla ekonomiska incitament som påverkar verksamheternas agerande för att uppnå lägre lokalkostnader för kommunen.

Effekter av demografiska förändringar

Efterfrågan och behov ökar snabbare än vad skatteunderlaget gör, vilket leder till behov av effektivare arbetssätt. Lunds kommun kan lösa vissa utmaningar genom att samarbeta mer över gränserna, positiva effekter kan nås genom att dela kunskaper med varandra. En stor potential har identifierats i att ta fram en kommungemensam strategi för effektivisering på övergripande nivå.

Förändrad resursfördelningsmodell

Vissa verksamheter får kompensation, andra inte, för ökade volymer till följd av befolkningsförändringar eller andra förändringar (konjunktur). För att möta detta behöver resursfördelningsmodellen utvecklas och innefatta en analys av vilka behov den ökade befolkningen leder till och vilka behov av resurser som behövs för att tillgodose det ökade behovet. Eventuellt behöver det läggas till andra variabler, som exempelvis hur konjunktur eller teknikutveckling påverkar behovet av resurser.

Befintlig organisering är kostnadsdrivande

Varje funktion rustar för att klara sig själv, och stor potential för effektivisering finns. Utvecklad kommungemensam hantering av stödfunktioner kan potentiellt frigöra resurser till kärnverksamheten.

Konjunkturläget

Det råder till följd av coronapandemin en stor osäkerhet kring de ekonomiska förutsättningarna för kommande år såväl globalt som nationellt. Det har sedan tidigare, före pandemins utbrott, konstaterats att högkonjunkturen är över och att den svenska ekonomin gått in i en avmattningsfas med mer beskedlig tillväxt av bruttonationalprodukten (BNP) jämfört med tidigare år under högkonjunkturen. Efter utbrottet av covid-19 har stora revideringar gjorts gällande de makroekonomiska prognoserna. Den snabba försvagningen av efterfrågan syns såväl nationellt som internationellt. Global BNP väntas för 2020 minska med 3,3 procent och svensk exportmarknad väntas falla med hela 9 procent enligt beräkningar i regeringens vårproposition per april 2020. Följden blir att investeringar i det svenska näringslivet förutspås falla brant 2020. BNP-tillväxten i Sverige beräknas för 2020 och 2021 landa på -4,1 respektive 3,3 procent. Minskningen för 2020 inkluderar både en påfallande nedgång under andra kvartalet som en tydlig återhämning under andra halvåret. Även sysselsättningen väntas falla markant under 2020, både sett till antalet personer som antalet arbetade timmar. Andelen arbetslösa uppskattas uppgå till 9 procent av arbetskraften både 2020 och 2021 vilket är drygt 2 procentenheter högre än tidigare prognoser. Löneökningstakten antas bli lägre än tidigare prognoser för kommande period vilket även medför en lägre inflationstakt för 2020-2022.

I flertalet ekonomiska rapporter från regeringen, Sveriges kommuner och regioner och Konjunkturinstitutet förutsätts pandemin ebba ut under senare delen av 2020. Detta leder till en högre BNP-tillväxt för 2021 jämfört med tidigare prognoser vilket förklaras av att en uppdämd efterfrågan tillfredsställs och senarelagda investeringar genomförs. Då pandemin även förutspås ebba ut utanför Sveriges gränser förväntas den svenska exporten gynnas och stiga relativt snabbt. Trots att konjunkturen beräknas vända uppåt under senare delen av 2020 innebär BNP-utvecklingen 2020-2021 en sammantagen nedgång om cirka 1 procent, det vill säga att BNP för helåret 2021 är lägre än BNP för 2019. Den svenska ekonomin befinner sig därmed fortfarande i en lågkonjunktur under 2021 som förväntas bestå ända till 2023.

Nyckeltal för den svenska ekonomin (procentuell förändring jämfört med föregående år)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
BNP*	2,3	1,3	-4,1	3,3	3,6	3,3
Sysselsättning, timmar*	1,8	-0,3	-3,3	1,8	1,2	1,2
Relativ arbetslöshet, %	6,3	6,8	8,9	8,9	8,3	7,6
Timlön, Nationalräkenskaperna	2,8	3,9	2,6	2,2	2,7	2,8
Timlön, Konjunkturlönestatistiken	2,5	2,6	2,3	2,2	2,7	2,8
Inflation, KPIF	2,1	1,7	0,7	1,0	1,7	2,0
Inflation, KPI	2,0	1,8	0,7	1,0	1,9	2,4
Befolkning, 15-74 år	0,8	0,7	0,5	0,5	0,4	0,4

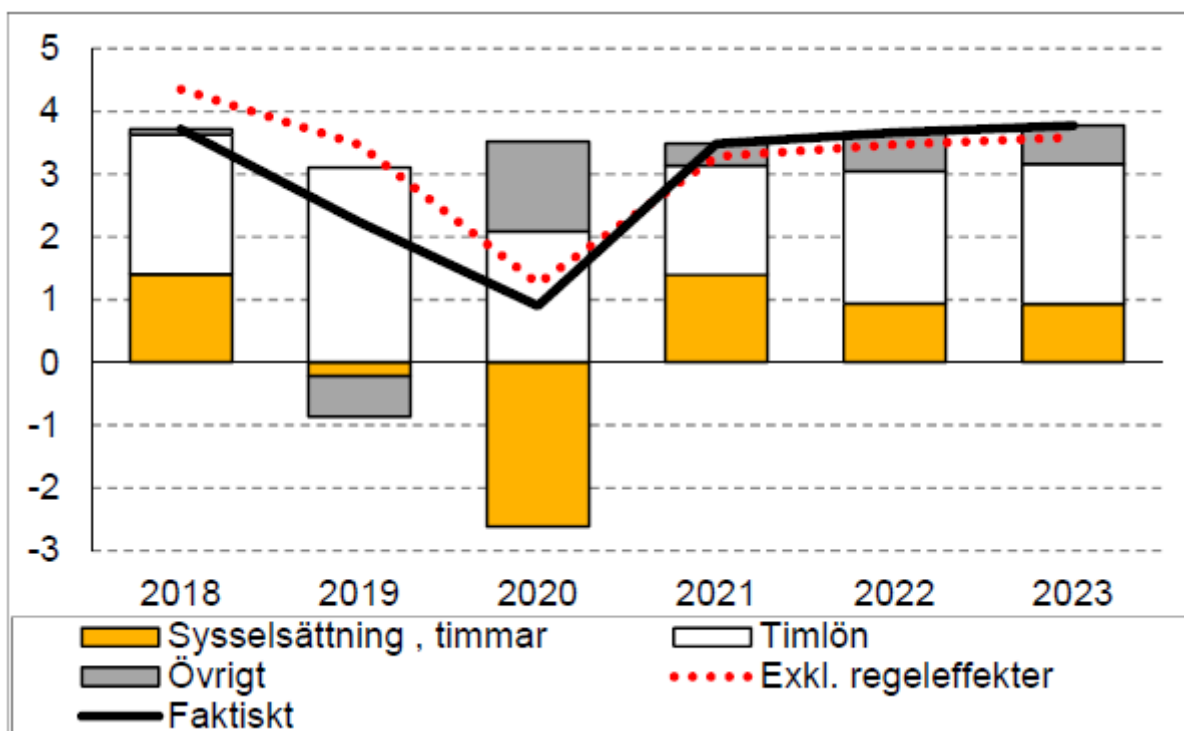
**Kalenderkorrigerat.*

Källa: SKR cirkulär 20:20

En konjunkturedgång i form av lägre tillväxt och lägre sysselsättning påverkar tillväxten i skatteunderlaget som är den enskilt största finansieringsposten för kommunsektorn. Till följd av sämre ekonomiska tider har Sveriges kommuner och regioner (SKR) reviderat ner ökningstakten av skatteunderlaget för kommande år. Med anledning av coronavirusets utbredning tillskjuter staten medel för att mildra den ekonomiska effekten i form av ökade generella statsbidrag till kommuner och regioner. Utöver tidigare beslutade nivåökningar av generella statsbidrag har regeringen tillskjutit ytterligare 20 miljarder kronor till kommuner och regioner 2020 där 70 procent tillfaller kommunerna. Från och med 2021 höjs de generella statsbidragen med 12,5 miljarder kronor till kommunsektorn. Dessa tillskott från regeringen ska ses som en åtgärd att mildra den lägre ökningstakten av skatteunderlaget och upprätthålla den kommunala servicen under konjunkturedgången.

För 2020 redovisas den lägsta ökningstakten av skatteunderlaget sedan i början av nittiotalet. Orsaken är framför allt att den kraftiga minskningen av arbetade timmar i kombination med låga lönehöjningar innebär att lönesumman beräknas minska. I SKR's scenario börjar konjunkturåterhämtningen redan under hösten 2020 med en kraftig ökning av antalet arbetade timmar och en successivt tilltagande skatteunderlagstillväxt. Tillsammans med den kraftiga inbromsningen 2019-2020 beräknas den ackumulerade effekten av skatteunderlagets nivå för år 2023 bli ett par procentenheter lägre jämfört med prognoser innan coronapandemins utbrott. Detta neutraliseras så här långt av den av riksdagen beslutade nivåökningen av de generella statsbidragen.

Skatteunderlagstillväxt i procent



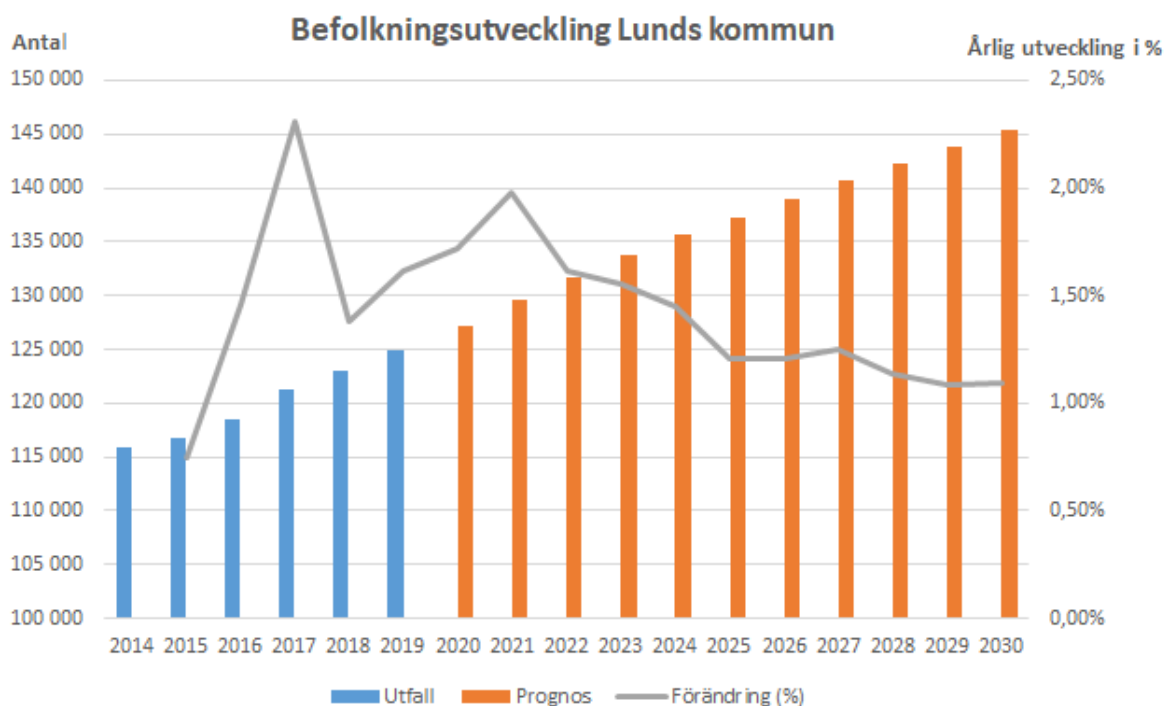
Källa: SKR cirkulär 20:20

Ekonomiska förutsättningar för Lunds kommun

Befolkningsutveckling

Lunds totala befolkning ökar stadigt och uppgick per 31 december 2019 till 124 935 invånare. För den gångna femårsperioden har befolkningen ökat med 7,7 procent vilket innebär årliga ökningarna om 1,5 procent. Den uppdaterade befolkningsprognosen för Lund per mars 2020 visar på fortsatta ökningarna där ökningstakten för den kommande femårsperioden prognostiseras till 8,6 procent vilket motsvarar årliga ökningarna om 1,7 procent. I slutet av EVP-perioden bedöms Lunds befolkning uppgå till 133 742.

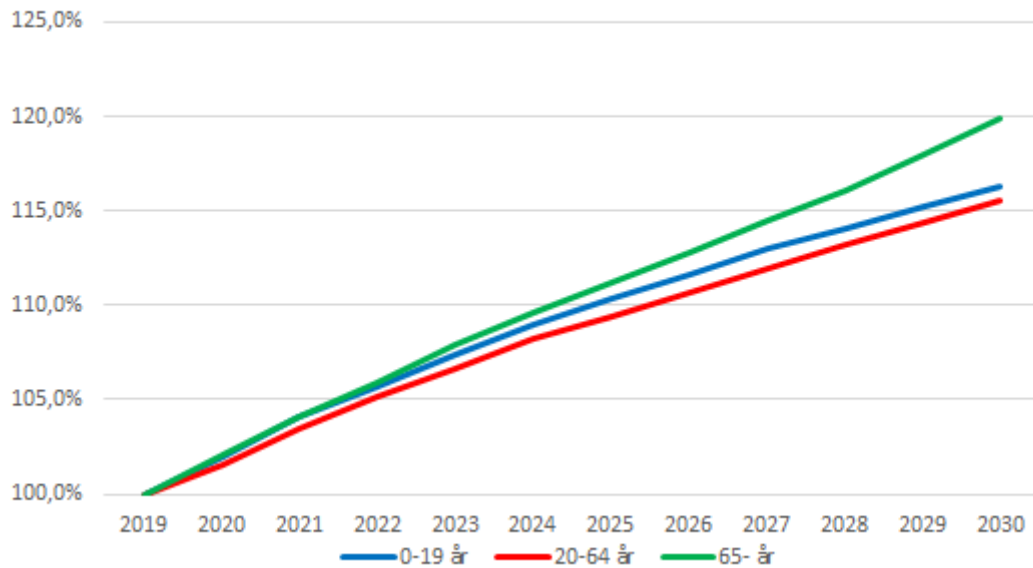
Nedan redovisas befolkningsutvecklingen i Lund där staplarna visar på antal invånare per 31 december och linjen visar den årliga förändringen av befolkningen.



Lunds befolkning ökar mer i åldersgrupperna 0-19 år respektive 65 år och äldre, där efterfrågan på kommunal service är som störst, än i åldersgruppen 20-64 år, där det största skatteunderlaget och arbetskraften finns. Den så kallade försörjningskvoten ökar både för Lunds kommun och för riket i stort. Ett annat sätt att beskriva det på är att "färre ska försörja fler". Den demografiska förändringen kommer att fortsätta under lång tid framöver innan det kommer till ett nytt jämviktsläge. Något som kommer att inträffa först efter år 2030, vilket är så långt som kommunens befolkningsprognos sträcker sig.

Den demografiska förändringen innebär att kostnaderna för kommunens verksamheter ökar snabbare än skatteintäkter och generella statsbidrag om verksamheten bedrivs på samma sätt som idag. Det kommer också att innebära stora behov av investeringar samt betydande svårigheter att försörja framtidens verksamheter med personal. Utmaningen är inget unikt för Lund utan återspeglar många kommuners situation framöver.

Befolkningsutveckling Lunds kommun



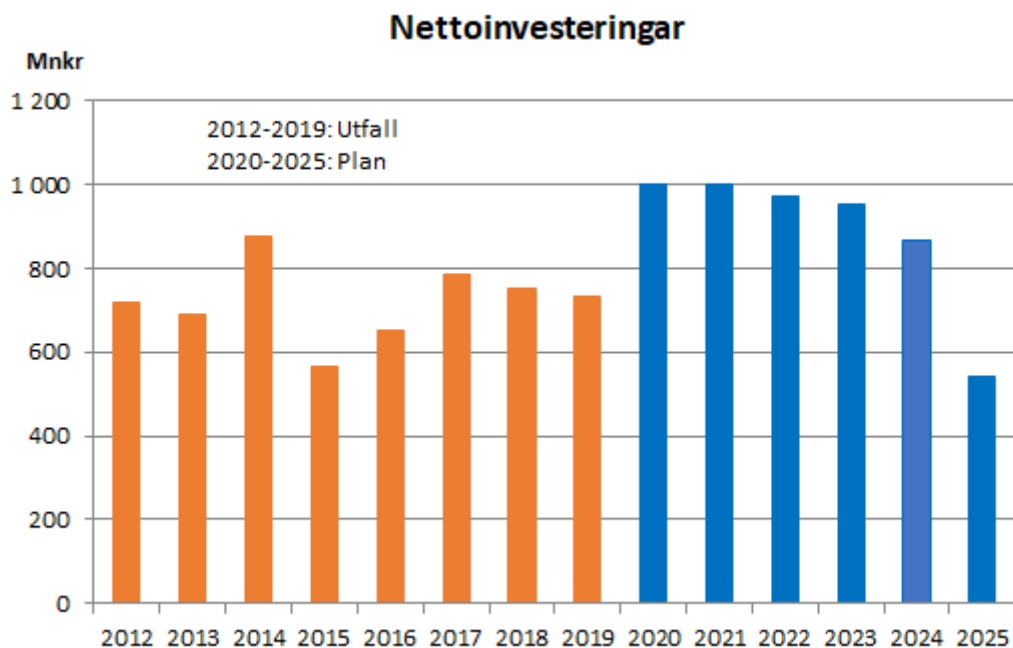
Jämfört med tidigare befolkningsprognoser minskar skillnaden något mellan utvecklingen av 0-19 år jämfört med 20-64 år. Detta till följd av en högre utveckling av befolkningen i arbetsför ålder men även till följd av en nedreviderad prognos framförallt gällande barn 0-2 år. Andelen 65 år och äldre redovisar inga stora förändringar jämfört med tidigare utan uppgår fortsatt till cirka 17 procent av Lunds totala befolkning. Ökningstakten för äldre redovisas framför allt för 85 år och äldre. Befolkningsprognosen för 2020 ligger till grund för resursfördelningar inom barn- och skolnämnden, utbildningsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden för kommande EVP-period.

Investeringsbehov

Ett växande Lund kräver investeringar för att tillgodose den ökande befolkningens behov av kommunal service. Det är viktigt att säkerställa att de investeringar som genomförs är de som ger mest nytta för kommunen. Lunds kommun har sedan ett par år en ny investeringsprocess vars syfte är att prioritera och pröva investeringarna hårdare. Detta arbete har resulterat i en investeringsplan med lägre investeringsvolym än tidigare planer.

Framtagen investeringsplan för Lunds kommun redovisar investeringsbehov som finns i den kommunala verksamheten de kommande tio åren. Syftet är att visa vad som planeras inom de investeringsramar som fastställs av kommunfullmäktige. Varje enskilt investeringsprojekt beslutas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Detta för att pröva varje enskilt investeringsprojekt utifrån kommunnyttan.

De enskilda investeringsobjekten är inte fullt utredda gällande omfattning och lösning. Investeringsutgifterna för respektive objekt är baserade på schabloner eller erfarenhetsuppskattningar och ger en indikation på den ekonomiska omfattningen av investeringarna. En detaljerad utredning genomförs i samband med beställning av den enskilda investeringen. Tillkommande driftmedel för investeringar i lokaler reserveras under kommunstyrelsens budget för reserverade medel och delas ut till berörd nämnd i samband med att lokalen hyressätts.



Den senaste befolkningsprognosen bedömer att Lunds kommun kommer att växa med cirka 1 800 invånare per år. Med en ökande befolkning följer behov av investeringar i framför allt verksamhetslokaler och infrastruktur. Fram till 2030 sker en demografisk förändring med fler äldre och barn. Under EVP-perioden är det främst de äldre barnen (13 till 18 år) som ökar vilket möts av större investeringen i Hedda Andersson-gymnasiet och Vipans gymnasieskola. Investeringarna ska även stödja den demografiska utvecklingen där försörjningskvoten innebär att verksamheterna måste effektiviseras. Ett exempel är att sträva mot större skolor där man kan uppnå en högre effektivitet i bemanning, exempelvis genom att gemensamma resurser - som måltidspersonal, städning, vaktmästeri, administration och i viss mån ledning - kan delas av fler. Nuvarande investeringsplan bedöms klara den demografiska förändringen.

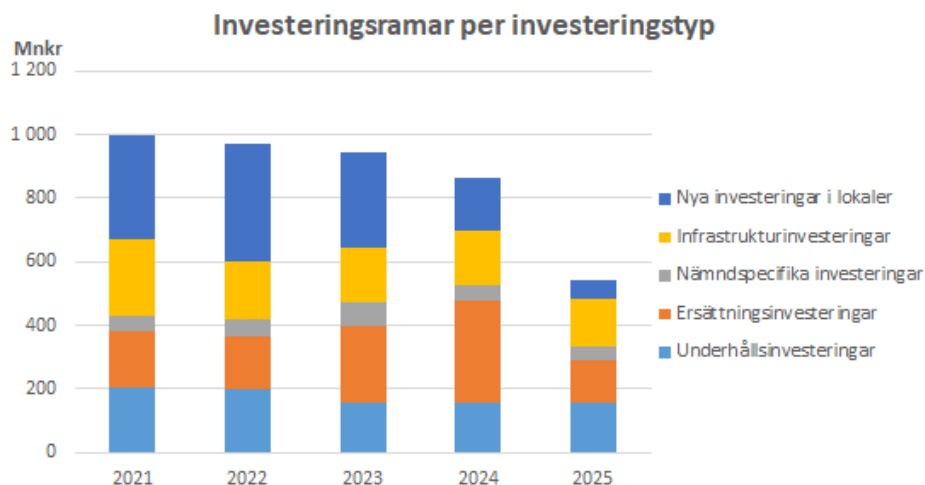
För de investeringar i verksamhetslokaler som finns medtagna i investeringsplanen har investeringsbehovet bedömts till cirka 2,2 miljarder kronor för perioden 2021–2023. Av de 2,2 miljarder kronorna utgör över hälften, cirka 1,3 miljarder kronor, ersättning och renovering av befintliga lokaler. Lunds kommun har ett proportionerligt stort bestånd av byggnader från miljonprogrammet, år 1960 till 1985. Många av dessa byggnader har varit av byggnadsteknisk undermålig kvalitet. Lunds kommun har gjort en extra satsning de senaste åren för att renovera och ersätta dessa lokaler bland annat genom inomhusmiljöprojektet.

900 miljoner kronor avser investeringar i nya lokaler där Hedda Andersson-gymnasiet med tillhörande idrottslokaler står för cirka 70 procent av investeringarna under perioden 2021-2023. I övrigt ingår en ny grundskola på Södra Råbylund i planen som kapacitetsmässigt ersätter Mårtensskolan i de östra delarna av Lunds tätort. Under EVP-perioden planeras även Fäladskolan att ersättas med en ny byggnad.

Inom vård och omsorg färdigställs kontinuerligt service- och gruppboende utifrån behov till följd av befolkningsökningen. Under EVP-perioden färdigställs ett äldreboende med 50 platser i Stångby, där Lunds kommuns fastighets AB (LKF) är fastighetsägare. På längre sikt planeras det för en större kapacitetsökning för att möta fler äldre i kommunen.

Inom fritidsverksamheten kommer befintligt ridhus ersättas av en ny anläggning och under perioden kommer också en ny träningshall dedikerad till gymnastik stå klar. Stadshallen och Skryllegården kommer att genomgå välbehövlig upprustning och utvecklas under kommande år.

Betydande infrastrukturinvesteringar är pendelstråk för cykel och en satsning på en ny tågstation på Klostergården. Satsningen på Lunds centrum fortsätter under hela EVP perioden.



Utveckling av skatteunderlaget

Lunds kommuns utveckling av skatteunderlaget utgår från Sveriges kommuner och regioners skatteunderlagsprognos per april 2020. Prognosen tar i den mån det är möjligt hänsyn till effekten av pågående coronapandemi men någon klar bild över fullständiga effekter kommer att dröja. Därav råder betydande ovisshet i prognosunderlaget, bland annat förutsätter prognosen en konjunkturåterhämtning under andra halvåret 2020.

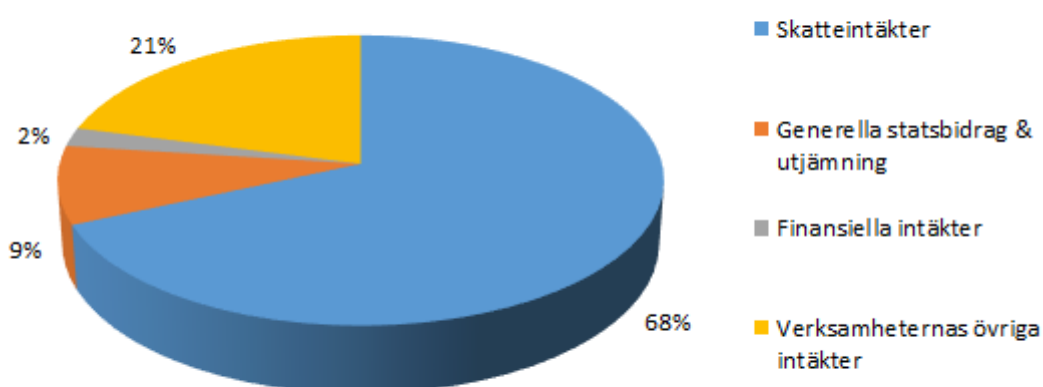
Jämfört med tidigare skatteprognoser har SKR kraftigt reviderat ner skatteunderlagstillväxten 2019-2020 med effekter på kommande EVP-period. För perioden 2021-2023 överstiger skatteunderlagstillväxten tidigare prognoser vilket förklaras av en rekyl vid återhämtningen efter pandemin. Den högre ökningstakten utgår dock från en lägre nivå där den faktiska skatteintäkten är lägre än tidigare prognoser. Den försämrade prognosen av skatteunderlaget uppvägs till stor del av statens tillskott i form av nivåökning av de generella statsbidragen. Från och med 2021 erhåller kommuner och regioner en nivåökning om totalt 12,5 miljarder kronor där 70 procent tillfaller kommunerna. Lunds andel uppgår till cirka 106 miljoner kronor. Varje procentenhets förändring i skatteunderlaget motsvarar cirka 62 miljoner kronor för Lunds kommun.

Skatteunderlagsutveckling	2019	2020	2021	2022	2023
Enligt SKR 19:59 (dec 2019)	3,3 %	2,6 %	3,1 %	3,8 %	3,8 %
Enligt SKR 20:8 (feb 2020)	3,2 %	2,4 %	3,1 %	3,8 %	3,8 %
Enligt SKR 20:20 (apr 2020)	2,2 %	0,9 %	3,5 %	3,7 %	3,8 %

Källa: SKR cirkulär 20:20

Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning prognostiseras för Lunds kommun till 7 062 miljoner kronor för 2021, vilket är 49 miljoner kronor lägre än vid motsvarande prognos före utbrottet av corona. Det är dock 47 miljoner kronor högre jämfört med prognosen för ett år sedan i samband med beslut om EVP 2020-2022 vilket förklaras av att Lunds uppdaterade befolkningsprognos för 2020 överstiger tidigare prognoser. För 2021 finansieras Lunds kommun till 77 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

Extern finansiering 2021



Konsekvenser av de ekonomiska förutsättningarna

Volymförändringar

Utifrån Lunds uppdaterade befolkningsprognos har volymförändringar tagits fram och beräknats för traditionellt resursfördelade verksamheter, vilka är 1-15-åringar inom barn- och skolnämnden, 16-18-åringar inom utbildningsnämnden och 75 år och äldre inom vård- och omsorgsnämnden. Utöver detta beräknas även volymförändringar separat för grund- och gymnasiesärskola och tilläggsbelopp för omfattande särskilt stöd inom barn- och skolnämnd och utbildningsnämnd samt förändringar av olika LSS-insatser inom vård- och omsorgsnämnden.

För EVP 2021-2023 varierar volymförändringarna totalt mellan 80 och 100 miljoner kronor årligen vilket motsvarar cirka 30 procent av det ekonomiska utrymmet som ökade skatteintäkter medför. För 2021 redovisas de största volymökningarna för äldreomsorgen inom vård- och omsorgsnämnden om cirka 45 miljoner kronor till följd av fler äldre invånare, 75 år och äldre. Inom barn- och skolnämnden är det framför allt fler elever inom grundskola som genererar volymökningar om drygt 20 miljoner kronor 2021. Däremot redovisas totalt sett färre förskolebarn jämfört med tidigare befolkningsprognoser, främst gäller det 1-2-åringar för kommande budgetår.

Beräknade pris- och löneökningar

I EVP 2021-2023 beräknas pris- och löneökningar totalt uppgå till 2,23 procent. För 2021 motsvaras uppräknningen av cirka 151 miljoner kronor vilket motsvarar drygt hälften av det ekonomiska utrymmet som ökade skatteintäkter medför. Uppgifter för prisuppräknning hämtas från Konjunkturinstitutets rapport Konjunkturläget mars 2018-2019 minus 0,5 procentenheters revidering utifrån historiskt utfall. Uppgifterna avser bedömning före coronapandemins utbredning.

- Personalkostnader: 2,45 procent
- Köpta tjänster: 2,11 procent
- Övriga intäkter/kostnader: 1,33 procent
- Totalt: 2,23 procent

Årliga effektiviseringar

Med hänsyn tagen till en lägre ökningstakt av skatteunderlaget samtidigt som fortsatta utmaningar finns inom den demografiska utvecklingen kvarstår årliga effektiviseringskrav för kommande EVP-period. Lunds kommun har sedan 2018 budgeterat med årliga effektiviseringar som uppgår till 1-2 procent för samtliga nämnder. Inför 2021 uppgår den årliga effektiviseringen till i genomsnitt 1,4 procent eller 96 miljoner kronor.

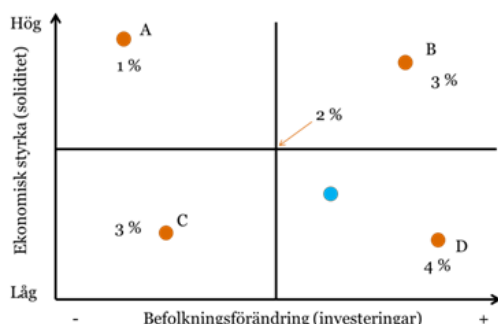
Finansiella mål

De stora investeringsvolymerna gör att det är svårt att helt finansiera investeringarna med egna medel, och därmed ökar kommunens behov av att låna. En ökad låneskuld innebär en risk för att dagens verksamhet får betalas av framtida generationer och att räntekostnader kommer att ta ett allt större utrymme av kommunens resurser, vilket blir extra kännbart när dagens låga räntenivåer stiger. Det behövs årliga överskott för att möjliggöra en hög grad av egen finansiering av investeringar och för att kunna hantera framtida räntekostnader.

Kommunfullmäktige har sedan tidigare beslutat om två finansiella mål för Lunds kommun (EVP 2016-2018):

- Årets resultat ska uppgå till minst 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

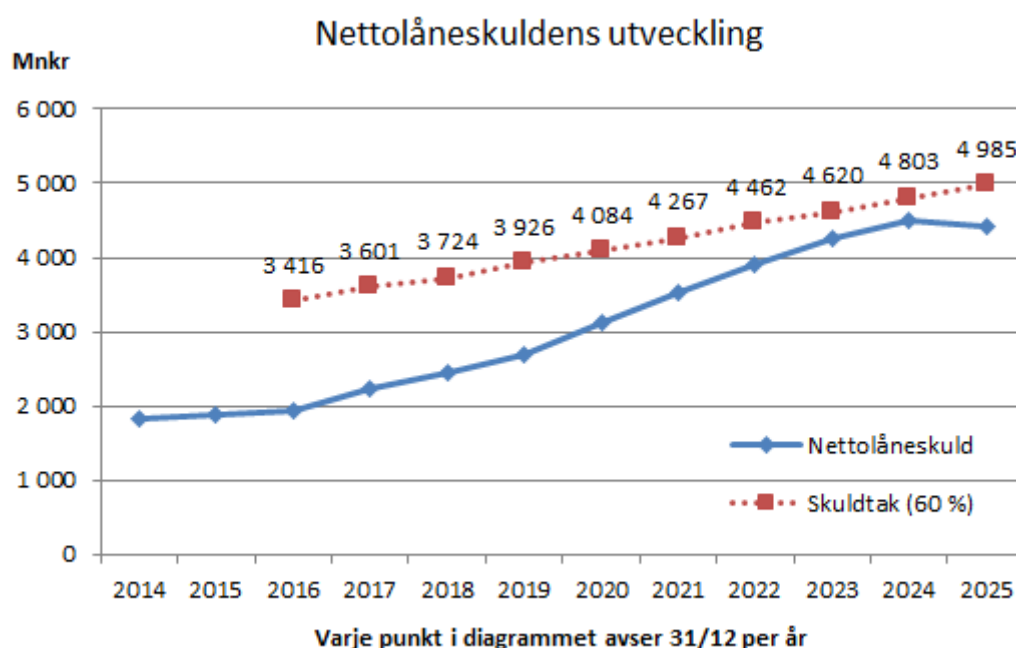
Resultat av långsiktiga finansiella analyser lyfter fram vikten av att en kommun har årliga överskott som även skapar förutsättningar för att hantera oförutsedda utgifter. Beroende på kommunens finansiella styrka (soliditet) och befolkningsutveckling (investeringsbehov) varierar behovet av ett årligt överskott. Analysen visade att Lunds kommun bör ha ett årligt överskott på minst 2 procent för att bidra till finansiering av investeringar och för att ha utrymme för att hantera oförutsedda utgifter.



För att detta finansiella mål ska uppnås krävs det budgeterade resultat om 142 miljoner kronor för 2021, 149 miljoner kronor för 2022 och 154 miljoner kronor för 2023.

- Nettolåneskulden ska uppgå till högst 60 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

Förutsatt att Lunds kommun budgeterar resultat i enlighet med finansiellt mål och att investeringsnivåerna framöver överensstämmer med investeringsplanen, det vill säga kring 1 miljard kronor för perioden 2020-2023 för att sedan successivt minska kommer nettolåneskulden inte att nå taket om 60 %. Den kommer maximalt uppgå till 55 % för att från och med år 2025 minska genom möjlighet att amortera på skulden.



Vid denna utveckling av låneskulden kommer kommunens räntekostnader på sikt att öka. Den generella räntenivån är för närvarande fortsatt låg, men osäkerheten är stor kring hur räntenivån kommer att utvecklas framöver. Allt pekar på att räntenivån har slagit i botten och att en successiv höjning av Riksbankens reporänta sker under de kommande åren.

Interna priser

Prisuppräknning av interna priser 2021 inom Lunds kommun fastställs efter det att budgeten för 2021 är beslutad av kommunfullmäktige. Prisuppräknningen tar hänsyn till faktisk prisuppräknning och fastställda effektiviseringsnivåer för nämnderna. Om det finns behov av högre prisökningar än den fastställda uppräkningsfaktorn kan sådan prishöjning ske först efter dialog mellan beställare och utförare.

Resultatutjämningsreserv

Kommuner och landsting har från och med 2013 möjlighet att under vissa angivna förutsättningar reservera medel i RUR för att kunna täcka underskott vid ett senare tillfälle.

Kommunfullmäktige beslutade 2013 om riktlinjer för en resultatutjämningsreserv; högst ett belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger en procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. Reserven per den siste december 2019 uppgår till 418 miljoner kronor.

Disposition från resultatutjämningsreserven ska endast ske för att täcka underskott som uppstår till följd av en lågkonjunktur. Bedömningen av konjunktorens effekt på intäkterna görs genom att jämföra aktuellt års prognostiserade underliggande skatteunderlagsutveckling med den genomsnittliga underliggande utvecklingen under den senaste tioårsperioden. Om det aktuella årets prognostiserade skatteunderlagsutveckling understiger genomsnittet för de tio senaste åren får disposition göras med ett belopp som motsvarar mellanskillnaden.

Den årliga utvecklingen 2021 beräknas uppgå till cirka 3 procent vilket är 1 procent lägre än det tioåriga genomsnittet. Vid negativt balanskravsresultat 2021 är det således möjligt att disponera medel ur resultatutjämningsreserven för att uppnå krav på ekonomi i balans.

Nya lagar och förordningar

Utredning av Framtidens socialtjänst

Regeringen beslutade under 2017 att utse en särskild utredare för att göra en översyn av socialtjänstlagen och vissa av socialtjänstens uppgifter. Utredningen Framtidens socialtjänst syftar till att förtydliga socialtjänstlagen med fokus på ett förtydligande uppdrag där socialtjänsten främjar långsiktigt strukturellt förebyggande arbete som minskar behovet av individuella insatser pågår. Översynen ska leda till en lagstiftning som bland annat underlättar effektiva insatser baserade på kunskap och ha god kvalitet. Lagstiftningen ska ta tillvara medarbetarnas kompetens och fokusera på kärnverksamheten samt höja kvaliteten utan att det leder till ökade kostnader. Utredningen har sedan tidigare förlängts och ska slutredovisas 1 juni 2020. Resultatet av utredningen bedöms få konsekvenser först under senare delen av planperioden.

Nationell demensstrategi

Regeringen har beslutat om en nationell strategi för omsorg om personer med demenssjukdom. Socialstyrelsen har i regleringsbrevet för 2018 fått i uppdrag att följa upp och långsiktigt hantera strategiska frågor inom ramen för strategin. Socialstyrelsen ska slutredovisa uppdraget den 1 juni 2022. I strategin pekas sju strategiskt viktiga områden ut där regeringen vill verka för förbättringar: Samverkan mellan hälso- och sjukvård och social omsorg, personal, kunskap och kompetens, uppföljning och utvärdering, anhöriga och närstående, samhälle samt digitalisering och välfärdsteknik.

LSS-utredning

I utredningen har det gjorts en översyn av assistansersättningen i socialförsäkringsbalken (SFB) och delar av lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Utredningen har haft två huvudsyften, att statens kostnader för personlig assistans inte får bli högre än vad de är idag samt att insatserna inom LSS ska bli bättre anpassade för dem som behöver insatserna. Utredningens uppdrag är avslutat och ett betänkande *Översyn av insatser enligt LSS och assistansersättningen (SOU 2018:88)* överlämnades till regeringen den 10 januari 2019. Utredningen föreslår tre nya LSS-insatser: Personlig service och boendestöd, Personligt stöd till barn samt Förebyggande pedagogiskt stöd. Utredningen föreslår att den nya lagen träder i kraft den 1 januari 2022.

Habiliteringsersättning

LSS-utredningen har fått ett tilläggsdirektiv att se över frågan om habiliteringsersättning – den ersättning som kommuner kan ge personer med funktionsnedsättningar för att uppmuntra till deltagande i daglig verksamhet. Utredningen ska vid behov lämna lagstiftningsförslag i syfte att säkerställa en likformig utformning av habiliteringsersättning i kommunerna. I dag är systemet frivilligt och ca 88 procent av kommunerna har habiliteringsersättning.

Förändring av plan- och bygglagen

Plan- och bygglagen (PBL) har förändrats vad gäller framtagande av översiktsplan. Detta innebär att Länsstyrelsen inför varje val ska redovisa de allmänna intressen som kan ha betydelse för kommunens översiktsplanering. Inom 24 månader efter val ska kommunfullmäktige besluta om en ny planeringsstrategi eller en ny översiktsplan. Den nya lagstiftningen tillämpas första gången efter valet 2022.

Gatukostnads- och exploateringsersättning

Sedan lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning beslutades av riksdagen i juni 2018 har Rådet för kommunal redovisning (RKR) utvecklat normgivningen i förhållande till den nya lagstiftningen. RKR rekommenderar bland annat att gatukostnads- och exploateringsersättningar ska intäktsredovisas när gatorna och parkerna är klara att tas i drift. Detta innebär att intäkten från och med 2020 ska bokföras mer direkt än vid tidigare hantering, vilket får en direkt påverkan på resultatet.

Avskärmning av valsedlar

Till följd av ny lagstiftning kring avskärmning av valsedlar ställs ytterligare krav på vallokalerna än vad det gjordes vid det förra allmänna valet. Detta kräver en genomgång och översyn av kommunens vallokaler inför valet 2022.

Ställföreträderskap

En översyn av föräldrabalken pågår, Dir. 2019:44 Ställföreträderskap att lita på - en översyn av reglerna om gode män och förvaltare. Slutrapport kommer i februari 2021 och bedöms påverka överförmyndarnämndens verksamhet.

Utredning avfallsområdet

Förordning gällande producentansvar planerar att införas från 2021 och påverkar avfallsverksamheten och hur taxor och avgifter kan debiteras för källsorterat material. Den nya förordningen innebär att hantering av förpackningar inte längre taxefinansieras utan det är producentansvarig organisation som söker tillstånd hos naturvårdsverket och själva upphandlar tjänster för insamlingen av olika förpackningar.

Program för uppföljning av privata utförare

Inledning

Kommuner får efter beslut av kommunfullmäktige lämna över vården av en kommunal angelägenhet till en juridisk person eller enskild individ.

Kommunfullmäktige ska enligt kommunallagen för varje mandatperiod anta ett program för uppföljning av privata utförare och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses. Programmet ska tillgodose att arbetet görs på ett strukturerat och likvärdigt sätt.

Programmet omfattar all den verksamhet som kommunen upphandlar av privata utförare. Programmet omfattar inte fristående skolor och förskolor då denna verksamhet regleras genom tillståndsgivning.

Kraven som programmet lägger fast påverkar avtal i upphandlingar som ligger framåt i tiden.

Kommunens bolag ska i tillämpliga delar också följa programmet, främst vad avser allmänhetens insyn. Detta ska tillgodoses via bolagspolicyn. Programmet gäller också när upphandling för Lunds kommuns räkning görs av annan part än kommunen.

Avtal ska utformas så att verksamheten hos de privata utförarna bedrivs i enlighet med kommunens krav. Kraven ska vara tydliga, relevanta och tillräckliga. Det ska tydligt framgå hur samverkan mellan beställare och utförare ska genomföras och hur brister i verksamheten ska hanteras. Kommunens möjligheter att besluta om sanktioner eller häva ett avtal ska tydligt regleras i avtalet.

Mål

De fokusområden, mål och styrande indikatorer som kommunfullmäktige eller nämnd fastställer i ekonomi och verksamhetsplanen samt i verksamhetsplaner gäller även för privata utförare i tillämpliga delar.

Kommunens övriga styrdokument ska i tillämpliga delar följas av de kommunala bolagen och de privata utförarna. Vilka delar som är tillämpliga regleras i upphandlingar och bolagspolicy.

Uppföljning

I avtal ska det säkras att utförare bistår kommunen vid uppföljning och utvärdering av verksamheter samt lämna nödvändiga uppgifter (exempelvis statistikuppgifter, tidsdata, rapporter och register) till kommunen. Utförarens skyldighet att lämna uppgifter begränsas till att omfatta sådant som inte strider mot lag eller annan författning. Undantag är företagshemligheter enligt lag och skydd för företagshemligheter. Utförare av kommunala angelägenheter ska ha en rutin för att hantera klagomål och synpunkter. På begäran ska uppgifter från klagomålshanteringen lämnas över till kommunen.

Uppföljning och kontroll av verksamhet som genom avtal lämnas över till privata utförare ska utföras och särskilt inriktas på medborgarfokus, säkerhet och risk för ekonomiska oegentligheter. Uppföljning görs för att:

- Kontrollera att uppdraget utförs i enlighet med uppdragsbeskrivning, förfrågningsunderlag, anbud och avtal.

- Utveckla verksamheten för att skapa nya och förbättrade tjänster.

Varje nämnd som tecknar avtal ska ansvara för uppföljning och kontroll inom sitt verksamhetsområde samt att det regleras i de avtal/ uppdragsbeskrivningar som tecknas med privata utförare.

Allmänhetens insyn

Lunds kommun ska i avtal med privata utförare tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnas över till en privat utförare. Informationen ska göra det möjligt för allmänheten att få insyn i hur uppdraget utförs. Informationen ska även utgöra ett underlag för medborgare att göra ett aktivt val av utförare i de fall tjänsten utförs enligt lagen för valfrihetssystem.

Utföraren ska lämna information när kommunen begär det. Informationen begränsas till att omfatta sådant som kan lämnas utan att det strider mot lag eller annan författning.

Kommunen ska redovisa resultatet av uppföljningen. Informationen ska vara lättillgänglig, informativ och överskådlig. När det gäller verksamheter med medborgarval bör de privata utförarnas hemsidor hållas aktuella, så att kommunen via sin hemsida kan hänvisa till dem.

God ekonomisk hushållning

I kommunallagen och i lagen om kommunal bokföring och redovisning finns ett regelverk för hur kommuner ska sköta sin ekonomiska förvaltning. Där framgår bland annat att kommuner och regioner ska ha en god ekonomisk hushållning med mål och riktlinjer för sin ekonomi och verksamhet.

Som allmän utgångspunkt för god ekonomisk hushållning gäller att varje generation själva måste bära kostnaderna för den service som den konsumerar. Detta innebär att ingen generation ska behöva betala för det som tidigare generationer har förbrukat. Resultatet måste därför vara tillräckligt stort för att motsvarande servicenivå ska kunna garanteras även för nästkommande generation utan att den ska behöva uttaxeras en högre skatt.

Som stöd för bedömningen om kommunfullmäktiges mål mot fokusområdena uppnås och om verksamheten bedrivs på ett ekonomiskt sätt tas både finansiella- och verksamhetsmål/indikatorer fram för budgetperioden – detta ställs också som krav i lagstiftningen.

De finansiella målen finns för att betona att ekonomin är en restriktion för verksamhetens omfattning. Verksamheten ska bedrivas inom befintliga ekonomiska ramar även om detta kan medföra att de i budgeten angivna målen/indikatorer och riktlinjer för verksamheten inte helt kan uppnås. Om det uppstår konflikt mellan ekonomiskt utrymme i budget och verksamhetsmål/indikatorer ska nämnden/styrelsen agera och prioritera så att budgetramen inte överskrivs.

Finansiella mål

- Resultatmålet innebär att kommunens finansiella resultat ska uppgå till 2,0 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning under 2021.
- Skuldsättningsmål innebär att nettolåneskulden år 2021 ska uppgå till högst till högst 60 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

Ekonomisk beskrivning av förslag till ekonomi- och verksamhetsplan

Fem år i sammandrag

	2019	2020	2021	2022	2023
Antal invånare per 31 december	124 935	127 085	129 594	131 692	133 742
- varav 0-5 år	7 807	7 791	7 881	7 951	8 168
- varav 6-15 år	14 505	14 792	15 059	15 248	15 344
- varav 16-18 år	3 910	4 146	4 235	4 421	4 508
- varav 19-64 år	77 679	78 886	80 531	81 796	83 031
- varav 65-79 år	15 860	16 111	16 263	16 246	16 241
- varav 80 år och äldre	5 174	5 359	5 626	6 031	6 450
Utdebitering av obligatoriska skatter och avgifter					
Kommunalskatt, kr	21,24	21,24	21,24	21,24	21,24
Landstingsskatt, kr	10,69	10,69	10,69	10,69	10,69
Begravningsavgift*	0,246	0,246	0,246	0,246	0,246
Driftsbudget					
Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning, mnkr	6 571	6 806	7 091	7 417	7 679
Verksamhetens nettokostnad, mnkr	6 710	6 775	7 074	7 295	7 551
Verksamhetens nettokostnad, tkr/inv	53,7	53,3	54,6	55,4	56,5
Finansnetto, mnkr	78	110	125	114	98,9
Finansiella jämförelsestörande poster	40	0	0	0	0
Årets resultat, mnkr	-21	141	141	236	226
Årets resultat i förhållande till skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning	-0,3 %	2,1 %	2,0 %	3,2 %	2,9 %
Finansieringsbudget					
Medel från den löpande verksamheten, mnkr	685	576	589	689	680
Medel för investeringsverksamheten, mnkr	-702	-1 000	-1 018	-972	-951
Medel från finansieringsverksamheten, mnkr	48	424	429	283	271
Förändring av likvida medel, mnkr	21	0	0	0	0
Investeringsbudget, mnkr	1 000	1 000	1 018	972	951

Resultatbudget

Årets resultat

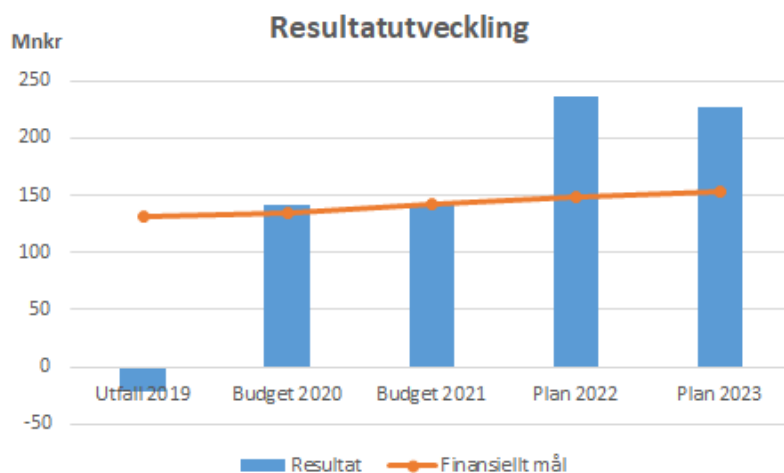
Enligt förslaget uppfyller Lunds kommun det lagstadgade balanskravet som återfinns i kommunallagen, vilket innebär att kommunens intäkter överstiger kostnaderna.

Enligt budget redovisar kommunen ett överskott om 141 miljoner kronor för 2021, vilket motsvarar 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. Det överensstämmer därmed med det finansiella målet på 2 procent. För åren 2022-2023 planeras för överskott om 236 miljoner kronor respektive 226 miljoner kronor, vilket motsvarar cirka 3 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.

Resultatbudget (Mnkr)	Not	Bokslut 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Verksamhetens intäkter		1 904	1 937	1 924	1 944	1 964
Verksamhetens kostnader		-8 182	-8 347	-8 623	-8 859	-9 135
Avskrivningar		-371	-365	-375	-380	-380
Jämförelsestörande poster		-61	0	0	0	0
Verksamhetens nettokostnad		-6 710	-6 775	-7 074,4	-7 295,1	-7 551,2
Skatteintäkter		5 917	6 075	6 289,8	6 529,3	6 778,4
Generella statsbidrag och utjämning	1	654	731	800,7	887,2	900,1
Verksamhetens resultat		-139	31	16,1	121,4	127,3
Finansiella intäkter	2	127	178	191,9	198,0	203,0
Finansiella kostnader	3	-49	-68	-67,1	-83,7	-104,1
Finansiella jämförelsestörande poster		40	0	0,0	0,0	0,0
Resultat före extraordinära poster		-21	142	141	236	226
Årets resultat		-21	142	141	236	226
Årets resultat i % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning		-0,3 %	2,1 %	2,0 %	3,2 %	2,9 %

Resultatutveckling

Resultatet för 2019 understeg både budget och det finansiella målet. Däremot budgeteras för 2020-2023 resultat motsvarande och överstigande det finansiella målet för samtliga år. Starka ekonomiska resultat tillsammans med en konjunkturavmattning och fortsatta demografiska utmaningar är en förutsättning för att stå väl rustad inför kommunens stora utmaningar där även effektiviseringsarbetet fortsätter under kommande år. De högre budgeterade resultatnivåerna medför en lägre extern upplåning för att finansiera kommande års investeringar som är höga under budgetperioden med utbyggnader för att möta befolkningsökningen. Med en lägre upplåning blir inte kommunen lika känslig för högre räntekostnader på sikt som annars riskerar att ta en allt större del av resurserna i anspråk.



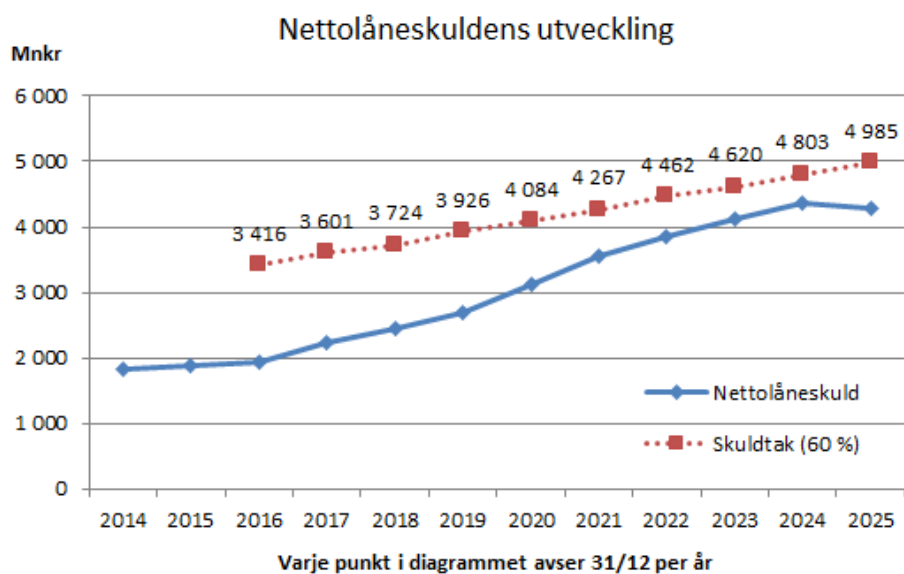
Finansieringsbudget

Till följd av budgeterade resultat som överstiger det finansiella målet, det vill säga 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning, och nettoinvesteringar omkring 1 miljard kronor per år förväntas den årliga nettoupplåningen bli lägre än tidigare. Detta innebär i sin tur att Lunds kommun inte kommer att nå skuldsättningstaket om 60 procent, det vill säga nettolåneskuldens andel av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning, varken under kommande EVP-period eller på ytterligare några års sikt.

Finansieringsbudget (Mnkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Den löpande verksamheten				
Årets resultat	142	141	236	226
Justering för avskrivningar mm	365	375	380	380
Justering för avsättningar	70	73	73	74
Medel från den löpande verksamheten	576	589	689	680
Investeringar				
Nettoinvesteringar	-1 000	-1 018	-972	-951
Medel för investeringsverksamhet	-1 000	-1 018	-972	-951
Finansiering				
Upplåning/Amortering	424	429	283	271
Minskning av långfristiga fordringar	0	0	0	0
Försäljning anläggningstillgångar	0	0	0	0
Medel från finansieringsverksamheten	424	429	283	271
Förändring av likvida medel	0	0	0	0

Nettolåneskuldens utveckling

Med budgeterade resultat motsvarande och överstigande finansiellt resultatmål i kombination med avtagande investeringsnivåer redovisas en utveckling av nettolåneskulden för kommundelen som understiger 60 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. Kommunens finansiella skuldmål uppnås därmed under överskådlig tid. På längre sikt redovisas även en möjlighet till att amortera på låneskulden, då årets resultat och avskrivningar tillsammans överstiger investeringsutgiften.



Noter resultatbudget

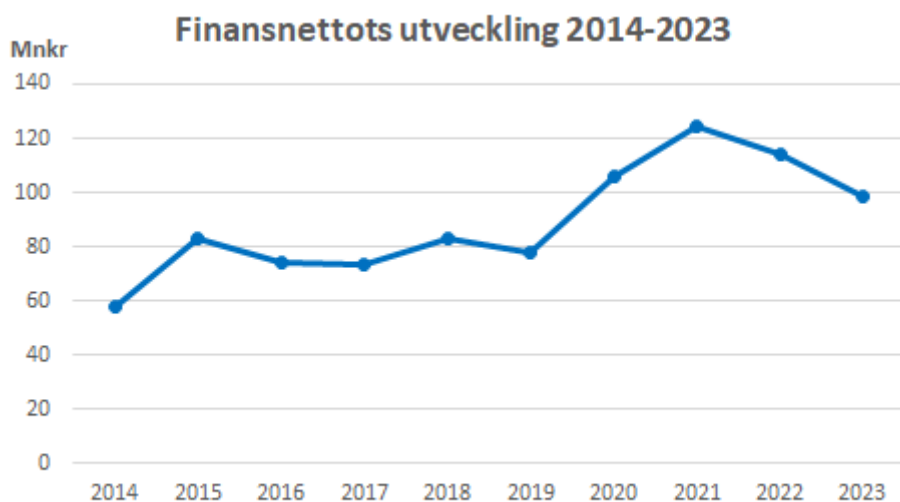
Generella statsbidrag och utjämning

Generella statsbidrag och utjämning utgör cirka 11 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning. Nettomässigt erhåller Lunds kommun en nettointäkt inom skatteutjämningen men där kommunen är en relativt stor betalare utifrån kostnadsutjämningen, vilket beror på den stora andel studenter som är skrivna i Lund. Bland de generella statsbidragen och utjämningen ingår till fullo Lunds andel av regeringens välfärdssatsning från budgetpropositionen 2017 om 10 miljarder kronor till kommuner och regioner samt effekt av ytterligare välfärdssatsningar om totalt 12,5 miljarder kronor som beslutades av riksdagen i april 2020. Den senare välfärdssatsningen innebär ett tillskott för Lunds kommun om cirka 106 miljoner kronor för 2021 och ses som ett permanent tillskott.

Budget för generella statsbidrag och utjämning för perioden grundar sig på SKR's skatteunderlagsprognos per april 2020 (cirkulär 20:20) med hänsyn till Lunds kommuns egen befolkningsprognos.

Finansnetto

Finansnettot är skillnaden mellan finansiella intäkter och finansiella kostnader. För Lunds kommun avser de finansiella intäkterna främst aktieutdelningar från kommunala bolag, borgensavgifter samt ränteintäkter för vidareutlåning till kommunala bolag. Kostnaderna avser räntekostnader för kommunens externa lån samt finansiella kostnader för pension.



Under budget- och planperioden förväntas finansnettot fortsatt bli positivt. Högre räntekostnader till följd av en högre låneskuld neutraliseras av förväntade högre utdelningar från kommunala bolag under perioden.

Under 2019 var kommunens räntekostnad för upplåningen låg baserad på allmänt låg räntenivå. För budget och planperioden har en successivt högre räntenivå antagits baserad på marknadens tro om högre räntor på längre sikt. Med detta antagande beräknas räntekostnaderna för 2020 uppgå till 33 miljoner kronor och i slutet av planperioden till 59 miljoner kronor vilket beror på en ökad låneskuld och högre

räntenivåer. En ökad skuldnivå innebär en betydande risk för framtida ökade räntekostnader. En genomsnittlig räntenivå på en procentenhet högre än budgeterat idag skulle medföra en räntekostnadsökning kring 30 miljoner kronor för 2021.

Noter till resultatbudget (Mnkr)	Not	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Generella statsbidrag och utjämning	1				
Inkomstutjämning		931	985	1 105	1 212
Kostnadsutjämning		-551	-570	-583	-644
Strukturbidrag		0	0	0	0
Regleringsavgift/bidrag		140	155	134	102
Införandebidrag		0	0	0	0
LSS-utjämning		-10	-2	-2	-2
Kommunal fastighetsavgift		203	211	211	211
Övriga bidrag (välfärdsmiljarder)		19	21	21	21
Summa generella statsbidrag och utjämning		731	801	887	900
Externa finansiella intäkter	2				
Aktieutdelning kommunala bolag		145	153	156	158
Aktieutdelning SYSAV, kommunassurans Syd		0	1	1	1
Ränteintäkter		24	25	27	28
Borgensavgifter, LKF och Sydvatten		9	9	9	9
Finansiella intäkter pensionsförvaltning		0	5	6	7
Summa externa finansiella intäkter		177	192	198	203
Externa finansiella kostnader	3				
Räntekostnader		-48	-48	-63	-79
Räntekostnader, pensionsförvaltningen		-19	-19	-21	-25
Summa externa finansiella kostnader		-68	-67	-84	-104

Finansförvaltning

Sammanställning över finansförvaltningens driftram enligt budgetbeslut för åren 2021-2023, där budget för 2020 avser beslutade ramar i enlighet med EVP 2020-2022. En förändring i EVP 2021-2023 är att reserverade medel som tidigare ingått i finansförvaltningens ram flyttats till kommunstyrelsens ram, då det är kommunstyrelsen som beslutar om dessa medel under löpande budgetår.

Finansförvaltningen (Mnkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Specifikation verksamhetskostnader				
Pensionsintäkter	275	300	325	340
Pensionskostnader	-435	-448	-457	-468
Kapitalkostnader	22	22	22	22
Statsbidrag	31	28	28	28
Exploateringsintäkter (reavinster)	10	15	15	15
Kontrollprogram, Rögle deponi	0	0	0	0
Reserverade medel	-105	0	0	0
Summa nettokostnader, finansförvaltningen	-202	-84	-68	-64

Pensionsförvaltning

För de pensionsmedel som avser förmånsbestämd pensionskostnad ska särskild förvaltning ske inom ramen för egen redovisningsenhet. Av tabellerna nedan framgår resultat- och finansieringsbudget för denna redovisningsenhet.

Resultatbudget (Mnkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Finansiella intäkter	2	6	7	8
Finansiella kostnader	-19	-19	-21	-25
Resultat före extraordinära poster	0	0	0	0
Årets resultat	-17	-13	-14	-17

Finansieringsbudget (Mnkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Årets verksamhet				
Finansnetto	-17	-13	-14	-17
Medel från årets verksamhet	-17	-13	-14	-17
Investeringar				
Värdepapper, ökning	-71	-74	-74	-75
Medel för investeringsverksamhet	-71	-74	-74	-75
Finansiering				
Årets avsättning, ökning	88	87	88	92
Medel från finansieringsverksamheten	88	87	88	92
Förändring av avräkningsskuld	0	0	0	0

Nämndernas basuppdrag och ekonomiska ramar

I redovisningen av de ekonomiska ramarna för nämnderna motsvarar kommunbidraget den driftsram kommunfullmäktige beslutar om. Respektive nämnds kommunbidrag tillsammans med övriga intäkter motsvarar nämndens totala finansiering och ska täcka de budgeterade kostnaderna.

Kommunfullmäktige och Kommunrevision

Kommunfullmäktige

Basuppdrag

Kommunfullmäktiges uppdrag är att fastställa mål och riktlinjer för verksamheter, besluta om kommunens budget och verksamhetsplan, fastställa skattesatsen för utdebitering till kommunen, besluta om kommunens årsredovisning och om ansvarsfrihet för nämnder samt i övrigt besluta i de frågor som är av grundläggande betydelse för kommunens ekonomi. Kommunfullmäktige har även ansvar för att besluta i frågor som är av principiell betydelse för den kommunala självstyrelsen eller av principiell betydelse för kommunens agerande som myndighet samt att välja ledamöter och ersättare i olika nämnder och beredningar.

Ekonomiska ramar

Kommunfullmäktige är enbart skattefinansierade, det vill säga de finansieras av årliga kommunbidrag.

Kommunfullmäktige (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	0	0	0,0 %	0	0
Kostnader	-12 079	-12 385	2,5 %	-12 656	-12 928
Kommunbidrag	12 079	12 385	2,5 %	12 656	12 928
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

Ett högre kommunbidrag 2021 jämfört med 2020 förklaras av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar. Kommunfullmäktige är befriade från årliga effektiviseringar i EVP 2021-2023, där de för tidigare år hade effektiviseringar om 2 procent.

Kommunrevision

Basuppdrag

Kommunrevisionen består av 15 förtroendevalda revisorer som väljs av kommunfullmäktige. Revisorerna är kommunfullmäktiges granskningsorgan och ska ge kommunfullmäktige underlag för ansvarsprövning av kommunstyrelsen, nämnder och

enskilda förtroendevalda. Varje revisor är självständig i förhållande till övriga revisorer samt utgör en egen myndighet.

Ekonomiska ramar

Kommunrevisionen är enbart skattefinansierade, det vill säga de finansieras av årliga kommunbidrag. Det är kommunfullmäktiges presidium som bereder budget för kommunrevisionen.

Kommunrevision (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	0	0	0,0 %	0	0
Kostnader	-4 532	-4 332	-4,4 %	-4 332	-4 332
Kommunbidrag	4 532	4 332	-4,4 %	4 332	4 332
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

Ett lägre kommunbidrag 2021 jämfört med 2020 förklaras av att tillfälliga budgetmedel för upphandling av revision 2020 tagits bort. Kommunrevisionen har årliga effektiviseringar om 2 procent i EVP 2021-2023.

Kommunstyrelse

Kommunstyrelse

Basuppdrag och behov hos den nämnden är till för

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har ett övergripande ansvar för utvecklingen av hela den kommunala verksamheten inklusive de kommunala företagen och för kommunens ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen är även nämnd för kommunkontoret.

Kommunstyrelsen leder och samordnar ett stort antal områden:

- Förvaltningen av kommunens angelägenheter och ansvarar även för samordning mellan kommunens företag samt mellan företag och kommunen.
- Utvecklingen av den kommunala demokratin och brukarinflytandet samt ska verka för proaktivt medborgardeltagande.
- Utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten inklusive de kommunala företagen.
- Arbetet med utvärdering och utveckling av hela den kommunala verksamheten inklusive de kommunala företagen.
- Den översiktliga planeringen av användning av kommunens mark- och vattenområden.

Kommunstyrelsen ansvarar för den ekonomiska planeringen och övervakar att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin följs och att kommunens löpande förvaltning sköts rationellt och ekonomiskt.

Kommunstyrelsen ansvarar även för att främja en långsiktigt hållbar utveckling, att se till att bostadsförsörjning och samhällsbyggande främjas samt att kommunen har en tillfredsställande markberedskap och en betryggande planläggning. Vidare har kommunstyrelsen ansvar för att driva särskilda verksamheter, såsom näringslivs- och turismverksamhet och företagshälsovård.

Kommunstyrelsen är också kommunens centrala personalorgan och har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över nämnderna. Verksamheten styrs främst av kommunallagen.

Kommunstyrelsens målgrupper kan delas in i följande kategorier:

- Förtroendevalda med behov av beslutsunderlag med god kvalitet, initiativtagande där det behövs samt uppföljning av fattade beslut.
- Interna målgrupper inom Lunds kommun. Medarbetare har behov av god service och support samt ordning och reda i kommungemensamma frågor. Nämnderna har bland annat behov av samordning, effektivisering och digitalisering.
- Externa målgrupper såsom näringsliv och idéburna sektorn har behov av att Lund tar sin roll i regionen, möjliggör företagsutveckling och innovationsmöjligheter. Utveckla attraktivitet i staden för gemensamma intressen. Medborgare har behov av insyn, service och information.

Det finns ett förstärkt tryck från förtroendevalda som rör ledning styrning och samordning. Flera förtroendevalda är samtidigt nya och behöver stöd vilket innebär att

tjänstepersoner blir involverade i allt fler processer.

Från medborgare märks ett starkt tryck på delaktighet, service och information. Ökad förväntan på tillgänglighet via digitala tjänster är tydlig. Behov av information på andra språk än svenska (primärt engelska) är ytterligare förändrade behov för förvaltningen att hantera.

Verksamheterna genomför idag ett flertal kundmätningar, men i samband med omorganisering på förvaltningen ses en möjlighet att utveckla mer genomgripande och löpande mätningar av servicekvalitet och upplevd kundnöjdhet.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Kommunstyrelsen har identifierat tre trender med stark påverkan på verksamheten: Kommunens roll i förändring, Ökad digitalisering samt Hårdare konkurrens om kompetens.

Då kommunens roll är i förändring upplevs ett mycket starkt förändringstryck. Det finns ett stort behov att se över vem som gör vad samt att utveckla förändrade arbetsätt och tydligare prioriteringar inom uppdraget. Behovet att fortsätta utveckla organisationen enligt devisen "Ett Lund" är tydligt. Kommunstyrelsen utmanas vidare av det allt större behovet att positionera sig för att uppfattas som attraktiv plats och proaktiv organisation. Lunds kommun vill ta plats i samtalet med Lundabor, institutioner och företag för att driva frågor om platsen Lunds innehåll, kvalitet och ambition.

Digitalisering ses som en stor potential. För att klara av en genomgripande digital omställning krävs resurser som i nuläget inte finns och därför går arbetet långsammare än önskat. Framgångsrik digitalisering kräver inte bara ny teknik utan även en större förmåga att kunna samordna kommunövergripande utveckling och förändringsarbete.

I syfte att möta en allt hårdare konkurrens om kompetens krävs ett förstärkt arbete för ökad attraktivitet som arbetsgivare. För kommunstyrelsen kan det exempelvis vara fler interna karriärmöjligheter, internt utbyte och tydligare paketering av budskap.

Kommunstyrelsen har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Gå från kommunkontor till kommunledningskontor med förstärkt fokus på helhet, tydlighet och resultat.
- Att framgångsrikt fortsätta driva utveckling av Lunds kommun präglad av "Ett Lund". Det innebär effektiva och moderna arbetsätt, digital omställning och automatisering samt resultatfokuserad samverkan. Det behövs även ett skärpt fokus på styrning, ledning och uppföljning.
- Ta större plats på den offentliga arenan och vidareutveckla samarbete med externa aktörer.
- Säkerställa kompetensförsörjning genom ökat fokus på utvecklad attraktivitet som arbetsgivare såväl inom förvaltningen som för kommunen som helhet.

Ekonomiska ramar

Kommunstyrelsen finansieras till cirka 60 procent av kommunbidrag. Resterande del finansieras genom intern debitering av olika servicetjänster inom IT, ekonomi, personal, medborgarcenter och företagshälsovård.

Kommunstyrelse (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	195 793	210 000	7,3 %	215 000	220 000
Kostnader	-440 035	-513 842	16,8 %	-564 000	-645 561
Kommunbidrag	244 242	303 842	24,4 %	349 000	425 561
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram					
Investeringar	526 779	481 130	-8,7 %	529 690	541 350
Fastighetstransaktioner	0	0	0,0 %	0	0
Investeringsram	526 779	481 130	-8,7 %	529 690	541 350

Kommunstyrelsen redovisar ett betydligt högre kommunbidrag 2021 jämfört med 2020 vilket förklaras av att kommunens samlade reserverade medel från och med år 2021 ingår i kommunstyrelsens ram och inte som tidigare, finansförvaltningens. För 2021 uppgår dessa medel till cirka 84 miljoner kronor. Från och med år 2021 har budget för kommungemensam service fördelats ut från kommunstyrelsen till nyttjande nämnder. I övrigt erhåller kommunstyrelsen budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar men har också årliga effektiviseringar om 1,5 procent i EVP 2021-2023.

Specifikation över reserverade medel

Reserverade medel (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Till kommunstyrelsens förfogande	-30 121	-15 121	-15 121	-15 121
Miljöanslag	-1 200	-1 200	-1 200	-1 200
Driftmedel utbyggnad förskolor och skolor	-45 000	-30 000	-62 000	-92 000
Plan för delaktighet och jämlikhet för personer med funktionshinder	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
Stöd- och serviceplan, socialnämnd	0	0	0	0
Stöd- och serviceplan, vård- och omsorgsnämnd - LSS	-1 990	-4 134	-12 490	-40 825
Stöd- och serviceplan, vård- och omsorgsnämnd - SoL	0	0	0	-12 400
Flyktningbostäder för nyanlända	-10 800	-13 800	-13 000	-13 000
Utveckling av idrottsakademi	-300	-300	-300	-300
Medel för resultatöverföring över åren	-10 000	0	0	0
Stimulansmedel för att lämna lokaler i förtid	-5 000	-18 000	-18 000	-18 000
Summa reserverade nedek	-105 411	-83 555	-123 111	-193 846

Budget 2020 för reserverade medel ingår i finansförvaltningens ram. Från och med budget 2021 ingår reserverade medel i kommunstyrelsens ram, då det är kommunstyrelsen som löpande under respektive budgetår beslutar om reserverade medel.

Pedagogisk verksamhet

Barn- och skolnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Barn- och skolnämnden ansvarar för förskola, grundskola, förskoleklass, skolbarnsomsorg, fritidshem samt annan pedagogisk verksamhet och grundsärskola i kommunal regi. Nämnden har även ett övergripande ansvar för skolskjutsar, regler och avgifter för kommunal förskoleverksamhet och skolbarnsomsorg, sommarskola och Lunds skolors resurscentrum.

Nämndens arbete styrs av skollagen och förordningar såsom för läroplaner och kursplaner.

Barn- och skolnämndens målgrupper är:

- Barn och elever åldrarna 1-16 år, utbildning och omsorg.
- Vårdnadshavare, utbildning och omsorg för sina barn.

Nämnden utmanas av stora förändringar i målgruppers behov både vad gäller krav på innehåll samt volymer i verksamheten.

De individuella behoven ökar i såväl förskola som grundskola, grundsärskola. Ett ökat fokus på verksamhetens kompensatoriska uppdrag medför krav på utvecklad undervisning som kan kompensera för olika förutsättningar i uppväxtvillkor. Individualiseringen drivs på ytterligare av vårdnadshavares allt högre krav och stigande förväntningar på verksamheten. Nämnden arbetar därför aktivt med stöd till rektorer för ökad förmåga att leda förändring. Verksamhetens uppdrag gällande utbildning av hög kvalitet innefattar ledning, stimulans, stöd och särskilt stöd, det vill säga en tillgänglig lärmiljö.

I förskolan ökar omsorgsbehovet. Många föräldrar som bor i Lund arbetar heltid, har krävande arbeten och pendlar till arbetet, vilket innebär längre vistelsetider för barnen i verksamheten. Konsekvensen blir behov av ökad bemanning och ett förändringstryck på nämnden att hitta nya, smarta sätt att organisera kompetens för att bibehålla kvalitet gällande både undervisning och omsorg.

Vidare finns ett ökat behov av information hos vårdnadshavare, både av generell karaktär och kring det egna barnets utveckling. Förskolan och skolan försöker tillmötesgå behoven genom digitala plattformar.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Barn- och skolnämnden har identifierat fyra trender med stark relevans för verksamheten: Hårdare konkurrens om kompetens, Ökad digitalisering, Allt större andel äldre och yngre samt Stigande förväntningar på välfärden.

Nämnden upplever ett mycket starkt förändringstryck utifrån dessa trender och

förutspår stora förändringar i det sätt som verksamheten bedrivs på. Den fysiska utbildningsmiljön behöver utmanas och utvecklas, för att bli mer kostnadseffektiv behöver resan mot större enheter fortsätta. Nämnden behöver tänka nytt kring hur undervisning och andra arbetssätt ska organiseras och vem som ska göra vad. För att möta bristen på lärare behöver lärares undervisningstid öka under förutsättning att de kan avlastas andra arbetsuppgifter av exempelvis lärarassistenter. Andra insatser av betydelse är exempelvis arbetet med arbetsgivarvarumärket, karriärtjänster och samarbete med lärosäten.

Digitalisering är en stor potential men en genomgripande omställning kräver resurser och bedöms svårt att klara inom befintliga ramar.

Barn- och skolnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Förstärkt fokus på det kompensatoriska uppdraget.
- Genomgång av uppdrag och organisering, som resulterar i en organisation rustad att möta en föränderlig framtid. Framgångsrik hantering av organisationskultur och traditioner vid förändring av processer, strukturer och uppdrag.
- För framgångsrik och effektiv verksamhet förutsätts beslutsunderlag med hög kvalitet i kombination med modiga beslut.
- Säkra framtida kompetensförsörjning genom hälsosam arbetsmiljö, sänkt sjukfrånvaro och förstärkt attraktivitet som arbetsgivare. Nya mindre personalintensiva arbetssätt och en översyn av vem som ska göra vad.
- Använda digitaliseringens möjligheter för att effektivisera arbetssätt och processer.

Ekonomiska ramar

Barn- och skolnämnden finansieras till cirka 80 procent av kommunbidrag. Resterande 20 procent finansierar nämnden genom dels avgifter från förskola och fritidshem och dels genom riktade statsbidrag.

Barn- och skolnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	673 673	698 599	3,7 %	712 990	727 642
Kostnader	-3 336 985	-3 459 218	3,7 %	-3 530 609	-3 603 176
Kommunbidrag	2 663 312	2 760 619	3,7 %	2 817 619	2 875 534
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	29 340	16 200	-44,8 %	17 000	10 500

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar, compensation till följd av förändrade volymer inom förskola, grundskola, fritidshemsverksamhet och grundsärskola samt tillkommande lokalkostnader i samband med ny- och ombyggnationer som gjorts. Även ett permanent tillskott kopplat till regeringens välfärdspengar från 2020 redovisas i 2021 års ram. Barn- och skolnämnden har också effektiviseringar om 1 procent i EVP 2021-2023 vilket är en minskning med en halv procentenhet jämfört med tidigare år.

Utbildningsnämnd

Basuppdrag och behov hos den nämnden är till för

Utbildningsnämnden har ansvaret för gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna, utbildning i svenska för invandrare (SFI), International School of Lund med grundskola, fritidshem och förskola samt Modersmålscentrum i Lund.

Genom samverkansavtal med andra kommuner har nämnden även ansvar för att erbjuda utbildning i Lund inom gymnasieskola och gymnasiesärskola.

Nämnden ansvarar vidare för det kommunala aktivitetsansvaret, Lunds vägledningscentrum samt insyn och tillsyn vid fristående förskolor och skolor.

Därutöver har nämnden samordningsansvar för skolhälsovården samt IKT-samordning och systemansvar för verksamhetsprogram för förskole- och skolverksamheten samt är kontaktnämnd med fristående skolor och förskolor.

Nämndens arbete styrs av skollagen samt förordningar som läroplaner och kursplaner.

Utbildningsnämnden har tre tydligt definierade målgrupper:

- Elever ska utveckla kunskaper och värden samt känna sig trygga och trivas i skolan, i enlighet med mål, krav och riktlinjer i lagstiftning.
- Ungdomar under 20 år som har fullgjort sin skolplikt men inte genomfört eller har fullföljt utbildning på nationella program i gymnasieskola eller gymnasiesärskola eller motsvarande utbildning. Målgruppen ska erbjudas lämpliga individuella åtgärder för att komma i utbildning eller arbete.
- Vuxna besökare vid Lunds Vägledningscentrum med behov av studie- och yrkesvägledning för att komma vidare till studier eller arbete.

En utmaning är att bibehålla/öka kvalitet och likvärdighet, trygghet och studiero samt lokalernas ändamålsenlighet med minskande ekonomiska resurser och ökande elevantal. Skolans nationella uppdrag är omfattande, och lagstiftaren ställer dessutom ökade krav över tid.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Utbildningsnämnden har identifierat sju trender med stark påverkan på verksamheten: Allt större andel yngre, Stigande förväntningar på välfärden, Hårdare konkurrens om kompetens, Ökad polarisering, Ökad digitalisering, Ökad osäkerhet i världen och Klimatförändringarnas lokala konsekvenser ökar.

Nämnden utmanas mycket kraftigt av trender i omvärlden. Tillsammans bidrar flera av dem till påtagliga utmaningar. Centralt är det tuffa ekonomiska läge som minskade skatteintäkter för kommunen innebär. Nämnden behöver därför hantera ett kraftigt förändringstryck och utveckla nya metoder och arbetssätt för ytterligare förstärkt effektivitet. Det befaras dock att konsekvenser av den svåra situationen kommer att bli bland annat sjunkande måluppfyllelse, större elevgrupper och mindre utbildningsutbud, minskad kvalitet i skolbiblioteken och allt mindre samarbete med övriga samhälle.

Vidare befaras att utökad undervisningstid och svag löneökning kan innebära att allt fler lärare väljer att säga upp sig och värdefull kompetens går förlorad. Den allt hårdare konkurrensen om kompetens innebär att nämnden behöver öka sin attraktivitet som arbetsgivare och arbetar därför aktivt med frågan på såväl förvaltningen som på kommunövergripande nivå.

Utbildningsnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Bibehålla/öka kvalitet och likvärdighet, trygghet och studiero samt lokalernas ändamålsenlighet med minskande ekonomiska resurser och ökande elevantal. Skolans uppdrag är omfattande och att bibehålla det goda varumärket är vitalt.
- Öka måluppfyllelsen (kunskaper och värden samt trygghet och studiero) på en del av yrkesprogrammen.
- God kompetensförsörjning/attraktiv arbetsgivare (arbetsmiljö, lärartillgång, resurseffektivitet, professionsutveckling med mera) – vara attraktiv arbetsgivare trots effektiviseringar.
- Ändamålsenlig hyresmodell för internhyror, där elevpengen inte subventionerar andra lokaler.
- Volymbaserad ersättning för SFI.

Ekonomiska ramar

Utbildningsnämnden finansieras utöver kommunbidrag till stor del av ersättningar från andra kommuner vars elever går på gymnasieskolorna i Lund men även i viss mån av riktade statsbidrag.

Utbildningsnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	1 084 969	1 128 350	4,0 %	1 153 710	1 184 278
Kostnader	-1 696 415	-1 784 235	5,2 %	-1 824 339	-1 872 679
Kommunbidrag	611 446	655 885	7,3 %	670 629	688 401
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	11 000	7 500	-31,8 %	9 000	30 000

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar, kompensation till följd av förändrade volymer inom gymnasier och gymnasiesärskolan samt tillkommande lokalkostnader i samband med de ny- och ombyggnationer som gjorts. Även ett permanent tillskott kopplat till regeringens välfärdspengar från 2020 redovisas i 2021-års ram. Utbildningsnämnden har årliga effektiviseringar om 1 procent i EVP 2021-2023.

Vård och omsorg

Vård- och omsorgsnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för boende, service och vård- och omsorgsinsatser i enlighet med socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen, lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade samt socialförsäkringsbalken om assistansersättning med flera författningar.

Nämnden ansvarar även för bostadsanpassningsbidrag enligt lagen om bostadsanpassningsbidrag.

Vård- och omsorgsnämndens målgrupper är tydliga utifrån lagstiftning:

- Äldre personer samt personer med funktionsnedsättning med behov av stöd, hjälp och service för att klara den dagliga livsföringen och tillförsäkras skäliga eller goda levnadsvillkor.
- Personer med behov av hälso- och sjukvård i hemmet såsom grundläggande medicinsk behandling, omvårdnad, förebyggande insatser och rehabilitering som inte kräver sjukhusens medicinska och tekniska resurser eller annan särskild kompetens.
- Personer som vårdar eller stödjer en närstående som är långvarigt sjuk, äldre eller har funktionshinder. Personerna har behov av stöd för att underlätta vård av närstående.

Nämnden ser stora förändringar i målgruppernas behov. Allt fler efterfrågar nära vård i hemmet, färre äldre vill flytta till särskilt boende.

Mer avancerad sjukvård utförs i hemmet, vilket innebär ökade behov av kommunens hemsjukvård och nya och högre krav på medarbetarnas kompetens. Samtidigt minskar efterfrågan på kommunens serviceinsatser då privata aktörer, stimulerade av till exempel RUT-avdrag (skatteavdrag på hushållsnära tjänster i Sverige rörande *Rengöring, underhåll och tvätt*), kan tillgodose större andel av dessa behov. Från brukarna ställs det andra krav på ledsagning utanför hemmet och utevistelse.

Inom verksamheterna som vänder sig till personer med funktionsnedsättning har behoven tydligt förändrats. Fler personer med neuropsykiatriska diagnoser ställer andra krav på verksamheten i form av anpassade lokaler och fler individuella lösningar. Nämnden förväntar sig även ett större behov av gruppboenden framöver.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Vård- och omsorgsnämnden har identifierat sex trender med stark påverkan på verksamheten: Hårdare konkurrens om kompetens, Ökad digitalisering, Ökad internationalisering, Kommunens roll i förändring, Stigande förväntningar på välfärden samt Allt större andel äldre och yngre.

Nämnden märker tydligt av förändrade förväntningar på välfärden utifrån målgruppernas behov (se *Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för*, ovan).

Behov och förväntningar styrs även av förändringar i lagstiftning och nämnden upplever ett starkt tryck på ökad förändringsbenägenhet och ständig utveckling.

Att Lund blir allt mer internationaliserat utmanar nämnden att nå ett mer strukturerat sätt att tillvarata och utveckla språkkompetensen i verksamheten.

Utveckling för ökad digitalisering pågår och behöver fortsätta genom bland annat utveckling av e-tjänster, robotisering och insatser för att höja den digitala mognaden hos medarbetare. Centralt för framgångsrik digitalisering som ger kvalitetsvinster och effektivisering är kvalificerade nyttokalkyler och goda arbetsätt för effekthemtagning.

Ökande konkurrens om kompetens och en hög personalomsättning ställer krav på långsiktigt, hållbart och målmedvetet HR-strategiskt arbete. Nämnden arbetar för att utveckla attraktiviteten som arbetsgivare bland annat genom satsningar på minskad sjukfrånvaro, tydliga anställningsvillkor, relevant kompetens och ett motiverande ledarskap.

Vård- och omsorgsnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Kunna hantera den ekonomiska omställningen utifrån minskade resurser med bibehållen kvalitet och samtidigt utveckla verksamheten för att kunna möta den framtida demografiska utmaningen.
- Framgångsrik hantering av utmanande personalförhållanden och kompetensförsörjning.
- Framgångsrik implementering av välfärdsteknik och effektiva arbetsätt.
- Bevara det framgångsrika arbetet med målkedja och röd tråd samt det starka brukarfokus som finns i verksamheterna.

Ekonomiska ramar

Vård- och omsorgsnämnden finansieras till cirka 90 procent av kommunbidrag. Resterande del finansierar nämnden genom taxor och avgifter från brukarna och i viss mån riktade statsbidrag.

Vård- och omsorgsnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	207 433	210 342	1,4 %	213 294	216 290
Kostnader	-2 227 782	-2 386 952	7,1 %	-2 482 383	-2 581 814
Kommunbidrag	2 020 349	2 176 610	7,7 %	2 269 089	2 365 524
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	10 920	14 050	28,7 %	12 850	12 925

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar, kompensation till följd av volymökningar inom såväl äldreomsorg som LSS-verksamhet samt tillkommande lokalkostnader i samband med att nya boenden tas i drift. Även ett permanent tillskott kopplat till regeringens välfärdspengar från 2020 redovisas i 2021 års ram tillsammans med en satsning att avskaffa delade turer i verksamheten. Vård- och omsorgsnämnden har årliga effektiviseringar om 1 procent i EVP 2021-2023 vilket är en minskning med en halv procentenhet jämfört med tidigare år.

Socialnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Socialnämnden ska fullgöra kommunens uppgifter inom socialtjänsten som avser individ- och familjeomsorg, socialpsykiatri, arbetsmarknadsåtgärder, flyktingmottagning, hyresgaranti (särskild lagstiftning), LSS-insatsen bostad med särskild service för vuxna eller annan särskild anpassad bostad för vuxna enligt LSS och bidrag till ideella organisationer inom socialtjänstens område. Nämnden har även uppdraget att utfärda serverings- och tobakstillstånd samt utöva tillsyn.

Socialnämndens målgrupper är tydliga utifrån lagstiftning:

- Barn och ungdomar samt deras föräldrar med behov av stöd när något i familjen fungerar dåligt och det får konsekvenser för barnen.
- Personer som drabbas av våld i nära relationer med behov av insatser för att leva ett liv fritt från våld.
- Personer med missbruksproblematik med behov av stöd för att förebygga social utestängning.
- Personer med psykisk funktionsnedsättning med behov av individuellt stöd för att klara vardagen.
- Personer som står långt från arbetsmarknaden och som inte klarar sin egen försörjning och därmed behöver stöd till att bli självförsörjande.

Nämnden utmanas av förändringar i målgruppers behov samt att allt fler söker nämndens stöd eller aktualiseras på annat sätt. Bland annat ökar antalet orosanmälningar som rör barns livsvillkor. Likaså ökar antalet barn och unga med komplexa behov, vilket ställer ökade krav på samverkan.

Allt fler söker stöd för att kunna leva sitt liv fritt från våld. Bostadsbristen i Lund är försvårande för hantering av dessa behov.

Även behov av försörjningsstöd ökar markant. Troligtvis finns ett samband med Arbetsförmedlingens omstrukturering då färre får stöd i tid, de senaste årens stora mottagande av nyanlända och Lunds relativt stora mottagande av kvotflyktingar med ohälsa.

Socialnämnden ser ett minskat behov av gruppbofasta och istället ökade behov av stöd i hemmet och stöd i öppna former, vilket kräver ökad samverkan med andra.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Socialnämnden har identifierat sex trender med starkt relevans för verksamheten: Urbanisering och ökad efterfrågan på bostäder, Allt större andel äldre och yngre, Stigande förväntningar på välfärden, Hårdare konkurrens om kompetens, Ökad digitalisering samt Ökad polarisering.

Utifrån flera av trenderna upplever nämnden ett starkt behov av utvecklad samverkan såväl inom förvaltningen som med andra. Nämnden behöver utveckla samarbete inom

kommunen med fokus på social hållbarhet och den socialt hållbara staden och vill gärna ta en tydligare roll som aktör i samhällsplaneringen för att bidra till minskad polarisering och en stad för alla. Bostadsfrågan för nämndens målgrupper är en återkommande utmaning. Samverkan med civilsamhället har goda förutsättningar i Lund med ett starkt engagemang hos medborgare.

Att Lund växer innebär ökad efterfrågan i verksamheterna och det krävs nya sätt att möta målgrupper på. Fortsatt digitalisering ses i det perspektivet som en potential att finna nya former för att underlätta uppdraget och utveckla utbudet. Att Lund växer för även med sig "storstadsproblematik" såsom ökade behov av socialtjänstens insatser.

För att kunna möta ökande volymer ser nämnden ett behov av förändrad resursfördelningsmodell med tydligare koppling till befolkningstillväxt i hantering av ekonomiska ramar för nämnden.

Socialnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Bevara hög kvalitet och kompetens i verksamheten men samtidigt hantera ökade krav på kostnadseffektivitet.
- Framgångsrik samverkan kring bostadslösningar för nämndens målgrupper.
- Fortsatt arbete med brukardriven utveckling.
- Framgångsrik och effektiv samverkan såväl inom nämnden som med andra nämnder och externa aktörer.

Ekonomiska ramar

Socialnämnden inklusive försörjningsstödet finansieras till cirka 85 procent av kommunbidrag. Resterande finansiering består framför allt av statsbidrag för flyktingverksamhet som förväntas bli avtagande till följd av att antalet flyktingar minskar. I övrigt finansieras nämnden av intäkter inom tillståndsenhet och tolkförmedling.

Socialnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	139 123	95 909	-31,1 %	84 909	74 909
Kostnader	-622 371	-603 197	-3,1 %	-599 171	-596 467
Kommunbidrag	483 248	507 288	5,0 %	514 262	521 558
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	2 000	2 000	0,0 %	2 000	2 000

Socialnämnd - Försörjningsstöd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	3 449	3 449	0,0 %	3 449	3 449
Kostnader	-120 318	-121 872	1,3 %	-123 476	-125 130
Kommunbidrag	116 869	118 423	1,3 %	120 027	121 681
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar samt ett permanent tillskott kopplat till regeringens välfärdspengar från 2020. Socialnämnden har årliga effektiviseringar om 1 procent i EVP 2021-2023, försörjningsstödet undantaget.

Infrastruktur och miljö

Teknisk nämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Tekniska nämnden är förvaltningsmyndighet för kommunens tekniska förvaltning. Nämnden ansvarar för kommunens gångbanor, cykelvägar, gator, torg, parker, natur- och skogsområden, koloni- och odlingslottsområden samt banhållning av spårväg. Nämnden ansvarar också för exploatering av bostads- och företagsområden, förvaltning av kommunens markreserv samt kommunens verksamhet inom kollektivtrafikområdet inklusive färdtjänst och riksfärdtjänst. Nämndens arbete styrs av trafiklagstiftning och plan- och bygglagen.

Tekniska nämndens målgrupper kan kategoriseras enligt följande:

- Alla Lundabor, vilka ska ges möjlighet att leva och bo på ett hållbart sätt.
- Befintliga företagare samt potentiella investerare med behov av mark och infrastruktur, goda förutsättningar för etablering och verksamhetsutveckling.
- Inpendlande arbetskraft, skolungdomar och övriga besökare med behov av bland annat kollektivtrafik, infrastruktur, mötesplatser och information.
- Djur och natur med behov av skydd och säkerställande av biologisk mångfald.

Nämnden märker ett ökat tryck från företagare avseende effektiv stadsutveckling för att möta den vikande handeln i centrum. Kommunen spelar en viktig roll i hantering av denna typ av frågor och behöver ta en ännu mer aktiv roll. Även trycket från lundabor är markant hårdare nu än tidigare. Antal klagomål ökar trots goda resultat i medborgarundersökningar.

Vidare ser nämnden ett behov av förstärkt arbete för att behålla åldersgrupper som Lund idag tappar, såsom unga vuxna utan barn och vuxna med utflugna barn. I syfte att lyckas med detta krävs en utökad samverkan med olika aktörer för att göra Lund attraktivt för fler ålderskategorier under alla årstider.

Då Lund är i kraftig expansion och utbyggnadstakten är hög befarar nämnden att det kan bli svårare att slå vakt om mjuka värden som exempelvis biologisk mångfald. Det föreligger därför ett behov av tydliga beslut och bred dialog om vad och vilka områden som ska bevaras.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Tekniska nämnden har identifierat fyra trender med stark påverkan på verksamheten: Ökad urbanisering och efterfrågan på bostäder, Ökad osäkerhet i världen, Ökad digitalisering samt Klimatförändringarnas lokala konsekvenser ökar.

Lund växer i snabb takt. I linje med beslutade strategier om förtätning kommer detta innebära ett ökat tryck på bostadsbyggande i redan bebyggda områden. Förtätningen av staden kommer att medföra ökade krav på exempelvis dagvattenhantering och bulleråtgärder samt förstärkt underhåll till följd av högre nyttjandegrad, med ökade ekonomiska kostnader som följd. Kommunens markreserv är relativt liten, vilket ger

begränsad möjlighet att påverka utbyggnaden i redan bebyggda områden. För att möta framtidens utmaningar skulle en möjlighet vara att arbeta mer aktivt med strategiska markförvärv av redan bebyggda fastigheter. Detta skulle dock kräva ekonomiska resurser och kompetens som inte finns i verksamheten idag.

Digitalisering ses som en stor potential. Centralt för en lyckad omställning är att digitaliseringen även innefattar en översyn av arbetsätt och metoder, och att omställningen präglas av en hög medvetenhet om risker och sårbarheter. Tekniska nämnden ser att den ökade osäkerheten i världen och konsekvenserna av klimatförändringarna ökar behovet av fokus på trygghet och säkerhet i kommunen. Nämnden har en viktig roll att spela i detta arbete men upplever att ansvaret för infrastrukturell trygghet och säkerhet behöver tydliggöras.

Tekniska nämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Bevara god kvalitet i verksamheten och framgångsrik leverans trots allt högre förändringstakt och tryck på verksamheten.
- Fortsatt satsning på att minska underhållsskulden.
- Nya arbetsformer och utvecklad organisation för ökad flexibilitet och innovation.
- Ökad samverkan såväl internt med andra förvaltningar som med externa aktörer och civilsamhälle.
- Strategiskt arbete för ökad markreserv.

Ekonomiska ramar

Teknisk nämnd finansieras till cirka 80 procent av kommunbidrag. Resterande verksamhet finansieras av framför allt taxor och avgifter i form av olika tillstånd och avgifter i samband med deras uppdrag.

Teknisk nämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	66 690	54 990	-17,5 %	54 990	54 990
Kostnader	-269 857	-262 559	-2,7 %	-264 950	-266 275
Kommunbidrag	203 167	207 569	2,2 %	209 960	211 285
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram					
Skattefinansierade verksamhetsinvesteringar	15 001	17 308	15,4 %	15 583	15 583
Infrastrukturinvesteringar	78 300	83 587	6,8 %	100 575	102 870
Komponentutbyte	30 900	30 900	0,0 %	17 900	17 900
Exploatering	22 000	40 000	81,8 %	10 000	-10 000
Strategiska markförvärv	25 000	25 000	0,0 %	10 000	10 000
Investeringsram	171 201	196 795	14,9 %	154 058	136 353

Teknisk nämnd - Infrastruktur (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	13 474	0	-100,0 %	0	0
Kostnader	-87 231	-76 354	-12,5 %	-80 414	-83 584
Kommunbidrag	73 757	76 354	3,5 %	80 414	83 584
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar samt kompensation till följd av tillkommande arealer inom nämndens ansvarsområde. Teknisk nämnd har årliga effektiviseringar om 2,5 procent i EVP 2021-2023 vilket är en ökning med en halv procentenhet jämfört med tidigare år.

Byggnadsnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Byggnadsnämnden genomför på uppdrag av kommunstyrelsen den övergripande planeringen i kommunen och tar fram förslag till översiktsplan och fördjupningar av översiktsplanen samt detaljplaner och program. Byggnadsnämnden prövar också frågor om förhandsbesked, bygglov, rivningslov och övriga beslut enligt plan- och bygglagen samt utövar tillsyn över byggverksamheten och prövar frågor om olovligt byggande enligt plan- och bygglagen och andra lagar som berör byggverksamheten. Nämnden ansvarar för bygglovsärenden och tillsyn/kontroll av tekniska egenskapskrav, obligatorisk ventilationskontroll och besiktning. Vidare ger nämnden råd och service i plan- och byggfrågor.

Byggnadsnämnden ansvarar också för fastighetsbildningsärenden enligt fastighetsbildningslagen, förrättningar enligt anläggningslagen samt förrättningar enligt lagen om exploateringsverksamhet. Under nämnden ligger också en omfattande teknisk kart- och GIS-verksamhet (geografisk informationssystem) samt mätverksamhet.

Byggnadsnämnden arbetar utifrån följande behov hos målgrupperna, som huvudsakligen utgörs av boende och verksamma i Lund:

- En hållbar och strategiskt planerad utveckling av staden/kommunen.
- Att vara delaktig och kunna påverka sin närmiljö.
- information och service.
- Beslut och myndighetsutövning.
- Kompetens, tydlighet och dialog.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Byggnadsnämnden har identifierat fem trender med stark relevans för verksamheten: Stigande förväntningar på välfärden, Hårdare konkurrens om kompetens, Klimatförändringarnas lokala konsekvenser ökar, Ökad polarisering samt Ökad digitalisering.

Trenderna utmanar verksamheten med ett allt större behov av helhetsanalys, översiktlig planering och dialog. Detta för att möta de komplexa problem som flera av trenderna för med sig. Det finns en utmaning i att hålla en god ekonomi och samtidigt verka för en hållbar stadsutveckling. Ökade krav på hållbarhet och delaktighet utgör arbetsområden som inte självklart kan debiteras men som likväl är nödvändiga. Detta riskerar att leda till att nuvarande ramtilldelning blir för liten.

De stigande förväntningarna på välfärden ställer ökade krav på prioritering och kommunikation. Det är av stor vikt att tydliggöra vad medborgare och andra intressenter kan förvänta sig och säkerställa likabehandling. En fortsatt utveckling av digitala verktyg, som exempelvis 3D-modeller i planprocessen, är av vikt för att möta behoven av delaktighet, transparens och tillgänglighet. Systematisk användning av GIS (geografiskt informationssystem) är en möjlighet som hela organisationen skulle ha stor nytta av.

Det allt mer digitaliserade samhället och teknikutvecklingen gör att kommunen kan använda informationsmängder på nya sätt. Cirka 80 procent av en kommuns totala informationsmängd kan direkt eller indirekt knytas till geografiska lägen vilket gör geografisk information i digital form – GIS – till viktiga delar i verksamhetsutveckling och effektivisering. Systematisk användning av GIS i kommunens alla verksamheter skulle möjliggöra att varje beslut kan fattas på en gemensam, och så långt som möjligt kvalitetssäkrad, kunskapsbakgrund. Varje krona investerad i GIS ger enligt uträkningar av andra kommuner 2-3 gånger tillbaka.

Byggnadsnämnden förväntas bidra till en hållbar stadsutveckling på flera sätt. Översiktsplanen är ett av de medel som nämnden har till sitt förfogande för att styra mot övergripande målsättningar kring hållbar stadsutveckling. Ett annat medel är att verka för hållbart byggande. Men för att kunna göra det framgångsrikt och ytterligare höja nivån på hållbart byggande i kommunen behövs resurser och kompetens. Det krävs en satsning som möjliggör nära samarbeten med byggaktörer i planeringsfasen, kopplat till materialval och byggteknik.

Byggnadsnämnden arbetar med planeringen inför höghastighetsjärnvägen. Den långsiktiga planeringskompetensen är en förutsättning för arbetet och stadsbyggnadskontoret behöver säkerställa att hög kompetens och resurser finns även fortsättningsvis.

Byggnadsnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Säkerställa finansiering av en vidareutveckling av GIS så att hela den kommunala organisationen kan dra nytta av verktygen.
- Säkerställa resurser till att kunna verka för ett hållbart byggande fullt ut, och på så sätt bidra till att uppfylla kommunens miljö-, klimat- och hållbarhetsmål.
- Säkerställa resurser till arbete med höghastighetsjärnvägen, då kommunen med

kort varsel kan ställas inför höga kostnader när trafikverket drar igång sitt arbete med full kraft.

- Säkerställa resurser till fortsatt utveckling av digitala verktyg, som exempelvis 3D-modeller i planprocessen.
- Värna om en fortsatt stimulerande och attraktiv arbetsmiljö med flexibilitet, och där beslutsprocesser och mandat fortsatt ligger nära medarbetaren.

Ekonomiska ramar

Byggnadsnämnden är självfinansierad till 60 procent och finansierar sin verksamhet huvudsakligen genom taxor och avgifter i samband med planer och bygglov i enlighet med plan- och bygglagen. Resterande 40 procent finansieras genom kommunbidrag.

Byggnadsnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	50 685	50 685	0,0 %	50 599	50 501
Kostnader	-82 553	-85 165	3,2 %	-85 122	-85 073
Kommunbidrag	31 868	34 480	8,2 %	34 523	34 572
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	2 000	0	-100,0 %	0	0

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar samt en satsning på utveckling av geografiskt informationssystem (GIS) och ny översiktsplan. Byggnadsnämnden har årliga effektiviseringar om 2,5 procent i EVP 2021-2023 vilket är en ökning med en halv procentenhet jämfört med tidigare år.

Miljönämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Miljönämnden utövar tillsyn i Lunds kommun enligt miljöbalken (inklusive tillsynen av strandskyddet), livsmedelslagstiftning, delar av strålskyddslagen, tobakslagen, lagen om sprängämnesprekursorer samt smittskyddslagstiftningen, Nämnden fullgör även i övrigt kommunens uppgifter inom miljö- och hälsoskyddsområdet.

Miljönämndens huvudsakliga målgrupper är:

- Medborgare i kommunen utifrån behov av säker livsmiljö avseende bland annat kemikalier, livsmedel, vatten, luft och buller.
- Verksamhetsidkare eller andra funktioner/organisationer (inklusive kommunala verksamheter) som ska tillförsäkras en rättssäker och kvalitativ tillsyn.

Nämnden märker tydligt att Lund är en plats i förändring och att näringslivet nu till större del präglas av tjänsteföretag. För nämnden innebär detta en omställning till andra tillsyns- och kompetensområden.

Att staden växer och förtätas innebär att andra typer av ärenden ökar, allt fler ärenden rör störningar från trafik, buller och byggande. Denna typ av ärenden genererar inte

intäkter på samma sätt som tillsyn av fasta tillsynsobjekt och verksamheter.

För att möta utvecklingen på ett effektivt sätt ser nämnden möjligheter i att komma in tidigare i planeringsprocesser. På så vis skulle störningar kunna undvikas längre fram.

Nämnden erfar vidare att det finns stora vinster för kommunen i form en ökad samverkan och dialog om frågor som annars riskerar att falla mellan olika myndigheters uppdrag.

Att medborgare är mer benägna att klaga och driva sina frågor märks tydligt då klagomålshanteringen blivit mer omfattande för nämnden. En förenklad och tydlig klagomålshantering inom kommunen hade kunnat bemöta detta.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Miljönämnden har identifierat tre trender med stark relevans för verksamheten: Klimatförändringarnas konsekvenser ökar, Ökad digitalisering samt Ökad urbanisering och efterfrågan på bostäder.

Digitalisering ses som en stor potential. Nämnden upplever svårigheter för medborgare att navigera på kommunens hemsida lund.se och en utvecklad digital hantering av e-tjänster skulle kunna spara mycket tid. En kommungemensam enhetlighet i blanketthantering kan vara en del i lösningen. Att erbjuda blanketter och information på fler språk kan vara ett sätt att nå fler i ett allt mer internationaliserat Lund. En fortsatt utveckling av GIS är ett annat digitalt verktyg som lyfts fram för att effektivisera verksamheten.

Den ökade urbaniseringen påverkar nämnden på flera sätt. En del konsekvenser har beskrivits ovan i resonemang om målgruppers behov. Andra konsekvenser är att Lund utvecklar mer "storstadsproblematik" i form av ökad kriminalitet. Nämnden har en roll att spela i samverkan med polis, tull, Länsstyrelse och övriga nämnder inom kommunen.

Miljönämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Samverkan med andra förvaltningar för proaktivitet och effektiva arbetssätt.
- Framgångsrik digitalisering.
- Omställning för att kunna möta stadens snabba förändring och utveckling. Allt fler människor på liten yta genererar fler störningar samtidigt som traditionella tillsynsärenden kopplade till industriell verksamhet minskar.

Ekonomiska ramar

Miljönämnden finansieras till cirka 60 procent av kommunbidrag. Resterande 40 procent finansierar nämnden själva främst genom taxor och avgifter i samband med tillsyn och tillstånd inom miljö- och hälsoskyddsområdet.

Miljönämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	9 650	9 400	-2,6 %	9 500	9 550
Kostnader	-25 076	-25 165	0,4 %	-25 250	-25 291
Kommunbidrag	15 426	15 765	2,2 %	15 750	15 741
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	400	0	-100,0 %	0	0

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar. Miljönämnden har årliga effektiviseringar om 2,5 procent i EVP 2021-2023 vilket är en ökning med en halv procentenhet jämfört med tidigare år.

Renhållningsstyrelse

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Lunds renhållningsstyrelse har hand om den renhållning som enligt lag, författning eller lokal förordning tillkommer kommunen, i den mån densamma inte ålagts annat organ. Renhållningsstyrelsens verksamhet omfattar insamling av allt hushållsavfall i Lunds kommun. Gångbanerenhållning och gaturenhållning utförs på uppdrag av tekniska nämnden och externa fastighetsägare. Renhållningsstyrelsen ansvarar för information om avfallshantering. Styrelsens arbete styrs av miljöbalken. Styrelsen bistår i övrigt kommuninvånarna med sådana tjänster inom renhållningsområdet, som de efterfrågar och som är lämpliga att sköta i kommunal regi.

Renhållningsstyrelsens målgrupper är:

- Fakturakunder såsom fastighetsägare, företagare etcetera med behov av renhållningstjänster så som sophantering.
- Samtliga medborgare i kommunen med behov av ett hållbart samhälle. Styrelsen arbetar aktivt för att påverka medborgare i beteendefrågor.

Renhållningsstyrelsen märker ett ökat tryck från kunder på utvecklad service och helhetslösningar. Till exempel efterfrågar allt fler kunder tvättning av soprum och sopkärl som ett komplement till sophämtningen.

För att möta målgruppers stigande förväntningar efterlyser styrelsen en kommunövergripande dialog om servicenivå och hantering av taxor och avgifter om vilken nivå på service kommunen bör erbjuda totalt sett och i vilken utsträckning taxor bör differentieras för att styra mot önskade beteenden.

Styrelsen erfar vidare ett allt större engagemang hos medborgare i klimatfrågor och hållbarhet. På olika sätt försöker styrelsen agera som ett föredöme och aktivt med kommunikation och påverkan.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Renhållningsstyrelsen har identifierat fyra trender med stark påverkan på verksamheten: Hårdare konkurrens om kompetens, Klimatförändringarnas lokala konsekvenser ökar, Ökad digitalisering samt Kommunens roll i förändring.

Styrelsen utmanas av svårigheter att rekrytera chaufförer. Nationellt saknas 7000 chaufförer och bristen beräknas stiga inom de närmsta åren. För att möta denna utmaning resonerar styrelsen kring möjligheter att arbeta proaktivt med marknadsföring av branschen. Att gå "från sopbransch till hållbarhetsbransch" ses som en möjlighet att locka fler till yrket.

Den ökade digitaliseringen är tydlig i utvecklingen av verksamheten. Många nya innovationer testas och det finns en tydlig politisk vilja till utveckling. Idag finansieras nya lösningar av taxan då det ses som en service till medborgaren att verksamheten är innovativ och nytänkande.

Att Lund växer och förtätas utmanar styrelsen då det blir mer sopor att hantera på mindre yta och svårt att komma åt med tunga fordon. Det bedöms finnas en stor potential i att medverka tidigare i planeringsprocessen för att undvika problem med sophantering längre fram.

Ny nationell lagstiftning med målsättning att underlätta för hushåll att källsortera förpackningar och returpapper (fastighetsnära insamling - FNI) kan potentiellt innebära mycket stora svårigheter för styrelsen. Då det redan finns utvecklade lösningar för denna hantering riskerar ny lagstiftning att radera uppnådd utveckling.

Renhållningsstyrelsen har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Fortsatt utveckling av god innovationsförmåga.
- Framgångsrik hantering av medborgares krav på ökad service, gärna utifrån kommunövergripande samsyn på servicenivå och möjligheter till differentiering.
- Utvecklat arbete och förbättrad systematik i styrelsens målstyrning och uppföljning.
- Hantering av ny lagstiftning rörande fastighetsnära insamling (FNI).

Ekonomiska ramar

Renhållningsstyrelsen finansierar hela sin verksamhet med taxor och avgifter för renhållning och avfallshantering.

Renhållningsstyrelse (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	178 700	184 500	3,2 %	180 500	180 500
Kostnader	-178 800	-184 000	2,9 %	-180 000	-180 000
Resultat	-100	500		500	500
Investeringsram	30 960	41 250	33,2 %	28 300	35 800

Tillfälliga budgetmedel för projektet, översta steget, vars syfte var att minimera kommunens avfall avslutas under 2020. Renhållningsstyrelsen har ett årligt resultatkrav för EVP-perioden om 0,5 miljoner kronor.

Kultur och fritid

Kultur- och fritidsnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Kultur- och fritidsnämnden svarar för kultur-, biblioteks-, och idrottsverksamhet samt öppen fritidsverksamhet. Nämnden ansvarar vidare för arbetet med de kommunövergripande ungdomsfrågorna.

Biblioteksverksamheten styrs av bibliotekslagen.

Målgrupperna och dess behov formuleras i programmen för respektive verksamhet (bibliotek, kultur, fritid, idrott). Verksamheten utgår från att alla lundabor vill uppleva, utöva, utvecklas och umgås inom ramen för ett levande kultur- och fritidsliv.

Vissa grupper är prioriterade i vissa verksamheter:

- Biblioteket har enligt bibliotekslagen prioriterade målgrupper vilka är personer med funktionsnedsättningar, nationella minoriteter, personer med annat modersmål än svenska samt barn och unga.
- Kulturskolan vänder sig till barn i skolåldern.
- Idrottsverksamheten prioriterar 7-20 åringar genom statligt lokalt aktivitetsstöd (LOK-stöd) och taxor.
- Fritidsverksamhetens målgrupp är 12-25 år.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Kultur- och fritidsnämnden har identifierat följande trender som är relevanta för verksamheten: Det omätbaras renässans, Från höger-vänster till gal-tan: ett mer värderingsstyrt samhälle?, Bort från mainstream: värdet av det personliga uttrycket ökar samt Ökad psykisk ohälsa bland barn och unga.

Kultur- och fritidsnämndens trender relaterar till de kommunövergripande trenderna, framförallt Stigande förväntningar på välfärden, Ökad polarisering samt Förändrat medielandskap.

Det omätbaras renässans är en trend med potentiellt stor betydelse för att effektivisera förvaltningens verksamhet men förutsätter ett förändrad styrning i Lunds kommun.

Från höger-vänster till gal-tan samt Bort från mainstream är trender som förstärker behovet av kultur och fritid och ökar betydelsen av att utforma verksamhet som erbjuder mötesplatser för olika åsikter och identiteter i syfte att stärka demokratin.

Trenden Ökad psykisk ohälsa påverkar kultur- och fritidsverksamheterna men framförallt ser nämnden här en potential att genom samverkan förbättra den psykiska hälsan och på så vis stödja skolan i deras uppdrag.

Kultur- och fritidsnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Samla nämndens verksamheter kring gemensamma strategier för att nå målen:

Rörligt, I samverkan, Digitaliserat, Kunskapsbaserat.

- Forma en kunskapsbaserad och effektiv verksamhet genom systematiskt förbättringsarbete. I detta syfte behöver Lunds kommun säkerställa en styrning som ger förvaltningarna/nämnderna långsiktiga förutsättningar att fokusera på basuppdraget och utvecklingsmålen.
- Utveckla samverkan för att nå utvecklingsmålen, till exempel utökad samverkan mellan nämnder och kommuner för effektivare lokalnyttjande samt bättre och mer jämlika livsvillkor för lunds barn och unga.
- Fokusera på tillgängliga mötesplatser med anledning av ett alltmer polariserat samhälle med ökade klyftor. Inom kultur- och fritidsverksamheten skapas mötesplatser som främjar demokratin och som skapar en attraktiv kommun. I den långsiktiga utvecklingen av kommunen behöver det planeras för kultur- och fritidsverksamhet.
- Möjliggöra ekonomisk hållbarhet genom att skapa långsiktigt effektiva processer. Exempel är compensation för investeringskostnader, likvärdiga internhyresavtal med fokus på effektivt underhåll samt indexuppräknings för verksamhet som direkt relaterar till befolkningstillväxt så som LOK-bidrag, kulturskolan och kulturgarantin.

Ekonomiska ramar

Kultur- och fritidsnämnden finansieras till cirka 80 procent av kommunbidrag. Övrig finansiering består främst av taxor och avgifter för de inrättningar som drivs inom nämndens ansvarsområde.

Kultur- och fritidsnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	91 386	91 386	0,0 %	91 386	91 386
Kostnader	-443 457	-464 318	4,7 %	-472 759	-477 059
Kommunbidrag	352 071	372 932	5,9 %	381 373	385 673
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	25 500	34 000	33,3 %	19 000	24 000

Det högre kommunbidraget 2021 jämfört med 2020 förklaras främst av budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar. Därutöver sker satsningar i form av utvidgad musikcheck och ett ökat bidrag till Kulturen samt på eftersatt underhåll av nämndens idrottsanläggningar. Kultur- och fritidsnämnden har årliga effektiviseringar om 1,5 procent i EVP 2021-2023.

Övrig gemensam verksamhet

Servicenämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Servicenämnden har till uppgift att förvalta och hyra ut kommunens byggnadsbestånd samt svara för lokalförsörjningen till de kommunala verksamheterna. Det ankommer på nämnden att inom sitt verksamhetsområde överlåta eller förvärva fastigheter med undantag av försäljningar som är av principiell betydelse.

Servicenämnden har även till uppgift att efter beställning tillgodose övriga kommunala förvaltningars och de kommunala bolagens behov av markarbeten och transporter. Vidare utför nämnden tillagning av mat för skolverksamhet och äldreboenden.

Nämnden ska dessutom vara en resurs för alla kommunala verksamheter i kvalitets-, hållbarhets- och utvecklingsarbete avseende kost- och köksfrågor, livsmedelsupphandling samt kostrelaterade styrdokument.

Verksamheten bedrivs inom tre affärsområden, Lundafastigheter, Markentreprenad och Måltidsservice.

Nämndens målgrupper är i huvudsak övriga nämnder inom kommunen samt kommunala bolag. De behov som nämnden tillgodoser för dessa målgrupper är:

- Långsiktigt hållbara och hälsofrämjande tjänster så som en positiv måltidsupplevelse, lokalvård som säkrar hållbarhet och bibehåller fastigheternas värde, en attraktiv och stimulerande utemiljö samt fossilfria och säkra transporter.
- Tjänster som utifrån kunskap styr specialområden inom kommunen så som förvaltning av fastighetportfölj och utveckling av fastighetsbestånd, säkerställa tillgång till ändamålsenliga lokaler, kommunicera kostpolicy, utveckla transportbeteendet bland anställda, säkerställa beredskap och avhjälpa akuta problem med infrastruktur.
- Tjänster som underlättar för arbetet inom kommunen såsom fungerande infrastruktur, specialistkunskaper/tjänster som förenklar för andra, fastighetservice av god kvalitet, servicetjänster för kontor som skapar mervärde, måltidstjänster som förenklar för andra.

Nämnden upplever att deras målgrupper idag behöver lägga mycket tid på upphandling av de tjänster som förvaltningen erbjuder, varvid ett principbeslut om att förenkla förfarandet hade kunnat underlätta. Det finns vidare behov av fortsatt utveckling av former för kunddialog samt systemstöd som kan integreras med de verksamhetssystem nämnden använder.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Servicenämnden har identifierat sex trender med stark påverkan på verksamheten: Allt större andel äldre och yngre, Kommunens roll i förändring, Hårdare konkurrens om kompetens, Ökad digitalisering, Ökad urbanisering och efterfrågan på bostäder samt

Klimatförändringarnas lokala konsekvenser ökar.

De demografiska förändringarna utmanar nämnden. Behoven av investeringar i infrastruktur och verksamhetslokaler är stora samtidigt som det ekonomiska utrymmet krymper. De stora investeringsvolymerna gör att det är svårt att finansiera dem med egna medel, därmed ökar kommunens behov av att upplåna medel. Det krävs långsiktig planering och framförhållning i samverkan med andra nämnden för att möta utmaningarna. En möjlighet till besparingar kan vara ett utvidgat ansvar för nämnden att samordna och driva fler servicetjänster inom Lunds kommun.

Digitalisering ses som en stor potential. Särskilt lyfts behovet av system för projektledning och projektering.

För att klara av att möta klimatförändringarnas lokala konsekvenser krävs utökad samverkan. Klimatförändringar är vidare bidragande till en allt större sårbarhet i samhället vilket ökar trycket på frågor som rör kris och beredskap.

I syfte att möta den allt hårdare konkurrensen om kompetens ser nämnden stora möjligheter i ökat fokus på mångfald, exempelvis genom att bättre ta tillvara på nyanländas kompetens genom validering av erfarenhet.

Servicekommittén har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Hantera frågor som rör samarbete med övriga nämnder och rollen som "intern utförare". Det behöver skapas samsyn och gemensam målbild. Nämnden behöver utforma en tydlig identitet och varumärke och ser gärna en förflyttning mot utvecklat partnerskap.
- Bevara flexibilitet och lösningsorientering inom nämnden samt att sträva efter helhetssyn och långsiktighet.
- Utnyttja teknikutvecklingens möjligheter genom digitalisering och automatisering.

Ekonomiska ramar

Servicekommittén har inget kommunbidrag utan finansieras genom hyresintäkter samt försäljning av måltidstjänster och markentreprenad. Ett förväntat överskott budgeteras som ett resultatkrav för nämnden.

Servicekommitté (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	1 709 551	1 739 895	1,8 %	1 771 806	1 806 141
Kostnader	-1 629 946	-1 660 545	1,9 %	-1 691 756	-1 723 591
Resultat	79 605	79 350		80 050	82 550
Investeringsram	189 900	225 200	18,6 %	199 800	158 400

För 2021 redovisas ett resultatkrav för servicekommittén om 79,4 miljoner kronor. I resultatkraven ingår årliga effektiviseringar där nämnden även får särskilda anvisningar om hur mycket internpriserna kan justeras med för varje år beroende på budgetföresättningar för beställande nämnder. I förslag till ny internhyresmodell för Lunds kommun föreslås resultatkravet tas bort för servicekommittén.

Valnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Valnämnden är en lokal valmyndighet och fullgör uppgifter i enlighet med vallagen.

Nämndens målgrupper är invånare och samtliga politiska partier i Lunds kommun som ska vara säkra på att valet genomförs rättssäkert och korrekt.

Valnämnden upplever att medborgares behov av information inför val har förstärkts och information i flera olika kanaler efterfrågas. Det ställs vidare ökade krav på flexibilitet vad gäller till exempel öppettider och möjligheter att förtidsrösta.

Medborgare är mer benägna att ifrågasätta och ställa höga krav på valets genomförande och agera kraftfullt om de upplever som att de ej uppfylls. Det märks bland annat genom att antal överklaganden ökar.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Valnämnden har identifierat fem trender som påverkar verksamheten: Kommunens roll i förändring, Hårdare konkurrens om kompetens, Ökad polarisering, Ökad urbanisering och efterfrågan på bostäder samt Ökad digitalisering.

Den ökade polariseringen märks genom att skillnader i valdeltagande mellan olika stadsdelar ökar. För att bryta denna trend behövs insatser för ökat valdeltagande i delar av kommunen.

Att Lund växer och förtätas innebär att fler valdistrikt behöver tillskapas och det blir svårare att hitta lämpliga vallokaler, till exempel i centrala Lund och nybyggda områden. Inför valet år 2022 bör dessa förberedelser inledas i god tid. Behovet av tidiga förberedelser förstärks ytterligare av ny lagstiftning kring avskärmning av valsedlar som kommer få full effekt år 2022.

I syfte att möta målgruppers behov av information och för att underlätta arbetet för bland annat röstmottagare ses digitalisering som en stor potential.

Valnämndens organisation byggs upp temporärt inför genomförande av val. Att säkerställa kompetens och erfarenhet i verksamheten är därför en stor utmaning. Denna utmaning skiljer verksamheten i Lund från andra jämförbara kommuner som vanligen har tillsvidareanställd personal med kompetens att genomföra val.

Valnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Säkra resurser och kompetens för att genomföra förberedelser inför valet 2022.
- Anpassa lokaler, teknik och annat utifrån förändrad lagstiftning. En totalöversyn av lokaler behövs.
- Hantera växande befolkning och stadens förtätning genom att utöka antalet valdistrikt under 2021.

Ekonomiska ramar

Valnämnden finansieras huvudsakligen av årliga kommunbidrag, där de under valår även erhåller riktade statsbidrag.

Valnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	0	0	0,0 %	2 000	0
Kostnader	-500	-1 297	159,4 %	-7 695	-1 308
Kommunbidrag	500	1 297	159,4 %	5 695	1 308
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

Förutom budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar ingår en utökad ram för förberedelser inför valåret 2022 i valnämndens budgetram för 2021. Detta för att ta höjd för och leva upp till högre ställda krav på vallokaler utformning. Nämnden erhåller ett tillfälligt större kommunbidrag för själva valåret. Valnämnden har årliga effektiviseringar om 2 procent i EVP 2021-2023.

Överförmyndarnämnd

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Överförmyndarnämnden har till uppgift att kontrollera förmyndarskap, godmanskap och förvaltare i enlighet med föräldrabalken. Nämnden rekryterar, lämplighetsprövar och utbildar ställföreträdare för uppdrag som gode män och förvaltare och har myndighetstillsyn över ställföreträdare som bevakar rättigheter, förvaltar tillgångar och ser till andra personliga behov för invånare som inte har den förmågan.

Överförmyndarnämndens målgrupper är:

- Invånare i Lunds kommun med behov av rättssäkert och korrekt stöd för att bevaka sina rättigheter, förvalta sina tillgångar eller andra personliga behov (huvudmän).
- Ställföreträdare (god man eller förvaltare) med behov av stöd och kompetensutveckling för rättssäker och korrekt hantering av sina uppdrag.

Överförmyndarnämnden noterar att huvudmännens behov blir allt mer komplexa samtidigt som deras förväntningar på ställföreträdarna blir allt högre. Detta ökar kraven på ställföreträdarnas kompetens och skicklighet och det blir allt svårare att rekrytera god man eller förvaltare till dessa ärenden. Nämnden ser vidare en utveckling där det blir allt svårare att rekrytera även till de mer ordinära uppdragen.

Nämnden upplever ett hårdare tryck från medborgare och ett minskat förtroende som tar sig uttryck i ett tydligare ifrågasättande av beslut och arbetssätt. Det finns ett behov av kompetensutveckling av såväl personal på överförmyndarenheten som ställföreträdare för att även fortsättningsvis kunna upprätthålla tillit och förtroende.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Överförmyndarnämnden har identifierat tre trender med stor påverkan på uppdraget: Ökad digitalisering, Allt större andel äldre och yngre samt Ökad internationalisering i och av Lund.

De demografiska förändringarna i Lund märks tydligt i verksamheten. Antalet ärenden ökar i takt med den åldrande befolkningen och då internationaliseringen ökar växer behoven av tolktjänster. Vidare blir ärenden allt mer komplexa och det finns ett ökat behov av förstärkt samverkan med andra nämnder i kommunen, såsom vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden. Genom ökad samverkan kan brukares behov som helhet lättare tillgodoses och genom större insyn i varandras processer kan oförutsedda konsekvenser av fattade beslut undvikas.

Den ökade digitaliseringen ses som en potential i att möta många av de utmaningar som verksamheten står inför. Detta kräver dock att digitaliseringen genomförs med noggrannhet och på ett sätt som säkerställer etiska aspekter, rättssäkerhet och sekretess.

Överförmyndarnämnden har identifierat följande utmaningar som behöver hanteras under de närmast kommande åren:

- Hantera den löpande verksamheten och kritiskt utvecklingsarbete trots utmanande ekonomiska förutsättningar.
- Säkerställa utbildningsinsatser för ställföreträdare i syfte att uppnå ökad kvalitet i genomförande av uppdrag.
- Utveckla samverkan såväl med andra nämnder inom kommunen som med andra kommuner för minskad sårbarhet och högre effektivitet.

Ekonomiska ramar

Överförmyndarnämnden finansieras huvudsakligen av årliga kommunbidrag men även via intäkter från socialnämnden för deras arbete med ensamkommande flyktingbarn.

Överförmyndarnämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	590	600	1,7 %	600	600
Kostnader	-15 214	-15 219	0,0 %	-15 220	-15 229
Kommunbidrag	14 624	14 619	0,0 %	14 620	14 629
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

För 2021 erhåller nämnden budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar samtidigt som nämnden har årliga effektiviseringar om 2 procent i EVP 2021-2023.

Habostyrelse

Basuppdrag och behov hos dem nämnden är till för

Habostyrelsen ska, till den del det ankommer på kommunen, ansvara för verksamheten på Habo gård. Habostyrelsen är huvudman för anläggningen inom fastigheten Lilla Habo 1:6 i Lomma kommun och ansvarar för att lämplig verksamhet bedrivs.

Habostyrelsens främsta målgrupp är äldre och personer med funktionshinder.

Trender och dess konsekvenser för verksamheten samt utmaningar att hantera 2021-2023

Habostyrelsen omfattas av de trender och utmaningar som anges under kommunstyrelsen ovan.

Ekonomiska ramar

Habostyrelsen finansieras utöver kommunbidraget av intäkter för sin konferensverksamhet.

Habostyrelse (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Intäkter	5 699	5 699	0,0 %	5 699	5 699
Kostnader	-10 722	-10 766	0,4 %	-10 765	-10 764
Kommunbidrag	5 023	5 067	0,9 %	5 066	5 065
Resultat	0	0		0	0
Investeringsram	0	0	0,0 %	0	0

För 2021 erhåller styrelsen budgetmedel för beräknade pris- och löneökningar. Samtidigt har styrelsen årliga effektiviseringar om 2 procent i EVP 2021-2023.

Nämndernas drift- och investeringsramar

Sammanställning över samtliga nämnders driftramar enligt budgetförslaget för åren 2021-2023, där budget för 2020 avser beslutade ramar i enlighet med EVP 2020-2022.

Driftramar per nämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Kommunfullmäktige	12 079	12 385	2,5 %	12 656	12 928
Kommunrevision	4 532	4 332	-4,4 %	4 332	4 332
Kommunstyrelse	244 242	303 842	24,4 %	349 000	425 561
Barn- och skolnämnd	2 663 312	2 760 619	3,7 %	2 817 619	2 875 534
Utbildningsnämnd	611 446	655 885	7,3 %	670 629	688 401
Vård- och omsorgsnämnd	2 020 349	2 176 610	7,7 %	2 269 089	2 365 524
Socialnämnd	483 248	507 288	5,0 %	514 262	521 558
Socialnämnd - försörjningsstöd	116 869	118 423	1,3 %	120 027	121 681
Teknisk nämnd	203 167	207 569	2,2 %	209 960	211 285
Teknisk nämnd - infrastruktur	73 757	76 354	3,5 %	80 414	83 584
Byggnadsnämnd	31 868	34 480	8,2 %	34 523	34 572
Miljönämnd	15 426	15 765	2,2 %	15 750	15 741
Kultur- och fritidsnämnd	352 071	372 932	5,9 %	381 373	385 673
Valnämnd	500	1 297	159,4 %	5 695	1 308
Överförmyndarnämnd	14 624	14 619	0,0 %	14 620	14 629
Habostyrelse	5 023	5 067	0,9 %	5 066	5 065
Finansförvaltning	202 186	83 675	-58,6 %	67 575	63 775
Summa driftramar	7 055 699	7 351 142	4,2 %	7 572 590	7 831 151

Sammanställning över samtliga nämnders och styrelserns investeringsramar enligt budgetförslag för åren 2021-2023, där budget 2020 avser beslutade investeringsramar i enlighet med EVP 2020-2022.

Investeringsramar per nämnd (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Kommunstyrelsen	526 779	481 130	-8,7 %	529 690	541 350
Barn- och skolnämnd	29 340	16 200	-44,8 %	17 000	10 500
Utbildningsnämnd	11 000	7 500	-31,8 %	9 000	30 000
Vård- och omsorgsnämnd	10 920	14 050	28,7 %	12 850	12 925
Socialnämnd	2 000	2 000	0,0 %	2 000	2 000
Teknisk nämnd - skattefinansierade verksamhetsinvesteringar	15 001	17 308	15,4 %	15 583	15 583
Teknisk nämnd - infrastrukturinvesteringar	78 300	83 587	6,8 %	100 575	102 870
Teknisk nämnd - komponentutbyte	30 900	30 900	0,0 %	17 900	17 900
Byggnadsnämnd	2 000	0	-100,0 %	0	0
Miljönämnd	400	0	-100,0 %	0	0
Renhållningsstyrelse	30 960	41 250	33,2 %	28 300	35 800
Kultur- och fritidsnämnd	25 500	34 000	33,3 %	19 000	24 000
Servicenämnd	189 900	225 200	18,6 %	199 800	158 400
Summa investeringar före exploatering	953 000	953 125	0,0 %	951 698	951 328
Teknisk nämnd - Exploatering	22 000	40 000	81,8 %	10 000	-10 000
Teknisk nämnd - Strategiska markförvärv	25 000	25 000	0,0 %	10 000	10 000
Kommunstyrelse - Fastighetstransaktioner	0	0	0,0 %	0	0
Summa investeringsramar	1 000 000	1 018 125	1,8 %	971 698	951 328

Investeringsramar per verksamhet (Tkr)	Budget 2020	Budget 2021	Förändring %	Plan 2022	Plan 2023
Infrastruktur och skydd	204 561	238 045	16,4 %	182 358	172 153
Fritid och kultur	123 480	164 235	33,0 %	128 199	74 480
Pedagogisk verksamhet	561 049	525 655	-6,3 %	606 626	661 112
Vård och omsorg	34 410	36 570	6,3 %	41 677	43 583
Särskilt riktade insatser	0	0	0,0 %	0	0
Affärsverksamhet	76 500	53 620	-29,9 %	12 838	0
Övrig verksamhet	0	0	0,0 %	0	0
Summa investeringsramar	1 000 000	1 018 125	1,8 %	971 698	951 328

Kommunägda bolag och kommunalförbunds uppdrag och ekonomi

Lunds Rådhus AB

Lunds Rådhus AB är ett helägt aktiebolag till Lunds kommun och tillika moderbolag i koncernen.

Lunds Rådhus AB har till föremål för sin verksamhet att äga och förvalta aktier i dotterbolagen, inom vilka bolag kommunala angelägenheter bedrivs samt företräda Lunds kommuns ägarintressen, genom att utse ägarrepresentanter i de delägda bolagen. Detta innebär att Lunds Rådhus AB utser ägarrepresentanter i både de hel- och delägda bolagen som, deltar på bolagstämmor och ägarsamråd och i övrigt utgör kontakten mellan de delägda bolagen och Lunds kommun.

Uppdrag

Det kommunala ändamålet med Lunds Rådhus AB's verksamhet är att såsom moderbolag i koncernen åstadkomma en samordning för optimalt resursutnyttjande samt ekonomisk effektivitet och medverka till att uppfylla Lunds kommuns vision och mål genom att leda och samordna kommunens verksamheter i bolagsform mot målen. Bolaget ska följa samma principer som gäller för annan kommunal verksamhet om inte annat särskilt beslutats eller följer av särskild lagstiftning.

Lunds Rådhus AB utgör den sammanhållna funktionen för att utöva ägarrollen för Lunds kommuns verksamheter i bolagsform genom att förenkla, tydliggöra och stärka styrningen av de hel- och delägda bolagen. Lunds Rådhus AB har till uppgift att, såsom aktieägare och delegerad ägarföreträdare, företräda Lunds kommuns strategiska intressen och utöva ägarstyrning av hel- och delägda bolag.

I samband med behandlingen av kommunens budget kommer fullmäktige att pröva om tillägg och förändringar behövs av mål och uppgifter för Lunds Rådhus AB och dess dotterbolag. Sådana uppgifter eller mål ska i så fall ges i form av särskilda direktiv till bolaget.

Lunds Rådhus AB ska utveckla effektiva styrformer och samspel mellan ägare, koncernledning och dotterbolag, för att utnyttja möjligheter till samordningsvinster. Lunds Rådhus AB ska utöva ekonomisk kontroll, följa upp bolagens verksamheter och rapportera till kommunstyrelsen.

Verksamheterna i Lunds Rådhus AB och dotterbolagen ska drivas på ett sätt som vårdar kapitalet och ger en skälig avkastning med hänsyn till branschen och de risker som verksamheterna innebär.

Lunds Rådhus AB ska ta ut en administrationsavgift av dotterbolagen för att finansiera sin administrativa verksamhet.

Fastighets AB Lunds Arena

Bolaget ska äga och förvalta fast egendom.

Uppdrag

Bolaget ska äga och förvalta fastigheten på vilken Sparbanken Skåne Sparbank Arena är uppförd för främst verksamhet inom idrott, kultur och evenemang.

Ekonomi

Fastighets AB Lunds Arena	Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	1,0	0,9	0,7	0,6
Omsättning (mnkr)	3,9	4,0	4,0	4,1
Avkastning på eget kapital (%)	1,4 %	1,2 %	1,0 %	0,8 %
Låneskuld (mnkr)	30	30	30	30
Investeringar (mnkr)	0,8	0,8	0,8	0,8

Lunds kommuns fastighets AB (LKF)

Bolaget ska i samverkan med Lunds kommun medverka till att tillgodose bostadsbehovet i kommunen och erbjuda hyresgästerna möjlighet till boendeinflytande. Uppdraget är att förvärva, äga, bebygga och förvalta fastigheter eller tomträtter med bostäder, affärslägenheter och kollektiva anordningar.

Uppdrag

Bolaget ska erbjuda kommuninvånarna bostäder och bostadskomplement med god kvalitet i god miljö till rimlig hyra samt bidra till att planering och byggande anpassas till efterfrågan. Bolaget ska i samverkan med Lunds kommun medverka till att tillgodose bostadsbehovet i kommunen och förbinder sig att träffa avtal om att tillhandahålla bostadslägenheter till kommunens förtursbehov.

Bolaget ska administrera en kö för bostadssökande och erbjuda bostadslägenhet med utgångspunkt från kötid. Personer med anknytning till Lunds kommun ska prioriteras. Bolagets befintliga bostadshyresgäster ska kunna prioriteras före utomstående sökande. Tillämpningsregler för bostadssökandekön ska beslutas av bolagets styrelse.

Bolaget ska erbjuda sina hyresgäster möjlighet till inflytande över sina boenden.

Ekonomi

Lunds kommuns fastighets AB (LKF)	Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	180,0	150,0	140,0	140,0
Omsättning (mnkr)	1 090,0	1 130,0	1 180,0	1 230,0
Avkastning på eget kapital (%)	8,3 %	7,3 %	7,6 %	7,4 %
Låneskuld (mnkr)	5 300	5 700	6 200	6 700
Investeringar (mnkr)	750	750	850	1 000

Lunds kommuns parkerings AB (LKP)

Bolaget ska genom sin verksamhet medverka till att lösa parkeringsfrågan och därmed understödja stadsutvecklingen i Lunds kommun.

Uppdrag

I samverkan med berörda kommunala myndigheter ska bolaget medverka till att genomföra lösningar för allmän parkering och verksamhetsparkering på kvartersmark i överensstämmelse med av kommunfullmäktige och byggnadsnämndens fastlagda planer och riktlinjer. I denna uppgift ska bolaget anordna, förvalta och upplåta parkeringsanläggningar på fastigheter som bolaget och kommunen äger eller annars förfogar över.

Ekonomi

Lunds kommuns parkerings AB (LKP)	Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	3,0	2,0	1,0	2,0
Omsättning (mnkr)	78,0	82,0	87,0	90,0
Avkastning på eget kapital (%)	3,3 %	3,1 %	1,0 %	1,9 %
Låneskuld (mnkr)	250	350	500	550
Investeringar (mnkr)	140	150	150	50

Visit Lund AB

Bolaget ska, med hänsyn till de kommunalrättsliga principerna i kommunallagen, bedriva destinationsutveckling och utveckla Lunds kommun som besöks-, mötes- och evenemangsdestination.

Uppdrag

Bolagets uppdrag är att;

- värva, utveckla och genomföra publika evenemang samt värva möten och kongresser till Lunds kommun i enlighet med gällande evenemang- och mötesstrategi.
- att utveckla och marknadsföra den del av platsvarumärket Lund som berör besöksnäringen. Detta ska ske i nära samarbete med kommunens förvaltningar och externa aktörer.
- tillhandahålla ett behovsanpassat högklassigt värdskap för besökare och turister.
- koordinera samverkan mellan operatörer och anläggningar för möten och evenemang.

Ekonomi

Visit Lund AB	*Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	0,0	0,0	0,0	0,0
Omsättning (mnkr)	6,9	13,4	13,9	14,4
Avkastning på eget kapital (%)	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Låneskuld (mnkr)	0	0	0	0
Investeringar (mnkr)	0	0	0	0

*) Budget 2020 avser perioden maj-december 2020.

Kraftringen AB

Kraftringen AB är ett holdingbolag för koncernen. Kraftringen Energi AB (publ) är ett helägt dotterbolag till Kraftringen AB. Kraftringen AB ägs av kommunerna Lund, Eslöv, Hörby och Lomma, där merparten av verksamheten finns. Lunds kommun har ett avgörande inflytande med 82,4 procent av aktierna. Övriga ägarkommuner är Eslöv (12,0 procent), Hörby (3,5 procent) och Lomma (2,1 procent).

Uppdrag

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att bedriva energiproduktion och energidistribution, att äga och förvalta fastigheter och anläggningar för rörelsens behov samt att bedriva till rörelsen anknyttande tjänster.

Bolaget skall även ha till föremål för sin verksamhet att bedriva IT-kommunikation på affärsmässiga grunder avsedd att tillgodose ägarkommunernas egna behov eller anknuten till ägarkommunernas verksamhetsområden och riktad till dess medlemmar.

Bolaget skall svara för en god och allsidig energiförsörjning. På affärsmässiga grunder skall bolaget tillgodose behov av elenergi, naturgas, fjärrvärme, fjärrkyla och andra energitjänster. Energileveranserna skall ske med hög leveranssäkerhet, på en hög servicenivå gentemot kunderna och – med hänsynstagande till bolagets konsolideringsbehov och investeringsberedskap – till rimligt pris. Rationell energianvändning, liten miljöpåverkan och skäligen kapitalavkastning skall eftersträvas.

Ekonomi

Kraftringen AB (avser Kraftringen Energi AB)	Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	455,0	510,0	531,0	548,0
Omsättning (mnkr)	3 568,0	3 637,0	3 741,0	3 804,0
Avkastning på eget kapital (%)	13,0 %	13,0 %	13,0 %	13,0 %
Låneskuld (mnkr)	-2 384	-2 247	-2 045	-1 759
Investeringar (mnkr)	494	490	451	390

Andra samägda bolag

Lunds kommun har ägarandelar i några andra bolag (procentuell ägarandel):

- Science Village Scandinavia AB (35 procent)
- Ideon Open AB (20 procent)
- SYSAV, Sydskaånes avfallsbolag (15,4 procent)
- Sydvatten AB (12,8 procent)
- Kommunassurans Syd Försäkrings AB (6,7 procent)

Science Village Scandinavia AB ägs av Lunds kommun, Region Skåne och Lunds Universitet och är lagfaren ägare till mark belägen mellan ESS och MAX IV i nordöstra Lund. Bolagets huvuduppgift är att på denna mark utveckla en stadsdel – en ”Science Village” – som innehåller som forskningsanläggningarna behöver för att lyckas.

Ideon Open AB ägs av Lunds kommun, Pålsjö Ängar Holding AB och Lunds universitet. Bolagets verksamhet är att med bas på Ideon underlätta och befärma kontakter och samarbete mellan etablerade företag och organisationer med forskare, entreprenörer och mindre företag verksamma i närområdet.

Sysav ägs av 14 sydskaånska kommuner. Bolaget tar hand om avfallet som samlas in och behandlar varje avfallsslag på bästa möjliga miljöriktiga sätt. Så mycket som möjligt återvinns. I moderbolaget hanteras det avfall som delägarkommunerna har det lagstadgade ansvaret för. Sysav Industri hanterar industriavfall och hushållsavfall från de andra kommunerna.

Sydvatten ägs av 17 kommuner i västra Skåne. Sydvatten tar vatten från Vombsjön i Skåne och Bolmen i Småland. Vattnet behandlas i vattenverken Ringsjöverket och Vombverket. Därefter distribueras det till bolagets delägarkommuner som ansvarar för ledningsnätet inom varje kommun. Vid behov används Ringsjön som reservvattentäkt.

Kommunassurans Syd Försäkrings AB erbjuder sina ägare sak- och ansvarsförsäkringar. Bolaget ägs i dag av 69 kommuner i södra Sverige. Bakgrunden till att bolaget bildades är att kommunerna ville vara säkra på att få offerter för sitt försäkringskydd, skärpa

konkurrensen på marknaden samt stimulera delägarna i deras skadeförebyggande arbete.

Kommunalförbund

Räddningstjänst Syd

Räddningstjänst Syd är ett kommunalförbund där Lunds kommuns andel är 22 procent. Räddningstjänst Syd ansvarar för räddningstjänsten för Burlöv, Eslöv, Kävlinge, Lund och Malmö. Uppdraget är att förebygga olyckor och effektivt genomföra räddningsinsatser av olika slag.

Räddningstjänst Syd	Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	0,0	0,0	0,0	0,0
Omsättning (mnkr)	352,9	368,0	378,0	388,0
Avkastning på eget kapital (%)	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Låneskuld (mnkr)	30	55	160	180
Investeringar (mnkr)	32	30	120	30

VA SYD

VA SYD är ett kommunalförbund där Lunds kommuns andel uppgår till 17,77 procent. Övriga medlemskommuner är Burlöv, Eslöv, Lomma och Malmö. Kommunalförbundet är huvudman för medlemmarnas allmänna VA-anläggningar med uppgift att svara för både dricksvattenförsörjningen som avloppsvattenförsörjningen. Det åligger förbundet att anlägga, underhålla, förvalta och driva erforderliga anläggningar, såsom pumpstationer, ledningsnät, reningsanläggningar och övriga anordningar som krävs för upprätthållande av en långsiktigt säker och väl fungerande verksamhet.

VA Syd	Budget 2020	Prognos 2021	Prognos 2022	Prognos 2023
Resultat före skatt (mnkr)	-2,0	-2,1	0,0	0,0
Omsättning (mnkr)	205,5	211,3	217,6	224,1
Avkastning på eget kapital (%)	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Låneskuld (mnkr)	1 025	1 141	1 309	1 479
Investeringar (mnkr)	192	175	222	230