

Strategisk plan och budget 2026-2028

Kommunfullmäktige

Innehållsförteckning

Inledning	2
Styrmodell.....	3
1 Vision	3
2 Mål	3
3 Strategisk plan och budget	4
4 Värdegrund	5
5 Styrande dokument	5
Omvärldsanalys.....	6
6 Fem globala spänningsfält	6
7 Nationella omvärldstrender	7
Invärldsanalys.....	12
8 Utmanande demografi	12
8.1 Kompetensförsörjning.....	13
8.2 Slutsatser	13
9 AI och teknisk utveckling	14
9.1 Digitalisering	14
9.2 Slutsatser	15
Samhällsekonomi och omvärldsfaktorer	17
10 Samhällsekonomi	17
11 Demografi.....	17
Regeringens höstproposition och budget 2025-2027	19
Riktade statsbidrag (direkt till nämnderna)	22
12 Statsbidrag välfärdsnämnden.....	22
13 Statsbidrag bildningsnämnden	22
14 Statsbidrag kommunstyrelsen	23
Ekonomiska förutsättningar	24
15 Skatteintäkter	24
16 Kostnadsutjämning, regleringspost, LSS och fastighetsavgift	24
17 Personalkostnader	24
18 Pensionskostnad	24
19 Hyreskostnader	25
20 Investeringsbudget	25
21 Exploateringsbudget.....	25
22 Resultatbudget	26
23 Kapitalkostnad	26
24 Kassaflödesbudget	26
25 Balansbudget	27
God ekonomisk hushållning.....	28
26 Utrymme kopplat till kommunens ekonomiska mål.....	28

Inledning



En kommun ska enligt 11 kap 5§ kommunallagen upprätta en budget inför nästa kalenderår.

Lidköpings kommuns strategiska plan och budget (SPB) för år 2026-2028 tas fram enligt gällande riktlinjer för ekonomi- och verksamhetsstyrning. Syftet med SPB är att fungera som ett verktyg för nämnder och synliggöra för medborgare hur Lidköpings kommun fördelar resurser och ramar till verksamhet och mål de kommande tre åren.

SPB ska ta sin utgångspunkt i kommunen som helhet, men där varje nämnd har ansvar att bidra till kommunfullmäktiges övergripande mål. Varje nämnd ska utifrån SPB för år 2026-2028 ta fram detaljbudget där de övergripande målen bryts ner till nämnds nivå.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) lämnar under året prognoser kring den samhällsekonomiska utvecklingen och tar fram budgetförutsättningar som Lidköpings kommun använder i sitt planerings- och uppföljningsarbete. I planeringsförutsättningarna inför årets budgetarbete används prognosen som SKR lämnade i oktober 2024 genom cirkulär 24:43 "Aktuell ekonomi – Planeringsförutsättningar för åren 2024-2028" med prognosunderlag för kommuner 2024-2031 och "Ekonomirapporten oktober 2024".

Styrmodell

Lidköping kommuns styrmodell utgörs av visionen, styrkort med prioriterade mål, den strategiska planen med tillhörande budget, värdegrund och styrande dokument. I styrmodellen tydliggörs hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs, hur arbetet planeras och följs upp samt vilka krav som ställs på nämnder och bolag. Syftet är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheten, att skattepengar hanteras på bästa sätt, att kommunfullmäktiges vision och mål uppnås och att vi har en god ekonomisk hushållning av våra resurser.

1 Vision

Lidköping – en välkomnande och hållbar kommun

Lidköping ska vara en öppen, trygg och hållbar plats där alla är välkomna. Med kvalitet, miljö, ekonomi och säkerhet i fokus arbetar vi för hållbarhet med långsiktig planering och sund tillväxt.

Vi ska skapa ett robust Lidköping där människors behov i dag står i samklang med kommande generationers möjligheter till goda livsvillkor.

Våra barns förutsättningar till ett aktivt och delaktigt lärande i en öppen och trygg miljö är en grundförutsättning för utveckling. Därför ska våra förskolor, skolor och lärande tillhöra sverigetoppen. Lika självklart är det att våra äldre har möjlighet att åldras med värdighet i en omsorgsfull och livsbejakande tillvaro.

I Lidköping finns möjligheter till ett rikt liv på många sätt. Med gott värdskap och vårt fantastiska läge vid Vänerns strand är staden en mötesplats med ett stort utbud av kultur, upplevelser och platser för rekreation som skapar stolta invånare och lockar fler besökare till Lidköping. Med en bredd av varierande boendemöjligheter är vi 50 000 invånare år 2045.

Vi ska vara en av Sveriges mest attraktiva platser för etablering och med ett starkt näringsliv som skapar arbetstillfällen för alla som väljer att bo i Lidköping samt säkra att det finns goda kommunikationsmöjligheter till och från arbete och utbildning i vår region.

Med våra invånare i fokus tar vi modiga beslut, vi är nyfikna på framtiden och verkar för innovation och ständig utveckling. Vi ska verka för att våra invånare ska ges möjlighet att nå sin fulla potential och vi ger möjlighet till dialog och delaktighet i ett öppet och demokratiskt samhälle.

2 Mål

Var fjärde år beslutar kommunfullmäktige om övergripande mål för den samlade kommunkoncernen. Målen anger kommunfullmäktiges viljeinriktning och prioriterade områden där man vill göra en förflyttning för att komma närmare visionen. För perioden 2024-2027 gäller följande mål som alla verksamheter i Lidköpings kommunkoncern ska arbeta för att uppnå:

Hållbart, robust och anpassningsbart samhälle

- Vi anpassar oss till klimat- och samhällsförändringar
- Det hållbara och cirkulära förhållningssättet är en naturlig del i kommunens verksamheter
- Vi har tagit steg mot en högre grad av självförsörjning av lokal energiproduktion
- Vi har utvecklad infrastruktur som möter behoven av transporter på vägar, järnvägar och vatten
- Vi tar ansvar för civilt försvar och har utvecklade samarbeten med berörda myndigheter och organisationer

Attraktiv stad och landsbygd

- Lidköping växer och utvecklas på ett sätt som skapar förutsättningar för ett gott och hållbart liv

- Vi har ändamålsenliga bostäder och boendemiljöer med tillgång till kommunal service och goda kommunikationsmöjligheter
- Social omsorg och bildning kännetecknas av god funktion och kvalitet
- Här finns ett rikt kultur- och fritidsliv som ökar Lidköpings attraktivitet
- Vi har goda förutsättningar för konkurrenskraftigt och växande näringsliv

Tryggt, självständigt och utvecklande liv

- Alla invånare är inkluderade i samhället och har ett tryggt och självständigt liv med möjlighet att påverka sin egen livssituation
- Tillgången till föreningsliv, kultur och fritidsaktiviteter ger tillhörighet och ökat välbefinnande hos invånarna
- Alla har förutsättningar för god hälsa och erbjuds vård och omsorg på lika villkor
- Skapa förutsättningar för barns och ungdomars rätt att lära för livet, och att utvecklas till självständiga individer
- Fler som står långt ifrån arbetsmarknaden kommer i arbete eller sysselsättning

Attrahera och utveckla nuvarande och framtida medarbetare

- Invånarnas kompetenser möter arbetsmarknadens behov
- Kommunikationer till och från Lidköping möjliggör pendling för arbete och studier
- Invånarna erbjuds möjlighet till studier på olika nivåer
- Vi är en attraktiv arbetsgivare, tar tillvara på medarbetares kompetens och engagemang, attraherar nya medarbetare samt möjliggör ett hållbart arbetsliv
- Kompetensutveckling och möjlighet till omställning sker kontinuerligt för att möta medarbetares och verksamheters behov

Nyskapande arbetssätt och effektiva processer

- Vi möjliggör förbättrade samarbeten och resursoptimering via kommunkoncernen när vi verkar för och uppfattas som "ETT Lidköping"
- Våra verksamheter är innovativa och kostnadseffektiva och möter invånarnas behov
- Digitaliseringens möjligheter till verksam och användarvänlig utveckling prioriteras

3 Strategisk plan och budget

God ekonomisk hushållning är en förutsättning för kommunens långsiktiga planering. Kommunens verksamhet och ekonomi ska vara i gott skick, både i ett längre och ett kortare perspektiv. För att säkerställa detta krävas att varje generation står för sina kostnader och att Lidköpingsbornas skattepengar används så effektivt som möjligt. All verksamhet ska bedrivas med god kvalitet som fortlöpande förbättras.

Strategisk plan och budget innehåller mål för verksamheten och de finansiella mål som är viktiga för en god ekonomisk hushållning. Dokumentet anger skattesats och beskriver hur skattemedlen ska användas och fördelas mellan nämnderna och tydliggör därigenom vilka prioriteringar fullmäktige väljer att göra framöver.

I strategisk plan och budget delger kommunfullmäktige nämnderna den övergripande politiska inriktningen och fastslår resursfördelningen mellan nämnderna med syfte att uppnå resultat inom samtliga fem mål.

4 Värdegrund

Lidköpings kommuns värdegrund är en viktig byggsten i arbetet med att skapa en god kvalitetskultur och i arbetet med att uppnå målen och visionen. Värdegrunden består av följande tre värderingar:

- Vi förbättrar och vågar testa nytt.
- Vi utvecklas tillsammans.
- Vi drivs av engagemang.

Värderingarna fungerar som en kompass för hur vi ska utföra vårt arbete. Värdegrunden är hållbar över tid och den är gemensam för alla verksamheter i kommunen, och den bidrar till att stärka kommunens arbete med att nå visionen.

5 Styrande dokument

Kommunkoncernens verksamheter styrs i grunden av svensk lagstiftning och av EU-förordningar, men också av styrande dokument som kommunen och bolagen själva beslutat om. Dessa dokument finns bland annat i form av reglementen, policys, riktlinjer, planer och rutiner. Tillsammans med visionen, målen, budgeten och värdegrunden utgör de styrande dokumenten struktur för arbete i koncernen.

Omvärldsanalys

Den inledande omvärldsanalysen utgår från SKR:s rapport Vägval för framtiden 5 - En spaning mot 2035 och syftar till att ge en bild över nuvarande och kommande utmaningar och möjligheter. Ambitionen är också att skapa förutsättningar för att göra bilden gemensam för hela kommunkoncernen och bidra till att "lyfta blicken".

I omvärldsanalysen presenteras ett antal områden som samtliga har olika påverkan på det kommunala uppdraget och därmed också på kommunkoncernens verksamheter. De ska inte ses som separata. Det finns ofta flera beröringspunkter som på olika sätt kopplar samman områdena, och en förändring i ett område skulle också kunna leda till förändringar, positiva såväl som negativa, i ett eller flera andra.

Områdena utgår från de fem "spänningsfält" och tio trender som SKR bedömer kommer påverka det kommunala uppdraget fram mot år 2035. Beskrivningarna nedan är sammanfattande koncentrat som utgår från SKR:s rapport.

6 Fem globala spänningsfält

De fem spänningsfälten benämns ofta också som megatrender. Det är övergripande globala drivkrafter som under senare år fått allt större påverkan också på regional och lokal nivå.

De fem spänningsfälten är:

- demografi
- globalisering
- grön omställning
- värderingar
- teknikutveckling

Nedan följer en kortfattad beskrivning av respektive spänningsfält:

Demografi

Befolkningskurvorna i stora delar av världen pekar åt samma håll, nämligen att den globala befolkningstillväxten börjar bromsa in. Många länder i Europa, liksom även Ryssland och Kina, får en allt äldre befolkning vilket påverkar ekonomier och samhällsstrukturer. Ekonomisk tillväxt, utbildning och urbanisering bidrar till stärkt egenmakt för kvinnor och sjunkande fertilitetstal. I Europa är mer än en femtedel av befolkningen över 65 år samtidigt som födelsetalen är låga i flera av länderna. Detta påverkar den så kallade försörjningskvoten, där allt färre förvärvsarbetande måste försörja allt fler äldre.

I Sverige ser vi samma utveckling, men inte riktigt lika dramatisk. Försörjningskvoten ökar genomgående, men det finns stora skillnader mellan landets kommuner. I en majoritet av kommunerna minskar andelen invånare i yrkesverksam ålder samtidigt som andelen 80 år och äldre ökar snabbt. Prognoserna pekar också på ett minskat barnafödande och en minskad invandring av barn och unga.

Globalisering

Globalisering innebär främst geografisk gränslöshet. Kontakt mellan människor och spridning av kunskap, kultur, teknik och information har aldrig varit lika lätt som idag. Med hjälp av lägre kommunikations- och transaktionskostnader knyts världen samman i ett ömsesidigt beroende vid handel, investeringar, kapital, information och teknologi. Globaliseringen och frihandel har bidragit till ökad ekonomisk tillväxt och minskad fattigdom, men även bidragit till att makt förflyttats från nationer till marknader, ökade inkomst- och förmögenhetssklyftor, samt gett upphov till negativa effekter på miljön och klimatet. Vi lever i en alltmer osäker tid vilket innebär att säkerhetspolitik och ekonomisk politik får allt större påverkan på förutsättningar för frihandel och global konkurrens. Frågan är om integrationen av kultur, handel och ekonomi kommer fortsätta. Mycket talar för att den regelbaserade världsordningen som underlättat denna integration, kommer att försvagas.

Grön omställning

Den gröna omställningen går allt snabbare, men fortfarande alltför långsamt. Det behövs många och i flera fall kraftfulla åtgärder för att begränsa klimatförändringarna och hejda förlusten av biologisk mångfald, liksom för att hantera konsekvenserna av dessa förändringar. Negativa effekter av klimatförändringarna och förlust av biologisk mångfald är två parallella kriser med tydlig koppling till mänsklig påverkan. Samhällen, bebyggelse och infrastruktur är mycket sårbara för klimatförändringar. Inom de närmsta 30 åren beräknas en miljard människor vara på flykt på grund av klimatkrisen.

Ny smart teknik bidrar till att accelerera klimatomställningen, men även människors livsstilar och konsumtionsmönster har stor betydelse för hur väl vi kommer lyckas med omställningen. De åtgärder som hittills vidtagits och vidtas i världen för att skydda naturen, minska utsläppen och anpassa vårt samhälle till ett förändrat klimat är otillräckliga. Detta trots att vi idag ser effekterna av klimatförändringen och trots att många tekniska och samhällseliga lösningar för såväl utsläppsminskningar som klimatanpassningar redan finns.

Värderingar

De senaste decenniernas framgångsrika bekämpning av extrem fattigdom och en ökad urbanisering har lett till en bred värderingsförflyttning, från kollektiva och konservativa värderingar till mer frihetliga och individuella. Frågan är om denna utveckling är på väg att bromsas upp, och vilka konsekvenser det kan få.

Värderingar kan enkelt beskrivas som principer, övertygelser och ideal som människor anser vara viktiga och som styr tankar, handlingar och bedömningar. Värderingar är en central del av vår identitet och påverkar våra beteenden i vardagen. Samhällssystemen upprätthålls med hjälp av människors värderingar; tilliten till människor, tolerans mot olikheter och förtroende för samhällets institutioner. Ökad kulturell mångfald, ökade socioekonomiska klyftor i samhället, politiskt missnöje, utanförskap och brist på gemensamma mötesplatser är utmaningar som påverkar samhällets värdegemenskap.

Vi befinner oss i en tid av omfattande omställningsprocesser för att möta århundradets samhällsutmaningar. Samhällets behov av transformation och ökade konservativa strömningar kan vara både samverkande och motsatta krafter. För att kunna ta oss an stora utvecklingsområden som klimatfrågan, välfärden och gemensam säkerhet behöver vi stärka vår kollektiva förmåga att driva utveckling samtidigt som vi tar hänsyn till den oro och misstro som finns hos många grupper i samhället. De kollektiva ledaregenskaperna behöver utvecklas och tillämpas i såväl EU som nationellt, regionalt och lokalt.

Teknikutveckling

Teknikutveckling har alltid funnits som en del av människans strävan efter att lösa problem och fylla mänskliga behov. Den tekniska utvecklingen har succesivt förändrat människans förutsättning för försörjning och sätt att leva. De senaste århundradenas tekniska språng har inneburit allt snabbare och mer omvälvande förändringar i människors livsmönster. Vi befinner oss mitt i utvecklingen från ett industrisamhälle till ett digitalt samhälle. Den tekniska utvecklingen transformerar våra samhällen. Teknik kan användas för att sprida nya idéer och kunskap och den medför också stora möjligheter att hantera många av de utmaningar vi står inför. Men ny teknik kan också användas för att sprida osanningar och skapa osäkerhet.

Vi behöver vara anpassningsbara som samhälle, skapa lagar och regler som gör att vi kan nyttja möjligheterna med ny teknik och fördela den möjligheten rättvist. Samtidigt behöver vi säkerställa att tekniken utvecklas och används på ett ansvarsfullt etiskt sätt med hänsyn till exempelvis integritet, demokrati och mänskliga rättigheter.

7 Nationella omvärldstrender

En trend är en pågående och långsiktig förändring i samhället. En trend utgör tydliga mönster i utvecklingen och inte sällan samverkar olika trender med varandra. Nedan beskrivs tio viktiga trender som på olika sätt bedöms ha inverkan på det kommunala uppdraget under kommande tio år.

- Demokratin utmanas
- Samhällskontrakt under förhandling
- "Tyckonomin" breder ut sig
- Fler vägar till kunskap
- Den demografiska utvecklingen utmanar

- AI förändrar arbetslivet
- Autonoma system med eller utan människa
- Invånare med alltmer ojämna livsvillkor
- Omfattande resurser krävs för att hantera klimatförändringen
- Ökad efterfrågan på kritiska resurser

Demokratin utmanas

Sverige tillhör, tillsammans med de nordiska grannländerna, de länder som bedöms som funktionella demokratier vilka kännetecknas av fria och rättssäkra val, yttrandefrihet, föreningsfrihet, mänskliga rättigheter, fria medier och oberoende domstolar. Men även Sverige har sina utmaningar med sjunkande valdeltagande och stora ekonomiska, sociala och kulturella skillnader mellan olika samhällsgrupper. Detta kan bland annat kopplas till minskat förtroende för politiker och ett förändrat förtroende för det demokratiska systemet som allt mer påverkas av desinformationskampanjer. Ökande hot och hat mot offentliga personer och välfärdsbrottslighet utgör ytterligare utmaningar mot demokratin.

Det politiska landskapet har blivit mer komplext, med nya majoriteter och ökad minoritetsstyrning, vilket gör det svårare för medborgarna att förstå ansvar och beslutsprocesser. Framtiden för demokratin diskuteras med delade åsikter; vissa varnar för att auktoritära ledare kan undergräva systemet, medan andra betonar vikten av globalt samarbete för att hantera stora utmaningar som klimatförändringar, där medborgarnas engagemang är avgörande för förändring.

Samhällskontrakt under förändring

Ett starkt samhällskontrakt, det vill säga ansvarsfördelningen mellan det offentliga och individen, är en grund för den välfärd Sverige har idag. Utgångspunkten är medborgarnas tillit till politiker och att de demokratiska institutionerna skapar en välfärd som innebär en grundläggande trygghet och livskvalitet för alla. Allt fler röster har höjts som ifrågasätter om det offentliga verkligen klarar av att utföra sin del av samhällskontraktet. Allt fler resursstarka medborgare ordnar sin välfärd genom privata alternativ.

Sveriges har en decentraliserad samhällsmodell där kommuner och regioner har en viktig roll i välfärd och demokrati. Självstyrelse stärker demokratin men står inför utmaningar på grund av ökad statlig styrning, vilket ibland ses som ett problem. Den ökande individualiseringen i samhället, med högre krav på valfrihet och service, påverkar hur välfärden uppfattas och hur den upprätthålls. Många resursstarka medborgare väljer privat lösning, vilket ställer krav på att kommuner och regioner måste arbeta mer tillsammans med medborgarna snarare än för dem. I det svenska offentliga systemet har kommuner ett tydligt ansvar att driva och utveckla sina verksamheter och att utföra de uppgifter de är ålagda. När fler och fler komplexa uppdrag åläggs kommuner samtidigt som personella och ekonomiska resurser minskar, utmanas samhällskontraktets hållbarhet. För att möta komplexa utmaningar krävs nya former av samarbete mellan olika aktörer i samhället, där det offentliga samverkar med såväl medborgare som föreningsliv, näringsliv och forskning.

"Tyckonomin" breder ut sig

Det finns en tendens att ge större vikt åt individers eller grupperings åsikter snarare än att förlita sig på vetenskaplig forskning, expertis eller objektiv evidens. Det kan i sin tur leda till att sanning och fakta blir relativiserade och att beslut och åtgärder baseras på personliga preferenser eller populära åsikter snarare än på grundlig analys och verifierad kunskap. I den offentliga sfären kan utvecklingen påverka rättssäkerheten och öka riskerna för korruption.

De gemensamma verklighetsbilderna blir färre samtidigt som begrepp som fakta och kunskap ifrågasätts. I sociala medier ges individers egna erfarenheter, åsikter och känslor stort utrymme i förhållande till forskning och beprövad erfarenhet. Allt fler får också underhållning, information och nyheter genom digitala kanaler som är skraddarsydda för specifika målgrupper. Bilderna av verkligheten anpassas alltså efter vilka grupper vi ingår i.

Det mer snabbväxande medielandskapet innebär att maktförhållanden i samhället delvis förändras samtidigt som det blir svårare att urskilja och identifiera vilken information som är sann eller falsk. De tekniska framstegen gör det allt lättare att förpacka desinformation på ett sätt som ser äkta ut.

Behovet av källkritik och förmågan att urskilja sann information och desinformation blir allt mer betydelsefull. Framtiden kommer sannolikt att präglas av intensifierade ansträngningar för att utveckla bättre verktyg och

metoder för att bedöma informationskvalitet och bekämpa desinformation. Det kommer även att vara en ökad betoning på utbildning i och medvetenhet om källkritik och informationshantering.

Fler vägar till kunskap

Under 1900-talets slut sades vi lämna industrisamhället bakom oss och bli ett kunskapssamhälle. Arbetslivet blev mer beroende av formell kunskap, fler i befolkningen genomgick utbildning på eftergymnasial nivå, men behoven börjar nu förändras igen. Arbetslivet har blivit mer kunskapsintensivt och i takt med snabba förändringar på arbetsmarknaden behövs löpande vidareutbildningar för att individer ska vara efterfrågade.

Utbildningssystemet har länge följt en traditionell struktur med grundskola, gymnasieutbildning och högre utbildning. Högskolesektorn har vuxit sedan 1977, med fler än 20 lärosäten som har ansvar för utbildning, forskning och samverkan med samhället. På senare år har dock lärosätenas förmåga att möta samhällsutmaningar ifrågasatts, särskilt vad gäller kopplingen mellan teoretisk utbildning och yrkespraktik. Överutbildning och brist på matchning mellan utbildning och arbetsmarknadens behov är aktuella problem, vilket leder till att många akademiska utbildningar inte ger den avkastning som tidigare förväntades. Yrkeshögskolor försöker adressera dessa brister. Dessutom ifrågasätts lärosätenas monopol på kunskapsproduktion, särskilt med framväxten av öppen vetenskap. Sverige halkar efter i denna omställning, vilket påverkar tillgången till kunskap och beslutsfattande i samhället.

Den demografiska utvecklingen utmanar

Den demografiska utvecklingen visar att kommuner och regioner har flera tuffa år framöver. Antalet invånare över 80 år ökar med nästan 50 procent de närmsta tio åren, vilket kommer att öka behoven av välfärdstjänster som sjukvård och äldreomsorg. Samtidigt ökar antalet personer i arbetsför ålder blygsamt under samma period. De demografiska förutsättningarna skiljer sig dock rejält åt över landet. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler.

Idag har cirka 25 procent av arbetskraften yrken inom välfärden i kommuner och regioner. Det kommer att behövas många nya medarbetare de kommande tio åren. Totalt sett behöver kommuner och regioner anställa omkring 410 000 personer på grund av befolkningsutvecklingen och för att ersätta pensioneringar fram till år 2031 – om ingenting förändras. Antalet medarbetare behöver främst öka inom äldreomsorgen och sjukvården vilket beror på att den snabbast ökade befolkningsgruppen finns bland de över 80 år. Samtidigt som gruppen äldre ökar beräknar SCB att antalet barn och unga minskar de kommande åren. Det är framförallt barn och unga upp till 15 år som förutspås att minska i antal. Under första halvåret 2023 är antalet födda barn det lägsta på 20 år och i 193 av landets kommuner har barnafödandet minskat, vilket kommer minska behoven av förskola och skola.

Antalet sysselsatta kommer att öka betydligt långsammare under kommande tioårsperiod jämfört med de senaste tio åren.

De demografiska förutsättningarna skiljer sig åt över landet. På många håll finns dock en åldrande befolkning i kombination med stor utflyttning. Landsbygdskommuner har i samtliga län en högre andel äldre än andra kommuner. Invandringen och omflyttningen av yngre vuxna är de huvudsakliga drivkrafterna bakom den demografiska utvecklingen i hela landet. Samtidigt skapar rörligheten en obalans mellan antalet kvinnor och män och dessutom en skev åldersfördelning utanför städer. Det får konsekvenser för arbetsmarknaden och samhällsutvecklingen i stort, men även för en hållbar demografisk utveckling regionalt och lokalt.

Gruppen äldre som förutspås öka mest kommer sannolikt inte ha samma behov eller förväntningar som dagens äldre. Många äldre lever ett friskt och aktivt liv högt upp i åldrarna och kommer ställa andra krav på offentliga tjänster. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta de demografiska utmaningarna och nya behoven enbart genom att rekrytera fler. Utmaningarna kräver att vi inom offentlig sektor testat saker som vi aldrig gjort förut och funderar över vilka uppgifter som den offentliga sektorn inte ska eller kan göra i framtiden. Förutom att satsa på att bibehålla medarbetare och tillvarata samt utveckla kompetensen hos befintliga medarbetare kommer andra arbetssätt, välfärdsteknik, samverkan och attityd vara ett ständigt aktuellt arbete.

AI förändrar arbetslivet

Maskiner kan nu hantera komplexa uppgifter och komplettera eller till och med överträffa mänskliga förmågor inom vissa områden. Medan detta skapar möjligheter för ökad effektivitet och produktivitet, väcks också frågor om arbetslöshet och människans framtida roll i arbetslivet.

Mängden data växer snabbt samtidigt som vår förmåga att bearbeta denna data blir starkare. Utvecklingen accelererar och stöper om branscher och sektorer i en rasande takt. Teknisk utveckling inom artificiell intelligens har tagit stora kliv framåt, med självlärande system som minskar beroendet av mänsklig inblandning. Maskiner och datorer är inte bara begränsade till förprogrammerade uppgifter, de kan också hantera komplexa

arbetsuppgifter som liknar eller överstiger mänskliga förmågor. I samband med att generativ AI har tillgängliggjorts har det blivit allt mer uppenbart att vårt arbetsliv är under förändring.

Sedan några år tillbaka används AI i delar av den offentliga verksamheten, kanske mest i form av avgränsade enkla uppgifter eller som testverksamhet. Även om användningen av AI inte ännu är att betrakta som ett etablerat verktyg inom offentlig sektor, kommer kunskapsautomationen att förändra många tjänstemannayrken inom en snar framtid. Kompetensbristen utgör en stark drivkraft för tillämpningen av AI inom just offentlig sektor.

Det finns dock en reell oro över att utvecklingen riskerar att skapa arbetslöshet.

Autonoma system med eller utan människa

Den fjärde industriella revolutionen suddar ut gränserna mellan de fysiska, digitala och biologiska världarna. Olika teknologier kombineras och får nya kraftfulla användningsområden. Maskininlärning, AI och användning av stora datamängder står i centrum. Utvecklingen går snabbt och kommer ha stor inverkan på kommuner och regioners verksamhet.

Samspelet mellan människa och maskin har potential att revolutionera hur vi arbetar, kommunicerar och upplever världen omkring oss. Men vi får se upp. Nya effektiva teknologier kan även användas i syfte att destabilisera och förstöra. I en nära framtid kommer personal i kommuner och regioner ha olika former av AI-assistenter i sin arbetsmiljö. Dagens AI är framförallt bra på att identifiera mönster i stora mängder data och presentera underlag. Människor däremot har förmågan att förstå och bestämma vad som sedan ska göras genom att tillämpa mänskliga värderingar. Än så länge är våra värderingar och kunskap en avgörande faktor vid beslutsfattande. Frågan är hur det ser ut om tio år.

Integrationen mellan människa och maskin väcker viktiga frågor om säkerhet, integritet och etik. Högt ställda krav på regelverk som skyddar användares rättigheter och säkerställer ansvarsfull användning av teknologin behöver balanseras mot de nyttor och den effektivitet som innovationer kan bidra med.

Tempot i teknikutvecklingen utmanar samhället och den offentliga förvaltningens traditionella arbetssätt. Teknikutvecklingen ställer nya krav på myndigheter, kommuner och regioner att hantera snabba förändringar och nya målkonflikter som kan uppstå. En allt snabbare teknikutveckling utmanar samhällets och politikens arbetssätt, strukturer och former för lagstiftning och annan reglering.

Ojämlika livsvillkor

Människors livsvillkor har under lång tid generellt blivit allt bättre. Samtidigt har skillnaderna i exempelvis inkomster, förmögenhet och hälsa ökat. Samhället har dessutom, i många avseenden, blivit mer oförlåtande mot dem som svårt att hänga med när allt fler av samhällets tjänster digitaliseras och kunskapskraven höjs.

Under de senaste hundra åren har svenskarna upplevt förbättrade livsvillkor, med ökad hälsa och ökade inkomster. Trots detta har skillnaderna i livsvillkor ökat, och fler lever under svåra förhållanden. Inkomst- och förmögenhetsskillnader har ökat liksom etnisk boendesegregation och skolsegregation. Andelen som definierar sig som medelklass har minskat och fler arbetsplatser består i större utsträckning av bara akademiker eller bara lågt utbildade. Sociala klyftor har blivit mer uttalade, vilket påverkar möjligheterna till social mobilitet.

Kriminalitet och våld har ökat i vissa områden, och de mest utsatta är ofta de som inte kan flytta. Ungdomar, särskilt kvinnor, rapporterar ökad psykisk ohälsa, delvis kopplad till sociala medier och skolstress. Skillnader i livsvillkor påverkar inte bara de mest utsatta negativt utan skapar även bredare samhällsproblem som minskad tillit, ökad ohälsa och svårigheter för kommuner att tillhandahålla likvärdiga tjänster.

Klimatförändringen

Ett klimat i förändring innebär att samhället behöver ta hänsyn till nya risker. För att hantera effekter av klimatförändringar och minska samhällets sårbarhet behöver bebyggelse och verksamheter anpassas, vilket innebär kostsamma investeringar för kommuner och regioner.

Samhället måste ta allt större hänsyn till en rad nya eller ökande risker som följer av ett klimat i förändring, exempelvis höjda havsnivåer, förändrade flöden i vattendrag samt ändrade nederbördsmonster och ökad risk för skyfall. Längre perioder av värmebölja och torka ökar även risken för vattenbrist, missväxt och skogsbränder. Anpassningen till ett klimat i förändring och förlusten av biologisk mångfald kommer att ställa allt högre krav på kommuner och regioner. Detta genom förebyggande och åtgärdande insatser, både frivilliga och till följd av ökad reglering.

Samtidigt ökar kraven i form av ny lagstiftning på miljö- och klimatområdet både nationellt och från EU. Några exempel på det är nya EU-direktiv för hantering av dricksvatten, avloppsvatten och energieffektivisering. EU:s energieffektiviseringsdirektiv ställer från 2025 ökade krav på energieffektivisering av fastigheter och verksamheter, vilket riskerar att bli kostnadsdrivande för kommuner och regioner. EU:s översvämningsdirektiv identifierar områden med översvämningsrisk för vilka rikshanteringsplaner behöver upprättas. Kommande förordning om naturrestaurering kommer också att innebära ett stort arbete för kommunerna.

Som samhällsutvecklare, myndighet och verksamhetsutövare har kommuner och regioner ett stort ansvar för att ställa om till hållbara och cirkulära arbetssätt, likväl som de kan vara en viktig vägvisare och bidra med stöd för att underlätta omställningen hos medborgare och näringsliv.

För att kommuner och regioner ska kunna bidra med sin del i klimatomställningen behövs långsiktiga spelregler. Staten behöver vara med och dela ansvar och risker när det gäller samhällsbyggande, infrastruktur och näringslivssatsningar. Det behövs ett tydligt, stabilt och välfungerande regelverk. Slutligen behöver staten visa politisk handlingskraft genom djärva mål och tydliga prioriteringar.

Ökad efterfrågan på kritiska resurser

Sveriges välstånd har byggts genom öppen handel och utbyte med andra länder. Mycket talar för att vi nu går in i en period där förutsättningarna för det är mer oförutsägbara. Privata och offentliga verksamheter behöver säkerställa tillgången till kritiska resurser. När alla inte kan få allt kommer svåra prioriteringar mellan olika samhällsintressen att behöva göras.

En bristande tillgång till olika resurser och råvaror har under senare tid blivit allt mer kännbar. Den rådande globaliseringen har givit upphov till en komplex väv av logistikkedjor känsliga för störningar.

I många år har både användning och tillförsel av energi varit relativt stabil, men nu sker stora förändringar på kort tid. Klimatomställningen ställer till exempel stora krav på energisystemet när merparten av den fossila energin ska fasas ut, samtidigt som transport- och produktionsmedel i allt större omfattning ska elektrifieras och samhället digitaliseras. Förändringar i säkerhetsläget innebär också att Sveriges förmåga att hantera kriser måste stärkas. Kommuner och regioner har en viktig roll att spela i byggandet av ett starkt civilt försvar. Hälso- och sjukvård, livsmedel och dricksvattenförsörjning, transporter samt energiförsörjning är några av de viktiga samhällsfunktioner som har direkt bäring på kommuners och regioners uppgifter och ansvar. Ansvaret för att lagerhålla olika resurser som mat, reservdelar och medicinsk utrustning ökar också. För att minska vårt beroende av kritiska resurser behöver vi därför i högre grad producera, återanvända och cirkulera olika råvaror på hemmaplan eller inom EU.

Sammanfattning

När vi överblickar trenderna som påverkar det kommunala och regionala uppdraget är det tydligt att vi behöver höja blicken och diskutera hur vi som individer, organisationer och samhälle kan vara med och forma framtiden. I SKR:s trendspaning urskiljs tre perspektiv som bedöms ha stor betydelse för kommuner och regioners arbete.

För det första behöver vi förstå och hantera komplexa samhällsutmaningar på nya sätt. I frågor som exempelvis arbetslöshet, kriminalitet, miljöproblem eller psykisk ohälsa kan sällan en aktör åstadkomma systemförändring på egen hand. Istället måste man se sin roll som en del av ett system vars samlade effekt skapar värde. Värnande om den egna verksamhet och oförmåga att se en gemensam nytta är exempel på barriärer som måste brytas. Ett mer systemorienterat arbete innebär andra sätt att organisera, styra och leda samhällsutveckling tillsammans med andra.

För det andra behöver vi utveckla nya arbetssätt för att hantera samhällsutmaningar. Många organisationer upplever en ökad spänning mellan behovet av att förändra och svårigheten att verkligen greppa och ta sig an utmaningen. Det anses både riskfyllt och ovant att arbeta på nya sätt. Idag är det vanligt att kommuner och regioner har pågående utvecklingsarbete med fokus på gradvisa förbättringar, ett klassiskt exempel är systematiskt kvalitetsarbete.

För det tredje måste vi ägna mer tid åt framtiden. Alla de beslut och val som vi gör idag påverkar även morgondagen. Därför behöver fler organisationer utveckla en organisationskultur där man regelbundet diskuterar framtidsfrågor. Det är i grunden ett sätt att höja organisationens förmåga att navigera i en osäker tillvaro genom att reducera osäkerheter kring framtiden och höja beredskapen för det oväntade.

Invärldsanalys

De nationella trenderna berör och påverkar Lidköpings kommun i olik grad och omfattning. Kommunens verksamheter har i varierad utsträckning ökat beredskapen för att möta den utveckling som omvärldsanalysen beskriver. Med utgångspunkt i redovisat nuläge i delårsrapport 2 och förväntade framtida utmaningar har kommundirektörens ledningsgrupp identifierat två trender som i hög grad bedöms påverka Lidköping kommande planperiod. Trenderna påverkar såväl organisationen som lokalsamhället långsiktigt och de kräver nya sätt att angripa utmaningarna.

Den första trenden är Utmanande demografi som även omfattar kompetensförsörjning och den andra är AI och teknisk utveckling som även inkluderar digitalisering.

8 Utmanande demografi

I västvärlden blir invånarna allt äldre och Sverige och Lidköping är inget undantag. Åldersgruppen över 80 år är den som växer mest. Enligt SKR ökar den gruppen med 47 procent de närmaste tio åren, medan den åldersgrupp som förvärvsarbetar bara ökar med fyra procent. Detta är vad som brukar kallas den demografiska utmaningen; en minskande andel av befolkningen i yrkesverksam ålder ska ge service till en ökande andel äldre. Bristen på personal inom Sektor social välfärd är en utmaning redan idag. Inom 15 av 21 regioner har Socialstyrelsen varnat för att bristen på vårdpersonal riskerar att leda till allt längre vårdköer och försämrad vårdkvalitet för invånarna. För kommunerna blir det en utmaning att möta behoven av hemsjukvård, särskilt då brukarna har ett komplext vårdbehov och kräver mer samordnade insatser. Det är dock viktigt att komma ihåg att den äldre befolkningen inte är en homogen grupp utan har många olika typer av aktivitetsnivåer, intressen och behov. Att de äldre blir en allt större andel av totalbefolkningen skapar behov att anpassa kommunens verksamheter till en växande grupp äldre som också har en god och bibehållen hälsa. Behovet av mötesplatser för äldre kommer till exempel att öka.

Som kompletterande utmaning till ovanstående kan adderas att det föds allt färre barn. Mellan år 2000 och 2010 ökade fruktsamheten (medelvärde av antalet barn som varje kvinna föder under sin livstid i en befolkning) i Sverige. Men, sedan dess har den sjunkit och är nu lägre än på drygt 20 år. Både Sverige och Lidköping har en stor åldersgrupp som är födda under 1990-talet och som nu är i familjebildande åldrar. Demografer har noterat att 90-talisterna föder färre barn än tidigare generationer har gjort. De skaffar det första barnet allt senare i livet, vilket gör att chansen att alla få ett andra och tredje barn minskar. Vad detta beror på finns olika åsikter om. Förändrade levnadssätt, arbetsmarknadens struktur och förändrade normer är några möjliga anledningar. De låga födelsetalen får bland annat effekter på kommunens lokalförsörjning. Färre barn i både förskola och skola riskerar en överkapacitet på lokaler och lokaler som är för stora för de grupper de huserar. Det innebär ökade lokalkostnader som inte täcks upp av ökade skatteintäkter.

Befolkningsutvecklingen ställer krav på anpassning av den kommunala verksamheten, på den byggda miljön och infrastruktur, på bostäder, vatten, avlopp och på elförsörjning. Efterfrågan på kommunala tjänster ökar. Enligt regeringens "Långtidsutredning" kommer den demografiskt betingade efterfrågan på kommunala tjänster öka med i genomsnitt 1 procent per år fram till år 2035. SKR har beräknat att befolkningens utveckling kommer leda till att behovet av att anställa kommer öka med omkring sju procent i kommunsektorn under perioden 2021-2031. Till detta kommer behov av rekrytering för att täcka pensionsavgångar och den rörlighet som sker inom välfärdssektorn.

Konkurrensen om de som ska ut på arbetsmarknaden kommer att vara stor; näringslivet uppskattar att de behöver ca 70 procent av dem och även i den statliga sektorn planeras ambitionshöjningar inom såväl försvaret som polisen och rättsväsendet.

Den försämrade försörjningskvoten, att allt färre i arbetsför ålder ska försörja de unga och de äldre, innebär att det blir allt viktigare att öka arbetskraftsutbudet. Att fler kommer i arbete, att fler arbetar i högre åldrar och att deltidsarbetande arbetar fler timmar är alla viktiga faktorer. Befolkningen i arbetsför ålder i Sverige kommer också att ändra karaktär de närmaste åren. De åldersgrupper som blir större är framför allt de yngre (20-24 år) och de äldre (60-66 år). Det innebär att en stor del av tillväxten i den arbetsföra befolkningen å ena sidan finns bland personer som har relativt kort arbetslivserfarenhet och å andra sidan bland personer med mycket lång arbetslivserfarenhet. De yngre kan i hög utsträckning förväntas studera under stora delar av den närmsta framtiden. Bland de äldre syns två olika tendenser: fler övergår till att arbeta deltid eller gå i tidig pension samtidigt som det också blir fler som arbetar efter pensionsåldern.

Behoven kan alltså inte enkelt lösas genom rekrytering och det finns en risk att bristen på personal leder till kortsiktiga, ohållbara och dyra lösningar. Teknikutveckling, inte minst digitalisering, behöver nyttjas för att arbeta resurseffektivt och för att underlätta bemanningen, särskilt inom välfärdssektorn. Att allt fler kan utföra sitt arbete, åtminstone delvis, från hemmet, vidgar arbetsmarknaden för många och skapar nya rekryteringsmöjligheter för arbetsgivare.

8.1 Kompetensförsörjning

Välfärdens viktigaste resurs är de anställda. Ovan beskrivna demografiska utmaningar kommer påverka rekryteringsmöjligheterna i den kommunala sektorn de närmaste åren. Det är inte bara antalet arbetsföra personer som blir utmaningen utan även tillgången till rätt kompetens. Begränsad tillgång på kompetens kan komma att innebära förändrade kompetensstrukturer, där befattningar med lägre krav på formell utbildning skapas. Sannolikt kommer en sådan utveckling att öka behovet av introduktionsutbildning och intern fortbildning. För att säkerställa tillgången till rätt kompetens i framtiden bör statusen inom samhällsviktiga yrken höjas. Det är avgörande att de anställdas arbetsmiljö och villkor värnas när välfärdens verksamheter ska utvecklas och anpassas.

En begränsad tillgång på efterfrågad kompetens innebär en ökad konkurrens mellan arbetsgivare. Möjligheter till distansarbete bedöms kunna förändra den geografiska yta som utgör upptagningsområde vid anställning men kan också riskera att skapa en svagare koppling mellan arbetsgivare och arbetstagare. Genom att optimera samspelet med omgivande kommuner ökar chansen att kunna attrahera medarbetaren eller medborgaren.

Med en arbetsmarknad med ökad konkurrens är det rimligt att anta att personalomsättningen i offentlig verksamhet kommer att ligga på en väsentligt högre nivå än historiskt. Detta kräver förändrade arbetssätt när det kommer till rekrytering och introduktion, men också när det gäller insatser för att behålla personal, såväl befintlig som ny. En hög personalomsättning bland medarbetarna i kombination med en högre chefsomsättning kan komma att påverka förutsättningarna för dagens personalpolitik så som den reglerats i centrala avtal och lokala policys.

Framtida kompetensförsörjning är en central fråga för Lidköpings kommun såväl som det lokala näringslivet. En begränsad tillgång på efterfrågad kompetens innebär en ökad konkurrens mellan arbetsgivare.

Lidköpings kommun har stora möjligheter att jobba för att stärka och utveckla varumärket, både som organisation och plats. Genom att optimera samspelet med omgivande kommuner och näringslivet ökar chansen att kunna attrahera både medarbetare eller medborgare. Det är också viktigt att fortsätta satsa på kompetensutvecklingsmöjligheter samt effektiviseringar genom en ökad digitalisering och användning av ny teknik i välfärdssektorn. Digitalisering kan vara en möjliggörare för effektivisering och är verksamhetsutveckling med teknik som hävstång. Det är dock viktigt att detta görs genomtänkt och med tydligt syfte och med beräkningar av nytta och efterföljande utvärdering.

När färre i framtiden ska försörja fler krävs nytänkande för att bibehålla en hög kvalitet inom välfärden. Förändrade förutsättningar kräver nya arbetssätt. Välfärdskostnaderna förväntas öka snabbare än skatteintäkterna och för att hantera flera stora samhällsutmaningar behöver såväl offentliga som privata aktörer frigöra resurser. Det handlar om flera olika områden inom vård och omsorg, men även om behovet av att kunna möta invånarnas växande och växlande krav och förväntningar. I detta är det också viktigt att lyfta den ökade konkurrensen om arbetskraft, kompetens och förmågor som behöver hanteras för att säkra tillgången på personal. Goda förutsättningar för ledarskap och kompetensutveckling är betydelsefullt för utveckling av nya arbetssätt.

8.2 Slutsatser

Beredskap för en folkmängd med fler äldre och färre yngre

En långsiktig hållbar samhällsbyggnad för Lidköpings befolkning med utmaningar i en tydlig ambition om att staden ska växa och invånarantalet öka samtidigt som färre barn i både förskola och skola riskerar en överkapacitet på lokaler och lokaler som är för stora för de grupper de huserar. Det innebär en risk för ökade lokalkostnader som inte täcks upp av ökade skatteintäkter. Att ha en flexibilitet i lokalförsörjningen och att kunna målgruppsanpassa såväl verksamhet som miljöer kommer att bli viktiga aspekter i planeringen framöver.

För att fortsätta tillhandahålla välfärdstjänster som är resurseffektiva och av god kvalitet behöver vi förändra arbetssätt genom digitalisering, införande av välfärdsteknik och ökad samverkan inom kommunkoncernen men också med externa parter. Verksamheter, fysiska och digitala miljöer behöver målgruppsanpassas. En förstärkning av äldreperspektivet i samhällsplaneringen och att kunna erbjuda ett brett utbud av boenden för äldre men också en fortsatt modernisering av hemtjänsten är viktiga förberedelser.

Säkra den långsiktiga kompetensförsörjningen

Lidköpings kommun behöver erbjuda goda arbetsvillkor och fortsätta utveckla nya metoder och arbetssätt för att attrahera och utveckla den kompetens som behövs i en föränderlig verksamhet. Kompetensutveckling, möjlighet till omställning, chefsprogram, vuxenutbildning, integrerade språk- och yrkesutbildningar och anställningsgarantier

för unga som utbildar sig inom vårddyrket är några av de prioriteringar som är viktiga för kommunens kompetensförsörjning.

Kompetensutveckling skapar förutsättningar för ett föränderligt arbetsliv. Det livslånga lärandet kommer bli allt viktigare ur arbetsgivarsynpunkt, då arbetsgivare i allt större utsträckning än förr, kommer behöva stödja sina medarbetare i att kontinuerligt förvärva nya kunskaper och färdigheter.

I takt med att den äldre delen av befolkningen ökar bör vi också hitta nya sätt att ta hand om seniorers kunskap och erfarenhet. Att behålla och använda senior kompetens ihop med nyrekryteringar kan hjälpa vid resursbrister inom vissa områden. Att koppla detta till mentorskap och coaching kan bidra till att skapa ett gott stöd för nyanställda till exempel.

En ökad digitalisering och användning av ny teknik i välfärdssektorn har potential att bidra till såväl effektiviseringar som ökad delaktighet, kvalitet, innovation och säkerhet. Digitalisering, välfärdsteknik och innovativa arbetssätt som kan stödja medarbetarna i deras arbete behöver prövas och implementeras. Det är angeläget att öka förmågan att förstå och förändra utifrån digitala möjligheter.

9 AI och teknisk utveckling

Teknisk utveckling i allmänhet och digital utveckling i synnerhet samt samhällsutvecklingen i övrigt leder till att medborgare ställer allt högre krav på kvalitet och tillgänglighet. Nya tjänster och beteenden utvecklas snabbt och AI är inte längre enbart intressant teknik, utan kan på riktigt hjälpa kommuner att bli säkrare och bidra till verkliga produktivetsnyttor. AI kommer framöver att kunna användas i sammanhang som det idag är svårt att föreställa sig. Ny teknik och digitalisering är viktiga faktorer för att förflytta en organisation som traditionellt varit mer förvaltande till att bli en mer utvecklingsdriven och innovativ organisation.

Om Lidköpings kommun ska kunna leva upp till sina uppsatta mål om att vara en attraktiv stad och landsbygd, att attrahera och utveckla nuvarande och framtida medarbetare och ha nyskapande arbetssätt och effektiva processer måste digitalisering och användandet av ny teknik öka och nyttjas på nya sätt. Ny teknik och nya arbetssätt måste analyseras och utvecklas både centralt och verksamhetsnära för att leda till ett effektivt förändringsarbete. För att lyckas med den digitala omställningen och dra nytta av alla dess möjligheter behöver den digitala kompetensen höjas hos medarbetarna. Ett fortsatt arbete utifrån digitaliseringsprogrammet och dess handlingsplan är en förutsättning för detta. Likaså är deltagandet i SKR:s Handslag för välfärdsutveckling genom digitalisering, för att bidra till en nationell styrning och vägledning inom området för att åstadkomma effektivitet i processer och resultat.

För att en organisation ska kunna bli framgångsrik är förändringar nödvändiga. Det ställer stora krav på dialog och kunskap för att skapa och uppmuntra en organisationskultur som stödjer förändring och att motivera medarbetarna att vara en del av den. Att våga testa nytt och inte vara rädd för förändringar är ibland lättare sagt än gjort. Att Lidköpings kommun sedan tidigare har en tydlig värdegrund som uppmuntrar medarbetare att förbättra och våga testa nytt är en god grundförutsättning inför de utmaningar organisationens står inför.

Medan ny teknik, digitalisering och automatisering omvandlar arbetets framtid, måste organisationer och kommuner förbereda medarbetarna på den nya världen som väntar. Detta betyder ofta ett större fokus på utbildning, fler möjligheter för fortbildning och förflyttning till nya arbetsroller samt en förpliktelse om mångfald. Vissa arbetsuppgifter kommer frigöras, automatiseras eller utföras på annat sätt. Medarbetarnas kompetens kommer kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Parallellt kommer behovet av spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att öka.

9.1 Digitalisering

Digitaliseringen har stor påverkan både på vår omvärld och vår "invärld" och förändrar både hur vi bor och hur vi arbetar, vad som köps och säljs och på vilket sätt. Den digitala utvecklingen skapar nya varor och tjänster som ofta blir allt mer användaranpassade och individualiserade. Utvecklingen påskyndades av Covid 19-pandemin som på flera sätt gjorde att det togs ett digitalt språng inom många grupper och områden. Vi fick ändrade arbetsvanor, resvanor och konsumtionsvanor. Kommuner fick snabbt utveckla nya arbetssätt som till exempel distansarbete, distansundervisning och digitala möten inom socialtjänst.

Den ökade digitala mognaden hos befolkningen innebär ökade förväntningar på att också kommuner tillhandahåller moderna stöd och tjänster. Förutsättningar och förmågor för att tillhandahålla detta skiljer sig dock åt mellan olika kommuner. Det är inte bara befintliga processer som det ställs digitaliseringskrav på. Det finns också en förväntan på att det utvecklas nya verksamhetsmodeller för att möta den enskilde individen och dess behov.

Medarbetare behöver moderna tekniska hjälpmedel för att effektivisera arbetet och för att arbetsmiljön ska upplevas attraktiv. Smarta beslutsstöd, robotar och andra hjälpmedel förväntas avlasta, men det är viktigt att fundera över vilka åtgärder som skapar störst nytta för såväl medborgare som för verksamhet. Var är det viktigast att avlasta personal för att ge utrymme för personlig service? Och hur kan man effektivisera med hjälp av digitala hjälpmedel utan att de viktiga mellanmänniska mötena försvinner?

Utmaningen med digitalisering handlar inte så mycket om att göra taktiska teknikval utan handlar betydligt mer om organisationens förmåga att anpassa sig till de nya lösningarna, att arbeta på ett annat sätt och förändra ett beteende. Men, för att kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Det handlar till exempel om ledarskap, juridik, datadriven innovation, gemensam infrastruktur och digitala funktioner. Digitalisering och användande av ny teknik kan vara en stor tillgång, men utmaningen ligger i främst i kompetensen och organisationens mognad. Det finns också utmaningar i form av juridiska hinder, säkerhetsaspekter, etiska aspekter och kostnader.

En förutsättning för digitalisering och framför allt AI, är att användardata delas i stor utsträckning. Såväl offentlig som privat sektor strävar därför att underlätta datadelning och öka mängden data som kan användas. Både EU och Sverige har tagit fram strategier och författningar för öppna data och digitala tjänster. Digitalisering och AI ställer också nya krav på hur ansvarsskyldighet, öppenhet och säkerhet kan garanteras.

Digitalisering ökar den tekniska sårbarheten genom risk för driftstörningar, risk för förlust av information och dataintrång. Cyberattacker kan hota samhällets grundläggande funktioner och de demokratiska processerna och desinformationskampanjer som genomförs med hjälp av AI kan allvarligt försvaga förtroendet för information och myndigheter. Det finns också en risk för utanförskap och marginalisering, då alla våra medborgare inte är lika bekväma med den snabba utvecklingen och kanske inte heller har samma tillgång till digitala hjälpmedel. Det offentliga har en särskild viktig uppgift och ansvar i att säkerställa att inte enbart vissa individer eller grupper har tillgång till samhällets tjänster.

Teknikutveckling och digitalisering kommer med stor sannolikhet att påverka sysselsättning och utbildningsbehovet framöver. Arbetskraft kan frigöras inom vissa områden och yrken, eller enskilda arbetsuppgifter, men ny efterfrågan uppkommer istället inom andra områden. Det är tydligt att utvecklingen kommer ställa stora krav på utbildningssektorn och på arbetsgivare för att utbilda och vidareutbilda för morgondagens arbetsmarknad.

Vi lever i en värld som förändras i snabb takt och i många delar måste även den offentliga sektorns verksamheter förändras och anpassas. Chefer och ledare är en central del i en framgångsrik förändringsresa. Utöver generell digital kompetens behöver chefer och ledare därför ha förmåga att leda förändringsarbete och att kunna stötta sina medarbetare i förändring.

9.2 Slutsatser

Helhet och säkerhet i digitalisering

Att ta ett långsiktigt helhetsgrepp om digitalisering är viktigt och därtill hantera såväl juridiska som praktiska aspekter. Den digitala infrastrukturen behöver stärkas med målsättningen att information från olika system ska kunna delas och användas för övergripande styrning och ledning. Den förändring som digitalisering kan möjliggöra och innebära behöver hanteras strategiskt och koncernövergripande för att förväntningar och effektiviseringar ska kunna infrias.

Med digitalisering följer också digitala hot. För att möta cyberhot och risk för brottslighet (bland annat välfärdsbrottslighet) är det viktigt att säkra kompetens och utbilda chefer och medarbetare i datasäkerhet.

En säker och tillförlitlig hantering av data måste finnas, vilket kräver verksamhetsöverskridande förståelse kring datahantering, klassning och hur vi lagrar data. Vi behöver fortsätta att kvalitetssäkra och systematisera informationsförvaltningen och stärka den digitala infrastrukturen.

Innovation, förändring och delaktighet

Digitalisering handlar till stor del om organisationens förmåga och vilja att anpassa sig till nya lösningar, arbeta på nya sätt och förändra beteenden. Det finns en stor potential i att möta välfärdens utmaningar genom att utmana befintliga strukturer och arbetssätt. Chefer och ledare är en central del i en framgångsrik förändringsresa. Utöver generell digital kompetens behöver chefer och ledare därför ha förmåga att leda förändringsarbete och innovation och att kunna stötta sina medarbetare i förändring. Att främja en innovationskultur för att driva innovationsarbete med arbetssätt som har acceptans för och tillåtelse att våga testa nytt kommer att vara avgörande för vår förmåga att ställa om och möta framtiden.

Ny teknik, digitalisering och automatisering omvandlar vårt arbetes framtid och som organisation måste vi förbereda våra medarbetare på detta. Det betyder större fokus på utbildning, fler möjligheter för fortbildning och förflyttning till nya arbetsroller. Vissa arbetsuppgifter kommer frigöras, automatiseras eller utföras på andra sätt. Medarbetarnas kompetens kommer kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Behovet av spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling kommer att öka.

För att minska risken för digitalt utanförskap och främja delaktighet behöver förutsättningarna för delaktighet utvecklas för alla samhällsgrupper.

Samhällsekonomi och omvärldsfaktorer

10 Samhällsekonomi

Under 2026 och framåt väntas svensk ekonomi visa tecken på ökad tillväxt och ett högre resursutnyttjande. Exporten förväntas få ett lyft av en stärkt efterfrågan från omvärlden, vilket tillsammans med stabil hushållskonsumtion ger stöd åt ekonomin. Hushållens konsumtionskraft stärks av en fortsatt låg inflation och stabila realinkomster. Dessutom förväntas bostadsinvesteringarna som tidigare dämpats återigen bidra till tillväxten i ekonomin från och med 2025. Det ger ytterligare fart åt byggsektorn och närliggande branscher.

Denna prognos är framtagen innan maktskiftet i USA och även om prognosen fortfarande gäller är det värt att poängtera den risk för handeln som införandet av höga tullar mellan EU och USA skulle innebära, eller bara hot eller osäkerhet kring detta. Exakt vilket utfall en utdragen tullkonflikt skulle få är svårt att prognostisera kring, men alla gånger man historiskt infört tullar har det fått en dämpande effekt på internationell handel. Ett litet exportberoende land som Sverige skulle oundvikligen påverkas av detta och även om Sverige handlar mer med Europa än med USA är en så stor marknad som den amerikanska inte något som är försumbart.

Riksbanken beräknas hålla styrräntan på cirka 2 procent under 2026 och 2027 med målet att bibehålla inflationen nära inflationsmålet på 2 procent. Marknadsräntorna väntas hålla nere kostnaderna för konsumenter och hushåll vilket ger förutsägbarhet och en god grund för ekonomiska beslut. Företag och hushåll får således en stabil räntemiljö att förhålla sig till vilket kan påverka investeringar och konsumtion i positiv riktning.

Arbetsmarknaden beräknas fortsätta stärkas under perioden med en särskilt markant ökning av sysselsättningen inom den offentliga sektorn. Sysselsättningen inom såväl statliga som kommunala verksamheter bedöms öka i takt med utökade satsningar. Denna tillväxt på arbetsmarknaden medför att arbetslösheten väntas minska. Det stödjer i sin tur hushållens köpkraft och bidrar till att konsumtionen upprätthålls på en stabil nivå.

När det gäller det finansiella sparandet inom den offentliga sektorn förväntas en gradvis förbättring. Mot slutet av 2026 kan det finansiella sparandet återigen nå ett positivt saldo efter att ha varit negativt under de föregående åren. Finanspolitiken kan under denna tid anpassas till en mindre expansiv hållning i takt med att lågkonjunkturen gradvis avtar och resurserna utnyttjas mer effektivt. Offentliga skulder, som andel av BNP, förväntas stabiliseras och beräknas ligga nära skuldankarets nedre gräns på 35 procent vid 2027 års slut. Det kan i sin tur bidra till en stabil ekonomisk grund för de kommande åren.

11 Demografi

Den demografiska utvecklingen har börjat vika och 2024 minskade befolkningen i Lidköpings kommun för första gången på många år. Om det var en tillfällig avvikelse eller ett trendbrott är för tidigt att säga, men något som varit tydligt de senaste åren är att de befolkningsprognoser som tagits fram sedan migrationsvågen 2015 kraftigt övervärderat befolkningstillväxten, inte bara i Lidköping utan i hela riket. Att planera och göra insatser för en ökad befolkning är nödvändigt om man vill växa som kommun, men att agera utifrån en befolkningsökning som ännu inte finns kan bli mycket kostsamt om den ökningen inte sker eller bara blir mindre än önskat.

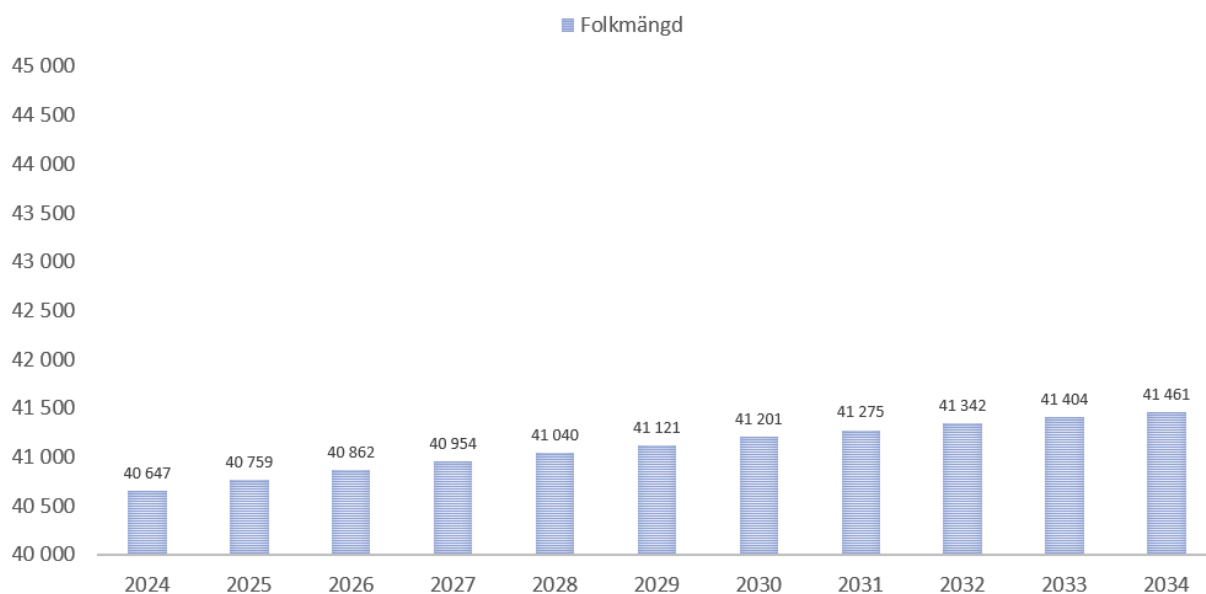
Enligt den detaljerade befolkningsprognosen från april 2024, som i sig var tydligt nedskrivna jämfört med tidigare prognoser, skulle Lidköpings kommun ha 40 647 innevånare vid årets slut. Vi kan nu konstatera att antalet innevånare i Lidköpings kommun 31 december 2024 uppgick till 40 425, vilket är en minskning med 124 innevånare, men det är 222 innevånare färre än prognosen. Det här visar problemet och risken med att agera på för optimistiska prognoser, om man agerar utifrån prognos behöver man inte bara hantera den faktiska minskningen utan även skillnaden mellan prognos och utfall.

För Lidköpings kommun som organisation är det viktigt att även ta hänsyn till befolkningsutvecklingen i grannkommunerna. Lidköpings kommun bedriver en del av sin verksamhet i samverkan med närliggande kommuner, och verksamheternas underlag påverkas därför av hur befolkningen förändras i dessa områden. En ökad eller minskad befolkning i grannkommunerna kan påverka både resursbehov och samarbetets omfattning, vilket gör befolkningsstatistik i regionen till en relevant faktor i kommunens planering. Befolkningen i samarbetsområdet V6 förväntas att tydligt minska under den kommande tio års perioden.

Prognoser visar att befolkningen i Lidköpings kommun minskar i arbetsför ålder och antalet äldre invånare ökar vilket medför minskade skatteintäkter samtidigt som behovet av vård och omsorg ökar. För Lidköping innebär det att större andelar av kommunens resurser kommer behöva riktas mot äldreomsorg och vård för en allt äldre befolkning, särskilt eftersom befolkningstillväxten fram till 2032 till största del förväntas bestå av personer över 65 år, där den snabbast växande gruppen är personer över 80 år. Med färre unga och barn minskar dessutom

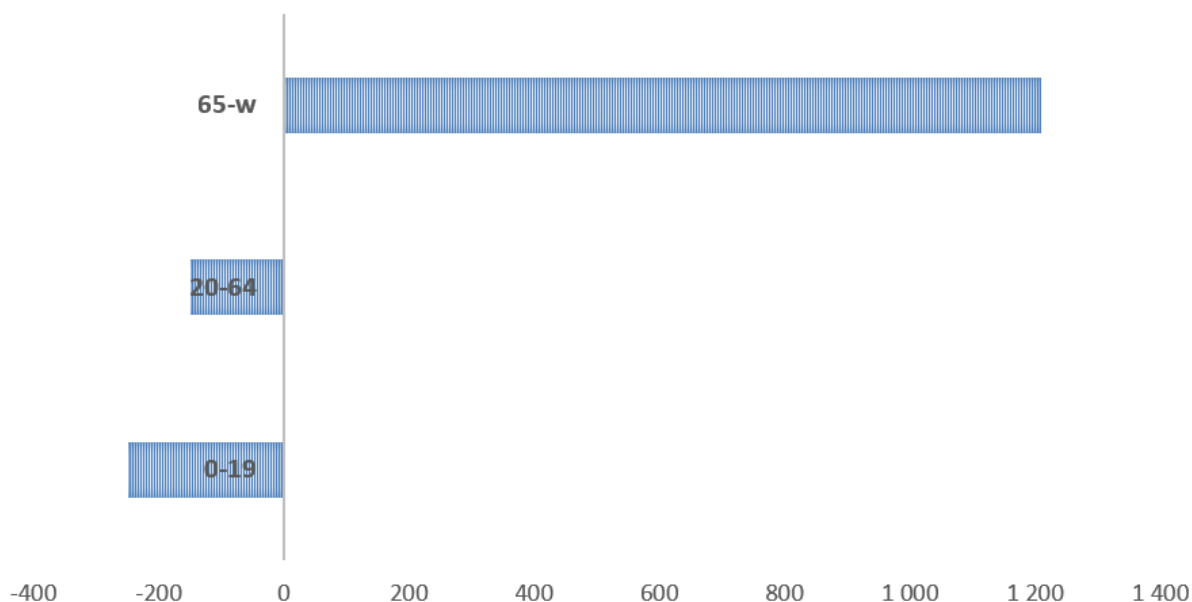
behovet av förskolor och skolor, vilket visserligen kan leda till minskade kostnader i dessa sektorer, men det kan också även påverka skatteunderlaget negativt då statliga bidrag ofta baseras på befolkningsstorlek och specifika behov i olika åldersgrupper.

BEFOLKNINGSUTVECKLING LIDKÖPINGS KOMMUN 2024-2034



Källa: Statistiska centralbyrån

DEMOGRAFIUTVECKLING I LIDKÖPINGS KOMMUN 2024-2034



Källa: Statistiska centralbyrån

Regeringens höstproposition och budget 2025-2027

Den 19 september presenterade regeringen budgetpropositionen för 2025 samt höständringsbudgeten för 2024. Nedan sammanfattas de förslag som berör kommunerna för åren 2026–2027. Observera att alla siffror är övergripande för samtliga kommuner då det inte finns fördelningar klara, det vill säga nedan siffror är totalt för hela riket, inte för Lidköpings kommun.

Inga tillskott till generella statsbidrag:

- Regeringen föreslår inga ytterligare medel till de generella statsbidragen.

Nya reformer utan färdiga lagförslag:

- Flera nya reformer aviseras, och belopp låses upp i budgetpropositionen, trots att det saknas färdiga lagförslag att utvärdera. Många av förslagen till nya eller ändrade statsbidrag till kommuner saknar information om hur mycket varje enskild kommun kan förväntas få, samt om villkor och restriktioner som påverkar bidragens klassificering och redovisning. Ytterligare information från regeringen förutsätts för att klargöra dessa aspekter.

Prognosrevideringarna i höstens budgetproposition 2024 är överlag små jämfört med vårpropositionen 2024. Inflationen för i år har justerats ner något, medan timlönerna enligt Konjunkturlönestatistiken har reviderats upp. Även styrräntan har justerats ner för samtliga år framöver. BNP-tillväxten och BNP-gapet har också reviderats ned för det innevarande året, medan sysselsättningsgraden och antalet arbetade timmar samt sysselsatta förväntas öka under 2024 jämfört med 2023. Arbetslösheten beräknas sjunka något 2025 följt av en mindre uppgång 2026.

Ny socialtjänstlag

Från och med 2025 ökas anslaget med 63 miljoner kronor för tillämpningen av den nya socialtjänstlagen, med en ytterligare ökning på 63 miljoner kronor för 2026 och framåt. Samtidigt minskas anslaget i utgiftsområde 9, som handlar om rättsväsendet, med motsvarande belopp. Utgiftsområde 9 omfattar kostnader för domstolar, åklagarmyndigheter, kriminalvård och rättshjälp, och syftar till att säkerställa en rättssäker och effektiv rättsprocess.

Informationsutbyte avseende Komvux

Medel avsätts för att öka möjligheten för informationsutbyte med Arbetsförmedlingen. Regeringen avser att återkomma med ett lagförslag om detta. 3 miljoner tillförs 2025 och ytterligare 7 miljoner kronor 2026 och framåt.

Brottsförebyggande bestämmelser i socialtjänstlagen

Regeringen vill skifta till ett mer förebyggande arbete och tidiga insatser och förtydligar därmed socialtjänstens brottsförebyggande ansvar. Det innebär en viss ambitionshöjning och man tillför därför 30 miljoner kronor för 2025 och ytterligare 30 miljoner kronor 2026 och framåt.

Åtgärder för att stärka samhällsvårdens innehåll

Regeringen avser att gå vidare med flera av förslagen i betänkandet För barn och unga i samhällsvård (SOU 2023:66). Anslaget förstärks med 170 miljoner kronor 2025 och med ytterligare 173 miljoner kronor 2026 och framåt.

Fler verktyg för socialtjänsten att stärka skyddet för barn

Regeringen avser att ge socialtjänsten fler verktyg för att förebygga brott och stärka skyddet för utsatta barn genom att exempelvis utöka möjligheten till informationsdelning mellan socialtjänster i brottsförebyggande syfte. Anslaget förstärks med 31 miljoner kronor 2025 och ökas till 62 miljoner kronor från 2026.

En effektivare kontaktförbudslagstiftning

Regeringen avser att förstärka skyddet för brottsoffer, bland annat genom att reformera kontaktförbudslagstiftningen. Anslaget ökas med 8 miljoner kronor 2025 och med ytterligare 7 miljoner kronor framåt trots att arbetet med reformeringen av lagstiftningen inte är igång.

Utökat anhörigstöd

Regeringen bedömer utifrån slutbetänkandet från Utredningen om ett stärkt stöd till anhöriga (SOU 2024:60) att stödet till anhöriga barn och vuxna behöver stärkas. Man tillskjuter 150 miljoner kronor 2026 och ytterligare 150 miljoner kronor 2027 för att utveckla detta arbete.

Fast omsorgskontakt i SÄBO

Regeringen föreslår att fast omsorgskontakt införs för personer som bor i särskilt boende för äldre från och med 1 juli 2026. Den fasta omsorgskontaktens uppdrag föreslås vara detsamma som fast omsorgskontakt för personer med hemtjänst. Regeringen föreslår därför att anslaget ökas med 244 miljoner kronor 2026 och med 487 miljoner kronor från 2027.

Frihetsberövande påföljder för unga

Kriminalvården har i uppdrag att förbereda särskilda ungdomsfängelser (för barn och unga i åldern 15–17 år). I samband med det ska socialnämnden utse särskild handläggare för det barn som dömts till fängelse. För detta anslås 600 000 kronor 2025, knappt 3 miljoner kronor för 2026 och 4,5 miljoner kronor för 2027.

Ökat informationsflöde till brottsbekämpningen

Förekommer anslaget om en ny lag utifrån betänkandet Ökat informationsflöde till brottsbekämpningen (SOU2023:69). Anslaget ökas med 14 miljoner kronor från 2025.

Utökad undervisningstid flyttas fram

Medel avsattes redan 2020 för utökad undervisningstid i lågstadiet. Reformen har sedan dess skjutits upp flera gånger, senast i budgetpropositionen för 2024 till år 2026 med en avsättning på 225 miljoner kronor. Nu föreslås dock att dessa medel tas bort, vilket innebär en minskning på totalt 900 miljoner kronor. Det är dock oklart om satsningen avslutas helt.

Obligatorisk förskola för femåringar genomförs inte

Förslaget att införa obligatorisk förskola för femåringar, som tidigare aviserades med ett anslag, genomförs inte. Detta innebär att anslaget minskas med 48 miljoner kronor.

Stärkt rätt till personlig assistans

I budgetpropositionen för 2022 bedömdes att rätten till personlig assistans skulle stärkas. Detta innebär minskat ansvar för kommunerna, och därför har anslaget minskats med 196 miljoner kronor årligen från 2023 till 2027.

Gemensamt skolval – ingen justering

Trots att förslaget om ett gemensamt skolvalssystem med förändrade urvalsgrunder inte antogs, kvarstår anslagsminskningen i budgetpropositionen för 2025. Minskningen uppgår till totalt 172 miljoner kronor.

Skatteavtalet mellan Sverige och Danmark

I skatteavtalet mellan Sverige och Danmark regleras hur länderna kompenserar varandra för minskade skatteintäkter när pendlare beskattas i arbetslandet istället för bosättningslandet. För 2025 föreslås en ökning av anslaget till kommunerna med 233 miljoner kronor.

Slopad avtrappning av det förhöjda grundavdraget

Regeringen föreslår att avtrappningen av det förhöjda grundavdraget och jobbskatteavdraget tas bort vid högre inkomstnivåer. Detta minskar kommunernas skatteintäkter, och anslaget ökas därför med 211 miljoner kronor från och med 2025.

Justeringar inom Pensionsgruppen

Åldersgränser inom Pensionsgruppen justeras, vilket innebär en ökning av anslaget med 5 miljoner kronor.

Förstärkt förhöjt grundavdrag

Regeringen planerar att höja grundavdraget för personer med inkomster över 190 500 kronor per år. Detta leder till minskat kommunalt skatteunderlag, och därför föreslås en anslagsökning på 1,5 miljarder kronor från 2025.

Sänkt ersättningsnivå för expertskatt

Ersättningsnivån för experter som omfattas av expertskatt sänks, och kommunerna kompenseras för detta med 19 miljoner kronor 2025 och ökande belopp åren därefter.

Höjd beloppsgräns för reseavdrag

Regeringen avser att höja beloppsgränsen för reseavdrag, vilket ökar kommunernas skatteintäkter. Anslaget minskas därför med 371 miljoner kronor från 2026 och framåt.

Förbättrade skattemässiga villkor för enskilda näringsidkare

Flera förändringar föreslås för enskilda näringsidkares skattemässiga villkor. Detta innebär en anslagsökning på 64 miljoner kronor 2025, med en avtrappning under 2026 och 2027.

Senarelagd åldersgränshöjning för förhöjt grundavdrag

Åldersgränsen för det förhöjda grundavdraget senareläggs från 66 till 67 år till 2027. Denna förändring minskar skatteunderlaget, och anslaget till kommunerna ökar med 2,1 miljarder kronor för 2026.

Sammanfattning generella bidrag

Det sker en förflyttning av medel mellan olika områden, men nettoeffekten för kommunsektorn och då även Lidköpings kommun är i princip noll. Det rör sig alltså inte om något tillskott till kommunsektorn utan det är en ren omallokering av resurser inom befintlig ram.

Riktade statsbidrag (direkt till nämnderna)

12 Statsbidrag välfärdsnämnden

Välfärdsnämnden saknar riktade statsbidrag som med säkerhet kommer att finnas kvar efter mandatperioden 2026. För år 2026 har tre bidrag föreslagits att överföras till generella bidrag om det nya förslaget om kostnadsutjämning godkänns. Dessa bidrag är:

- Bidrag till habiliteringsersättning
- Bidrag för att säkerställa god vård och omsorg för äldre personer
- Bidrag för personliga ombud

Dessa bidrag uppgår sammanlagt till 21,5 miljoner kronor. Om förslaget godkänns, kommer dessa medel att ingå i listan över generella bidrag.

Riktade statsbidrag 2026-2028 välfärdsnämnden (miljoner kronor)	Myndighet	Årligen med beslut enligt förslag om kostnadsutjämning	Årligen utan beslut enligt ny kostnadsutjämning
Äldreomsorgslyftet	Socialstyrelsen	7,9	7,9
Stärka arbetet med att motverka hemlöshet enligt metoden Bostad först	Socialstyrelsen	0,9	0,9
Motverka ofrivillig ensamhet bland äldre genom hälsosamtal	Socialstyrelsen	0,4	0,4
God och nära vård	Socialstyrelsen	2,0	2,0
Omställning till en långsiktigt hållbar, förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst (Ny socialtjänstlag)	Socialstyrelsen	4,0	4,0
Bidrag till habiliteringsersättning	Länsstyrelsen	0,0	1,7
Bidrag för personliga ombud	Socialstyrelsen	0,0	1,1
Bidrag för att säkerställa en god vård och omsorg till äldre personer	Socialstyrelsen	0,0	18,7
	Totalt	15,2	36,7

13 Statsbidrag bildningsnämnden

Budgetpropositionen för år 2025 innehåller främst information om statsbidragen för år 2025 och till viss del åren 2026 och 2027. Nedan belopp är ett antagande om befintliga bidrag som troligtvis kommer att finnas kvar i samma omfattning. Enligt förslaget om ny kostnadsutjämning föreslås fem av nedan riktade bidrag omvandlas till generella bidrag, totalt 18,5 miljoner kronor. Bidragen ifråga är markerad med en asterisk i tabellen.

Riktade statsbidrag 2026-2028 bildningsnämnden (miljoner kronor)	Myndighet	Ärligen med beslut enligt förslag om ny kostnadsutjämning	Ärligen utan beslut enligt förslag om ny kostnadsutjämning
Stärkt kunskapsutveckling	Skolverket	26	26
Lärlönelyft	Skolverket	11	11
Karriärtjänster/Förstelärare	Skolverket	6,5	6,5
Maxtaxa *	Skolverket	0	7
Barnomsorg oberoende arbetstider *	Skolverket	0	0,5
Kvalitetshöjande åtgärder i förskolan *	Skolverket	0	6
Akutsolor *	Skolverket	0	3
Yrkehögskola	Myndigheten för yrkehögskola	10	10
Yrkesvux	Skolverket	12	12
Personalförstärkning speciallärare, elevhälsa och lärarassistenter *	Skolverket	3	5
Lärcentrum	Skolverket	2	2
Totalt		70,5	89
*Vid nytt kostnadsutjämningsystem omvandlas dessa till generella bidrag			

14 Statsbidrag kommunstyrelsen

Siffrorna är baserade på 2025 och det ligger en osäkerhet avseende utfall 2026.

Statsbidraget för krisberedskap och civilt försvar är ett statligt ekonomiskt stöd i Sverige som riktar sig till kommuner, regioner och vissa statliga myndigheter för att stärka deras förmåga att hantera kriser och säkerställa samhällets grundläggande funktioner i händelse av en allvarlig kris eller ett väpnat angrepp. Syftet med bidraget är att förbättra beredskapen, utveckla det civila försvaret och främja samarbeten mellan olika aktörer inom krisberedskap.

Med bidraget kan organisationer exempelvis investera i utbildning av personal, utveckling av beredskapsplaner, förbättrad informationssäkerhet, inköp av utrustning och genomförande av övningar. Stödet kanaliseras genom Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) som fördelar bidraget utifrån nationella prioriteringar och lokala behov.

Kommuner kan ansöka om statsbidrag för förberedande åtgärder som behövs för att verksamheter inom socialtjänst och hälso- och sjukvård kan upprätthållas under höjd beredskap.

Kommunstyrelsens riktade statsbidrag förväntas inte förändras vid genomförandet av det nya förslaget för kostnadsutjämning.

Riktade statsbidrag kommunstyrelsen 2026-2028 (miljoner kronor)	Myndighet	Ärligen utan beslut enligt förslag om ny kostnadsutjämning
Folkhälsa	Västra Götalandsregionen	0,60
Statsbidrag till kommunernas arbete med att stärka socialtjänstens och hälso- och sjukvårdens beredskap.	Socialstyrelsen	6,60
Livsmedel, vatten, reservkraft	Livsmedelsverket	0,50
Statsbidrag för krisberedskap och civilt försvar	Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)	3,20
Totalt		10,9

Ekonomiska förutsättningar

15 Skatteintäkter

Som genomsnitt under perioden 2024–2028 beräknas skatteunderlaget öka med 4,3 procent per år, ungefär i linje med den genomsnittliga ökningen under tioårsperioden 2014–2023. Denna tillväxt drivs av stabiliserad inflation, måttliga prisökningar och ett ökat antal arbetade timmar. Långsammare ökning av prisbasbeloppet och minskade pensionskostnader bidrar till att stärka kommunsektorns ekonomi och förbättra dess köpkraft, särskilt under 2026 och 2027.

Intäkterna är beräknade efter en oförändrad skattesats om 21,26 procent. En förändring av skattesatsen med 10 öre innebär en effekt på cirka 10 miljoner kronor.

Skatteunderlag samt beräknad real utveckling	2026	2027	2028
Nyckeltal, procentuell utveckling			
Faktiskt skatteunderlag	4,6	4,3	4,1
Regelförändringar*	0,1	0	0
Underliggande	4,5	4,3	4,1
Prisutveckling	2,6	2,7	3,3
Realt skatteunderlag	2,2	1,6	0,7
Källa: Skatteverket och SKR			

16 Kostnadsutjämning, regleringspost, LSS och fastighetsavgift

En omfattande översyn av systemet för kommunalekonomisk utjämning samt LSS-utjämning är gjord. Förändringarna är föreslagna i ett betänkande som föreslås träda i kraft den 1 januari 2026. Under det första året med det nya systemet beräknas intäkterna minska med cirka 6 miljoner kronor. Under år 2027 väntas systemet generera en ökning av intäkterna med omkring 12 miljoner kronor genom en kombinerad kostnads- och LSS-utjämning. Det är viktigt att notera att utjämningssystemen fungerar i relation till riket, vilket innebär att prognosen fortfarande innefattar osäkerheter.

17 Personalkostnader

Personalkostnader utgör den största kostnadsposten i Lidköpings kommun. Mellan 2022 och 2024 har antalet anställda ökat med 149 personer. Antalet tillsvidareanställda har ökat med 90 personer, och antalet timavlönade visstidsanställda har ökat med 147 personer, medan antalet månadsavlönade visstidsanställda har minskat med 88 personer. Kommunen arbetar aktivt med att säkerställa en tillräcklig och kompetent personalstyrka för att upprätthålla kvaliteten på de tjänster som erbjuds invånarna. För att säkerställa att dessa resurser används på ett hållbart och effektivt sätt är det viktigt att kommunen kontinuerligt utvärderar kostnadernas nytta i relation till den demografiska utvecklingen. En växande befolkning eller förändrade åldersstrukturer kan innebära nya behov och därmed påverka bemanningskraven framöver.

Genomsnittligt antal anställda	2022	2023	2024
Tillsvidareanställd månadsavlönad	3 680	3 738	3 770
Visstidsanställd månadsavlönad	515	480	427
Visstidsanställd timavlönad	955	971	1 102
Totalsumma	5 150	5 189	5 299

18 Pensionskostnad

Kostnaderna för de anställdas intjänande av tjänstepension ingår i budgetsammanhang med ett schabloniserat genomsnittligt påslag som tillägg till de lagstadgade arbetsgivaravgifterna, PO-påslaget.

Utöver pensionskostnaderna för de anställdas tjänstepensioner finns pensionskostnader i form av utbetalningar till pensionärer som får pension enligt tidigare avtal som gällde fram till 1998. Denna gamla pensionsskuld kostnadsförs när den betalas ut. Dessa gamla pensionskostnader ingår inte i PO, som enbart gäller pensionskostnader för de nu anställda.

Pensionskostnaderna har beräknats utifrån Skandias prognos från april 2025. Prognosen för pensionskostnaderna de aktuella åren är relativt oförändrad sedan kommunfullmäktiges beslut av Strategisk plan och budget 2025-2027.

I samband med bokslutsarbetet för år 2024 framkom det att pensionskostnaderna varit underbudgeterade, vilket resulterade i ett negativt balanskravsresultat. Denna underbudgetering följde även med in i 2025 års budget. Detta förväntas delvis hanteras under 2025 i ett separat ärende för beslut i kommunfullmäktige under våren 2025 och denna strategiska plan och budget är framräknad under premissen att så sker.

19 Hyreskostnader

Hyreskostnaderna för kommunen har ökat något mer än index de senaste åren, främst på grund av stora byggnationer som Villa Videbäck och Stenportsskolan. Under de kommande åren väntar fler omfattande byggprojekt, bland annat högstadieskolor, träningshallar, förskolor och äldreboenden. För att kunna hantera dessa kommande kostnader är det viktigt att avsätta tillräckliga driftmedel för de hyreshöjningar som nya byggnationer innebär. Dessutom påverkar förändringar i externt inhyrda lokaler kommunens framtida hyreskostnader. Det är viktigt att fatta välgrundade beslut och säkerställa en effektiv lokalförsörjning med hänsyn till den förändrade demografin.

Lokal och markhyror (miljoner kronor)	2022	2023	2024
Utfall	352	359	382
Budget	346	353	378

20 Investeringsbudget

Investeringsbudgeten för år 2026–2028 återfinns i bilaga. I bilagan återfinns även en tabell med vilka investeringsobjekt som föreslås vara principiella. Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta i ärenden av principiell beskaffenhet. De investeringsobjekt som kommunfullmäktige utser till särskilt principiellt betydelsefulla behandlas utöver beslut vid Strategisk plan och budget även i egna separata beslut. Av bilagan framgår även vilka investeringsobjekt som är under utredning. Att dessa objekt inte ligger med i investeringsbudgeten är för att inga slutliga beslut ännu är tagna för dessa objekt, det är heller inte klart vilket år produktion kan ske.

Investeringsbudgeten är uppdelad i en grundram respektive tilläggsinvesteringar. I grundramen ingår årligt återkommande belopp för exempelvis återinvesteringar i fastigheter, anläggningar och inventarier. Tilläggsinvesteringar är de investeringar som inte är årligt återkommande, det kan även vara tilläggsbelopp på investeringar i grundramen där höjning sker under ett visst år för att tillfälligt möta ett utökat behov. Vid minus framför beloppet är det för att visa på att grundramen dessa år minskas med angivet belopp. Vid vissa investeringsobjekt anges x i planen i stället för belopp, det är för att visa att det vid dessa år kommer läggas in investeringsbelopp vid nästa Strategisk plan och budgetprocess. Att belopp inte anges kan exempelvis bero på att förstudie inte är klar eller att det inväntas politiska beslut om omfattningen av projektet.

Summan av grundramen och tilläggsinvesteringarna ger den totala investeringsbudgeten. Grundramen uppgår till 161 miljoner kronor årligen. Den totala investeringsbudgeten för åren 2026–2028 uppgår till 883 miljoner kronor. Detta är ett betydligt lägre belopp än vid beslut av Strategisk plan och budget 2025-2027 då investeringsbudgeten för samma år var 1 432 miljoner kronor. Det innebär ett minskat belopp med 549 miljoner kronor. En av de främsta anledningarna till minskningen är att Badanläggning Framnäs är utlyft tills dess att slutligt beslut om investeringsobjektet är taget.

21 Exploateringsbudget

Exploateringsbudgeten bifogas som en bilaga. Investeringar inom exploatering redovisas i en egen separat budget för att tydliggöra denna verksamhet. I exploateringsbudgeten redovisas även verksamhetens förväntade inkomster och utgifter över budget- och planperioden.

En exploatering förutsätts generera en intäkt men inkomsten och utgiften behöver inte inträffa under samma år. I en övergångsperiod kan det finnas exploateringar som inte har en budgeterad inkomst. Inkomsterna och utgifterna är en uppskattning som påverkas av olika faktorer, bland annat marknadsläget. Fördelningen av beloppen på objektsnivå är en prognos över användandet av dessa medel och inte en detaljerad objektsbudget.

22 Resultatbudget

Kommunens resultaträkning sammanfattar intäkter, kostnader och resultat för planperioden. De största intäkterna kommer från skatter, statsbidrag och avgifter, medan de största kostnaderna utgörs av personal, köp av tjänster, avskrivningar och räntekostnader. Det genomsnittliga balanskravsresultatet i förhållande till skatter och bidrag är -1,6 procent under planperioden.

Det budgeterade balanskravsresultatet är negativt under hela planperioden, -36 miljoner kronor 2026, -66 miljoner kronor 2027 och -53 miljoner kronor 2028. Verksamheten är med andra ord budgeterad med högre kostnader än den kan bära, därav de budgeterade negativa balanskravsresultaten. Ett negativt balanskravsresultat ska enligt 11kap, §12 Kommunallagen återställas inom tre år om inte särskilda skäl föreligger.

23 Kapitalkostnad

Kapitalkostnad är kostnaden för det kapital kommunen behöver anskaffa för att finansiera investeringar, det vill säga räntekostnad på lån.

Internbankens genomsnittliga ränta väntas under år 2025 uppgå till 2,20 procent. Från och med år 2026 väntas räntans succesivt öka för att år 2028 ligga på 2,60 procent. Ökningen beror främst på omsättning av befintliga lån i låneportföljen, lån som är tagna under en tid med historiskt låga räntor kommer förfalla under dessa år och då behöva omsättas till högre ränta. Men den ökade genomsnittliga räntan beror också på ökad upplåning under perioden. Kommunens upplåningskostnad väntas netto uppgå till 30 miljoner kronor år 2026, 36 miljoner kronor år 2027 och 41 miljoner kronor år 2028. Om internbankens genomsnittliga ränta skulle stiga med 1 procentenhet innebär det en ökad räntekostnad med 16 miljoner kronor årligen.

Kassaflödesbudgeten visar på en ökad upplåning med 561 miljoner kronor under perioden till följd av en högre investeringsvolym än vad kommunen kan finansiera med egna medel. Vid utgången av år 2025 är prognosen att kommunens skuld uppgår till 1 200 miljoner kronor. Detta ger en prognostiserad skuld på 1 761 miljoner kronor vid slutet av år 2028.

Självfinansieringsgrad är ett nyckeltal som anger hur stor del av investeringarna som kan finansieras utan upplåning. Denna uppgår till 44 procent år 2026, 31 procent år 2027 och 56 procent år 2028, detta blir genomsnittligt 43 procent för perioden.

24 Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudgeten bifogas som en bilaga. En kassaflödesbudget visar förändringen i likvida medel per år. De utbetalningar som kommunen behöver finansiera är investeringar och betalningar till statlig infrastruktur. De medel som kan användas för att täcka dessa utbetalningar kommer från kassaflödet från verksamheten samt från finansieringsverksamheten. Med finansieringsverksamhet menas upplåning. Kassaflödet och därmed de likvida medlen ökar när kommunen tar upp lån.

Kassaflödet från verksamheten kommer från kommunens resultat. I kassaflödesbudgeten justeras resultatet för poster som inte innebär likvida in- eller utbetalningar. För kommunens del: avskrivningar och avsättning för förändrad pensionsskuld. Avskrivningar fördelar kostnaden för en tillgång över dess ekonomiska livslängd, men eftersom det inte innebär någon faktisk utbetalning påverkar det inte kassaflödet. Avsättningar till pensionsskulden görs för att möta framtida pensionsutbetalningar. Avsättningen är en kostnad redovisningsmässigt sett, men utbetalning sker först när pensionerna betalas ut.

Kassaflödet från den löpande verksamheten som kan finansiera kommunens investeringar uppgår för år 2026 till 137 miljoner kronor, år 2027 till 114 miljoner kronor och 2028 till 138 miljoner kronor. Genomsnittligt blir detta 129 miljoner kronor per år. Under samma period uppgår de investeringar kommunen ska finansiera med egna medel till 314 miljoner kronor år 2026, 371 miljoner kronor år 2027 och 246 miljoner kronor år 2028. Genomsnittligt 310 miljoner kronor per år. Detta ger en ökad upplåning med 196 miljoner kronor år 2026, 257 miljoner kronor år 2027 och 108 miljoner kronor år 2028. Genomsnittligt 187 miljoner kronor per år. Den sammanlagda upplåningen under perioden uppgår till 561 miljoner kronor.

Om resultatet eller investeringsbudgeten ändras kommer även upplåningen ändras.

25 Balansbudget

Balansbudgeten ger en prognosticerad översikt över kommunens tillgångar, skulder och eget kapital. Den visar kommunens ekonomiska ställning och används som underlag för planering och prioriteringar. Balansbudgeten säkerställer att balanskravet uppfylls, identifierar finansiella risker och visar om löpande intäkter täcker kostnader. En sund balansbudget är avgörande för långsiktig hållbarhet, möjligheten att hantera oförutsedda utgifter och att genomföra framtida investeringar i enlighet med god ekonomisk hushållning.

Soliditeten för en kommun är ett mått på dess långsiktiga finansiella stabilitet och visar hur stor del av tillgångarna som finansieras med eget kapital. Det finns inget nationellt fastställt riktmärke för vad soliditeten bör ligga på eftersom det varierar beroende på kommunens förutsättningar, investeringar och åtaganden. Den genomsnittliga soliditeten för Lidköpings kommun under planperioden är 50,3 procent.

God ekonomisk hushållning

Kommunfullmäktige beslutade på sitt sammanträde 28 april 2025 om nya riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Dessa riktlinjer innebär bland annat två nya finansiella mål:

1. Kommunen ska uppnå ett balanskravsresultat som motsvarar minst 2 procent av kommunens skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning.
2. Soliditeten för kommunen ska bibehållas.

De finansiella målen är styrande för vad kommunen långsiktigt vill uppnå vad gäller förmögenhetsutveckling, vad den löpande verksamheten kan kosta, vilka resultatnivåer som krävs, investeringsverksamhetens omfattning och finansiering. De finansiella målen utgör därmed både en restriktion och förutsättning för verksamhetens omfattning.

Det nya resultatmålet gäller först från och med budget 2027, därför mäts 2026 mot det gamla resultatmålet "Resultatet ska lägst uppgå till 1 procent av skatter och statsbidrag" medan 2027 och 2028 mäts mot det nya målet.

Några grundprinciper för god ekonomisk hushållning är:

Balanskrav och överskottsmål: Kommunen ska enligt lag uppnå ett ekonomiskt balanskrav vilket innebär att de löpande intäkterna ska täcka de löpande kostnaderna. Överskott över tid skapar också en buffert som kan användas vid oväntade ekonomiska utmaningar.

Långsiktig planering: Kommunen ska planera ekonomin med ett flerårsperspektiv för att säkra att resurserna räcker till både nuvarande och framtida behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att upprätthålla en god kommunal service.

Effektiv resursanvändning: Det innebär att kommunen strävar efter att maximera värdet av varje skattekrona genom att minska ineffektivitet, förbättra processer och prioritera investeringar som långsiktigt gynnar kommunens invånare.

Riskhantering: En del av god ekonomisk hushållning är att identifiera och hantera finansiella risker som exempelvis förändringar i skatteunderlaget, konjunktursvängningar eller ökade kostnader inom olika verksamheter.

Transparens och ansvarstagande: Kommunen ska rapportera om sin ekonomiska situation på ett tydligt sätt så att invånarna och andra intressenter förstår hur skattemedel används och vilka prioriteringar som görs.

Genom att följa dessa principer skapar kommunen en stabil ekonomisk grund som möjliggör fortsatt service och investeringar för invånarnas bästa även när ekonomin kan vara ansträngd.

26 Utrymme kopplat till kommunens ekonomiska mål

Kommunens ekonomiska handlingsutrymme är begränsat, främst på grund av kommande investeringar och en ökad skuldutveckling. De planerade investeringarna är tänkta att möta framtida behov, men de innebär också långsiktiga ekonomiska åtaganden som påverkar förmågan att genomföra ytterligare satsningar.

Befolkningsutvecklingen spelar en central roll i kommunens budgetarbete eftersom både skatteintäkter och statliga bidrag baseras på aktuella befolkningsprognoser. Om prognoserna visar sig vara för optimistiska riskerar intäkterna att bli lägre än väntat. Detta kan i sin tur påverka kommunens ekonomiska resultat negativt då den planerade budgeten inte får det förväntade utfallet. Historiskt har befolkningsprognoserna varit mer optimistiska än faktiskt utfall. Baserat på historiken är det klokt att planera för en budget och planperiod med utrymme för osäkerhetsfaktorer.

Parallellt finns en fortsatt ökning av personalkostnaderna, både på grund av inflationsjusteringar och behovet att säkerställa en stabil och kompetent personalstyrka. Personalrelaterade utgifter utgör en betydande del av kommunens budget, och kostnadsökningen innebär ytterligare begränsningar i utrymmet för att genomföra nya satsningar.

Lidköpings kommun står inför utmaningen att balansera investeringsbehov och ökade kostnader samtidigt som principerna för god ekonomisk hushållning upprätthålls. Det finansiella målet om ett resultat på 1 procent av skatter och bidrag prognostiseras att uppnås under planperiodens första år, förutsatt att inga ytterligare satsningar genomförs. Planperiodens två sista år prognostiseras inte uppnå det nya finansiella målet om 2 procent balanskravsresultat, då båda dessa år har budgeterade negativa balanskravsresultat. Det innebär alltså att Lidköpings kommun inte ser ut att uppnå god ekonomisk hushållning för åren 2027 och 2028 enligt denna plan. För att vända de budgeterade underskotten till de överskotts nivåer som de nya finansiella målen föreskriver kommer strukturella åtgärder behöva genomföras.

För att möjliggöra planerade investeringar och samtidigt bevara en hållbar ekonomi behöver kommunen prioritera en kostnadseffektiv verksamhet. Trots en stark finansiell position med ett kapitalförvaltningsvärde på cirka 4 miljarder kronor är det viktigt att verksamheten genererar ett positivt resultat. Kapitalet är avsett att minska effekterna av framtida likviditetspåfrestningar och bör inte användas för att finansiera den löpande verksamheten. Ett långsiktigt och ansvarsfullt förvaltande av kapitalet är nödvändigt för att säkra kommunens ekonomiska grund och garantera resurser för kommande generationer.

Lidköpings kommun har en stark och robust ekonomi, och har så haft över tid. Lidköpings kommun har en av de starkaste ekonomierna i kommunsverige sett till sin storlek. Detta ger en trygghet som organisation och kraft att fortsätta utvecklas. Denna kraft betyder dock inte att Lidköpings kommun kommer kunna röra sig framåt utan att göra val, det vill säga även välja bort för att skapa utrymme till annat.