



# Strategisk plan Borlänge kommun 2020-2023

Kommunfullmäktige 2021-11-09



**BORLÄNGE**

## Metadata om dokument

---

<b>Dokumentnamn</b> Strategisk plan 2020-2023		<b>Dokumenttyp</b> Plan	<b>Omfattar</b> Kommunkoncern
<b>Dokumentägare</b> Kommundirektören	<b>Dokumentansvarig</b> Ekonomichef	<b>Publicering</b> Insidan, borlange.se och författningssamlingen	
<b>Författningsstöd</b> Lägg in text			
<b>Beslutad</b> 2019-12-10	<b>Bör revideras senast</b> 2021-06-22	<b>Beslutinsats</b> Kommunfullmäktige	<b>Diarienummer</b> KS 2019/1276
<b>Revidering 1</b> 2020-06-16, § 87	Ekonomiska ramar 2021-2024		
<b>Revidering 2</b> 2020-12-15, § 203	Revidering ekonomiska ramar 2021-2024		
<b>Revidering 3</b> 2021-06-22, § 126	Ekonomiska ramar 2022-2025		
<b>Revidering 4</b> 2021-11-09, § 243	Revidering ekonomiska ramar 2022-2025		

# Innehåll

Inledning .....	4
Om strategisk plan .....	5

## Det här vill vi uppnå

Vision .....	7
Kommunfullmäktiges mål .....	9
Verksamhetsmål .....	11
Finansiella mål .....	21

## Våra förutsättningar

Kommunens uppdrag.....	23
Planeringsförutsättningar och utmaningar.....	23

## Så ska vi arbeta för att nå våra mål

God ekonomisk hushållning.....	37
Borlänges styrmodell .....	37
Utvecklingsinriktning för styrmodellen.....	38
Styrdokument och budget .....	41

## Kommunens nämnder och bolag

Nämndernas och bolagens ansvar .....	43
Kommunens nämnder .....	44
Kommunens bolag .....	50
Ägardirektiv.....	51

## Ekonomiska ramar

Ekonomiska ramar 2020-2023 .....	57
Begreppsdefinitioner .....	62

# Inledning



Alla Borlängebor ska ha ett arbete att gå till och kunna försörja sig själva. Våra barn och unga ska klara målen i skolan. De äldre, som byggt upp dagens Borlänge, ska få en vård och omsorg som utgår från varje individs behov. Borlänge ska bli Sveriges byggvänligaste kommun bostadsbristen ska steg för steg byggas bort. Vi vill att Borlänge ska vara tryggt i en ny tid och vi vill utveckla välfärden. Därför vill vi fortsätta med satsningar på personalen i välfärden och på barnfamiljer, för personer med funktionsnedsättning och pensionärer. Kampen mot brottsligheten ska vara kompromisslös. Vårt mål är ett Borlänge där alla jobbar och bidrar, oavsett vem man är - och man ska kunna leva på sin lön.

Att leda Borlänge kräver förmåga och mod att anpassa oss utifrån verkligheten och förändringar i omvärlden och att anta nya utmaningar. I de fall vi ser att samhället inte alltid räcker till, vill vi göra samhället till det bättre.

Att många vill bo och leva i Borlänge, det är glädjande och viktigt. Arbetstillfällena i Borlänge ökar och Borlänge kommun ska fortsätta att skapa goda förutsättningar för ett mångsidigt näringsliv. Borlänges roll som tillväxtmotor i länet måste stärkas. Det kräver också att Borlänge kommun, tillsammans med myndigheter och utbildningsaktörer, skapar utbildningar som leder till jobb inom bristyrken. Det kräver också att vi tar vara på de resurser vi har och springer klokare och inte snabbare. Det innebär att vi måste ta krafttag för ett mer och bättre digitaliserat Borlänge.

I ett Borlänge som växer vill vi bygga fler förskolor och skolor med hög kvalitet. Barnen är vår framtid och att vår kommun får fler unga invånare kan, enligt vår uppfattning, aldrig ses som annat än en tillgång och en rikedom. Vi väljer därför att göra stora satsningar inom skolan, både vad gäller kompetensförsörjning och lokaler.

Vi blir också fler äldre i Borlänge. De som byggt upp dagens Borlänge, ska få en vård och omsorg som utgår från varje individs behov. Hemtjänst och Särskilda boende med god kvalitet måste säkerställas. I vårt Borlänge står en utvecklad välfärd i centrum.

Borlänge kommun arbetar för att skapa ett hållbart samhälle där det centrala är samspelet mellan kommunen, andra offentliga aktörer, företag, föreningar och Borlängebor. Målet är ett jämlikt samhälle där alla, oavsett ursprung, religion, ålder, kön, sexuell läggning eller livsvillkor, har samma möjligheter att uppfylla sina drömmar.

Borlänge ska också vara en ekologisk hållbar stad, Borlängeborna ska kunna göra medvetna miljöval och energieffektivisering är en prioriterad fråga.

Alla människors lika värde är en utgångspunkt för oss, och alla Borlängebor är viktiga.

Vi vill att Borlängebornas synpunkter och åsikter tas tillvara. Vi vill under de här kommande fyra åren utveckla dialogen med Borlängeborna.

Tillsammans skapar vi dagens och framtidens Borlänge.

*Jan Bohman*  
*Kommunstyrelsens ordförande*

## Om strategisk plan

Den strategiska planen är kommunfullmäktiges viktigaste verktyg för att leda och styra verksamheterna i nämnderna och kommunens bolag. Planen beslutas under första året av en ny mandatperiod. I planen anges kommunens vision, visionsområden, styrmodell, ägardirektiv för de kommunala bolagen, mål för god ekonomisk hushållning samt ekonomiska ramar.

Nämnder och bolag utgår från planen i sin ekonomi- och verksamhetsplanering. Det innebär att alla arbetar för att nå de koncernövergripande målen.

Den strategiska planen följs upp i samband med delårsbokslut och årsredovisning.

# Det här vill vi uppnå

Borlänges vision och mål

## Vår värdegrund

Vår värdegrund beskriver det förhållningssätt som alla medarbetare och politiker bär med sig och lever efter i sitt dagliga arbete.

Den fungerar som en kompass för hur vi ska utföra vårt arbete. Värdegrunden är gemensam för alla verksamheter och bidrar till att stärka Borlänge kommun.

Jag finns här för Borlängebon

Jag gillar utmaningar

Jag möter varje  
människa med  
öppenhet

# Vision

Vår vision visar riktningen för hur vi i kommunkoncernen ska utveckla vår stad.



Visionen kompletteras med tre visionsområden som beskriver hur Borlänge ska utvecklas för att vara en hållbar kommun att leva och verka i. Visionsområden har utgångspunkt i arbetet med Agenda 2030. Visionsområdena konkretiseras i kommunfullmäktiges mål

## Visionsområden

**Ett socialt hållbart Borlänge**  
Ett Borlänge där människor lever ett gott liv med jämlika och jämställda förutsättningar för hälsa, trygghet och lärande.

**Ett ekonomiskt hållbart Borlänge**  
Ett innovativt Borlänge som växer och utvecklas på ett balanserat sätt.

**Ett ekologiskt hållbart Borlänge**  
Ett Borlänge som tar ansvar för miljön både nu och i framtiden.



# Kommunfullmäktiges mål

Kommunfullmäktiges mål är koncernövergripande och hjälper oss att arbeta i visionens riktning. Målen visar vilka områden som är viktiga för att vi ska nå visionen. Målen delas in i verksamhetsmål och finansiella mål. Tillsammans leder de koncernen till en god ekonomisk hushållning. Målen beskrivs mera detaljerat på följande sidor.

## Verksamhetsmål

**Vi ska vara en motor i näringslivsutvecklingen och minska arbetslösheten så att fler vill och kan arbeta och etablera sig i Borlänge.**

**Vi ska ha ett rikt kultur- och fritidsliv så att det främjar demokrati, hälsa och livskvalité för alla.**

**Vi ska ha en skola i världsklass med fokus på kunskap och arbetsro, så att alla når sina mål och kan välja sin egen framtid.**

**Vi ska bygga trevliga boendemiljöer så att Borlänge fortsätter att växa och är en attraktiv bostadsort för fler.**

**Vi ska ha en god vård och omsorg så att Borlängeborna har möjlighet att leva ett gott liv med god hälsa.**

**Vi ska ha ett miljömässigt hållbart Borlänge så att vi lämnar över en bra miljö till framtida generationer.**

**Vi ska vara drivande i den digitala utvecklingen så att vi kan erbjuda en god och effektiv service till Borlängeborna.**

**Vi ska bryta segregationen så att klyftorna minskar och vi bygger ett hållbart Borlänge.**

**Vi ska arbeta målmedvetet tillsammans med andra samhällsaktörer så att tryggheten ökar i Borlänge.**

**Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare så att vi kan fortsätta ge god service till Borlängebon.**

## Uppföljning verksamhetsmål

Den samlade bedömningen av måluppfyllelsen baseras på effekter för Borlängeborna utifrån nämndernas strategier och resultat för indikatorer.

## **Finansiella mål**

### **Lånetak**

*Koncernens totala lånetak år 2029 är maximalt 95 000 kronor/invånare.*

*För planperioden får lånetaket maximalt uppgå till 115 000 kronor/invånare.*

### **Resultat**

*Genomsnittet av koncernens resultat efter finansiella poster ska under 10-årsperioden uppgå till minst 4 200 kronor/invånare.*

### **Soliditet**

*Genomsnittet av koncernens soliditet ska under 10-årsperioden uppgå till minst 35 procent.*

## Verksamhetsmål

***Vi ska vara en motor i näringslivsutvecklingen och minska arbetslösheten så att fler vill och kan arbeta och etablera sig i Borlänge.***

Alla Borlängebor ska kunna leva ett gott liv med både ekonomisk och social trygghet. En förutsättning för detta är ett framgångsrikt näringsliv som skapar arbetstillfällen. Då krävs tillgång till kompetens samt en väl fungerande infrastruktur för transporter, information och energi.

Vi ska i samarbete mellan kommunen och företagen skapa en långsiktig näringslivsstrategi för tillväxt. Den ska tydliggöra kommunens roll för att främja privat företagande både vad gäller utveckling och etableringar. Samverkan mellan kommunen, företagen och andra aktörer måste utvecklas. Vi ska arbeta med insatser som möter arbetsmarknadens behov och får fler Borlängebor i egenförsörjning.

### Därför är det här viktigt i Borlänge

*Arbetslösheten är relativt hög samtidigt som den arbetskraft som kommunen och företagen behöver saknas. Många är i utanförskap vilket ofta innebär negativa konsekvenser för individen och försvårar integrationen på arbetsmarknaden och i samhället. Samtidigt är det brist på kompetens inom vissa yrken.*

### Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål



## ***Vi ska ha ett rikt kultur- och fritidsliv så att det främjar demokrati, hälsa och livskvalité för alla.***

Ett rikt utbud av kultur- och fritidsverksamhet främjar hälsa och livskvalitet och gör Borlänge till en attraktiv kommun att leva och bo i. En god hälsa bland Borlängeborna ger ökade förutsättningar för deltagande i arbetsliv och utbildning. Detta gynnar i sin tur samhällsutveckling och demokrati och kan bidra till att minska segregation.

Vi ska ge de ideella krafterna bra förutsättningar för att kunna bedriva sin verksamhet. Särskilt viktigt är att barn och unga prioriteras och får möjlighet att utvecklas genom kultur- och fritidsaktiviteter. Jämställdhet och inkludering ska genomsyra föreningarnas verksamhet. Borlänges naturområden ska utvecklas för att fler ska kunna ta del av dessa rekreativmöjligheter.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Stillasittande är ett mycket vanligt inslag i dagens samhälle. Närmare halva befolkningen lider av övervikt eller fetma och den psykiska ohälsan ökar, särskilt bland unga och bland personer med låg utbildningsnivå. Ofrivillig ensamhet är något som drabbar allt fler äldre.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## ***Vi ska ha en skola i världsklass med fokus på kunskap och arbetsro, så att alla når sina mål och kan välja sin egen framtid.***

Genom att skapa de bästa förutsättningarna för ett livslångt lärande hjälper vi Borlängeborna att bli självsäkra, kloka och trygga individer som klarar sig bra genom hela livet, från förskola och skola till ett liv i egenförsörjning med en god hälsa.

Vi ska ge våra barn och unga det stöd som krävs för att klara målen i skolan. Detta ska ske med hjälp av behörig och kompetent personal som bidrar till jämlik hälsa, trygghet och lärande. Vi ska skapa ett bra samspel mellan elever, lärare, föräldrar och skolpersonal, där roller och förväntningar är tydliga. Det ska vara nolltolerans mot kränkningar i skolan.

I samarbete med företag och offentliga verksamheter ska fler flexibla utbildningar tillskapas som leder till arbete. Snabbspår och validering av nyanlända prioriteras där praktik och lärlingsplatser ska erbjudas i större utsträckning.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Borlänge är en segregerad kommun, dagens skolresultat visar stora skillnader mellan olika skolor och olika bostadsområden. Tillgång till ett livslångt lärande är en viktig förutsättning för att Borlängeborna ska kunna välja sin egen framtid.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## ***Vi ska bygga trevliga boendemiljöer så att Borlänge fortsätter att växa och är en attraktiv bostadsort för fler.***

Byggande av attraktiva boendemiljöer ska locka fler att bosätta sig i staden och på landsbygden. Genom att vara Sveriges byggvänligaste kommun ska nya bostäder tillskapas med blandade upplåtelseformer.

Vi ska bygga över 1500 nya bostäder med variation i läge och utbud. Bebyggelse som är prisvärd, miljövänlig och utvecklad för en modern stad ska prioriteras. Hållbart byggande vad gäller bland annat material, återbruk, låga drifts- och underhållskostnader samt solceller ska uppmuntras.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Borlänge växer och det råder bostadsbrist. Bostadsbristen leder bland annat till trångboddhet, segregation och försämrade möjlighet att locka till oss nya Borlängebor. Borlänge kommuns interna processer behöver effektiviseras och stärkas, så att Borlänge blir Sveriges byggvänligaste kommun.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## ***Vi ska ha en god vård och omsorg så att Borlängeborna har möjlighet att leva ett gott liv med god hälsa.***

Alla Borlängebor ska ges möjlighet att leva självständigt med ett gott liv och god hälsa. En god hälsa gör det möjligt för Borlängebon att identifiera och förverkliga sina egna mål och känna trygghet och inflytande över vardagen oavsett var i livet man befinner sig.

Vi ska erbjuda vård och omsorg där individens behov står i centrum och där alla ska mötas med respekt och omtanke. Genom förebyggande folkhälsoarbete ska jämlik hälsa, jämlik trygghet och jämlikt lärande främjas och därmed skapa möjligheter till högre livskvalitet. Vi ska bygga fler boendeformer för äldre samt stärka stödet till anhörigvårdarna. Inom de olika omsorgsverksamheterna ska vi öka inflytandet, delaktigheten och valfriheten.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Andelen Borlängebor med psykisk ohälsa, demens och neuropsykiatrisk problematik växer samtidigt som allt fler blir multisjuka. Detta ökar behovet av vård och omsorg inom områden där det råder brist på kompetens. Samtidigt ökar också andelen äldre generellt. Anmälningar om våld i nära relationer ökar, vilket bl.a. medför att fler barn- och ungdomar behöver insatser från socialtjänsten. Likaså ökar vård- och stödinsatser till personer med missbruk och beroende.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## ***Vi ska ha ett miljömässigt hållbart Borlänge så att vi lämnar över en bra miljö till framtidens generationer.***

Borlänge ska bli en av de bästa miljökommunerna i Sverige. En hållbar och attraktiv stad med hållbara transporter, en giftfri miljö samt närodlat, ekologisk och klimatsmart mat. Med höga naturvärden och biologisk mångfald värnar vi miljön och ökar livskvaliteten för Borlängeborna. Det ska vara lätt för Borlängeborna att leva hållbart.

För att lyckas krävs tydliga strategier med sikte på de nationella och globala klimat- och miljömålen. Genom att tänka innovativt, framåt och nytt möjliggörs och motiveras arbetet för att bli en ledande miljökommun. Vi ska ha fokus på höga miljökrav i upphandlingar, energi- och resurseffektivisering och utveckla produktionen av förnybar energi.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Koldioxidutsläppen är för höga i Borlänge för att vi ska nå de nationella och globala miljömålen. Förlusten av biologisk mångfald är ett av de allvarligaste miljöhoten. Resursförbrukningen är större än vad jorden tål. Miljögifter påverkar alla, men allra mest barn och unga.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**





## ***Vi ska vara drivande i den digitala utvecklingen så att vi erbjuder en god och effektiv service till Borlängeborna.***

Invånarnas krav på mer digital service ökar, liksom att i högre grad kunna kommunicera med våra verksamheter. Innovation och teknologiska framsteg är en nyckel till att finna hållbara lösningar för såväl ekonomiska som miljömässiga utmaningar.

Vi ska bli bättre på att använda digitaliseringens möjligheter för att möta invånarnas behov, hitta nya arbetssätt samt minska kostnaderna. För detta behövs digital kompetens vilket innebär att vara förtrogen med digitala tjänster och att utifrån sina förutsättningar kunna använda olika verktyg. För att kunna delta i det digitala samhället ska vi underlätta för Borlängeborna så att alla har samma rätt och möjlighet till att bidra och vara delaktig.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Borlänge står inför stora samhällsutmaningar, till exempel vad gäller hållbarhet, delaktighet och välfärd. Andelen av befolkningen som är i arbetsför ålder minskar samtidigt som andelen yngre och äldre ökar. För att uppnå ett hållbart samhälle med fungerande välfärd där alla är inkluderade, är det nödvändigt att använda digitaliseringens möjligheter på bästa sätt.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## ***Vi ska bryta segregationen så att klyftorna minskar och vi bygger ett hållbart Borlänge.***

Borlänge ska vara en välkomnande kommun som tydligt står upp för värderingar om jämlikhet och demokrati. Alla oavsett kön, könsidentitet, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion, funktionsnedsättning eller ålder är en resurs och en del i att utveckla kommunen. Borlänge ska präglas av lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter för alla Borlängebor.

Vi ska arbeta för att säkerställa jämlika uppväxt och levnadsvillkor så att förutsättningar ges för att alla ska trivas och känna sig inkluderade i Borlänge. Att främja hälsa, trygghet och lärande är fokus i det arbetet.

Vi ska gå på offensiven mot segregationen i skolan. En skola där barn från olika kulturer får möta varandra är en bra skola för alla. Vi ska bryta bostadssegregationen genom att ha blandade upplåtelseformer i hela vår stad.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*En hållbar integration är nödvändig för att kunna möta kommunens framtida samhällsutmaningar och behov av kompetensförsörjning. Borlänge kommun tar ett stort ansvar i migrationspolitiken. Segregation och bristande kunskaper i svenska språket är fortsatt stora utmaningar i vår stad. Borlänge behöver en långsiktigt hållbar integration som kombinerar medmänsklighet med insatser som skapar egenförsörjning.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## **Vi ska arbeta målmedvetet tillsammans med andra samhällsaktörer så att tryggheten ökar i Borlänge**

Borlängeborna ska kunna känna sig trygga, det är en viktig faktor för välbefinnande och hälsa. Upplevelsen av trygghet hänger ihop med tillit, delaktighet, inflytande och säkerhet. I en värld som förändras och i en stad som växer blir det extra viktigt att stärka den sociala hållbarheten.

Genom bättre dialog med borlängeborna ökar vi tilliten, delaktigheten och inflytandet. Kommunens brottsförebyggande insatser ska utvecklas i samarbete med polisen och civilsamhället. Tillsammans ska vi bekämpa brottsligheten kompromisslöst.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*I statistiska centralbyråns medborgarundersökning får Borlänge genomgående sämre resultat gällande trygghet och otrygghet än övriga kommuner som genomfört undersökningen vid samma tillfälle. Trygghetsindex visar att kvinnor skattar tryggheten lägre än män, att tryggheten skattas som lägst i åldersspannen 35-44 år samt 65-74 år och som högst i åldersspannet 18-24 år. Andelen anmälda brott totalt har för Borlänges del gått ned under den senaste 15-årsperioden med en liten uppåtgående trend de senaste tre åren.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



## ***Vi ska vara en attraktiv arbetsgivare så att vi kan fortsätta ge god service till Borlängebon.***

Borlänges största arbetsgivare är Borlänge kommun och som arbetsgivare måste vi lyckas med att attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens. För att vara en attraktiv arbetsgivare krävs ett ständigt pågående och långsiktigt arbete på bred front. Kommunen har en stor utmaning när det gäller kompetensförsörjning inom flertalet yrkeskategorier och samverkan med högskolan, näringsliv och andra samhällsaktörer är viktigt för att hitta vägar framåt.

Vi vill att kommunen ska vara en arbetsgivare som skapar förutsättningar för delaktighet, arbetsglädje och friska medarbetare, ett bra arbetsliv med väl fungerande arbetsvillkor och en god allmän hälsa med balans mellan arbete och fritid. Arbetet ska fortsätta med att förbättra personalens arbetsmiljö. Den gemensamma värdegrunden och ledarskapet är viktiga delar för att medarbetarna ska trivas och vara framgångsrika i sitt arbete.

### **Därför är det här viktigt i Borlänge**

*Borlänge har en stor utmaning när det gäller kompetensförsörjning inom flertalet yrkeskategorier. Konkurrensen har ökat i takt med stora pensionsavgångar, allt fler yngre och äldre samt brist på utbildad personal. En betydande utmaning är den höga sjukfrånvaron inom vissa yrkeskategorier.*

### **Målet pekar mot följande Agenda 2030 mål**



# Finansiella mål

## Lånetak

**Koncernens totala lånetak år 2029 är maximalt 95 000 kronor/invånare. För planperioden får lånetaket maximalt uppgå till 115 000 kronor/invånare.**

## Resultat

**Genomsnittet av koncernens resultat efter finansiella poster ska under 10-årsperioden uppgå till minst 4 200 kronor/invånare.**

## Soliditet

**Genomsnittet av koncernens soliditet ska under 10-årsperioden uppgå till minst 35 procent.**

**Motivering:** Borlänge Kommun är en växande stad som står inför stora investeringar för att behålla en bra välfärd. Ekonomin ska vara uthållig och i balans utifrån ett generationsperspektiv. Därför har kommunen mål som visar på helhet och långsiktighet för hela kommunkoncernen.

De finansiella målen är framtagna med den budget och balansräkning som finns för Borlänge kommunkoncern. Till Borlänge kommunkoncern räknas; Borlänge Kommun, Borlänge Kommuns Förvaltnings AB, AB Borlänge Energi, AB Stora Tunabyggen, Fastighets AB Hushagen och Maserhallen AB.

Målen ska följas upp på två sätt, kortsiktigt och långsiktigt, uppföljningen sker i samband med tertial- och årsredovisning.

Det kortsiktiga målet är årets utfall och följs upp mot budget och balansräkningen för Borlänge kommunkoncernen.

Det långsiktiga målet följs upp mot årets utfall, tidigare års utfall (med start från 2020) samt budget och balansräkningen till år 2029.



# Våra förutsättningar

## Kommunens uppdrag

Kommunens verksamheter erbjuder tjänster och service till människor, företag och organisationer. Det resultat som levereras till de som nyttjar tjänsterna och servicen, har betydelse för tilliten till kommunkoncernen.

Enligt regeringsformen är syftet med kommunal verksamhet att trygga rätten till bostäder och utbildning samt verka för social omsorg, trygghet, sysselsättning och för goda förutsättningar för hälsa. Kommunen är även ansvarig för den service som har stor betydelse för samhällets funktionalitet såsom infrastruktur, vatten- och avfallshantering samt tillsyn av miljöfarlig verksamhet och livsmedelshantering.

Kommunen styrs, förutom av regeringsformen, även av kommunallagen som ger stort utrymme för självstyre. Detta innebär att kommunen har rätt att själv bestämma på vilket sätt arbetsuppgifter ska organiseras och hur resurser ska fördelas.

## Planeringsförutsättningar och utmaningar

Nedan presenteras ett urval av de trender och utmaningar som är av stor vikt och kommer att påverka Borlänge kommun som geografisk plats och som organisation. Dessutom redovisas faktorer som påverkar möjligheterna att nå kommunens vision och mål.

### Agenda 2030

Agenda 2030 är världens mest ambitiösa plan för hållbar utveckling antagen av Förenta Nationerna (FN). Agenda 2030 innehåller 17 globala mål för hållbar utveckling som kräver lokalt agerande. Med ansvar för skola, socialt stöd, omsorg, infrastruktur, miljötillsyn, bostads- och samhällsplanering har kommunen stor betydelse för Borlängebornas liv och utvecklingen av de globala målen lokalt. Därför ska Agenda 2030 ligga till grund för alla kommunala beslut, och de globala målen kopplas till kommunfullmäktiges strategiska mål.



## **Globalisering**

Vi lever i ett globalt samhälle. Människor, regioner och företag blir allt mer beroende av varandra genom internationellt samarbete, handel och resande. Flödet av tankar, idéer, varor, kapital och människor ökar mellan världens länder. Styrningen från nationell nivå och från EU ökar, ofta med detaljerade krav när det gäller tjänsternas utbud, omfattning och utformning. Detta innebär att handlingsutrymmet förändras för de förtroendevalda på lokal nivå.

Det som händer i vår omvärld påverkar oss i Borlänge kommun. Större delen av världen finns idag representerad i vår kommun, vilket bidrar till ett multikulturellt samhälle med stora möjligheter. Kunskap och ett medvetet agerande lokalt och på den internationella arenan är en av faktorerna för Borlänges utveckling. Det blir allt viktigare att tänka globalt och agera lokalt. Kommunens egna behov, prioriteringar och utmaningar samt att kommunen också kan bidra till en demokratisk och solidarisk utveckling i världen utgör utgångspunkter för det internationella arbetet. Genom en aktiv omvärldsbevakning kan utvecklingsfrågor kopplas till olika fonder och program inom den internationella arenan, för att stödja utveckling av ordinarie verksamhet.

Borlänge kommun har sedan flera år ett aktivt samarbete med flera länder. Det handlar om vänortssamarbeten och gemensamma projekt. Under mandatperioden kommer inriktningen att vara att ha färre samarbeten och projekt överlag, för att kunna fokusera mer på samarbeten i Europa. Ett steg i den riktningen är att Borlänge kommun sedan 2018 är med i EU-nätverket Eurocities där fokus är sociala och kulturella frågor. De demokratiprojekt som startats 2019 kommer att fortsätta som planerat.

## **Demografi**

### ***Yrkesverksamma***

Borlänge är en ung kommun. Medelåldern i kommunen är 40,6 år, vilket är lägre än både Dalarna och riket. Befolkningen som är mellan 20-64 år befinner sig i den ålder då de förväntas vara yrkesverksamma. Den demografiska utvecklingen generellt i Sverige visar på att allt färre personer ska försörja allt fler i framtiden. Precis som i många andra länder kommer andelen äldre i landet att öka påtagligt under de kommande åren. Det ökade antalet personer i icke-yrkesaktiv ålder är redan i dag en utmaning för ekonomin inom den offentliga sektorn. Fram till 2027 förväntas en minskning av andelen 20-64 åringar både i Borlänge och i riket. Även om antalet personer i yrkesverksam ålder förväntas öka något i Borlänge så ökar befolkningen under 20 år och över 65 år i betydligt snabbare takt. Detta gör att andelen i yrkesaktiv ålder kommer minska i Borlänge med ungefär 4 %, vilket är en andelsminskning i ungefärlig nivå med riket.

### ***Försörjningsbördan***

Försörjningsbördan i Borlänge kommun kommer att öka under de kommande åren. Anledningen är att det finns en allt större andel barn och unga mellan 0-19 år, samtidigt som det även har skett en ökning av andelen äldre personer över 65 år. Under en prognostiserad tioårsperiod kommer antalet yngre och äldre i kommunen att öka stort. Samtidigt så förväntas även antalet personer i yrkesverksam ålder att öka, men till en betydligt mindre andel.

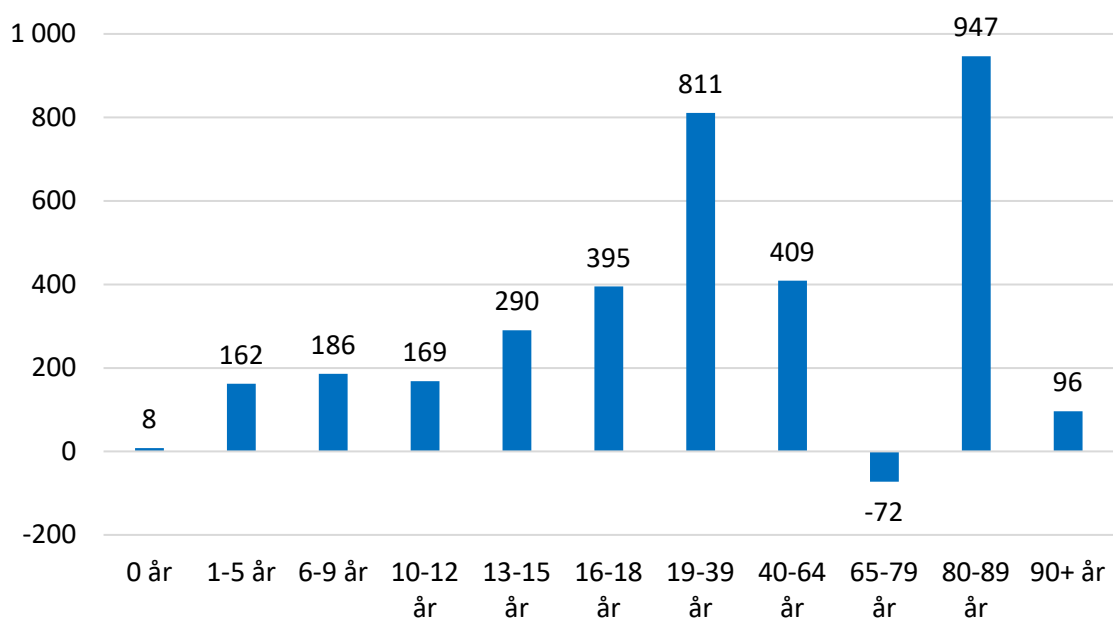
För kommunen är försörjningskvoten ett viktigt mått i relation till skola, vård och omsorg i förhållande till skattebasens storlek. Försörjningskvoten har de senaste åren ökat i Borlänge kommun och den förväntas att fortsätta göra det under prognosperioden. Försörjningskvoten kan kort förklaras som skillnaden mellan antalet personer i yrkesaktiv ålder (20-64 år), jämfört med den yngre (0-19 år) och äldre befolkningen (65 år och äldre) som inte kan förväntas att ta ett arbete.



### Befolkningsprognos

Befolkningen i Borlänge kommun förväntas att öka med 3399 personer mellan år 2018-2028, eller cirka 340 personer per år. Samtliga åldersgrupper ökar förutom yngre pensionärer mellan 65-79 år som minskar med 1 %. Personer i arbetsför ålder ökar mindre än den övriga befolkningen och personer mellan 19-39 år ökar med 6 % medan personer mellan 40-64 år ökar med 3 %. Personer som är under 19 år ökar stort och allra mest i åldersgruppen ökar de personer som är mellan 13-15 år som ökar 15 % och personer mellan 16-18 år som ökar med 21 %. Den största ökningen i kommunen står de äldsta för och personer mellan 80-89 år ökar med 42 % och personer över 90 år ökar med 21 %.

Befolkningsförändring 2018-2028 per åldersgrupp, Borlänge



## **Utbildning**

Borlänge kommun har en lägre andel barn inskrivna i förskolan jämfört med riket. Andel elever i åk 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen skiljer sig mycket mellan skolor i Borlänge - i vissa områden är det 90 % av eleverna som uppnår kraven men i de områden med lägst andel är det endast 39 % som uppnått kraven. Andel avgångselever årskurs 9 bosatta i Borlänge kommun som är behöriga till gymnasiet under 2015-2018 är lägre än i riket. Några av de faktorer som påverkar skolgången och skolresultaten är kön, familjens socioekonomiska position (sysselsättning & utbildningsnivå), vistelsetid i landet, trångboddhet och psykisk hälsa.

## **Arbetsmarknad och sysselsättning**

Urbaniseringen påverkar Borlänge både positivt och negativt. Kommunen tappar främst yngre invånare till tillväxtområdet Mälardalen för utbildning och jobb. Samtidigt kommer arbetskraft från grannkommunerna till Borlänge för att arbeta eller bo, ca 10 000 personer pendlar till Borlänge varje dag för att arbeta och ca 5500 personer pendlar ut från Borlänge vilket gör pendlingsnettot till ca 4500 personer. Tillsammans med invandringen från utlandet innebär det att Borlänges befolkning växer, arbetskraftsmässigt och befolkningsmässigt. Ökningen är dock inte tillräcklig för att ersätta alla de som går i pension inom de kommande tio åren, och inte tillräckligt för att försörja alla som kommer att vara i skolåldern. Borlänge behöver en större tillväxt av 25-45-åringar, precis som hela riket utanför storstadsregionerna.

Sedan 2004 har antalet arbetstillfällen ökat med 3542 eller 14,5 %. Offentlig förvaltning, vård/omsorg, handel och företagstjänster är de branscher som växer mest. Den ökade handeln beror på utbyggnaden av Norra backa och ökningen av arbetstillfällen inom vård/omsorg på att det blir fler äldre i kommunen. Arbetslösheten har legat högre i Borlänge än riket under hela perioden 2008 till 2017. Arbetskraftens lediga resurser i Borlänge motsvarar inte arbetsgivarnas krav på utbildning och kompetens.

Andelen som förvärvsarbetar i Borlänge skiljer sig väldigt mycket beroende på utbildningsnivå, totalt andel personer som förvärvsarbetar mellan 20-64 år är 76 %. Utav Borlänge kommuns befolkning i arbetsför ålder har 16 % enbart förgymnasial utbildning, alltså grundskola, 51 % av befolkningen har gymnasial utbildning, ytterligare 14 % har eftergymnasial utbildning kortare än 3 år och 17 % har en eftergymnasial utbildning längre än 3 år. 2 % av Borlänge kommuns invånare saknar uppgift om slutförd grundskola. Det är stora skillnader i utbildningsnivå mellan stadsdelar i Borlänge. Detta förklaras av en segregerad bostadsmarknad med en koncentration av hyresrätter i vissa områden och av bostadsrätter/villor i andra områden, vilket i sin tur beror av socioekonomiska förhållanden där inkomstnivå starkt påverkas av utbildningsnivå.

## **Kompetensförsörjning**

Mer än en miljon människor arbetar i välfärden i Sverige. Ungefär en tredjedel av dessa uppnår pensionsålder den närmaste tioårsperioden. Samtidigt ökar både andelen äldre och barn i befolkningen, vilket gör att behovet av skola, vård och omsorg växer. Detta leder till stora rekryteringsbehov. Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning skulle det behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023. Utöver demografin kommer en mängd andra faktorer att påverka rekryteringsbehoven. Det handlar exempelvis om globalisering, konjunkturförändringar, innovationer, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut och reformer.

## Effektivisering med ny teknik

Det kommande tio åren kommer andelen barn, unga och äldre i samhället att öka. Samtidigt kommer antalet personer i arbetsför ålder att öka mycket svagt. Det är en stor utmaning som innebär att offentlig sektor behöver hitta långsiktiga lösningar för att klara av att finansiera välfärden och klara kompetensförsörjningen. Att använda digitaliseringen ökar möjligheterna att möta de demografiska förändringarna. Utrikesdepartementets kansli för strategisk analys menar att digitaliseringen kommer att vara den enskilt starkaste förändringsfaktorn i samhället fram till år 2025.

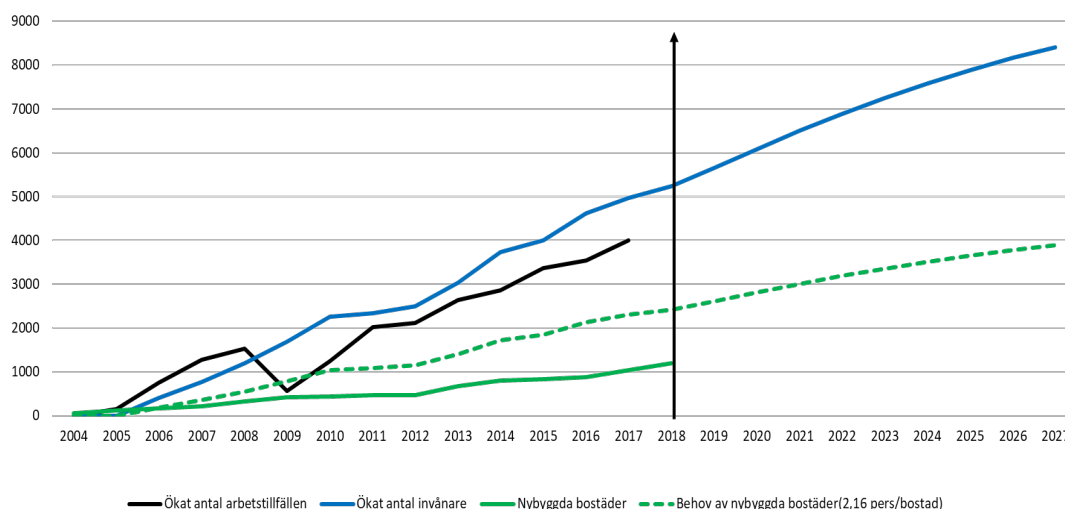
## Bostadsförsörjning

De senaste årtiondena har kännetecknats av ett lågt bostadsbyggande. Förklaringarna till detta är lågkonjunkturer, sänkta bolånetak och en rad andra faktorer som har haft effekter på nationell nivå. Borlänge har följt trenden i riket, då bostadsbyggandet varit lågt de senaste 20 åren. Kommunen har haft och förväntas att ha en fortsatt stor befolkningstillväxt på grund av en stor inflyttning och höga födelsetal. En växande befolkning kombinerat med ett lågt bostadsbyggande har gjort att efterfrågan på bostäder har ökat i Borlänge.

Bostadsbyggandet i Borlänge har ökat de senaste åren, men antalet nyproducerade bostäder behöver öka ytterligare för att den växande efterfrågan ska kunna tillgodoses. Bostadsbristen leder bland annat till trångboddhet, segregation samt försämrade förutsättningar att locka nya Borlängebor.

Det övergripande målet för bostadsbyggandet i den gemensamma översiktsplanen för FalunBorlänge är 5000 nya bostäder, vilket innebär minst 250 bostäder per år i Borlänge.

Förändring i folkmängd, arbetstillfällen och bostäder 2004-2018 och prognos 2019-2027, Borlänge



Nya siffror gällande antalet arbetstillfällen för 2018 presenteras av SCB i november.

## Integration

Under lång tid har fler personer invandrat än utvandrat från Sverige. Mellan åren 2014 till 2020 beräknas nästan 400 000 flyktingar med anhöriga få uppehållstillstånd i Sverige. Borlänge kommun tar ett stort ansvar i migrationspolitiken. En viktig förutsättning för en framgångsrik integration är att nyanlända barn och unga lyckas bra i skolan. Flyktingmottagandet är ojämnt fördelat, inte bara över landet utan även inom kommunerna. Vissa skolor får därför ansvar för en oproportionerligt stor andel nyanlända elever. Även genomsnittsåldern på nyanlända elever har ökat, vilket generellt ger dem kortare tid att klara skolgången. Detta har visat sig vara en viktig förklaring bakom den minskande andel elever som uppnår gymnasiebehörighet, och som klarar gymnasieskolan med godkända betyg.

Även etableringen på arbetsmarknaden måste förbättras. I Sverige är kompetenskraven på arbetsmarknaden höga och risken är stor att de med bristfällig utbildning eller svagt kontaktnät även på lång sikt inte får något arbete. Kommunernas ekonomi påverkas negativt av en dåligt fungerande arbetsmarknadsetablering. Direkta kostnader i form av ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsåtgärder, samt indirekta kostnader i form av socialt utanförskap och dessutom uteblivna skatteintäkter. Även om det är staten som har ansvar för arbetsmarknadspolitiken har kommunerna flera viktiga uppgifter för en bra integration; erbjuda utbildning och arbetsmarknadsinsatser samt den egna arbetsgivarrollen.

## Folkhälsa

Folkhälsan har förbättrats under de senaste decennierna, vilket bland annat avspeglar sig i att medellivslängden fortsätter öka. Däremot är inte hälsan jämnt fördelad i befolkningen. Sociala skillnader finns i levnadsvillkor, levnadsvanor, hur frisk man är, tillgängligheten till hälsofrämjande resurser och möjligheter att få vård. Flera indikatorer pekar på att den psykiska ohälsan fortsätter öka. I åldersgruppen 16-24 år har den ökat markant utan några säkra tecken på att trenden kommer att plana ut.

Kommunen har en bred och central roll i arbetet för en bättre folkhälsa. Särskilt viktigt är arbetet med att ge barn och ungdomar en bra start i livet och att värna äldres hälsa genom goda livsvillkor och hälsofrämjande livsmiljöer. Det sker en demografisk förändring och en allt större del av befolkningen blir äldre. Därför måste förutsättningarna till en självständig ålderdom med god livskvalitet skapas.

## Barnkonventionen

Barnkonventionen är Förenta Nationernas konvention om barns mänskliga rättigheter. Några av grundprinciperna i barnkonventionen är att barnets bästa ska beaktas vid alla beslut som rör dem och barnets rätt till inflytande. Det innebär bland annat att inför beslut och vid implementering i ärenden som kan beröra barn, ska det alltid utgå ifrån vad som är bäst för det enskilda barnet och utreda vad barnen själva tycker. Från 1 januari 2020 införlivas konventionen om barnets rättigheter i svensk lag. I Borlänge kommun ska vi bevaka vad det innebär och säkerställa att våra arbetssätt lever upp till den nya barnrättslagen.

## Klimat och miljö

Klimatfrågan är lika global som den är lokal. Effekterna av klimatförändringarna blir också olika på olika platser på jorden. Borlänge kommun har väldigt höga utsläpp av koldioxid, vilket beror på att stålproduktionen idag är beroende av fossila bränslen. SSAB står ensamt för 48 % av Borlänges utsläpp. Utöver koldioxidutsläppen som uppstår i Borlänge orsakar vi utsläpp på andra håll i världen genom konsumtionen. Hur vi transporterar oss är en knäckfråga för klimatet, som också påverkar flera andra aspekter på hållbarhet. Våra resvanor påverkar klimat, energiåtgång, luftkvalitet, buller samt halterna av miljögifter och mikroplaster i dagvatten. Resultatet av den resvaneundersökning som genomfördes 2018 visar att 66 % av resorna sker med bil, 14 % med

cykel, 11 % gång och 8 % kollektivtrafik. Bilresornas andel av färdmedelsfördelningen är i stort sett lika i jämförelse med mätningar 2009 och 2001. Att det är enkelt, gratis eller billigt att parkera påverkar starkt valet av bil som färdmedel. Det finns en stor potential att ersätta en bilresa med kollektivtrafik eller cykel. Cirka 41 procent av bilisterna anger att kollektivtrafiken kan ersätta resan med bil.

Förlusten av biologisk mångfald är det allvarligaste miljöhotet globalt sett och hänger tätt ihop med klimatfrågan. Mänskliga aktiviteter orsakar att många organismers livsmiljöer trängs undan och arter utrotas i en onaturligt hög takt, som närmast kan jämföras med det senaste massutdöendet när dinosaurierna dog ut för 65 miljoner år sedan. Flera centrala miljöprocesser, som till exempel kvävet och fosfors kretslopp, är rubbade och orsakar bland annat stora övergödningssproblem. Vi förbrukar mer resurser än vad jorden tål, vilket leder till att möjligheterna försämras för kommande generationer att leva ett gott liv. Miljögifter påverkar både vår hälsa och miljön runt omkring oss och barn är särskilt känsliga.

## Finansiella planeringsförutsättningar

Det övergripande kravet på kommuners och regioners ekonomi är att man ska ha en god ekonomisk hushållning (GEH) i sin verksamhet och i verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Vad som är god ekonomisk hushållning regleras inte i detalj utan varje kommun och region ska upprätta långsiktigt strategiska riktlinjer för innebörden utifrån de egna förutsättningarna.

Vi befinner oss nu i en period där behoven av att bygga ut välfärdssektorn kommer att vara större än möjligheterna att finansiera eller att bemanna den, om inget förändras. Det är ingen nyhet att denna period skulle komma, men effekterna har de senaste åren motverkats av den goda samhällsekonomiska utveckling som varit.

Coronapandemin har fått globalt omfattande effekter på hälsa, levnadsförhållanden, utbildning och ekonomi. Osäkerheten om den fortsatta utvecklingen är stor och pandemins slutliga effekter kommer att ta lång tid att överblicka. Trots omfattande restriktioner och vågor av hög smittspridning befinner sig ekonomin i en återhämtningsfas både globalt och i Sverige. I västvärlden har det genomförts omfattande insatser för att dämpa pandemins effekter på ekonomin, det har bedrivits en expansiv finanspolitik från länders centralbanker.

Den ekonomiska utmaningen för Borlänge kommun under den kommande planperioden är att fortsätta ha balans i driftsbudgeten och skapa utrymme för investeringar och framtidssatsningar.

### Omvärld<sup>1</sup>

#### *Internationellt*

Global BNP studsar tillbaka i år, efter den kraftiga dämpningen förra året. Återtåget, som inleddes redan den andra halvan av 2020, har hittills framför allt drivits av globala rekyl för industrisektorer och varuhandel. Men vid sidan av pandemin finns andra negativa faktorer som, åtminstone kortsiktigt, kan bromsa uppgången: bristen på såväl halvledare som på fraktkapacitet (inte minst containrar) lär en tid tynga global handel. Geopolitiska spänningar såsom de mellan Kina och Australien gällande kolimporten får följdverkningar i ekonomin genom störningar i energiförsörjningen. Dessa flaskhalsar och tillfälligt högre inflation dämpar den ekonomiska återhämtningen. Ökad smittspridning i Asien gör också att återhämtningen dämpas i regionen. De ekonomiska stimulanserna världen över har spelat en avgörande roll för återhämtningen hittills.

---

<sup>1</sup> Ekonomirapport i maj och oktober, 2021, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR)

I takt med att vaccinen framöver skördar allt större framgångar, inte minst i flera OECD-länder, möjliggörs mildringar eller slopade restriktioner på flera håll i år.

Att produktionen inom tjänstesektorn 2021 ändå tar fart stärker sysselsättningen, som på de flesta håll världen över dämpades kraftigt 2020. Att få igång hushållens konsumtion av dessa tjänster blir därför en viktig pusselbit i ländernas väg ur lågkonjunkturen.

BNP tillväxt i omvärlden:

Tabell 2 • BNP-tillväxt i omvärlden  
Procentuell förändring, kalenderkorrigerade värden

	2019	2020	2021	2022	2023
Eurozonen	1,3	-6,7	4,7	4,3	2,8
USA	2,2	-3,5	6,0	4,0	2,2
Kina	6,0	2,0	8,5	5,7	5,5
Världen	2,8	-3,7	5,6	4,0	3,2
KIX-vägd*	2,0	-4,2	5,3	4,2	2,6

\*Global BNP viktad utifrån utrikeshandel enligt KIX-index. KIX är ett valutaindex baserat på flöden av varor och råvaror i den svenska utrikeshandeln.

Källa: Konjunkturinstitutet, Macrobond samt Sveriges Kommuner och Regioner.

## Sverige

Inhemsk efterfrågan lyfter BNP-tillväxten i Sverige. Efter raset förra året stiger svensk BNP snabbt i år, med 3,1 procent jämfört med 2020. Framförallt är det den inhemska efterfrågan som driver upp BNP, inte minst hushållens och den offentliga sektorns konsumtion.

Efter 2019 och 2020, två år med minskande inhemsk efterfrågan, väntas två år med stark inhemsk efterfrågetillväxt. I synnerhet är det hushållens konsumtion som 2021 och 2022 beräknas driva på BNP-tillväxten. Även den offentliga sektorns konsumtionsutgifter bedöms i år öka snabbt, speciellt som följd av en rekyl för kommunsektorn, när aktivitetsnivån för verksamheterna helåret 2021 kommer att överstiga fjolårets nivå.

Att investeringstillväxten inte beräknas bli starkare 2021, i faser av snabb konjunkturuppgång, följer av att investeringarna totalt sett klarade sig hyfsat igenom 2020. Markanta nedgångar syntes visserligen, inte minst för delar av näringslivets investeringar under kvartal två 2020. Men sammantaget hämtades nedgången igen under året. Såväl bostadsbyggandet som offentliga investeringar bidrog till att hålla uppe den totala investeringsnivån.

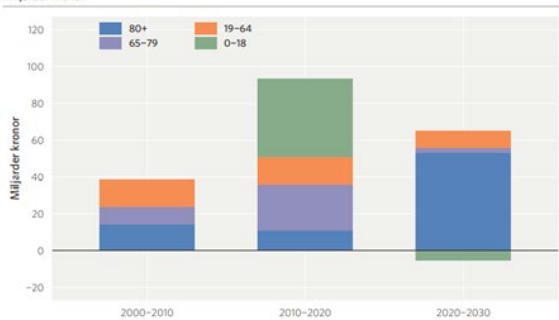
## Kommunernas ekonomi

Kommunernas ekonomiska förutsättningar ser förhållandevis goda ut de närmaste åren. En stark utveckling av skatteintäkterna enligt SKR's senaste prognos gör att utsikterna är bättre än i vårens Ekonomirapport. Lika stor betydelse för den sammantagna bilden har den förväntade kostnadsutvecklingen, som är klart lägre än i tidigare bedömning. Befolkningsprognosen som ligger till grund för dessa beräkningar visar på en svagare befolkningsökning än föregående prognos. Inte minst bland de yngsta, där skillnaderna är stora. De demografiska behovsförändringarna växlar därmed ner på en nivå som motsvarar utvecklingen under 2000-talets första årtionde.

Om den befolkningsutveckling SCB förutspår kommer att bli verklighet behöver en hel del lokala och regionala investeringsplaner och skatteintäktsbudgetar revideras ned för att rymmas i den totala befolkningsprognosen för riket. Prognosen gör också att kostnaderna i kommuner och regioner förväntas öka något långsammare än de har gjort under den senaste tioårsperioden. Samtidigt kan vi förvänta oss en långsammare ökning av skatteintäkterna. En förhållandevis stark skatteunderlagstillväxt 2021–2024 gör att intäktsutvecklingen i kommunsektorn, trots en viss minskning av statsbidragen, ser god ut. De stora pandemirelaterade generella statsbidragen under 2020 ersätts av generella statsbidrag på ungefär samma nivå 2021.

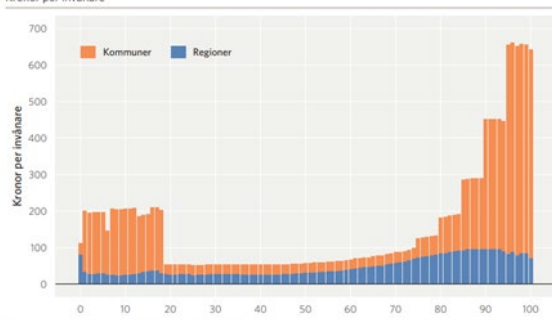
Följande diagram visar vilken påverkan som kan förväntas utifrån de demografiska förändringarna framöver:

Diagram 6 • Kostnader för demografiska förändringar per tioårsperiod, i 2020 års prisnivå  
Miljarder kronor



Källa: Sveriges Kommuner och Regioner.

Diagram 5 • Kostnad per år och invånare relativt ålder, i 2020 års prisnivå  
Kronor per invånare

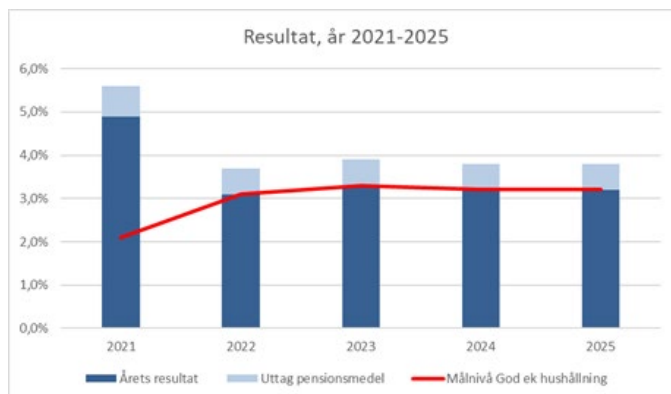


Källa: Statistiska centralbyrån och Sveriges Kommuner och Regioner.

## Resultat och kapacitet

### Resultatkrav

Balanskravet, den av staten fastställda nedre gränsen för den ekonomiska utvecklingen i en kommun, innebär att resultatet varje år måste vara positivt, det vill säga intäkterna måste överstiga kostnaderna. Ett nollresultat är inte tillräckligt för att på lång sikt uppnå kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning. Varje kommun ska själva utröna vad som är god ekonomisk hushållning och besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning.



Borlänge Kommun har behov av stora investeringar framöver. För att klara av de framtida driftkostnaderna som blir följderna av investeringarna krävs en högre resultatnivå. Varje år tar kommunen ut likviditet från fonderade pensionsmedel. Denna likviditet minskar behovet av årets resultat. Behovet av resultat inklusive uttag av pensionsmedel varierar mellan 3,7 – 3,9 procent av skatter och bidrag under perioden 2022-2025, räknar man bort uttag av pensionsmedel är resultatbehovet 3,1 – 3,3 procent under samma tidsperiod. Resultatet för år 2021 är en helårsprognos per 2021-08-31.

### Utveckling av intäkter och kostnader

Mnkr	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Total, skatter och utjämning</b>	<b>3 603,8</b>	<b>3 676,4</b>	<b>3 752,4</b>	<b>3 856,8</b>	<b>3 961,1</b>
Skatter & bidragsutveckling i mnkr	119,0	72,7	75,9	104,4	104,3
Skatter & bidragsutveckling i procent	3,4 %	2,0 %	2,1 %	2,8 %	2,7 %
Nettokostnadsutveckling i mnkr	84,2	65,0	64,6	100,8	102,7
Nettokostnadsutveckling i procent	2,4 %	1,8 %	1,8 %	2,7 %	2,7 %

### Intäkter

Kommunens ekonomiska möjligheter är framför allt beroende av hur skatteunderlaget utvecklas i riket. Borlänges skattekraft är lägre än rikssnittet (87,9 % av riket år 2022). Den statliga inkomstutjämningen medför att befolkningsutvecklingen har större ekonomisk betydelse för kommunen än den egna skatteunderlagsutvecklingen. Det statliga utjämningsystemet syftar till att utjämna både inkomstskillnader och strukturella kostnadskillnader så att kommunerna kan tillhandahålla sina invånare likvärdig service trots olika förutsättningar i fråga om skattekraft och kostnadsläge. Skillnader i skattesats ska bara spegla skillnader i service, avgifter och effektivitet. Externa intäkter i form av riktade statsbidrag, kommunens taxor och avgifter står för ca tjugo procent av kommunens intäkter. Framförallt statsbidragen varierar år från år och kan vara svåra att prognosticera i budgeten.



## Kostnader

För att kommunen ska få en ekonomisk utveckling som ger en sund och hållbar ekonomi på sikt, kan inte alla skattemedel användas till löpande driftverksamhet. Bedömningen är att driftverksamheten långsiktigt inte får förbruka mer än 97-98 % av skattemedlen under åren 2022-2025 för att kommunen ska kunna upprätthålla resultatnivån som krävs för att klara av att långsiktigt finansiera planerade investeringar. Att verksamheten bedrivs inom givna ramar är en förutsättning för att skapa en långsiktigt stabil ekonomi, samt möjliggöra den planerade utvecklingen av verksamheten. Nya arbetssätt och lösningar och ständiga förbättringar fordras om den totala verksamheten ska kunna upprätthållas utan kraftiga avgifts- och skatteökningar.

## Investeringar och avskrivningar

I investeringsbudgeten redovisas planerad anskaffning av lös och fast egendom som är avsedd att användas stadigvarande i verksamheten. Kommunen strävar efter ett så effektivt utnyttjande av redan befintliga tillgångar, att investeringar i nya tillgångar hålls på en rimlig nivå i förhållande till verksamhetens omfattning.

Nyckeltal budgeterade investeringar	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Investeringsvolym 75 % (mnkr)	443	368	475	536	365
Investeringsvolym/skatteintäkter (%)	12 %	10 %	13 %	14 %	9 %
Egenfinansiering av investeringar (%)	100 %	100 %	79 %	66 %	86 %

År 2021 beräknas kommunen att investera cirka 443 miljoner kronor vilket motsvarar cirka 90 procent av planerade investeringar för året. För åren 2022-2025 planeras investeringar på drygt 2,3 miljarder kronor. På grund av förseningar i byggen med mera så beräknas ett genomförande av 75 procent av investeringsplanerna för perioden år 2022-2025. Kommunen kommer att ha en egenfinansiering på drygt 80 procent av investeringarna och beräknas ta upp lån på 330 miljoner kronor under perioden. Den beräknad investeringsvolym håller sig inom 10-14 procent av skatteintäkterna. SKR räknar i Ekonomirapporten från maj 2020 att kommunsektorn kommer att investera i genomsnitt 11,9 procent av skatteintäkterna under perioden år 2021 -2023.

## Riskkontroll

### Likviditet

Likviditet	2021	2022	2023	2024	2025
Kassalikviditet, %	104,2 %	91,2 %	79,4 %	72,3 %	72,5 %
Kassalikviditet exkl. pensionsmedel, %	67,3 %	57,3 %	48,5 %	44,4 %	47,5 %

I Borlänge kommuns omsättningstillgångar ingår pensionsmedel. Undantar man pensionsmedel från omsättningstillgångarna sjunker kassalikviditeten till under 100 procent som anses som gräns för god kassalikviditet. Kommunen har tillsammans med koncernbolagen ett koncernkonto med en checkkredit om 100 miljoner kronor och räknar man bort semesterlöneskulden på cirka 170 miljoner kronor från korta skulder, anses betalberedskap för kommunen vara okej. Dessutom finns möjligheter till att uppta lån, om så är nödvändigt för att tillfälligt förstärka likviditeten. Strategin för kommunen är att hålla så låg likviditetsreserv som möjligt, då det är dålig avkastning på överskottslikviditet idag.

## Soliditet

Soliditet	2021	2022	2023	2024	2025
Soliditet exklusive ansvarsförbindelse %	65,7	66,5	65,6	63,4	63,4
Soliditet inklusive ansvarsförbindelse %	36,3	39,4	41,1	41,8	42,5
Skuldsättningsgrad	41 %	40 %	44 %	47 %	47 %

Kommunens soliditet varierer mellan 64-67 procent under perioden. Det beror bland annat på kommunens externa finansiering av investeringarna. Inkluderar man ansvarsförbindelsen i soliditeten har kommunen en stigande soliditet i början av perioden till år 2025. Kommunen betalar av på ansvarsförbindelsen varje år. Skuldsättningsgraden talar om hur stora skulder kommunen har i förhållande till det egna kapitalet. I och med att kommunen ska låna upp 330 miljoner kronor under perioden, ökar skuldsättningsgraden till 47 % år 2025.

## Lånesituation

Borlänge kommun har idag lån på 100 miljoner kronor. Planen är att utöka lånestocken till en sammanlagd låneportfölj om 430 miljoner kronor år 2025.

## Låne- och borgensramar i kommunkoncernen

Kommunens borgensåtagande till de kommunala bolagen är omfattande och skuldsättningsnivån per invånare är hög. I enlighet med gällande borgenspolicy kommer rullande borgensramar för koncernens bolag att fastställas årligen i december av Kommunfullmäktige. För att klara av den planerade investeringsbudgeten och koncernens borgensramar, behövs prioriteringar och/eller ökade försäljningar av anläggningstillgångar i kommunkoncernen. Det finns planer på försäljningar av anläggningstillgångar under perioden.

Mnkr	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Borlänge kommun (låneram)	100	100	200	380	430	530
Borlänge Kommuns Förvaltnings AB (borgens)	760	750	740	730	720	710
AB Stora Tunabyggen (borgens)	2 140	2 140	2 140	2 140	2 140	2 140
AB Borlänge Energi (borgens)	910	950	1 100	1 220	1 320	1 400
Fastighets AB Tunabyggen (borgens)	800	800	1 000	1 000	1 050	1 000
Summa	4 710	4 740	5 180	5 470	5 660	5 780

## Skatteintäkter och utjämning

Kommunens ekonomiska möjligheter är framför allt beroende av hur skatteunderlaget utvecklas i riket. Borlänges skattekraft är lägre än rikssnittet. Den statliga inkomstutjämningen medför att befolkningsutvecklingen har större ekonomisk betydelse för kommunen än den egna skatteunderlagsutvecklingen. Det statliga utjämningsystemet syftar till att utjämna både inkomstskillnader och strukturella kostnadsskillnader så att kommunerna kan tillhandahålla sina invånare likvärdig service trots olika förutsättningar i fråga om skattekraft och kostnadsläge. Skillnader i skattesats ska bara spegla skillnader i service, avgifter och effektivitet.

Mnkr	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Total, skatter och utjämning</b>	<b>3 603,8</b>	<b>3 676,4</b>	<b>3 752,4</b>	<b>3 856,8</b>	<b>3 961,1</b>
Skatter & bidragsutveckling i mnkr	119,0	72,7	75,9	104,4	104,3
Skatter & bidragsutveckling i procent	3,4 %	2,0 %	2,1 %	2,8 %	2,7 %

Borlänge kommuns skatteintäkter ökar varje år under planperioden, men ökningstakten minskar till år 2021, samt att resultatnivån behöver höjas, vilket ställer krav på att kommunen klarar av att minska nettokostnadsökningen under samma period.

### ***Kommunal skattesats***

Kommunens skattesats har varit oförändrad sedan år 2003, bortsett från skatteväxlingarna som gjordes år 2013 och 2018 mellan regionen och kommunerna i Dalarna. År 2013 tog kommunerna över hemsjukvården från regionen och år 2018 tog regionen över kollektivtrafiken från kommunerna. Borlänges skattesats (år 2021) ligger 0,16 procentenheter över genomsnittet i Dalarna (ovägt medel) och 0,74 procentenheter över alla kommuner (ovägt medel). Borlänges kommunalskatt är 22,42 procent och inga skattehöjningar är planerade i Strategisk Plan 2020-2023 med ekonomiska ramar 2022-2025.

### ***Pensionsåtagande och förvaltning av pensionsmedel***

Kommunens totala pensionsförpliktelser uppgår till drygt 1,3 miljarder kronor inklusive löneskatt. Pensionsförpliktelser intjänade före 1998 (76 procent) redovisas endast som en ansvarsförbindelse i en not till balansräkningen och förpliktelser intjänade från och med 1998 som en avsättning i balansräkningen (24 procent). Kommunen har sedan 1994 avsatt medel som "öronmärkts" för pensionsändamål i syfte att lindra belastningen på den kommunala ekonomin under de år då pensionsutbetalningarna blir som störst. Medlens marknadsvärde är drygt 325 miljoner kronor (augusti 2021) och täcker en tredjedel av ansvarsförbindelsen. Pengarna ska användas för att kapa topparna och jämna ut kassaflödena till dess att pensionsutbetalningarna minskar.

Så ska vi arbeta för att nå  
vår vision och våra mål

# God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning råder när de verksamhetsinriktade målen uppnås samtidigt som de finansiella målen är uppfyllda. Ekonomin ska vara uthållig och i balans ur ett generationsperspektiv.

Kommunfullmäktige har satt upp tre finansiella mål. Utgångspunkten för de finansiella målen är att varje generation själv måste bära kostnaderna för den service som de konsumerar.

Verksamheterna och bolagens uppgifter är att förverkliga syftet ur Borlängebornas/företagens perspektiv och i sina verksamhets- och affärsplaner beskriva de utmaningar och den planering man har, för att genomföra verksamhetsuppdraget.

Finansiella målen utgör en restriktion för:

- Hur mycket den löpande verksamheten får kosta – *Resultatet*
- Investeringsnivåer och finansiering av dessa – *Lånetak*
- Förmögenhetsutveckling – *Soliditet*

## Borlänges styrmodell

Kommunens styrmodell ska säkra verkställandet av det kommunala uppdraget och den politiska viljeinriktningen.

### Kvalitetsledning

Ett kvalitetsledningssystem är en struktur för att planera, leda, dokumentera, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra kvaliteten i en organisation.

Kvalitetsledningssystemet ska beskriva hur det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt och vad som krävs för att kvalitetssäkra verksamheten. Ett ledningssystem för kvalitet behöver stödja ett arbetssätt där verksamhetens syfte och medborgarnas behov lyfts fram och där helhetsperspektiv och samverkan är tydligt.

*Under planperioden ska arbetet påbörjas med att implementera ett kommunövergripande kvalitetsledningssystem som ska vara ett stöd i den dagliga verksamheten.*

### Planeringsprocess

Planeringsprocessen styr hur kommunen planerar och följer upp genomförandet av verksamhet och ekonomi. Syftet är att ge bästa möjliga förutsättningar för beslutsfattande i kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och i verksamheterna. Uppföljning av verksamhet och ekonomi sker månadsvis i prognos- och uppföljningsprocessen samt med en fördjupad uppföljning utifrån målen för god ekonomisk hushållning per tertial och år.



*Under planperioden ska planeringsprocessen vidareutvecklas för att bidra till ökad system- och helhetssyn. Fokus kommer att vara på prognos- och uppföljningsprocessen och utarbetande av mätsystem.*

## **Ledarskap**

Ledarskapet i Borlänge kommun är viktigt i vår strävan att ge ännu bättre service till Borlängeborna. Cheferna har en viktig roll att skapa förutsättningar och undanröja hinder för att medarbetarna ska vara framgångsrika i sitt arbete. Vi främjar synsättet att det är medarbetarna som kan verksamheten och skapar värde för Borlängebon och som också kan förbättra verksamheten. Detta kräver modiga ledare som möjliggör nya arbetssätt i vardagen. Det kräver även att vi tydligt visar var vi är på väg och i stora drag hur vi ska ta oss dit.

Kommunens chefer ska vara föredömen i arbetet med den gemensamma värdegrunden, ledarfilosofin och styrmodellen. Ledarskapet avgör om vi lyckas med det arbetet och får de effekter vi önskar. Med fokus på helheten och syftet med verksamheten kan våra chefer skapa en långsiktig och hållbar verksamhet.

*Under planperioden är ambitionen att chefer och ledare har verktyg för att leda/driva arbetet med att utveckla medarbetarskapet i kommunkoncernen. En tydlig inriktning i ledarskapet är kulturarbetet som bedrivs i organisationen där det förhållningssätt vi strävar efter är beskrivet i vår värdegrund.*

## **Värdegrund**

Värdegrunden beskriver det förhållningssätt som alla som arbetar i kommunen ska bära med sig och leva efter i sitt arbete. Genom en tydlig värdegrund kan vi utveckla vår verksamhet med en stark vi-känsla och gemensamma värderingar.

En stark värdegrund ökar vår förmåga att attrahera och rekrytera medarbetare som delar våra värderingar. Detta är avgörande för att värdegrunden ska genomsyra vår verksamhet.

Vid rekrytering och utveckling av chefer är detta särskilt viktigt då de är föredömen i organisationen och levandegör värdegrunden i vardagen.

*Under planperioden arbetar vi vidare med värdegrunden som den viktigaste kompassen att använda i vår vardag och vi tydliggör också chefens ansvar att arbeta med värdegrunden.*

### **Jag finns här för Borlängebon**

Det innebär att jag har fokus på mitt uppdrag. Jag är professionell och trevlig i mitt bemötande.

### **Jag gillar utmaningar**

Det innebär att jag vågar tänka nytt och bidrar till förändring. Jag vill utvecklas och växa. Jag är stolt över mitt arbete.

### **Jag möter varje människa med öppenhet**

Det innebär att jag visar respekt för alla jag möter. Jag har tilltro till människor och ser allas lika värde.



## Utvecklingsinriktning för styrmodellen

Kommunallagen anger grunderna för styrningen av en kommun. Lagen säger att kommunfullmäktige är beslutande församling och utser en kommunstyrelse och de nämnder som behövs. Denna vertikala styrning är lagstadgad.

Utvecklingen av styrningen i kommunen syftar till att mer fokusera på borlängebons resa genom organisationen och hur vi kan komplettera den vertikala styrningen med en horisontell styrning. Förenklat uttryckt innebär det att tydligare synliggöra den kedja av åtgärder som kommunen, och andra parter som kommunen samverkar med, vidtar från att en Borlängebo tar kontakt till dess att ärendet är avslutat. Syftet är att skapa värde för Borlängeborna och ge bättre förutsättningar för att effektivisera arbetet.

### Dialog

Det viktigaste verktyget för att lyckas med styrningen av kommunen är en tillitsfull dialog där lyhördhet och ömsesidig respekt är grundläggande. Förhållningssättet mellan människor präglar också hur man styr, leder och organiserar verksamheten.

Viktigt är att varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställer att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa Borlängebon.

### Systemsyn

Borlängebons resa genom organisationen beskrivs som processer som skapar värde för Borlängebon. Enkelt uttryckt kan en process definieras som en rad av aktiviteter som uppstår av ett behov eller av efterfrågan och slutar med ett värde/resultat. Systemsyn innebär att fokusera på organisationen som helhet och förstå sambanden mellan delarna.

All kommunal verksamhet utförs redan idag i form av processer, oavsett om de är synliggjorda eller inte. Processerna, sett från Borlängebons perspektiv, sträcker sig ofta över flera organisationsgränser och många gånger även utanför kommunkoncernens verksamheter. Helhetsbild och samverkan blir därmed viktiga faktorer för att kunna uppfylla behov och ge en bättre service.



### **Medarbetardriven chefstödd utveckling (MCU)**

Värdet för Borlängebon skapas i de flesta fall i mötet med kommunens medarbetare. När medarbetare har förståelse för sitt uppdrag och de sammanhang de finns i, kan de också se hur den egna prestationen bidrar till resultat och måluppfyllelse på den egna enheten, men också för kommunkoncernen.

För att mötet mellan medarbetaren och Borlängebon ska bli så bra som möjligt behöver hela verksamheten agera utifrån en gemensam syn på verksamhetens syfte och med Borlängebons fokus som tydlig riktning. Alla delar ska bidra till, men också upplevas att de är viktiga för uppdragets genomförande.

Vi gillar utmaningar, den andra meningen i värdegrunden, ser till att våra medarbetare har stor delaktighet i förbättringsarbetet då vi tror på att det är de som har störst kunskap om verksamheten. Genom att få medarbetarna att förstå målen och inriktningen för verksamheten blir behovet av detaljstyrning mindre och vi skapar en större arbetsglädje i organisationen.

### **Medborgardriven tjänsteutveckling**

I Borlänge ska alla invånare känna sig delaktiga och betydelsefulla där synpunkter och åsikter tas tillvara genom en utvecklad dialog i olika frågor.

Vi vill skapa förutsättningar för samskapande av tjänster i mötet mellan Borlängebor och kommunkoncernen, utifrån en respektfull dialog, och med anpassning till individers olika behov och önskemål.



# Styrdokument och budget

## Strategisk plan

Kommunfullmäktige beslutar om ny fyraårig strategisk plan under första året av en ny mandatperiod. I planen anges kommunens vision, visionsområden, styrmodell, ägardirektiv för de kommunala bolagen, mål för god ekonomisk hushållning samt ekonomiska ramar.

Den strategiska planen beslutas av fullmäktige i juni. De ekonomiska ramarna revideras under hösten utifrån bland annat nya skatteberäkningar och beslutas i december. Ägardirektiven för de kommunala bolagen omarbetas under hösten och beslutas i december. Återrapportering sker enligt ordinarie uppföljningsprocess.

## Nämndplan

I nämndplanen förtydligas de ansvarsområden och uppdrag som kommunfullmäktige överlämnat till nämnden genom dess reglemente. Nämndplanen innehåller också detaljbudgeten för nämnden.

Utifrån dialog med verksamheterna beslutar nämnden om strategier för att nå kommunfullmäktiges mål. Nämnderna tar fram indikatorer som baseras på effekter för Borlängeborna.

Återrapport sker i den ordinarie uppföljningsprocessen. Nämndplanen ska avse åren 2020–2023 och revideras årligen.

## Ägardirektiv

I ägardirektiven beskrivs ändamål, verksamhets- och ekonomiska mål. Bolagen rapporterar enligt aktuell företagspolicy.

## Verksamhetsplan

Verksamheternas uppgift är att förverkliga syftet ur Borlängebornas/företagens perspektiv. Verksamhetsplanen beskriver de utmaningar och den planering man har för att genomföra verksamhetsuppdraget, utifrån nämndernas strategier och kommunfullmäktiges mål.

Indikatorer tas fram i verksamheterna som baseras på effekter för Borlängeborna. Återrapport ska ske kontinuerligt. Verksamhetsplanen beslutas av ansvarig chef och är fyraårig och revideras årligen.

# Kommunens nämnder och bolag

## Nämndernas och bolagens ansvar

Nämnder och styrelser ska arbeta för att uppfylla målen för god ekonomisk hushållning såväl ur ett verksamhetsmässigt som ur finansiellt perspektiv. Detta kräver en utvecklad planering med framförhållning och handlingsberedskap samt en rättvisande och tillförlitlig redovisning som ger information om resultatet i förhållande till uppställda mål.

Om konflikt uppstår mellan mål och medel är det tillgången på medel som är styrande.

Nämnderna ska vidta de åtgärder som behövs i syfte att bedriva verksamheten inom givna ekonomiska ramar.

### Reglemente/ägardirektiv

För varje nämnd och styrelse finns ett reglemente som styr vilket ansvar och vilka befogenheter som nämnden eller styrelsen har.

För de kommunala bolagen finns ägardirektiv som tydliggör vad ägaren vill med bolaget och vilken nytta som bolaget förväntas tillföra kommunen och dess invånare samt ramar och villkor för bolagets verksamhet.

Målsättningen för verksamheten inom kommunkoncernen ska vara att tillgodose intressen som gagnar kommunen i sin helhet. Bolagen ska därför i samråd med kommunens förvaltning söka lösningar som tillgodoser helhetsintresset.

Kommunstyrelsen har i uppgift att ha uppsikt över all verksamhet inom kommunen och verksamheten i samtliga bolag, både helägda och delägda.

Reglementen fastställs av kommunfullmäktige och ägardirektiven är en del av strategiska planen.

### Rapportering

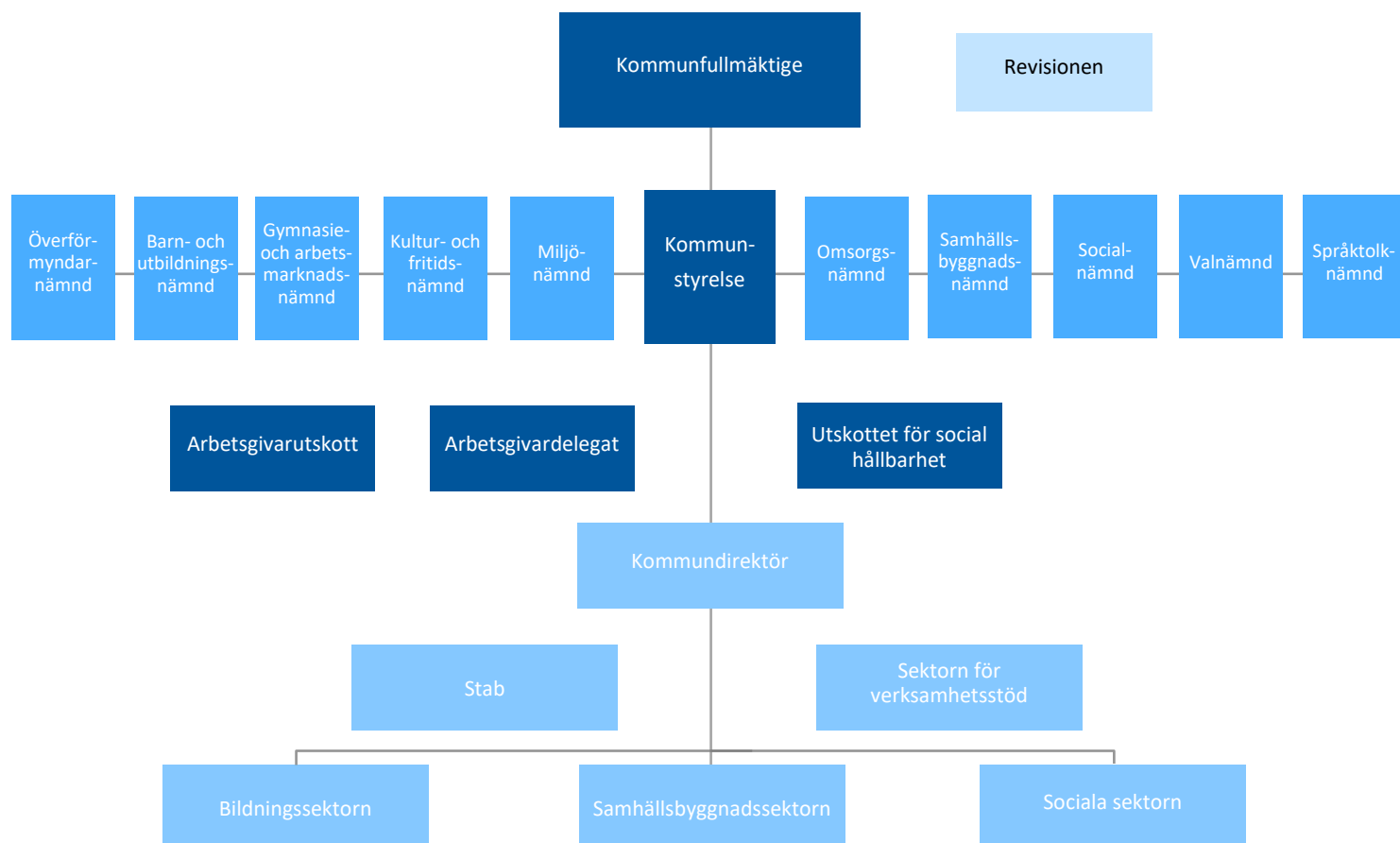
Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska rapportera enligt aktuell företagspolicy. Rapporteringen ska innehålla information som underlättar för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt.

Bolagen i Borlänge Kommuns Förvaltnings-koncern ska årligen, eller på begäran rapportera till Borlänge Kommuns Förvaltnings AB hur man uppfyller kraven i ägardirektivet.

### Upphandling

Borlänge Kommuns Förvaltnings AB och de helägda bolagen ska i upphandlingar särskilt beakta sociala- och miljömässiga krav i enlighet med kommunkoncernens gällande styrdokument.

# Kommunens nämnder



## Borlänge är värdkommun för följande nämnder:

Gemensam nämnd för språktolkförmedlingsverksamhet tillsammans med Region Dalarna, Avesta, Falun, Gagnef, Hedemora, Leksand, Ludvika, Mora, Orsa, Rättvik, Smedjebacken och Säter.

Gemensam nämnd för överförmyndarverksamhet med Ludvika, Falun, Gagnef, Säter och Smedjebackens kommun.

## Borlänge deltar i följande nämnder:

Gemensam nämnd för upphandlingssamverkan tillsammans med Ludvika, Falun, Gagnef, Hedemora och Säter. Ludvika är värdkommun.

Gemensam nämnd för hjälpmedelsfrågor med Region Dalarna som är värd och alla dalakommuner

Gemensam nämnd för alkohol, tobak och receptfria läkemedel tillsammans med Gagnef, Säter, Ludvika, Smedjebacken, Hedemora och Falun. Falun är värdkommun.

## Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har som uppgift att leda, samordna och styra förvaltningen av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen ansvarar för den ekonomiska förvaltningen och den strategiska planeringen av kommunen och övervakar att kommunen fullgör de uppgifter som enligt lag åligger kommunen att sköta. Kommunstyrelsen kontrollerar att nämnder, förvaltningar och kommunala bolag efterlever de mål och riktlinjer som fastställts av kommunfullmäktige vad gäller ekonomi, service, verksamhet och organisation.

Kommunstyrelsen är också facknämnd för kommundirektörens stab, sektorn verksamhetsstöd och delar av samhällsbyggnadssektorn (översiktlig planering av mark- och vattenanvändning, mark- och bostadspolitik, friluftsliv, markberedskap och bostadsförsörjning samt näringslivsfrågor).



Jan Bohman, (S)  
ordförande kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	322 865	331 040	341 876	393 982	447 328
Investeringsram	388 607	400 200	522 100	614 100	421 100



**Kommunstyrelsens  
arbetsutskott**  
Ordförande Jan Bohman



**Utskottet för social  
hållbarhet**  
Ordförande Karin Örjes



**Arbetsgivardelegat**  
Mari Jonsson

## Miljönämnden

Miljönämnden ansvarar för myndighetsutövning och bedriver tillsyn och kontroll inom miljö, hälsoskydd och livsmedelsområdet. Nämnden arbetar med miljöövervakning och som stöd och expertis inom livsmedel, miljö- och hälsoskyddsfrågor.

Miljönämnden ansvarar även för det strategiska och långsiktiga miljöarbetet för en hållbar utveckling, kommunens energi- och klimatrådgivning samt naturvård.



Elina Brodén, (MP)  
ordförande miljönämnden

Miljönämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	13 415	14 120	14 335	14 550	14 770
Investeringsram	0	0	0	0	0

## Socialnämnden

Socialnämndens ansvarar för att samordna insatser och service utifrån familjers och individers behov av stöd och omsorg. Socialnämnden ansvarar bland annat för insatser utifrån lag med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU) eller enligt lag om vård av missbrukare i vissa fall (LVM). Nämnden ansvarar också för kommunens budget- och skuldrådgivning.



Cilla Rohdin, (S)  
ordförande socialnämnden

Socialnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	399 070	411 545	417 720	423 985	430 345
Investeringsram	2 100	1 000	1 500	1 000	1 000

## Omsorgsnämnden

Omsorgsnämnden ansvarar för äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättningar i Borlänge kommun. Nämndens verksamheter regleras av ett flertal lagar, framförallt av socialtjänstlagen, lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt hälso- och sjukvårdslagen. Nämnden ansvarar för kommunens uppgifter enligt lag om bostadsanpassningsbidrag samt för rehabilitering, habilitering och hjälpmedel inom ordinärt och särskilt boende och dagverksamhet.



Anita Nordström, (S)  
ordförande omsorgsnämnden

Omsorgsnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	1 093 615	1 115 160	1 131 890	1 148 870	1 166 105
Investeringsram	3 400	3 300	12 400	22 000	2 000

## Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde omfattar förskola, pedagogisk omsorg, förskoleklass, fritidshem, grundskola, grundsärskola och central elevhälsa.

Nämnden ansvarar för kommunalt resurscentrum för Borlänge kommuns grundskolor inom estetiskt lärande och språkfrämjande arbete. (Asken)



Monica Lundin, (L)  
ordförande barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	1 036 040	1 098 770	1 115 250	1 131 980	1 148 960
Investeringsram	35 088	22 500	24 100	27 300	27 300

## Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde omfattar gymnasieskola, gymnasiesärskola, central elevhälsa, arbetsmarknad och vuxenutbildning. Nämnden har aktivitetsansvar för ungdomar som har fullgjort sin skolplikt men inte har fyllt 20 år och inte genomför eller har fullföljt utbildning på nationella program i gymnasieskola eller gymnasiesärskola eller motsvarande utbildning.

Nämnden ansvarar för samordningen för de personer som omfattas av etablering enligt lagen om etableringsinsatser för vissa nyanlända invandrare. Nämnden är kommunens arbetslöshetsnämnd.



Lena Hjort Hultqvist, (S)  
ordförande gymnasie- och  
arbetsmarknadsnämnden

Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	382 365	380 055	385 755	391 540	397 415
Investeringsram	7 500	6 000	6 000	7 000	7 000

## Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsnämnden har till uppgift att främja kultur- och fritidsverksamheten i kommunen. Nämnden utför kommunens uppgifter för tillståndsgivning, registrering och tillsyn av lokala lotterier enligt lagar och förordningar som reglerar den verksamheten. Biblioteksverksamheten som är lagstyrd, samt den kommunala musikskolan ingår i nämndens ansvarsområde.



Maslah Omar, (S)  
ordförande kultur- och fritidsnämnden

Kultur och fritidsnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	134 255	139 370	141 460	143 580	145 735
Investeringsram	6 074	6 000	6 000	6 000	6 000



## Samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden utför kommunens uppgifter inom plan- och byggnadsväsendet och har som uppdrag att verka för en god byggnadskultur och en god stads- och landskapsmiljö. Nämnden är kommunens trafiknämnd, och beslutar i ärenden om kollektivtrafik och skolskjuts.

Nämnden ansvarar för arbetet med den kommunala trafikplaneringen och beslutar i ärenden om trafikförsörjning, trafiksäkerhet, gatu- och väghållning, regelformering inom trafikområdet. Nämnden beslutar och utför de skyldigheter och uppgifter som åligger kommunen i lag om lägenhetsregister (SFS 2006:378) samt beslutar i frågor om dispenser om strandskydd.

Nämnden beslutar i stadsmiljöfrågor så som gator, vägar, park och allmän platsmark samt om namn på stadsdelar, gator och vägar, byggnadskvarter samt kommunala byggnader och anläggningar. Nämnden ansvarar för kommunens arbete med detaljplanering.

Vakant, val på Kommunfullmäktige 2021-11-09  
ordförande samhällsbyggnadsnämnden

Samhällsbyggnadsnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	105 540	110 595	112 255	113 940	115 650
Investeringsram	51 335	52 000	61 700	36 600	21 300

## Överförmyndarnämnden

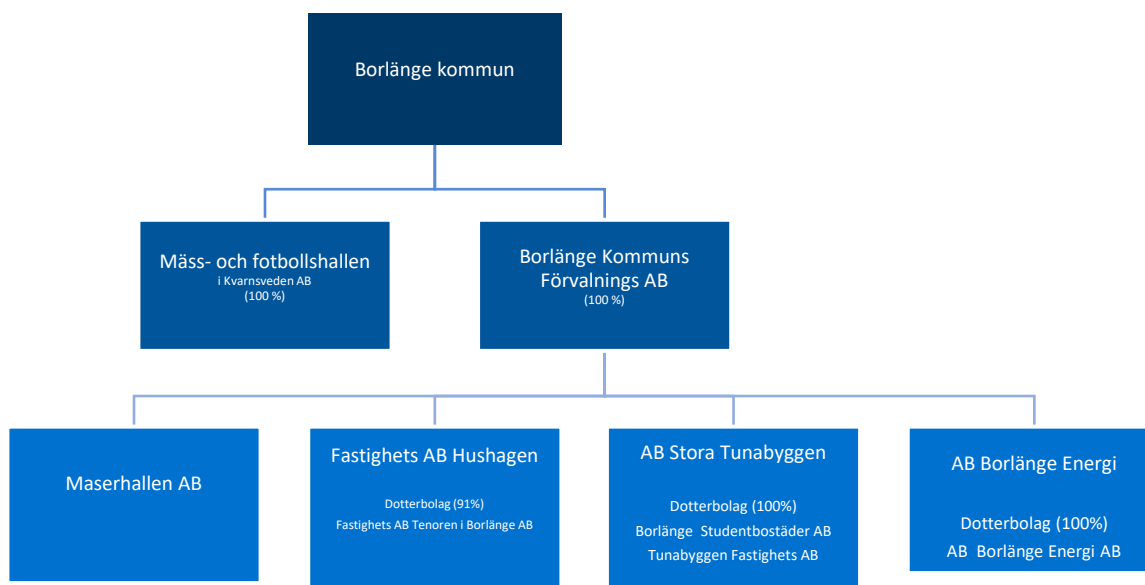
Den gemensamma överförmyndarnämnden i Borlänge, Falun, Gagnef, Ludvika, Smedjebacken och Sätters kommun ansvarar för att överförmyndarverksamheten bedrivs i enlighet med gällande lagstiftning samt andra författningar som reglerar frågor knutna till överförmyndarverksamheten.



Dersim Seyfettin Tekes, (S)  
ordförande överförmyndarnämnden

Överförmyndarnämnden tkr	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunbidrag	4 400	4 870	4 945	5 020	5 095
Investeringsram	0	0	0	0	0

# Kommunens helägda bolag



## Kommunen är delägare i följande bolag och organisationer:

Dala Airport AB	38,2%
Utveckling i Dalarna Holding AB	6,7%
Falun Borlänge Regionen AB	31,6%
Räddningstjänsten Dala Mitt	32,7%
AB Dalaflyget	34,0%

**Borlänge kommunkoncern** är: Borlänge kommun, Borlänge kommuns Förvaltnings AB, AB Borlänge Energi, AB Stora Tunabyggen, Fastighets AB Hushagen och Maserhallen AB.

**Borlänge kommuns Förvaltningskoncern** är: Borlänge kommuns Förvaltnings AB, AB Borlänge Energi, AB Stora Tunabyggen, Fastighets Hushagen och Maserhallen AB.

# Ägardirektiv

## Borlänge Kommuns Förvaltning AB

### **Ändamål - Samhällsnyttan**

Borlänge Kommuns Förvaltnings AB (BKF) är moderbolag i kommunens bolagskoncern och bildar BKF-koncernen tillsammans med dotterbolagen. Bolaget ska utöva en tydlig ägarroll över bolagen i koncernen som bidrar till kommunkoncernens långsiktiga utveckling och tillväxt.

Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska i sin verksamhet bidra till Borlänge kommuns vision "Inte vilken stad som helst – Sveriges trevligaste stad". Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska åstadkomma största möjliga samhällsnytta genom att integrera och utveckla verksamheterna i kommunens visionsområden socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart Borlänge. Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska minska sin klimatpåverkan.



Jan Bohman, (S)  
ordförande Borlänge  
kommun förvaltnings AB

### **Kundnöjdhet**

- Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska bidra till en positiv samhällsutveckling för såväl Borlängeboen, näringslivet, den ideella sektorn och offentlig verksamhet.

### **Ekonomi**

- Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska under perioden 2020-2023 skapa förutsättningar för att bolagen i BKF-koncernen har möjligheter att ge ägaren kommunen utdelning om 27,5 miljoner kronor årligen.

### **Ägarvärde**

Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska ge ägaren bästa möjliga samhällsnyttiga avkastning i perspektiv socialt, ekologisk och ekonomiskt.

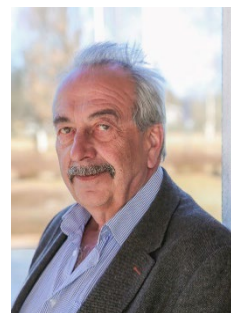
- Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska ta initiativ till och genomföra de samordningsåtgärder, som ger bästa möjliga kostnadseffektivitet för kommunkoncernen både på kort och lång sikt och att kommunkoncernens samlade resurser utnyttjas på bästa sätt.
- Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska i frågor om bildande av bolag inom BKF-koncernen särskilt beakta de juridiska perspektiven och vara den part som avgör om bildandet av bolag är möjlig. Borlänge Kommuns Förvaltnings AB gör även bedömningen om bildandet av ett bolag kräver beslut av kommunfullmäktige.
- Borlänge Kommuns Förvaltnings AB säkerställer att BKF-koncernens externa upplåning i banker och kreditinstitut följer gällande styrdokument.
- Borlänge Kommuns Förvaltnings AB ska leda och styra bolagen i BKF-koncernen så att de fokuserar på ökad avkastning för att öka möjligheten till självfinansiering av de kommande årens investeringar.

## Fastighets AB Hushagen

### **Ändamål - Samhällsnyttan**

Fastighets AB Hushagen-koncernen ska driva på samhällsutvecklingen i Borlänge med fokus på att skapa arbetstillfällen genom att förvalta och utveckla innehavet av Fastighets AB Hushagen-koncernens fastighetsbestånd.

Fastighets AB Hushagen-koncernen ska i sin verksamhet bidra till Borlänge kommuns vision "Inte vilken stad som helst – Sveriges trevligaste stad". Fastighets AB Hushagen-koncernen ska åstadkomma största möjliga samhällsnytta genom att integrera och utveckla verksamheterna i kommunens visionsområden socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart Borlänge. Fastighets AB Hushagen-koncernen ska minska sin klimatpåverkan.



Ronny Beyer, (S)  
ordförande Fastighets AB  
Hushagen

### **Kundnöjdhet**

- Fastighets AB Hushagen-koncernen ska bidra till en positiv samhällsutveckling för såväl Borlängebon, näringslivet, den ideella sektorn och offentlig verksamhet.
- Fastighets AB Hushagen-koncernen ska följa upp hur nöjda deras kunder är.

### **Ekonomi**

- Genomsnittet av Fastighets AB Hushagen-koncernens resultat efter finansiella poster ska under 10-årsperioden uppgå till minst 8,7 miljoner kronor.
- Genomsnittet av Fastighets AB Hushagen-koncernens soliditet ska under 10-årsperioden uppgå till minst 21,8%.
- Genomsnittet av Fastighets AB Hushagen-koncernens räntetäckningsgrad ska under 10-årsperioden uppgå till 1,7.

### **Ägarvärde**

Fastighets AB Hushagen-koncernen ska ge ägaren bästa möjliga samhällsnyttiga avkastning i perspektiv socialt, ekologisk och ekonomiskt.

- Fastighets AB Hushagen-koncernens utdelning till BKF ska vara 2 miljoner kr per år.
- Fastighets AB Hushagen-koncernen ska konsolidera fastighetsbeståndet. Främst avser det att fastigheter som innehåller verksamhet som bedrivs i andra delar av kommunkoncernen överförs till huvudmannen för verksamheten. En löpande värdering av hur konsolideringen ska ske görs i samråd med BKF.
- Fastighets AB Hushagen-koncernen ska öka självfinansieringsgraden i investeringsverksamheten genom en aktiv, löpande värdering för möjlig avyttring av fastigheter. I frågor om avyttring av fastighetsbeståndet ska samråd ske med BKF. Förvärv och försäljningar över 3 000 prisbasbelopp vardera under ett och samma kalenderår ska godkännas av kommunfullmäktige.
- Fastighets AB Hushagen-koncernen ska i frågor om bildande av bolag samråda med BKF.
- Fastighets AB Hushagen-koncernen ska i frågor om ärenden som är väsentliga ur både bolags- och koncernperspektiv alltid informera BKF.

## AB Stora Tunabyggen

### **Ändamål - Samhällsnyttan**

AB Stora Tunabyggen-koncernen ska bygga, äga och förvalta bostäder i Borlänge Kommun. I uppdraget ingår även ett långsiktigt samhällsansvar i syfte att bidra till en hållbar och trygg bostadsmiljö och erbjuda hyresgästerna boendeinflytande.

AB Stora Tunabyggen-koncernen ska i sin verksamhet bidra till Borlänge kommuns vision "Inte vilken stad som helst – Sveriges trevligaste stad". AB Stora Tunabyggen-koncernen ska åstadkomma största möjliga samhällsnytta genom att integrera och utveckla verksamheterna i kommunens visionsområden socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart Borlänge. AB Stora Tunabyggen-koncernen ska minska sin klimatpåverkan.



Jan Bohman, (S)  
ordförande AB Stora  
Tunabyggen

### **Kundnöjdhet**

- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska bidra till en positiv samhällsutveckling för såväl Borlängebon, näringslivet, den ideella sektorn och offentlig verksamhet.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska tillgodose olika bostadsbehov och tillhandahålla ett varierat bostadsutbud.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska följa upp hur nöjda deras kunder är.

### **Ekonomi**

- Genomsnittet av AB Stora Tunabyggen-koncernens resultat efter finansiella poster ska under 10-årsperioden uppgå till minst 20 miljoner kronor.
- Genomsnittet av AB Stora Tunabyggen-koncernens soliditet ska under 10-årsperioden uppgå till minst 20%.
- Genomsnittet av AB Stora Tunabyggen-koncernens räntetäckningsgrad ska under 10-årsperioden uppgå till 1,8.

### **Ägarvärde**

AB Stora Tunabyggen-koncernen ska ge ägaren bästa möjliga samhällsnyttiga avkastning i perspektiv socialt, ekologisk och ekonomiskt.

- AB Stora Tunabyggen-koncernen möjlighet till utdelning till BKF styrs av Lag (2010:879) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag och beräknas varje år.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska under konkurrensneutrala villkor effektivt förvalta Borlänge kommuns förvaltnings-, fritids- och verksamhetsfastigheter och om möjligt och lämpligt andra fastighetsägare bestånd.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska, själv eller genom samarbete med andra producera i genomsnitt minst 80 lägenheter per år under planperioden.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska årligen fördela 50 lägenheter inom ordinarie och framtida bestånd till sociala bostäder i enlighet med kommunkoncernens arbetssätt med lägenheter för sociala behov.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska öka självfinansieringsgraden i investeringsverksamheten genom en aktiv, löpande värdering för möjlig avyttring av fastigheter. I frågor om avyttring av fastighetsbeståndet ska samråd ske med BKF. Förvärv och försäljningar över 3 000 prisbasbelopp vardera under ett och samma kalenderår ska godkännas av kommunfullmäktige.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska i frågor om bildande av bolag samråda med BKF.
- AB Stora Tunabyggen-koncernen ska i frågor om ärenden som är väsentliga ur både bolags- och koncernperspektiv alltid informera BKF.

## AB Borlänge Energi

### **Ändamål - Samhällsnyttan**

Borlänge Energi-koncernen ska bedriva produktion, distribution, handel och tjänster inom områdena energi, vatten, återvinning samt bredbandskommunikation. Vidare ska Borlänge Energi-koncernen under konkurrensneutrala villkor effektivt förvalta och utveckla stadsmiljön i Borlänge. Borlänge Energi-Koncernen ansvarar för den stadsutveckling som sker under mark.

Borlänge Energi-koncernen ska i sin verksamhet bidra till Borlänge kommuns vision "Inte vilken stad som helst – Sveriges trevligaste stad". Borlänge Energi-koncernen ska åstadkomma största möjliga samhällsnytta genom att integrera och utveckla verksamheterna i kommunens visionsområden socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart Borlänge. Borlänge Energi-koncernen ska minska sin klimatpåverkan och vara ledande i miljöfrågor inom kommunkoncernen.



Lena Lagestam, (C)  
ordförande AB Borlänge  
Energi

### **Kundnöjdhet**

- Borlänge Energi-koncernen ska bidra till en positiv samhällsutveckling för såväl Borlängebon, näringslivet, den ideella sektorn och offentlig verksamhet.
- Borlänge Energi-koncernen ska vara en av de tio främsta aktörerna i landet i "Nils Holgersson"-undersökningen. Därigenom ska Borlänge Energi-koncernen också vara en ledande aktör inom branschen med en helhetssyn åt kunderna.
- Borlänge Energi-koncernen ska följa upp hur nöjda deras kunder är.

### **Ekonomi**

- Genomsnittet av Borlänge Energi-koncernens resultat efter finansiella poster ska under 10-årsperioden uppgå till minst 110 miljoner kronor.
- Genomsnittet av Borlänge Energi-koncernens soliditet ska under 10-årsperioden uppgå till minst 40%.
- Genomsnittet av Borlänge Energi-koncernens avkastning på eget kapital ska under 10-årsperioden uppgå till minst 10%.

### **Ägarvärde**

Borlänge Energi-koncernen ska ge ägaren bästa möjliga samhällsnyttiga avkastning i perspektiv socialt, ekologisk och ekonomiskt.

- Borlänge Energi-koncernens utdelning till BKF ska vara 35 miljoner kronor årligen under perioden 2020-2023.
- Borlänge Energi-koncernen ska i frågor om bildande av bolag samråda med BKF.
- Borlänge Energi-koncernen ska i frågor om ärenden som är väsentliga ur både bolags- och koncernperspektiv alltid informera BKF.

## Maserhallen AB

### **Ändamål - Samhällsnyttan**

Maserhallen AB ska i bolagets driftsanläggningar driva och utveckla verksamhet för simundervisning, bad, idrottsevenemang, träning, friskvård och rekreation. Bolaget ska bedriva uthyrningsverksamhet till kommunens skolor, föreningar och organisationer, för olika former av idrott och friskvård.

Maserhallen AB ska i sin verksamhet bidra till Borlänge kommuns vision "Inte vilken stad som helst – Sveriges trevligaste stad". Maserhallen AB ska åstadkomma största möjliga samhällsnytta genom att integrera och utveckla verksamheterna i kommunens visionsområden socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart Borlänge. Maserhallen AB ska minska sin klimatpåverkan.



Lars Jansson, (S)  
ordförande Maserhallen AB

### **Kundnöjdhet**

- Maserhallen AB ska bidra till en positiv samhällsutveckling för såväl Borlängebon, näringslivet, den ideella sektorn och offentlig verksamhet.
- Maserhallen AB ska följa upp hur nöjda deras kunder är.

### **Ekonomi**

- Maserhallen AB ska under perioden 2020-2023 årligen minska behovet av kapitaltäckningsgaranti.
- Maserhallen AB ska under slutet av 10-årsperioden ha positiva rörelseresultat.

### **Ägarvärde**

Maserhallen AB ska ge ägaren bästa möjliga samhällsnyttiga avkastning i perspektiv socialt, ekologisk och ekonomiskt.

- Bolaget ska arbeta för att vara ett attraktivt besöksmål och under perioden 2020-2023 ska bolaget öka nyttjandegraden i anläggningarna med två procent per år.
- Maserhallen AB ska i frågor om bildande av gemensamma bolag samråda med BKF.
- Maserhallen AB ska i frågor om ärenden som är väsentliga ur både bolags- och koncernperspektiv alltid informera BKF.

# Ekonomiska ramar



# Ekonomiska ramar 2022-2025

## Resultaträkning

Mnkr	Bokslut 2020	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Verksamhetens intäkter	764,9	720,3	734,7	742,1	749,5	757,0
Verksamhetens kostnader	-4 074,4	-4 138,3	-4 201,8	-4 263,3	-4 359,8	-4 460,8
Avskrivningar	-145,6	-120,0	-137,0	-147,6	-159,3	-168,5
<b>Verksamhetens externa nettokostnader</b>	<b>-3 455,1</b>	<b>-3 538,0</b>	<b>-3 604,1</b>	<b>-3 668,8</b>	<b>-3 769,6</b>	<b>-3 872,3</b>
Skatteintäkter	2 390,7	2 489,0	2 558,4	2 653,7	2 741,6	2 844,4
Generella statsbidrag och utjämning	1 094,1	1 100,3	1 118,0	1 098,7	1 115,2	1 116,7
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>29,7</b>	<b>51,3</b>	<b>72,3</b>	<b>83,6</b>	<b>87,2</b>	<b>88,8</b>
Finansiella intäkter	49,3	117,0	50,3	51,4	51,2	51,2
Finansiella kostnader	-30,5	-6,2	-7,6	-10,0	-13,4	-15,0
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>48,5</b>	<b>162,1</b>	<b>115,0</b>	<b>125,0</b>	<b>125,0</b>	<b>125,0</b>
Extra ordinära poster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Årets resultat</b>	<b>48,5</b>	<b>162,1</b>	<b>115,0</b>	<b>125,0</b>	<b>125,0</b>	<b>125,0</b>
Resultatets andel av skatten	1,4 %	4,5 %	3,1 %	3,3 %	3,2 %	3,2 %

## Balanskravsutredning

Mnkr	Bokslut 2020	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Årets resultat, mnkr	48,5	162,1	115,0	125,0	125,0	125,0
Realisationsvinst/-förlust	-12,6	-43,5	-5,0	-0,0	0,0	0,0
Orealiserad realisationsvinst/- förlust	20,6	-36,1	+0,0	0,0	0,0	0,0
Resultat enligt balanskrav	+56,5	+82,5	+110,0	+125,0	+125,0	+125,0
Avsättning till resultatutjämningsreserv	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Att återställa totalt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Balansräkning

Mnkr	Bokslut 2020	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Tillgångar</b>						
<i>Anläggningstillgångar</i>						
Immateriella anläggningstillgångar	8,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Fastigheter o inventarier	2 034,1	2 302,0	2 531,3	2 857,1	3 231,3	3 425,6
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>						
Aktier, andelar, mm	189,3	198,9	198,9	198,9	198,9	198,9
Bidrag till statlig infrastruktur	16,7	15,6	14,6	13,6	12,6	11,6
Långfristiga fordringar	19,7	8,6	5,3	5,3	5,3	5,3
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>2 267,8</b>	<b>2 535,1</b>	<b>2 760,1</b>	<b>3 084,9</b>	<b>3 458,1</b>	<b>3 651,4</b>
Förråd, exploateringsfastigheter	28,5	27,6	27,6	27,6	27,6	27,6
Fordringar	445,2	352,0	297,5	291,4	285,3	279,2
Kortfristiga placeringar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fonderade pensionsmedel	286,1	283,0	262,1	241,2	220,3	199,4
Kassa och bank	200,2	163,4	145,4	86,7	64,6	99,1
<b>Omsättningstillgångar</b>	<b>960,0</b>	<b>826,0</b>	<b>732,6</b>	<b>646,9</b>	<b>597,8</b>	<b>605,3</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>3 227,8</b>	<b>3 361,1</b>	<b>3 492,7</b>	<b>3 731,8</b>	<b>4 055,9</b>	<b>4 256,7</b>
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>						
Periodens resultat	48,5	176,6	115,0	125,0	125,0	125,0
Resultatutjämningsreserv	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9	18,9
Övrigt eget kapital	1 963,1	2 011,6	2 188,2	2 303,2	2 428,2	2 553,2
<b>Eget kapital</b>	<b>2 030,5</b>	<b>2 207,1</b>	<b>2 322,1</b>	<b>2 447,1</b>	<b>2 572,1</b>	<b>2 697,1</b>
Avsättningar för pensioner	217,0	240,3	249,8	256,7	267,6	284,9
Andra avsättningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Avsättningar</b>	<b>217,0</b>	<b>240,3</b>	<b>249,8</b>	<b>256,7</b>	<b>267,6</b>	<b>284,9</b>
Långfristiga skulder	147,8	147,8	147,8	247,8	427,8	477,8
Kortfristiga skulder	832,5	765,9	773,0	780,2	788,4	796,9
<b>Skulder</b>	<b>980,3</b>	<b>913,7</b>	<b>920,8</b>	<b>1 028,0</b>	<b>1 216,2</b>	<b>1 274,7</b>
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>3 227,8</b>	<b>3 361,1</b>	<b>3 492,7</b>	<b>3 731,8</b>	<b>4 055,9</b>	<b>4 256,7</b>
<b>Förändring</b>	<b>72,4</b>	<b>133,3</b>	<b>131,6</b>	<b>239,1</b>	<b>324,1</b>	<b>200,8</b>
<b>Soliditet</b>	<b>62,9 %</b>	<b>65,7 %</b>	<b>66,5 %</b>	<b>65,6 %</b>	<b>63,4 %</b>	<b>63,4 %</b>
<b>Eget kapital</b>	<b>2 030,5</b>	<b>2 222,8</b>	<b>2 337,8</b>	<b>2 462,8</b>	<b>2 587,8</b>	<b>2 712,8</b>

## Kassaflödesanalys

Mnkr	Bokslut 2020	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Löpande verksamhet</b>						
Årets resultat	48,5	176,6	115,0	125,0	125,0	125,0
Justering för av- och nedskrivningar	145,6	120,0	136,0	146,6	158,3	167,5
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	1,9	12,8	10,5	7,9	11,9	18,3
Ökning/minskning förråd och lager	-2,1	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Ökn /minskn av kortfristiga fordringar	-55,9	93,2	54,5	6,1	6,1	6,1
Ökn /minskn av kortfristiga skulder	-37,6	-66,6	7,1	7,2	8,2	8,5
<b>Från den löpande verksamheten</b>	<b>100,4</b>	<b>336,9</b>	<b>323,1</b>	<b>292,8</b>	<b>309,5</b>	<b>325,4</b>
<b>Investeringsverksamhet</b>						
Investering av materiella anläggningstillgångar	-236,2	-442,9	-368,3	-475,4	-535,5	-364,8
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	19,4	55,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Investering av immateriella anläggningstillgångar	-1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investering av finansiella anläggningstillgångar	-6,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Från investeringsverksamheten</b>	<b>-224,8</b>	<b>-387,9</b>	<b>-365,3</b>	<b>-472,4</b>	<b>-532,5</b>	<b>-361,8</b>
<b>Finansieringsverksamhet</b>						
Nyupptagna lån	0,0	0,0	0,0	100,0	180,0	50,0
Amortering av skuld	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ökning/minskning långfristiga fordringar	9,9	11,1	3,3	0,0	0,0	0,0
<b>Från finansieringsverksamheten</b>	<b>9,9</b>	<b>11,1</b>	<b>3,3</b>	<b>100,0</b>	<b>180,0</b>	<b>50,0</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-114,5</b>	<b>-39,9</b>	<b>-38,9</b>	<b>-79,6</b>	<b>-43,0</b>	<b>13,6</b>
Likvida medel vid årets början	600,8	486,3	446,4	407,5	327,9	284,9
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>486,3</b>	<b>446,4</b>	<b>407,5</b>	<b>327,9</b>	<b>284,9</b>	<b>298,5</b>

## Investeringar

Nämnd	Budget 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunstyrelsen	388 607	400 200	522 100	614 000	421 100
Miljönämnden	0	0	0	0	0
Samhällsbyggnadsnämnden	51 335	52 000	61 700	36 600	21 300
Kultur och fritidsnämnden	6 074	6 000	6 000	6 000	6 000
Barn- och utbildningsnämnden	35 088	22 500	24 100	27 300	27 300
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	7 500	6 000	6 000	7 000	7 000
Socialnämnden	2 100	1 000	1 500	1 000	1 000
Omsorgsnämnden	3 400	3 300	12 400	22 000	2 000
<b>Totalt</b>	<b>494 104</b>	<b>491 000</b>	<b>633 800</b>	<b>714 000</b>	<b>485 700</b>
<i>Minska investeringsvolym med</i>	<i>-25%</i>	<i>-122 750</i>	<i>-158 450</i>	<i>-178 500</i>	<i>-121 425</i>
<b>Antagande om genomförande med 75%</b>		<b>368 250</b>	<b>475 350</b>	<b>535 500</b>	<b>364 275</b>
<b>Totalt över planperioden 2022-2025</b>	<b>100%</b>	<b>2 324 500</b>			
<b>Totalt över planperioden 2022-2025</b>	<b>75%</b>	<b>1 743 375</b>			



Tusental kronor (tkr)	Budget 2021	Förändr 2022	Budget 2022	Förändr 2023	Plan 2023	Förändr 2024	Plan 2024	Förändr 2025	Plan 2025
Kommunstyrelsen	322 865	8 174	331 040	10 836	341 876	52 106	393 982	53 346	447 328
<i>varav reserverade medel</i>	<i>22 970</i>	<i>-7 580</i>	<i>15 390</i>	<i>2 636</i>	<i>18 026</i>	<i>48 686</i>	<i>66 712</i>	<i>48 441</i>	<i>115 153</i>
Miljönämnden	13 415	705	14 120	215	14 335	215	14 550	220	14 770
Samhällsbyggnadsnämnden	105 540	5 054	110 595	1 661	112 255	1 685	113 940	1 710	115 650
Kultur- och fritidsnämnden	134 255	5 116	139 370	2 090	141 460	2 120	143 580	2 156	145 735
Barn- och utbildningsnämnden	1 036 040	62 731	1 098 770	16 480	1 115 250	16 730	1 131 980	16 981	1 148 960
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	382 365	-2 310	380 055	5 700	385 755	5 784	391 540	5 875	397 415
Socialnämnden	399 070	12 475	411 545	6 175	417 720	6 265	423 985	6 361	430 345
Omsorgsnämnden	1 093 615	21 545	1 115 160	16 729	1 131 890	16 980	1 148 870	17 235	1 166 105
Kommunfullmäktige, revisionen	2 435	40	2 475	40	2 515	40	2 555	40	2 595
Överförmyndaren	4 400	470	4 870	75	4 945	75	5 020	75	5 095
<b>Kommunen totalt</b>	<b>3 494 000</b>	<b>114 000</b>	<b>3 608 000</b>	<b>60 000</b>	<b>3 668 000</b>	<b>102 000</b>	<b>3 770 000</b>	<b>104 000</b>	<b>3 874 000</b>
Ökning mellan åren, tkr	123 600		114 000		60 000		102 000		104 000
<b>Reserverade medel</b>	<b>2021</b>		<b>2022</b>		<b>2023</b>		<b>2024</b>		<b>2025</b>
Buffert	22 970		15 390		18 026		66 712		115 153
<b>Totalt</b>	<b>22 970</b>		<b>15 390</b>		<b>18 026</b>		<b>66 712</b>		<b>115 153</b>
<b>Budgeterat resultat</b>	<b>75 500</b>		<b>115 000</b>		<b>125 000</b>		<b>125 000</b>		<b>125 000</b>

## Nyckeltal koncernbolag, rullande borgensramar

Koncernbolag Mnkr	Prognos 2021	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
<b>Resultat efter finansnetto</b>					
Borlänge Kommuns Förvaltnings AB	24,8	27,5	27,5	27,5	27,5
Fastighets AB Hushagen	26,9	17,6	14,8	3,9	16,9
AB Borlänge Energi	113,3	110,4	111,2	111,6	113,3
AB Stora Tunabyggen	7,1	181,2	5,2	13,4	8,9
Maserhallen AB	-12,7	-6,7	-5,4	-5,1	-4,8
<b>Investeringar</b>					
Borlänge Kommuns Förvaltnings AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fastighets AB Hushagen	100,0	215,0	166,0	177,0	195,0
AB Borlänge Energi	340,0	350,7	327,9	306,7	278,6
AB Stora Tunabyggen	213,0	321,8	347,5	226,5	179,0
Maserhallen AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Soliditet (%)</b>					
Borlänge Kommuns Förvaltnings AB	34,0	33,5	33,9	34,3	34,7
Fastighets AB Hushagen	26,2	21,9	21,0	19,1	19,7
AB Borlänge Energi	46,2	43,1	41,2	40,0	39,1
AB Stora Tunabyggen	19,5	28,4	25,9	25,2	24,9
Maserhallen AB	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
<b>Borgens-/låneramar koncernen</b>					
Mnkr	År 2021	År 2022	År 2023	År 2024	År 2025
Borlänge Kommun, låneram	100	100	200	380	430
Borlänge Kommuns Förvaltnings AB, borgen	760	750	740	730	720
AB Stora Tunabyggen, borgen	2 140	2 140	2 140	2 140	2 140
AB Borlänge Energi, borgen	910	950	1 100	1 220	1 320
Fastighets AB Hushagen, borgen	800	800	1 000	1 000	1 050
<b>Total borgensram koncernbolag</b>	<b>4 610</b>	<b>4 640</b>	<b>4 980</b>	<b>5 090</b>	<b>5 230</b>
Prioritering/försälj/extern investerare	0	0	0	0	0
<b>Total låne- borgensram koncernen</b>	<b>4 710</b>	<b>4 740</b>	<b>5 180</b>	<b>5 470</b>	<b>5 660</b>
<b>Förändring</b>					
Mnkr	90	30	440	290	120

## Budget resultaträkning Borlänge kommunkoncern

Mnkr	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Intäkter	2 213,9	1 955,2	2 004,8	2 058,0	2 121,4	2 175,2	2 214,1	2 248,0	2 297,0	2 335,4
Kostnader	-5 045,5	-5 098,6	-5 209,7	-5 329,7	-5 466,0	-5 603,0	-5 729,0	-5 831,6	-5 959,9	-6 071,4
Avskrivningar	-395,8	-417,7	-447,4	-468,7	-494,9	-514,1	-530,0	-544,1	-548,8	-598,8
<b>Nettokostnader</b>	<b>-3 317,5</b>	<b>-3 561,1</b>	<b>-3 652,4</b>	<b>-3 740,4</b>	<b>-3 839,4</b>	<b>-3 941,9</b>	<b>-4 045,0</b>	<b>-4 127,7</b>	<b>-4 211,7</b>	<b>-4 334,8</b>
Skatter och utjämning	3 676,4	3 752,4	3 856,8	3 961,1	4 067,0	4 177,0	4 289,6	4 375,4	4 462,9	4 552,2
Finansiella intäkter	49,5	50,1	49,1	49,0	49,1	49,4	49,6	50,0	50,5	50,7
Finansiella kostnader	-62,0	-66,2	-75,4	-84,6	-85,0	-86,1	-87,1	-86,4	-84,6	-85,7
<b>Årets resultat</b>	<b>346,4</b>	<b>175,2</b>	<b>178,1</b>	<b>185,1</b>	<b>191,7</b>	<b>198,3</b>	<b>207,1</b>	<b>211,3</b>	<b>217,1</b>	<b>182,3</b>

## Budget balansräkning Borlänge kommunkoncern

Mnkr	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Tillgångar, mnkr										
Anläggningstillgångar	8 423,5	9 239,3	9 937,8	10 387,1	10 915,8	11 159,4	11 593,4	11 701,6	11 846,1	12 065,9
Omsättningstillgångar	930,4	907,9	949,9	940,3	880,3	768,9	754,8	766,3	742,2	767,6
<b>Summa tillgångar</b>	<b>9 354,4</b>	<b>10 147,2</b>	<b>10 887,7</b>	<b>11 327,4</b>	<b>11 796,0</b>	<b>11 928,3</b>	<b>12 348,3</b>	<b>12 467,8</b>	<b>12 588,3</b>	<b>12 833,5</b>
Eget kapital, avsättningar och skulder										
Eget kapital	3 445,5	3 622,4	3 797,0	3 980,8	4 169,4	4 340,7	4 534,5	4 706,4	4 904,9	5 070,9
Avsättningar	593,2	605,8	622,5	659,8	653,9	678,9	697,6	704,9	719,9	738,9
Långfristiga skulder	4 156,6	4 758,7	5 315,7	5 534,8	5 632,8	5 677,8	5 713,3	5 737,3	5 635,3	5 628,8
Kortfristiga skulder	1 159,1	1 160,3	1 152,5	1 152,0	1 339,9	1 230,9	1 402,9	1 319,2	1 328,2	1 394,9
<b>Summa eget kapital, avsättningar och skulder</b>	<b>9 354,4</b>	<b>10 147,2</b>	<b>10 887,7</b>	<b>11 327,4</b>	<b>11 796,0</b>	<b>11 928,3</b>	<b>12 348,3</b>	<b>12 467,8</b>	<b>12 588,3</b>	<b>12 833,5</b>
Soliditet	36,8%	35,7%	34,9%	35,1%	35,3%	36,4%	36,7%	37,7%	39,0%	39,5%
Resultat per invånare, tkr	4 651	4 707	4 464	4 446	4 346	4 291	4 251	3 934	3 780	3 780
Lånetak per invånare, tkr	79 101	90 444	100 915	104 943	106 666	107 384	107 916	108 220	106 146	105 876

# Begreppsdefinitioner

## Agenda 2030

Agenda 2030 är världens mest ambitiösa plan för hållbar utveckling antagen av Förenta Nationerna (FN).

## Anläggningstillgångar

Tillgångar som är avsedda att innehåsa under flera år, till exempel mark, byggnader, maskiner etcetera.

## Ansvarsförbindelse

Upplysning till balansräkningen över ekonomiska åtaganden som inte redovisas som skuld eller avsättning i balansräkningen.

## Avskrivningar

Planmässig värdeminskning av anläggningstillgångar för att fördela anskaffningsutgiften över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

## Balansräkning

Visar den ekonomiska ställningen vid årets slut. Av den framgår hur kommunen använt sitt kapital i anläggnings- och omsättningstillgångar och hur dessa finansierats genom upplåning, skulder, avsättningar och eget kapital.

## Budgetavvikelse

Skillnaden mellan budgeterade belopp och verkligt utfall.

## Digitalisering

Digitalisering är ett strategiskt förhållningssätt som syftar till att skapa större nytta genom nya eller förändrade arbetssätt med stöd av digital teknik.

## Eget kapital

Totala tillgångar minus avsättningar och skulder (nettoförmögenhet). Kan indelas i anläggningsskapital och rörelsekapital.

## Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet handlar om att vårda naturresurser långsiktigt, så att de kan fortsätta försörja mänskligheten och de kommande generationerna med det som behövs.

## Ekonomisk hållbarhet

Ekonomisk hållbarhet är en integrerad del av hållbarhet och innebär att använda, vårda och underhålla resurser (mänskliga och materiella) för att skapa långsiktigt hållbara värden genom bättre utnyttjande, återanvändning och återvinning av såväl förnyelsebara resurser som icke förnyelsebara resurser.

## Horisontell styrning

Innebär att verksamheten organiseras utifrån medborgarnas behov och efterfrågan. Delarna i organisationen ses som en helhet där syftet med verksamheten är att tillgodose medborgarnas behov och önskemål.

## Indikatorer

Används för att mäta och följa upp att de politiska målen nås.

## Investeringsverksamheten

In- och utbetalningar för årets nettoinvesteringar i fastigheter, anläggningar, maskiner och inventarier. Tillgångarna är avsedda att användas under en längre tidsperiod.

## Jämförelsestörande poster

Händelser eller transaktioner som inte är extraordinära, men som är viktiga att uppmärksamma vid jämförelser mellan olika år samt vid jämförelse med andra kommuner.

## Kapitalkostnader

Summan av planmässig avskrivning och internränta.

## Kassaflödesanalys

Betalningsflödet uppdelat på den löpande verksamheten respektive investerings- och finansieringsverksamheten. Den mynnar ut i förändring av likvida medel.

## Kommunbidrag

Fullmäktiges budget redovisas som intäkt hos respektive nämnd/styrelse. Intäkten kallas kommunbidrag. Varje nämnd får därmed en nollbudget, summan av intäkter och kostnader blir noll. Redovisat resultat är detsamma som budgetavvikelse.

## Koncern

Kommunen och bolag som ägs direkt eller indirekt av kommunen. Undantag görs för bolag med låg omsättning/omslutning och ägarandel under 20 %. Den totala koncernredovisningen benämns sammanställd redovisning.

## Kvalitetsledningssystem

Är en struktur för att styra, utveckla, dokumentera och följa upp kvaliteten i en organisation.

## Likvida medel

Kontanter, banktillgodohavanden och kortfristiga placeringar.

## Likviditet

Betalningsberedskap på kort sikt. Förmåga att betala skulder i rätt tid.

## Lånetak

Tak för kommunkoncernens externa lån.

## Löneskatt

Skatt på pensionsförmåner till anställda.

### **Nettoinvesteringar**

Investeringsutgifter efter avdrag för investeringsbidrag.

### **Nettokostnader**

Driftkostnader efter avdrag för driftbidrag, avgifter och ersättningar.

### **Omsättningstillgångar**

Tillgångar som förväntas innehas under kort tid exempelvis kundfordringar och lager.

Tillgångarna kan snabbt omsättas till likvida medel.

### **Organisationen**

Detta är en struktur för att genomföra verksamheten och som tydliggör roller, ansvar och befogenheter.

### **Pensionsskuld**

Beräknade framtida utbetalningar av pensioner till anställd och pensionerad personal.

### **Planeringsprocessen**

Denna process är en viktig del i samordningen och styrningen av kommunens verksamheter. Den består av olika metoder för att leda, styra och utveckla verksamheten mot fastställda mål. Syftet är att säkerställa att tillgängliga resurser används på ett demokratiskt, rättssäkert, ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

### **Processer**

Detta kan beskrivas som ett nätverk av aktiviteter som upprepas i tiden och vars syfte är att skapa värde för kunden/mottagaren.

### **Realisationsvinst/realisationsförlust**

Försäljningspris för en anläggningstillgång minus tillgångens bokförda värde.

### **Resultat**

Intäkter minus kostnader

### **Resultaträkning**

Sammanfattar årets externa intäkter och kostnader och avskrivningar. Skillnaden är årets resultat som visar förändringen av eget kapital.

### **Räntetäckningsgrad**

Hur många gånger resultatet kan täcka räntekostnaderna. Om räntetäckningsgraden är lägre än 1,0 betyder det att intäkterna inte räcker för att täcka räntekostnaderna.

### **Rörelsekapital**

Skillnaden mellan omsättningstillgångar och kortfristiga skulder. Rörelsekapitalet är en del av det egna kapitalet och avspeglar kommunens betalningsförmåga.

### **Skattekraft**

Skatteunderlaget utslaget per invånare i

kommunen. Anges i skattekronor som är summan av beskattningsbara inkomster i kommunen dividerade med 100.

### **Social hållbarhet**

Med social hållbarhet menar vi:

- ett jämställt och jämlikt samhälle där människor lever ett gott liv med god hälsa utan orättfärdiga skillnader
- ett anpassningsbart och förändringsbenäget samhälle som tål påfrestningar
- ett samhälle med hög tolerans, där människor känner tillit och förtroende till varandra och är delaktiga i samhällsutvecklingen.

### **Soliditet**

Eget kapital i relation till de totala tillgångarna. Visar hur stor del av de totala tillgångarna som finansieras med egna medel och visar betalningsförmågan på lång sikt.

### **Strategier**

En strategi är ett långsiktigt och övergripande tillvägagångssätt för hur vi ska planera, agera och samverka för att uppnå målen.

### **Styrsystem/styrmodell**

Innebär en styrning av verksamheten där största möjliga värde skapas för medborgare och näringslivet. De mål och krav som politiken sätter ska uppfyllas.

### **Systemsyn**

Systemsyn innebär att fokusera på organisationen som ett system med samband mellan delarna. Medborgarnas efterfrågan och behov är i fokus

### **Vertikal styrning**

Detta innebär att en organisation är uppdelad efter kompetens, arbetsuppgifter och befattningar.

### **Vision**

Visionen pekar ut den långsiktiga färdriktningen för Borlänge kommun.

### **Visionsområden**

Visionen kompletteras med tre visionsområden som beskriver hur Borlänge ska utvecklas för att vara en hållbar kommun att leva och verka i.

### **Värdegrund**

Detta beskriver det förhållningssätt som alla kommunanställda och politiker bär med sig och lever efter i sitt dagliga arbete.

### **Förkortningar**

Tkr = Tusentals kronor  
Mdkr = Miljarder kronor  
Mnkr = Miljoner kronor  
PO = Personalomkostnader