



## Långsiktig ekonomisk och finansiell planering

November 2021

Revsul Dedic och Annika C Karlsson

# Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6

# Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Vaggeryds kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende kommunstyrelsens arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering.

## Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar för att upprätthålla god ekonomisk hushållning på lång sikt?

## Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har förutsättningar för att upprätthålla god ekonomisk hushållning på lång sikt.

## Iakttagelser

- Kommunen har definierat målet för god hushållning, vilket mäts via de finansiella målen och balanskravet. För att stödja förutsättningarna för att upprätthålla en god ekonomisk hushållning i kommunen över tid finns fyra finansiella mål - Dessa mål är främst tillämpat för kort sikt, på lång sikt är det svårare se hur målet tillämpas.
- Vaggeryds kommun är en tillväxtkommun där tillväxt kräver investering vilket bland annat bygger på att kommunen fortsätter öka befolkningmässigt - En hög investeringstakt kräver en god ekonomi men pressar också kommunens skuldsättningsgrad och soliditet.

- Vid den långsiktiga planeringen beaktas prognoser avseende demografiska förändringar, skatteintäkter samt finansieringsrisk och koncernrisk - dock inte i tillräcklig omfattning.
- Nämnderna har möjlighet prioritera investeringar och har ansvaret för ekonomin samt kan påverka visst underhåll - Det saknas en central funktion med uppgift att säkerställa att besluten också är långsiktigt sunda.
- Det förs diskussioner på politisk nivå med stöd av analyser och kalkyler från tjänstepersoner kring den långsiktiga ekonomiska och finansiella planeringen - dock inte i utsträckning.
- Kommunstyrelsen utför stresstester som täcker en horisont på ca 8 år - för kommunens ackumulerade investeringar saknas en tillräckligt god långsiktig planering och uppföljning – detta för investeringar och underhåll.
- Oklart hur man säkerställer nedskrivningar av anläggningstillgångar gärs när de borde göras - tillgångar som inte längre än användbara eller minskat i värde pga. brister i underhåll skrivs ned vilket påverkar resultaträkningen.
- Planeringen för investeringar görs utifrån ett antagande om att kommunen har en befolkningstillväxt (200 personer per år).

## Rekommendationer

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- att definiera vad som är god ekonomisk hushållning på lång sikt.
- att stärka den långsiktiga planeringen och uppföljningen så att kommunen har förutsättningar att långsiktigt bära de kostnader som en växande kommun innebär.

- att säkerställa att den långsiktiga ekonomiska planeringen som utarbetas/utförs av tjänstepersoner är förankrat och genomarbetat i tillräcklig uträkning på politisk nivå.
- att säkra att underhållsbehovet på lång sikt inte fördras pga. prioriteringar på kort sikt – att helhetsperspektivet på kommunens investeringar bibehålls.
- att utreda hur den totala kostnaden för anläggningstillgångar påverkas på ackumulerad nivå över tid.
- att säkerställa att nedskrivningar av anläggningstillgångar görs när behov uppstår.

Jönköping den 2021-11-11

DELOITTE AB

**Revsul Dedic**                      **Annika C Karlsson**  
*Projektledare*                      *Projektdeltagare*



# 1. Inledning

## Bakgrund

Vaggeryds kommun är en tillväxtkommun och den kommun som växer mest (relativt sett) i Jönköpings län. Kommunen växer både vad gäller befolkning och verksamhet samt prognostiseras fortsätta växa.

Tillväxten ställer stora krav på kommunen vad det gäller bland annat fysisk planering, bostadsbyggande, tillgång till kommunal service. Samtidigt påverkas kommunen av den demografiska utvecklingen med bland annat fler äldre med omsorgsbehov, fler barn med behov av skola och förskola som ska finansieras. Ökade investeringsbehov innebär sannolikt behov av nyupplåning och därmed ökade kapitalkostnader.

En stor utmaning för en tillväxtkommun är att matcha ökat behov av service och investeringar mot de ekonomiska och finansiella förutsättningarna. En viktig förutsättning för att uppnå en god ekonomisk hushållning är att den ekonomiska flerårsplaneringen bygger på ett relevant underlag och att det finns tillräcklig långsiktighet. Behovet av långsiktighet och framförhållning för de samlade ekonomiska konsekvenserna på lång sikt är därför stor.

Utifrån ovanstående bedömer revisorerna det angeläget att granska kommunstyrelsens arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering.

## Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är undersöka om kommunstyrelsen har en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar för att upprätthålla god ekonomisk hushållning på lång sikt.

## Revisionsfråga

*Har kommunstyrelsen en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar för att upprätthålla god ekonomisk hushållning på lång sikt?*

## Underliggande frågeställningar

Har kommunstyrelsen:

- definierat vad god ekonomisk hushållning på kort och långt sikt innebär i Vaggeryds kommun? Finns tydliga och väl underbyggda finansiella mål på kort och lång sikt?
- säkerställt att förutsättningar finns (organisation, ansvarsfördelning, kompetens, rutiner) för arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning?

I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen:

- behovet av arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering? Vilka långtidsprognoser och planer finns över kommunens ekonomi?
- demografiska förändringar, skatteintäkter, pensionskostnader samt finansieringsrisk och koncernrisk i arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering? Finns det en samfällad planering, strategi och uppföljning?
- vikten att basera den långsiktiga ekonomiska och finansiella planeringen på väl underbyggda ekonomiska analyser och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?

- långsiktig investeringsplanering som tydligt visar såväl kommande investeringsbehov som finansieringsplan, självfinansieringsgraden, belåningsgrad och påverkan på kommunens totala ekonomi?
- I vilket utsträckning kommunstyrelsen
- följer upp följsamhet och efterlevnad av den långsiktiga ekonomiska och finansiella planen.
  - vidtar åtgärder vid ev. avvikelser mot den långsiktiga ekonomiska och finansiella planen.

#### Metod och granskningsinriktning

Granskningen genomförs genom dokumentgranskning och intervjuer med utvalda politiker inom kommunen och tjänstemän.

- Ks presidium
- Kommundirektör
- Ekonomichef
- Kanslichef

#### Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammansättning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

#### Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

#### Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Interna styrdokument
  - Reglemente Kommunstyrelsen
  - Riktlinjer för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning
  - Strategiskt hållbarhets- och utvecklingsprogram Vaggeryds kommun
  - Strategisk plan och budget 2021 med plan 2022-2023
  - Programbudget 2021 Vaggeryds kommun
  - Investeringsbudget 2022 med plan 2023\_24.
  - Vaggeryds kommuns årsredovisning 2020.
  - Riktlinje för exploateringsredovisning\_Vaggeryd Kommun
  - Riktlinje för Vaggeryds kommuns investeringsprocess och lokalplanering
  - Riktlinjer för investeringshantering och redovisning
  - Riktlinjer skuldförvaltningen i Vaggeryds kommunkoncern
  - Vaggeryds Kommun Mail\_Lokalbehov 2022 - 2026



## 2. Granskningsresultat

*De iakttagelser och bedömningar som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.*

### MÅLSÄTTNING & FÖRUTSÄTTNINGAR

#### Strategiska hållbarhets och utvecklingsprogram

I kommunens strategiska hållbarhets och utvecklingsprogram framgår att Vaggeryds kommun vill vara en plats med hållbar samhällsutveckling och tillväxt i hela kommunen. Kommunen vill ha hög sysselsättning, ett varierat näringsliv och en utbildning med god kvalitet. Dessutom vill kommunen ha en hög kunskapsnivå, en aktiv fritid och ett rikt kulturliv för att främja god hälsa. Kommunen ska vara attraktiv, trygg och tillgänglig så att alla känner delaktighet och kan påverka.

Kommunen växer vilket också medför investeringsbehov vilka krävs för att kommunen ska kunna fortsätta växa befolkningmässigt. Kommunens investeringsplaner bygger till stor grad på att kommunen växer med ett visst antal invånare årligen. Dvs. tillväxt och investering går hand i hand vilket kräver god planering, styrning och uppföljning av investeringsprocessen.

En risk som tas upp i den strategiska planen är att kommunen gasar på för mycket med nya bostäder och tomter för nybyggnation som leder till en för snabb befolkningstökning, som i sin tur pressar upp investeringsnivåerna till icke hållbara nivåer. Påföljden kan bli att skuldsättningsgraden ökar kraftigt och soliditeten sjunker fort. En onormalt hög skuldnivå exponerar kommunen för finansiella risker. De finansiella mål som beslutats för kommunen är också vägledande för investeringsverksamheten.

#### Kommunens riktlinjer för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning

Kommunens riktlinjer för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning från 2018, anger att god ekonomisk hushållning syftar till att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv för att säkerställa att varje generation bär sina egna kostnader och därmed skapa förutsättningar för likvärdig balans mellan mål, medel och kvalitet över tid. Soliditeten bör vara över 30% som är den lägsta nivå som inte får underskridas. I den strategiska planen och budgeten föreslår kommunstyrelsen kommunfullmäktige vilken investeringsbudget som ska antas. I denna plan anges att "kommunen måste komma tillbaka till 100% självfinansieringsgrad när det gäller investeringar. Fokus bör ligga på att hålla budget i de projekt som genomförs och vara konsekventa och stringenta i vårt arbete, det som beställts ska utföras, varken mer eller mindre".

#### Reglemente

Enligt 47 § reglementet för kommunstyrelsen ska alla investeringar genomföras enligt Kommunfullmäktiges beslut. Vid alla typer av inköp ska kommunens ramavtal och övriga inköpsavtal följas. För fastigheter ska kommunstyrelse och nämnder vid behov av inköp eller förhyrning av externa lokaler i första hand vända sig till Tekniska nämndens fastighetsenhet för samordning av kommunens totala lokalbehov. Vid behov av inköp eller förhyrning av IT-system ska kommunstyrelse och nämnd, i första hand vända sig till kommunledningskontorets IT-enhet för samordning av kommunens totala it-systembehov. Kommunstyrelse och nämnder ansvarar för att underhålla och förvalta respektive nämnds lösa egendom, om inget annat avtalats.

### **Programbudgetet**

Om vi ser närmare på hur kommunen hanterar programbudgetar och kapitaljänskostnader så ska i samband med att större investeringar tas i bruk och/eller faller ifrån, göras en förändring av nämndernas ram för avskrivningar och ränta.

Grundregeln är att ramfördelning sker året efter investeringsåret utifrån faktiskt utfall. I kapitaljänskostnader ingår intern ränta (för 2021 = 1,25 %).

Inom avgiftfinansierade verksamheter såsom Vatten och Avlopp debiteras internräntesatsen på samma sätt som för den skattefinansierade verksamheten. Komponentavskrivning tillämpas från och med 2014 i kommunen. Den stora delen av kapitaljänskostnader som avsatts fr o m 2021 avser Mejeriet (nytt äldrecentrum i Skillingaryd).

Investeringen i Mejeriet har lett till att Socialnämndens budget förstärkts med 7 686 tkr för verksamheten på Mejeriet. Därutöver tilldelas 2 582 tkr för hyreskostnaderna exklusive kapitaljänskostnad. När projektet är slutredovisat kommer även budgetmedel från kapitaljänskostnaden tillföras nämnden. Brukaravgifterna som nämnden debiterar brukarna är beräknade med beaktande av nämndens resursfördelning.

Enligt tidigare beslut i strategisk plan och budget för 2020 (fastställd den 30 september 2019) tillfördes nämnden 5,2 mnkr för delårseffekt innevarande år (Mejeriet) samt en generell resurs om 1 mnkr riktad till äldreomsorg. I höständringsbudgeten tillfördes slutligen 210 tkr extra till Mejeriet. Avdrag för budgetmedel för gamla lokaler (Hemtjänst) har gjorts med 130 tkr. Genom denna förstärkning i budget 2021 är verksamheten finansierad utifrån ett kalenderårsperspektiv. En justering kommer göras i internhyran mot bakgrund av ny modell för planerat underhåll. Justeringen kommer utifrån ett budgetperspektiv vara neutral enligt kommunens beräkningar.

Av programbudgeten framgår att modellen generellt för kommunen har medfört att standardkostnaden för internhyresberäkning justeras ner med 70 kr/m<sup>2</sup> för planerat underhåll och flyttas till ett investeringsanslag under tekniska nämnden

motsvarande 6 mnkr. Där ska större reinvesteringsåtgärder överstigande ett prisbasbelopp (cirka 50 tkr) bokföras i enlighet med kommunens investeringsriktlinjer. Modelförändringen ska vara kvalitetsneutralt mot det gamla systemet. En lägre internhyra utgår till verksamheterna 2021, vilket innebär att budgetförändringen är neutral även mot hyresgästen. Denna justering framgår i "steg för steg" tabellen ovan per nämnd och innebär också att budgetmedel kommer ligga i investeringsverksamheten fr o m 2021.

### **Investeringar**

Grundregeln är att investeringsbudgeten är beslutad på id-nivå, vilket innebär att nämnden inte kan disponera om mellan anläggnings-id utan att detta först har beslutats av kommunfullmäktige och att det i samband med ett sådant beslut klart framgår om det påverkar driftkostnaderna. För de så kallade självfinansierade investeringarna äger nämnden rätt att fritt disponera medlen inom sitt verksamhetsområde. Överskott på ett id kan inte överföras till annat id utan politiskt beslut.

För lokalbehovet finns en plan för 2022-2026 där lokalprocessens delar och uppföljning finns inkluderat på 5-årsbasis. På 5 årsbasis görs också en sammanställning över samtliga investerings- och exploateringsprojekt.

### **Riktlinjen för investeringsprocess**

I riktlinjen för investeringsprocess och lokalplanering framgår att en ramhöjning utgår för del av hyra när lokalen är klar att tas i bruk. Nämnderna erhåller motsvarande 90 procent av lokalhyran, resterande 10% finansieras med nämndens egna medel. Enligt kommunens ekonomichef är grundregeln 100% finansiering men politiken kan kompensera mellan 90 och 100% vid en bedömning från fall till fall. Effektivitetskrav för alla investeringar bedöms från fall till fall. Finansieringen av en investering ska vara enbart genom investeringsbudgeten – driftmedel får aldrig användas. För varje investeringsobjekt ska uppgifter om resultatpåverkan, dvs. kapitaljänskostnader samt övriga förändringar på driftkostnaderna pga. investeringen tydliggöras i underlaget. På så vis kopplas investeringsutgifterna



och driftkostnaderna samman i budgetprocessen. Investeringsprocessen har 5 steg: behovsanalys, förstudie, projektering, genomförande och uppföljning.

Uppföljningen är främst inriktad på avtal och budget. Resp. nämnd har ansvar för att hantera sina avvikelser avseende drift och investeringsverksamheten. Kommundirektören har beslutat om att inrätta en lokalgrupp i förvaltningen. Gruppen ska sträva efter att skapa framförhållning i arbetet med lokalbehov.

Vid diskussion med politiska företrädare framkommer en bild av att Vaggeryds kommun har flera kortsiktiga mål men inte några direkt konkreta långsiktiga mål kopplat till investeringar. En rad förbättringsmöjligheter har enligt dessa diskuterats för att kunna finansiera de investeringar som görs. Uppfattningen är att kommunen förbrukar för mycket medel i dagsläget. Dvs. den nivå som investeringarna legat på de senaste åren kan kommunen inte långsiktigt hålla utan investeringarna bör vara på än lägre nivå än de gångna åren. Kommunen anses dock ha klarat de senaste årens höga investeringstakt tack vare en god soliditet. Dock finns utmaningar långsiktigt vilket kommunen bör bli bättre på att hantera, detta för att inte ge kommunen och dess invånare en ogynnsam situation i framtid.

I kommunens styrande dokument anges att underhållsplanering har betydelse för det periodiska underhållet. Underhållsplaneringen har två huvuduppgifter, en teknisk och en ekonomisk. Den tekniska planeringen av underhållet görs för att planera och utföra förebyggande åtgärder och medverka till en god standard på objektet. Den ekonomiska planeringen av underhållet gör man för att beräkna en korrekt budget för underhåll med hänsyn till framtida behov av underhåll.

Att tidsplanera underhållet betyder inte att man låser sin handlingsfrihet. Planen är ett stöd för anpassning till ev. nya förutsättningar. Det leder ibland till att underhållet skjuts fram i tiden, men även att det tidigare läggs. Det underhåll som är av driftskarakär belastar den förvaltning som ansvarar för fastigheten eller anläggning. Detta gäller både löpande och planerat underhåll.

Åtgärder som är av investeringskaraktär hanteras i ordinarie investeringsprocess och klassas som en investeringsutgift.

Nämnden/verksamheten belastas och kompenseras då med kapitalkostnader för den gjorda investeringen. (För detta se riktlinje investeringshantering och redovisning). Planerat underhåll flyttas från internhyssystemet i driftsbudgeten och budgeteras som ett investeringsanslag under tekniska nämndens förfogande. Mindre underhållsåtgärder kvarstår i internhyran.

Om kommunen inte genomför det underhåll som krävs kan det leda till ett högre investeringsbehov över tid alternativt att en högre investering krävs tidigare pga. sämre löpande underhåll. Dvs. om få löpande åtgärder görs kan det kräva en större insats senare vad gäller planerat underhåll. Kostnaden och planen för underhåll bör styras centralt men kostnaden kan fortsatt fördelas ut på förvaltningarna genom kommunens ekonomimodell. Det innebär att förvaltningar/nämnder för det enskilda året får lägre tilldelning men att tilldelningen över tid kan bli densamma/högre om ett gemensamt planerat underhåll av fastigheter tillämpas fullt ut. Dvs. kostnaden för kommunen över tid kan bli lägre.

Kommunen stresstest sedan något år ekonomin för de kommande 8 åren. Dock har många investeringar en tidshorisont som är betydligt längre. I riktlinjen för investeringshantering och redovisning framgår att kommunen tillämpar komponentavskrivning. Dvs. delar av en byggnad har olika livslängd vilket avskrivningstiden ska reflektera.

En byggnadsstomme skrivs av på 30-70 år, ett tak (i gruppen ingår fasader, yfvertak, ledningsnät etcetera) på 30-50 år, fönster (i gruppen ingår fönster, ledningar och centraler, el, porslin) skrivs av på 20-30 år. Övriga installationer skrivs av på 10-30 år. Dvs. stora delar av värdet av en byggnad kvarstår efter 8-10 år och belastar kommunens resultaträkning med avskrivningskostnader och underhåll i upp till 70 år. I riktlinjerna anges att en stommes andel av en byggnad normalt är 30%, tak 14%, fönster 21% och installation 35%. För en kommunal huvudväg, lokal gata, GV-väg eller torg är avskrivningstiden för ett siltlager 20 år, för asfaltsbundet grus 40 år och för förstärkningslager är avskrivningstiden 100 år. Noterbart är att förstärkningslagret normalt utgör 70%

av investeringen. Dvs, för dessa anläggningstillgångar belastas kommunens resultaträkning i långt fler år än vad som stresstestas eller planeras för.

#### **Tillgångar och av- resp. nedskrivningar**

I kommunens senaste årsredovisning var det bokförda värdet på mark, byggnader och tekniska anläggningar 995 mnkr, avskrivningarna för dessa var 36,4 mnkr för kommunen. För en enskild anläggningstillgång är avskrivningskostnaden ofta som högst år 1 för att sedan minska då tillgångens värde minskar pga. avskrivningen. Den årliga kvoten sett till avskrivningarnas kronoandel av anläggningstillgångarnas beloppsmässiga storlek kan inte rakt av översättas i antal år. Dock är tiden för avskrivning betydligt längre än stresstestet.

Kommunen bör dessutom löpande ta ställning till om det finns anledning skriva ned värdet på tillgångarna då de antingen minskat i värde tex pga brister i underhåll eller då lokalen/tillgången inte längre är användbar. Om tex ett torg eller en gata görs om ska tidigare investering troligen skrivas ned helt eller delvis vilket drabbar det år då nedskrivningen görs. Detta gäller också för anläggningar som bedöms sakna värde vid en framtida avyttring.

Då kommunen ackumulerar investeringar under en tidsperiod om 20 till 100 år innebär det att alla nya investeringar ökar avskrivningskostnaden totalt för kommunen framöver. Nedskrivningar och avvecklingar som görs med förlust påverkar också den totala kostnaden för anläggningstillgångar i kommunen. En hög ackumulerad investeringsnivå med påföljande avskrivningar påverkar det ekonomiska utrymmet kommunen har för övriga kostnader under en lång tid.

Detta framgår också av kommunens årsredovisning 2020:

"avskrivningskostnader kommer att öka och ta i anspråk en större andel av skatt och utjämnningen". Detta innebär att vikten av god planering och uppföljning av kommunens totala investeringar under lång tid ökar.

I dagsläget finns det uppföljning främst av själva investeringsprojektet och för 7-8 år framöver. Dock lever investeringarna ofta betydligt längre än så vilket kommunen bör beakta trots svårigheterna med att göra långsiktiga ekonomiska

prognoser. Då investeringarna ackumuleras över tid blir den ackumulerade effekten av alla investeringskostnader och underhåll ännu viktigare i en tillväxtkommun som Vaggeryd.

#### **Lokalförskörningen**

I dagsläget är det en utmaning att få en totalbild av hur Vaggeryds kommun tänker sig lokalförskörningen på lång sikt. Planeringen och uppföljningen av de enskilda investeringsprojekten bedöms finnas på plats. Men den långsiktiga bilden för lokalförskörning/infrastruktur kopplat till ändamålsenligheten och underhåll är svårare att se.

Liksom hur den strategiska planen för kommunen sätts i verket och hur kommunen ska undvika hamna i en situation med höga skulder alternativt lokaler och infrastruktur som inte används eller inte motsvarar behovet på sikt. Om lokaler och infrastruktur inte används eller inte motsvarar behovet och behöver avvecklas eller byggas om behöver kommunen ta nedskrivningskostnaden det år beslutet fattas. Dvs. det får en direkt ekonomisk konsekvens då tillgången inte längre bedöms ha ett värde och belastar då kommunens resultaträkning.

Investeringsprocessen är en komplex och mycket långsiktig process som ständigt behöver följas upp och kräver goda beslutsunderlag för beslutsfattarna. Utifrån det arbetssätt kommunen har ställer vi oss frågan om det ger tillräckligt beslutsunderlag för kommunstyrelse och nämnder att fatta det bästa beslutet kopplat till alla faktorer som ingår i processen. Beslut om investeringar för framför allt lokaler och infrastruktur kommer påverka kommunen under lång tid framöver vilket gör att den är väl värd att ägna mycket fokus både vid investeringstillfället och vad gäller underhåll och ändamålsenlighet.

Vi har svårt se att detta täcks fullt ut i dagsläget. En lokalförskörningsplan bör upprättas. Enligt den information vi fått diskuterar lokal och investeringsgrupper främst investeringen men inte tillgångens livslängd och dess underhåll och ändamålsenlighet.

### **Kommentar och bedömning**

*Har kommunstyrelsen definierat vad god ekonomisk hushållning på kort och långt sikt innebär i Vaggebyds kommun? Finns tydliga och väl underbyggda finansiella mål på kort och lång sikt?*

Kommunen har definierat målet för god hushållning, vilket mäts via de finansiella målen och balanskravet. För att stödja förutsättningarna för att upprätthålla en god ekonomisk hushållning i kommunen över tid finns fyra finansiella mål; årets resultat, självfinansieringsgrad, soliditet samt budgetföljisamhet och prognossäkerhet. Dessa mål är främst tillämpat för kort sikt, på lång sikt är det svårare se hur målet tillämpas.

Två av målen avser mandatperioden om 4 år (soliditet och självfinansieringsgrad), det övriga året. Den slutliga målfyllnelsen erhålls först efter sista året i mandatperioden.

*Har kommunstyrelsen säkerställt att förutsättningar finns (organisation, ansvarsfördelning, kompetens, rutiner) för arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning?*

Kommunen har en organisation, ansvarsfördelning och kompetens för detta dock är ansvaret för att planera underhåll delvis delegerat till nämnderna vilket talar emot att förutsättningarna finns. Arbetet med långsiktig ekonomisk/finansiell planering och uppföljning är främst tillämpat för 8 år vilket är betydligt kortare än livslängden för kommunens investeringar i lokaler samt gator och torg.

Att följa investeringarna och deras underhåll samt ekonomiska effekt under investerings livslängd blir ännu viktigare i en tillväxtkommun. Kommunen behöver tillväxt men för tillväxt krävs investeringar vilket påverkar kommunens ekonomi för lång tid framöver i form av kapitaltjänstkostnader, avskrivningar och underhåll. Dvs. förutsättningarna finns delvis men behövs förbättras för att kommunen ska anses ha en god långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning.

Kommunen bör säkerställa att det underhåll som genomförs av lokaler och anläggningstillgångar är tillräckligt för att undvika att en stor underhållsskuld uppkommer. En sådan skuld skulle kunna leda till ökat behov av nedskrivningar pga att lokaler och anläggningstillgångar inte är ändamålsenliga. Underhåll bör planeras utifrån ett helhetsperspektiv för att kommunen ska använda sina resurser på bästa sätt långsiktigt och nå målen.



## PLANERINGSPROCESS

Planeringen för investeringar görs utifrån ett antagande om att kommunen har en tillväxt i antalet invånare. Kommunen behöver också skapa/bygga bostadsområden för att kunna växa befolkningsmässigt. Men om kommunen inte skulle växa i den takt som befolkningsprognosen visar skulle det innebära en utmaning för kommunen då tillgängliga medel skulle bli lägre och därmed inte kunna bära investerings/underhållskostnaden. Dvs. detta skulle sätta kommunens ekonomi under press.

Sedan något år tillbaka stresstestar ekonomiavdelningen kommunens ekonomi inför större investeringar. Dvs. tester genomförs för att se på hur detta slår på självfinansieringen, soliditeten, investeringar i övrigt samt resultat. Dessa test görs dock endast för de kommande 8 åren. En modell finns också för att räkna på vilka kapitalkostnader som kan komma att landa på den investeringsvolym som de kommande åren kan komma att medföra. Dock tar modellen, såvitt vi vet, inte hänsyn till underhållskostnaderna för att hålla investeringen i gott skick.

Politikerna pekar på att lokalförsörjningen är den stora utmaningen. Samt att det skett en viss skattesubvention av vissa områden på industri- och fastighetssidan. Den problematiken finns det nu ett förslag till beslut av kommunfullmäktige för att komma tillrätta med. Det lyfts också att kommunen inte har någon långsiktig lokalförsörjningsplan, underhållsplan eller en långsiktig strategisk planering. Vårt notera är att en lokalinvestering är ett åtagande på 30 år eller mer. Att kommunen stresstestar de närmaste 8 åren är bra dock täcker det inte hela investerings längd.

Kommunens driftsida är något som det arbetats med de senaste åren men inte investeringssidan. En synpunkt som nämnts är att nämnderna har för höga ambitioner och att Mejeriet har blivit standard för alla önskemål om nya lokaler vilket driver kostnader. Från politikerhåll framförs att det krävs ett längre perspektiv för att veta vilka investeringar som ska prioriteras för att få rätt saker vid rätt tid. Ett bra underhåll av lokalerna kan medföra lägre investeringsbehov, dvs. viktigt att kommunen inte bygger nytt pga. att underhållet av befintliga lokaler brustit.

Dessa synpunkter tyder på en medvetenhet i kommunen om vikten av planering dock är planeringshorisonten om 8 år kort i förhållande till tillgångarnas livslängd som ofta är över 30 år. Det är givetvis svårt att planera så långt fram men vi anser det relevant att kommunen även gör beräkningar på hur stora investeringar påverkar under tillgångens hela livslängd. Detta för att se att det inte blir en för stor kostnadsmassa att hantera pga stor kontinuerlig investeringsvolym. Någonstans finns sannolikt en brytpunkt för när för stor andel av kommunens kostnader tas i anspråk av avskrivningar. Dvs. när andelen som kan avsättas till kommunens dagliga verksamhet blir för låg. De val som görs 2021 påverkar kommunens ekonomi fram till 2051 vid 30 års avskrivningstid och 2121 vid 100 års avskrivningstid.

Om kommunen konstaterar att en tillgång inte används eller inte kan användas pga. dåligt skick eller annat kan kommunen hamna i ett läge där tillgången inte bedöms ha något ekonomiskt värde. Då ska kommunen skriva ned tillgången vilket direkt påverkar resultaträkningen genom en kostnad för detta. Detta pekar också på behovet av att göra väl avvägda bedömningar om investeringsbehov och ändamålsenlighet. Samt också värdet av att underhålla och anpassa lokaler och infrastruktur efter behov. Detta för att kunna försörja kommunen med lokaler och infrastruktur som motsvarar behoven och göra det på ett ekonomiskt hållbart sätt. Dvs. att kommunen genom god planering av lokal och infrastrukturbehov samt ett gott underhåll under tillgångens livslängd få så mycket värde som möjligt av de investeringar som görs. Detta innebär också att kommunen inte behöver öka intäkterna för att kunna hantera investeringar som inte är ändamålsenliga eller behöver ta nedskrivningskostnader pga. att tillgången inte är underhållen eller inte passar behoven.

De politiska prioriteringarna är beroende av kommunens långsiktiga ekonomi. En god ekonomi för kommunen ger i sin tur utrymme för politiska prioriteringar, men dessa bör göras inom ramen för vad kommunen kan bära långsiktigt gällande utveckling och investering.



## Kommentarer och bedömning

*I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen behovet av arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering? Vilka långtidsprognoser och planer finns över kommunens ekonomi?*

De stresstester som görs omfattar 8 år. Utöver detta finns en modell för att räkna på kapitalkostnader de kommande åren. Dessa har dock inte samma långsiktiga horisont som investeringen och tar inte direkt hänsyn till ackumuleringen över tid. Kommunens ekonomi planeras mer på kort sikt pga. svårigheter att veta förutsättningarna över längre tid. Vi bedömer därför att kommunen delvis beaktar behovet av arbete på lång sikt.

*I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen demografiska förändringar, skatteintäkter, pensionskostnader samt finansiellrisk och koncernrisk i arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering? Finns det en samfällid planering, strategi och uppföljning?*

Kommunens ekonomiska planer bygger på att en demografisk tillväxt sker i kommunen (prognos 200 personer per år). En tillväxt kräver i sig också att det finns bostadsområden med tillhörande service i kommunen för att nyinflyttning ska kunna ske i någon större omfattning. En nyinflyttning kan i sin tur även stärka skatteintäkterna och ge kommunen en större skattebas att utgå från.

Om kommunen inte skulle växa i den omfattning som prognostiseras skulle det kunna innebära att kommunen investerat i strukturer som inte får full användning men ändå kostar kommunen i form av avskrivningar och underhåll. Men där den totala kostnaden ska bäras av färre personer än beräknat. Som nämnts tidigare finns synpunkter på den långsiktiga planeringen och uppföljningen.

Framtiden är till stor del okänd men kostnaderna för lokaler och infrastruktur kan delvis beräknas även framöver. Vår bedömning är att kommunen delvis beaktar demografiska förändringar, skatteintäkter samt finansiellrisk och koncernrisk i den långsiktiga planeringen. Utgår kommunen från behovet och vad som är rimligt i tillväxt och hanteras dessa parametrar i samband med varandra? I dagsläget anser vi att detta samband inte är helt belyst i

kommunens planering och att planeringen inte fullt ut hanterat alla aspekter av en investering över tid.

*I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen vikten att basera den långsiktiga ekonomiska och finansiella planeringen på väl underbyggda ekonomiska analyser och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?*

Den långsiktiga planering som görs är främst i form av stresstest och beräkning av kapitalkostnader. Dock är tidshorisonten kortare än investeringarnas livslängd. En investering kan ha en livslängd på 30 - 100 år. Det är givetvis svårt att fullt ut ha väl underbyggda analyser och bedömningar på så lång sikt. Dock bedömer vi att det vore värdefullt att se på hur en ackumulering av investeringar påverkar kommunens handlingsutrymme även på längre sikt.

En hög kostnadsbas för investeringar ger höga avskrivningskostnader vilket kan ge mindre utrymme för kostnader kopplat till kommunens kärnverksamhet. Om kommunen inte utför underhåll i lämplig takt av sina tillgångar kan det leda till att tillgången tappar i värde och/eller ändamålsenlighet. Detta kan leda till att kommunen behöver skriva ned tillgångar vilket direkt påverkar kommunens resultaträkning i form av kostnad. Detta leder i sin tur till att kommunen kan behöva öka sina intäkter i form av skattehöjningar för att hantera kostnader som är förknippade med lokaler och infrastruktur.

En god planering av investeringar över hela deras livslängd är viktig för kommunens ekonomi och om Vaggenyrd ska vara en attraktiv kommun att flytta till och bo i även i framtiden.

*I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen långsiktig investeringsplanering som tydligt visar såväl kommande investeringsbehov som finansieringsplan, självfinansieringsgraden, belåningsgrad och påverkan på kommunens totala ekonomi?*

Se ovan.



## UPPFÖLJNING

Kommunen har av de senaste årens investeringsarbete dragit slutsatsen att de då inte var tillräckligt förberedda på alla investeringar och att det inte fanns tillräckliga resurser för att hantera tex investeringarna 2019. Då gjordes inte avstämningar mot slutredovisningen för projektet. Detta innebär att kommunen då inte drog tillräckliga lärdomar inför kommande projekt. Detta arbetar kommunen med att förbättra.

Kommunen anser det också angeläget att underhålla de fastigheter som finns för att på längre sikt undvika investeringar som inte behövs göras om de hade tillräckligt med gott underhåll.

De politiker vi intervjuat tar upp att Vaggeyd tidigare inte haft tillräckligt god uppföljning och att kommunen fortsatt behöva förbättra investeringsprocessen.

Kommunen följer upp ekonomiska resultat och mål årligen. Vilket också inkluderar budgetuppföljning samt uppföljning av enskilda projekts utförande.

Till detta kommer stresstest av investeringar. Dock noterar vi att det på längre sikt inte förefaller göras någon direkt uppföljning av hur investeringar slår på ekonomin långsiktigt när dessa ackumuleras över tid.

Om kommunen inte genomför det underhåll som behövs för att hålla lokaler och anläggningstillgångar i gott skick kan det leda till att en underhållsskuld byggs upp. Dvs. det kan innebära att fastigheter och andra tillgångars underhåll blir eftersatt vilket troligen kostar mer för kommunen totalt sett över ett antal år än om underhållet prioriteras utifrån tillgångens behov. Det finns frågetecken kring hur kommunen säkerställer att underhåll av fastigheter och tillgångar sker på ett sådant sätt att investeringens värde bibehålls och att inte större åtgärder måste vidtas senare pga. att underhållet blivit eftersatt. Ett löpande, väl avvägt underhåll av en fastighet brukar förebygga större problem som ofta kan uppkomma om underhållet inte utförs i tid. Om detta blir resultatet av att underhållet prioriteras ned kan det för kommunen och dess invånare innebära högre kostnader över tid. Högre kostnader över tid påverkar också kommunens framtida investeringsutrymme.

Som alltid är en god planering och uppföljning bra utgångspunkter för att få en väl fungerande investeringsprocess. Att följa upp kostnader och hur väl kommunen följer sina avtal är en bra startpunkt. Dock bör dessa aktiviteter kopplas till kommunens behov av utveckling och infrastruktur, dvs. vilka behov har kommunen av lokaler och annat på kort och lång sikt. Samt hur säkerställer kommunen att anläggningarna behåller sitt värde så gott som möjligt till så låg långsiktig kostnad som möjligt.

### Kommentarer och bedömning

*I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen behovet av arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering? Vilka långtidsprognoser och planer finns över kommunens ekonomi?*

Det finns vissa prognoser men främst sträcker sig dessa över 5-8 år vilket är betydligt kortare än tillgångens totala livslängd. Att göra prognoser på längre tid är utmanande men behövt då kommunen är inne i en investeringsfas samt växer. Vi anser att kommunen delvis har en långsiktig planering. Planeringen bör dock göras på längre sikt för att kunna sägas beakta långtidsprognoser och planer för kommunens ekonomi. Planer som görs på längre sikt än 5-8 år behöver givetvis underhållas löpande för att kunna ge ett gott beslutsunderlag men nödvändiga då den ackumulerade effekten av alla kommunens investeringar är det som påverkar kommunens ekonomi

*I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen demografiska förändringar, skatteintäkter, pensionskostnader samt finansieringsrisk och koncernrisk i arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering? Finns det en samfäll planering, strategi och uppföljning?*

För att växa krävs att Vaggeyds kommun investerar och för att investera behöver kommunen växa. Vi bedömer att det finns behov av en utökad planering, strategi och uppföljning. Framst gäller detta att ta med underhållskostnader samt att kommunen beaktar att ev. eftersatt underhåll kan leda till högre kostnader i ett senare skede. Detta kan vi inte se att det tas hänsyn till idag i kommunens planering eller uppföljning. Vi föreslår att

kommunen ser över planeringen av underhåll samt vem som ska besluta resp. finansiera detta. Suboptimeringar rörande underhåll riskerar att höja kommunens kostnader på lång sikt vilket också påverkar tillgängligt

investeringsutrymme på sikt. Vi anser att kommunen endast delvis beaktar dessa risker i dagsläget.

# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organization") serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 330,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.

© 2021 For more information, contact Deloitte AB.