

20 september 2023

Till:

**Kommunstyrelsen**

*För kännedom*

**Kommunfullmäktige**

## **Granskning av långsiktig ekonomisk och finansiell planering**

---

Kommunens revisorer har i samarbete med Deloitte AB genomfört en granskning av kommunstyrelsens långsiktiga ekonomiska planering. Syftet med granskningen var att bedöma ifall kommunstyrelsen i Falköpings kommun har en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar för att upprätthålla god ekonomisk hushållning på både kort och lång sikt.

I samband med granskningen har en rapport upprättats. I rapportens sammanfattning finns iakttagelser och rekommendationer. Vår granskning bifogas detta brev.

*Vi önskar få del av kommunstyrelsens synpunkter på rapportens iakttagelser och rekommendationer samt hur man avser att hantera rekommendationerna senast den 20 december 2023.*

För kommunens revisorer



Ingrid Schwanborg, ordf. kommunrevisionen



## Långsiktig ekonomisk och finansiell planering Falköpings kommun

September 2023

# Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
Bilagor	17

# Sammanfattning

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

## Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen i Falköpings kommun en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar att upprätthålla god ekonomisk hushållning på både kort och lång sikt?

## Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen **till stor del har** säkerställt en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar för att upprätthålla god ekonomisk hushållning på både kort och lång sikt.

## Iakttagelser

- Falköpings kommun har i riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv definierat vad som avses med god ekonomisk hushållning på kort och lång sikt. Dessa utgår från kommunfullmäktiges två finansiella mål och fyra övergripande verksamhetsmål. Dessa mål anses som långsiktiga då de gäller till dess annat beslutats.
- Enligt kommunens budgetförutsättningar för år 2024-2026 uppfylls inte alla finansiella mål för år 2024 och 2025.
- På grund av förseningen av byggstarten för Platåskolan behöver den del i det finansiella målet om att investeringarna högst får uppgå till årets avskrivningar och resultat, det vill säga att kommunens låneskuld inte får öka, inte uppfyllas förrän år 2026. Detta kan innebära att riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hanteringen av resultatutjämningsreserven kan behöva justeras under kommande år.

Kommunen kan behöva se över vilka ekonomiska mål som är lämpliga för kommunen samt att de ger rätt styrkraft.

- Kommunen beräknas investera 1 366 mnkr fram till 2027, vilket kan innebära en utmaning att nå de finansiella målen då investeringarna även innebär ökade driftskostnader samt ökade finansiella kostnader pga. högre räntekostnader.
- Utöver kommande investeringar måste kommunen även underhålla befintliga fastigheter. Det är viktigt att kommunen verkar för att det inte arbetas upp en underhållsskuld. Dvs. att kommunen har en relevant underhållsplan för att fortsatt förhindra att underhållet blir eftersatt då detta skulle kunna leda till högre åtgärds kostnader om underhållet försenas. Vad som är relevant underhåll bör basera sig på en kommungemensam nivå för fastigheters skick.
- Kommunen har en ekonomisk planeringshorisont som sträcker sig 5 år framåt i tiden vilket innebär att man i dagsläget inte testat kommunens prognoser fullt ut långsiktigt avseende olika förutsättningar. Vi anser att en längre planeringshorisont om 10 år eller mer skulle kunna tillämpas. Då främst för att se hur olika scenarier rörande räntenivå, skatteintäkter, ekonomisk utveckling etc. påverkar kommunen över längre sikt. Detta skulle kunna stärka beredskapen för att hantera ev. förändrade förutsättningar för investeringar pga. ekonomi och/eller verksamhetens behov.
- Det är något oklart om kommunen genomför nedskrivningar av anläggningstillgångar som är tänkta att utrangera när det konstaterats att tillgången inte längre är användbar eller om tillgången inte tillför något värde till kommunens verksamhet. Kommunen inväntar beslut i nämnd innan nedskrivning sker för byggnader. Detta kan innebära försening i när kostnaden tas i kommunens resultaträkning. Dvs. det kan innebära att kommunen då tar kostnaden för nedskrivningen senare än vad som är strikt redovisningsmässigt korrekt.
- Vid en övergripande analys av förslaget till investeringsplan noteras det att vissa lokalförsörjningsbehov som kommunens verksamheter ser behöver prioriteras bort på grund av att det inte finns ekonomiska resurser att genomföra alla önskemål.



Vilka konsekvenser detta kan få på längre sikt är svårt att överblicka och någon sådan analys har heller inte genomförts av kommunen. Det är också av intresse att kommunen ser på vad som kan göras för att mildra ev. negativa effekter om sådana effekter antas uppstå pga. utebliven investering.

- Det är oklart om värdet av finansiella leasingkontrakt räknas in i kommunens lånetak (finansiellt mål).

### Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderas:

- att stärka den långsiktiga planeringen och uppföljningen så att kommunen har förutsättningar att säkerställa att de kostnader som en ökad investeringsvolym medför även kan bäras långsiktigt. Kommunen bör då även fortsatt verka för att genomföra de individuella investeringarna med så låga kostnader som möjligt.
- löpande se över de ekonomiska mål som tillämpas så att de ger lämplig styrkraft för kommunens verksamhet.
- att utreda hur den totala kostnaden för anläggningstillgångar påverkas på ackumulerad nivå över tid. Dvs. inklusive räntekostnader, underhåll etc.
- att säkerställa att nedskrivningar av anläggningstillgångar görs så snart behov konstaterats.

- analysera och utvärdera vad bortprioriteringar av lokalförsörjningsbehov kan leda till för kommunens verksamhet och ekonomi. Kommunen kan givetvis inte prioritera allt men effekten av bortprioritering bör klarläggas så långt möjligt.
- upprätta och arbeta med ekonomiska känslighets/scenarioanalyser som sträcker sig över en längre tid (10–15 år).
- förtydliga om finansiell leasing också räknas in i kommunens lånetak (finansiellt mål).

Jönköping den 2023-09-08

DELOITTE AB

**Annika C. Karlsson**  
Projektledare

**Sebastian Behrenz**  
Projektdeltagare

# 1. Inledning

## Bakgrund

Tillväxten ställer stora krav på kommunerna gällande 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 i form av räntor, avskrivningar och nedskrivningar av tillgångar som tas ur bruk.

En stor utmaning för en tillväxtkommun är att matcha ökat behov av service och investeringar mot ekonomiska och finansiella förutsättningar. En viktig förutsättning för att uppnå en god ekonomisk hushållning är att den ekonomiska flerårsplaneringen bygger på relevant underlag och att det finns långsiktighet samt ett ekonomiskt utrymme att hantera de effekter som ökad investering medför. Behovet av långsiktighet och framförhållning för de samlade ekonomiska konsekvenserna på lång sikt är därför stora, bla. vad avser underhållskostnader.

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

## Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är kartlägga hur kommunen arbetar med långsiktig ekonomisk och finansiell planering. Granskningen har begränsats till kommunstyrelsen.

## Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen i Falköpings kommun en ekonomisk och finansiell planering som ger förutsättningar att upprätthålla god ekonomisk hushållning på både kort och lång sikt?

## Underliggande frågeställningar

### Har kommunstyrelsen:

- definierat vad god ekonomisk hushållning på kort och långt sikt innebär för Falköpings kommun? Finns tydliga och väl underbyggda finansiella (politiskt beslutade) mål?
- säkerställt att förutsättningar finns (organisation, ansvarsfördelning, kompetens, rutiner) för arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning?
- beaktat behovet av arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering?

### I vilket utsträckning beaktar kommunstyrelsen:

- demografiska förändringar, skatteintäkter, samt finansierings (räntor, inflation) - och koncernrisk (borgensåtagande, lägre rating, etcetera) i arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering?
- händelserna i omvärlden som kan medföra ökade kostnader för kommunen (krig, oroligheter, pandemin, etcetera)?
- att det finns en samfällid planering, strategi och uppföljning
- att det finns en beredskap för att hantera konsekvenserna som investeringar medför i form av ökade kostnader och underhållsbehov?
- långsiktig investeringsplanering som tydligt visar såväl kommande investeringsbehov som finansieringsplan, självfinansieringsgraden, belåningsgrad och påverkan på kommunens totala ekonomi?

**Baseras den långsiktiga ekonomiska och finansiella planeringen på väl underbyggda ekonomiska analyser och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?**

**I vilken 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.
- hanterar de ökade kostnader som investeringar medför?

### Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, statistiska analyser samt genom intervjuer med följande befattningshavare:

- Kommunstyrelsens presidium
- Tillförordnad kommundirektör
- Ekonomichef
- Lokalsamordnare
- Verksamhetschef för samhällsbyggnadsnämnden

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

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning 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.

### Revisionskriterier

Kommunallagen samt interna styrdokument så som strategidokument, riskanalyser, handlingsplaner, uppföljningar, budget- och flerårsplaner etc.

### Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloittes interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.



## 2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av kommunstyrelsens arbete med långsiktig finansiell och ekonomisk planering gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

### 2.1 Har kommunstyrelsen...

**Definierat vad god ekonomisk hushållning på kort och långt sikt innebär för Falköpings kommun? Finns tydliga och väl underbyggda finansiella (politiskt beslutade) mål?**

I riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv definieras vad god ekonomisk hushållning på kort och långt sikt innebär för Falköpings kommun. Detta styrdokument är beslutat av kommunfullmäktige 2022-08-29 och gäller för samtliga nämnder och förvaltningar i kommunen.

I riktlinjerna för god ekonomisk hushållning förtydligas det att ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. God ekonomisk hushållning i verksamheten innebär inte enbart en ekonomi i balans utan innefattar även ett krav på att resurserna används för rätt ändamål och på ett effektivt sätt.

I bedömningen av hur väl Falköpings kommun har uppnått god ekonomisk hushållning ska målpuffyllelsen av både uppsatta finansiella mål och verksamhetsmål vägas in. Under avsnitt "god ekonomisk hushållning" i riktlinjer för god ekonomisk hushållning presenteras kommunens två finansiella mål;

1. Resultatet ska över tid uppgå till minst 2 procent av skatter och generella statsbidrag. Begreppet över tid avser en tioårsperiod. För perioden år 2023–2025 bör dock resultatet årligen uppgå till minst 45 miljoner kronor.

2. Kommunens lån får högst uppgå till 1 700 miljoner kronor vid utgången av perioden år 2023–2025. Från år 2024 får kommunens investeringar årligen högst uppgå till summan av avskrivningar och resultat, dvs låneskulden skall inte öka.

I kommunens årsredovisningar för 2020–2022 framgår det historiska utfallet för de finansiella målen. Samtliga finansiella mål har uppnåtts under de senaste verksamhetsåren. Vidare noteras det att Falköpings kommun haft ett högt resultat för verksamhetsåren 2020–2022, resultatet var totalt 378,7 mnkr för dessa år.

I flerårsplanen för 2023–2025 presenteras de verksamhetsmål som ska tas hänsyn till vid bedömning av hur väl Falköpings kommun har uppnått god ekonomisk hushållning. Kommunens verksamhetsmål illustreras nedan:

1. Skapa förutsättningar för ett socialt hållbart Falköping.
2. Skapa förutsättningar för ett attraktivare Falköping.
3. Skapa förutsättningar för ett näringsliv som utvecklas.
4. Kommunens organisation ska vara utvecklande och förnyande med en tillitsbaserad styrning.

Utfallet för dessa mål framgår av kommunens årsredovisningar. Målpuffyllelsen för dessa verksamhetsmål har generellt ansetts som god för 2020–2022. Kommunen använder en mätskala med stegen mindre god, godtagbar, god och mycket god målpuffyllelse.



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

I Falköping kommuns policy för verksamhets- och ekonomistyrning fastslås organisation, ansvarsfördelning och rutiner för arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning. Detta styrdokument är beslutat av kommunfullmäktige 2022-02-28 och gäller för samtliga nämnder och förvaltningar i kommunen. Denna policy syftar till att säkerställa en tydlig, effektiv och ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning genom regler och struktur för beslut, samt genom att fastställa grundläggande processer för att nå uppsatta verksamhetsmål och finansiella mål.

#### Roller och ansvar

I kommunen är det kommunfullmäktige som har ansvaret att fastställa kommunens vision och övergripande mål. Dessutom beslutar kommunfullmäktige om budget och flerårsplan i enlighet med gällande lagstiftning. Utöver detta har kommunfullmäktige även ansvaret för att prioritera och besluta om nettoramarna för varje nämnd.

Kommunstyrelsen har som ansvar att övervaka att nämnder och andra juridiska personer, som bedriver verksamhet på uppdrag av kommunen, når upp till och följer de mål och riktlinjer som antagits av kommunfullmäktige. Dessutom är det kommunstyrelsens ansvar att följa upp att den budget och flerårsplan som antagits av kommunfullmäktige efterlevs.

Varje nämnd ansvarar för att bedriva sin verksamhet i enlighet med gällande lagstiftning, kommunfullmäktiges mål och beslut, inom den tilldelade nettoramerna. Om en nämnd vid uppföljning befarar att det kommer att bli en betydande avvikelse från budgeten, är det nämndens ansvar att informera kommunstyrelsen om hur avvikelsen ska hanteras. Dessa avvikelser och vidtagna åtgärder ska dokumenteras i både nämndens och kommunstyrelsens beslutsprotokoll.

Kommundirektören är den högsta tjänstepersonen i kommunen och har det övergripande ansvaret för att säkerställa rutiner, styra, leda och följa upp kommunens verksamheter.

Förvaltningschefen ansvarar gentemot nämnden för att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med det kommunala uppdraget, gällande lagstiftning, verksamhetsplan

och internbudget. Förvaltningschefen ansvarar också för att genomföra uppföljning av dessa områden. Förvaltningschefen rapporterar sedan till nämnden. Dessutom har förvaltningschefen ansvar för att genomföra en nulägesanalys, omvärldsanalys och målanalys inom nämndens verksamhetsområde.

#### Budgetprocessen

Kommunfullmäktige beslutar om budget och flerårsplan utifrån gällande lag. Falköpings kommuns budgetberedning lämnar ett förslag på flerårsplan till kommunstyrelsens arbetsutskott. Budgetberedningen sammanträder fem gånger per år och tar fram budgetförutsättningar till nämndernas budgetunderlag men även förslag till flerårsplan som beslutas av kommunfullmäktige. Budgetberedningens sammanträden föregås av partipolitiska möten som syftar till att formulera förslag som underlag till den formella beslutsprocessen för budgeten.

Falköpings kommuns budgetprocess sker i olika steg och omfattar följande delar:

1. Planeringsförutsättningar, nuläges- och omvärldsanalys (analys av demografi/befolkningsförändring, skatteunderlag, kostnad-/intäktsuppräknning, löneöversyn och kapital-/internhyreskostnader)
2. Planeringsdag
3. Falköpings kommuns budgetberednings antagande av budgetförutsättningar
4. Nämndernas budgetunderlag
5. Avstämningsdialog, budgetberedning och nämnder/bolag
6. Falköpings kommuns budgetberednings förslag till ny flerårsplan
7. Kommunstyrelsen beslutar om förslag till ny flerårsplan
8. Kommunfullmäktiges förslag till ny flerårsplan
9. Upprättande av nämndernas verksamhetsplaner
10. Summering och kommande budgetprocess

#### Uppföljning

För att nämnder och kommunfullmäktige ska kunna följa upp måluppfyllelse sker en kontinuerlig uppföljning av resultatet. Uppföljning och analys av ekonomiskt resultat samt mål görs utifrån gällande budget vid rapporttillfället och gäller helår.

Falköpings kommun genomför tertialuppföljningar per den 30 april, den 31 augusti och den 31 december. Vid dessa uppföljningar görs en samlad uppföljning av fullmäktigemål samt ekonomi, där nämnderna gör en verksamhets- och ekonomiuppföljning av eventuella delmål och budget. Av uppföljningen ska framgå i vilken utsträckning målen har uppnåtts.

Kommunstyrelsen har som del i sin uppsiktsplikt ansvar för att kontinuerligt följa upp nämndernas ekonomiska ställning och större förändringar i målarbetet. Detta gör kommunstyrelsen genom månadsrapporter från förvaltningarna med årsprognos tre gånger per år, mars, maj och oktober.

### Har kommunstyrelsen beaktat behovet av arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering?

Vi har tagit del av diverse långtidsprognoser och planer som har bäring på kommunens arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering. Nedan presenteras de relevanta styrdokument som har en direkt påverkan på den långsiktiga ekonomiska och finansiella planeringen.

#### Flerårsplan 2023–2025 (antagen 2023-01-13)

I Falköping kommuns flerårsplan förtydligas kommunens vision, mål och styrning. Vidare presenteras en omvärldsanalys som tydliggör olika långsiktiga trender och förändringar som kan komma att påverka möjligheterna med att skapa det "Goda Livet" (vision) i Falköpings kommun. Utöver det tidigare nämnda konkretiseras långsiktiga planeringsförutsättningar, där man tar hänsyn till befolkningsutvecklingen, förutsättningar för personalplanering, ekonomiska förutsättningar och skatteprognoser. Slutligen presenteras diverse ekonomiska underlag (bland annat resultatbudget, finansieringsbudget, investeringsplan och driftsbudget). I bilaga 1 illustreras Falköping kommuns resultatbudget för år 2023–2025. Vidare presenteras Falköping kommuns finansieringsbudget för år 2023–2025 i bilaga 2.

#### Översiktsplan 2017–2030 (antagen av KF 2018-02-26)

Av framtagen översiktsplan framgår den tänkta framtida utvecklingen av Falköpings kommun. Planen syftar till att ge en beredskap för den långsiktiga utvecklingen. I planen

beskrivs att den övergripande visionen för kommunen är "alla ska kunna leva det goda livet". Övergripande mål, strategier och riktlinjer redovisas för att ge uttryck för kommunens ambitioner när det gäller den framtida utvecklingen och vägen dit.

Den övergripande strategin för Falköpings kommun till år 2030 är att förtäta de större orterna i kommunen. De större orterna är framför allt Falköping men även de så kallade stationsorterna Stenstorp och Floby som har goda pendlingsförutsättningar i och med tågstationerna. Samtliga tätorter i kommunen med fler än 200 invånare pekas ut som utvecklingsorter. Detta innebär att den huvudsakliga inriktningen för tätorterna är centrumutveckling och förtätning. Kommunen har enligt framtagna prognoserna en ökande befolkning med ca 360 personer/år fram till år 2030. Befolkningsmålet för översiktsplanen är 38 000 invånare år 2030. För att kunna nå detta befolkningsmål krävs fler bostäder i kommunen. Beräkningar visar på ett behov av ca 170 nya bostäder/år i kommunen som helhet till år 2030.

#### Riktlinjer för kommunägda fastigheter (antagen av KF 2023-05-10)

Det övergripande syftet med riktlinjerna är att samla information och förtydliga aktuell arbetsmetodik och gällande praxis kring kommunens långsiktiga förvaltning, förvärv, försäljning och förädling av kommunägd mark och kommunens bebyggda fastigheter. Riktlinjerna ska utgöra ett beslutsunderlag vid kommunal hantering av exploaterings- och fastighetsärenden och även ligga till grund för ansvarsfördelning i arbetet med dessa frågor.

Dokumentet är indelat i fem separata avsnitt:

- Riktlinjer för kommunens markinnehav
- Riktlinjer vid förvärv av mark och bebyggda fastigheter
- Riktlinjer vid försäljning av mark och bebyggda fastigheter
- Riktlinjer vid förvaltning av kommunägd mark
- Riktlinjer vid förädling av kommunägd mark



#### Policy för lokalförsörjning och projektinvestering (antagen av KF 2021-06-28)

Arbetet med Falköpings kommuns investeringar utgår från den av kommunfullmäktige beslutade investeringsplanen i flerårsplanen. I policyn för lokalförsörjning och projektinvestering presenteras Falköpings kommuns styrprinciper för lokalförsörjning och projektinvesteringar. Policyn fungerar som ett komplement till andra styrdokument och syftar också till att säkerställa att det finns tydliga processer för planering och samordning i lokalförsörjningsfrågor samt att det finns en tydlig struktur för beslut kring projektinvesteringar och lokalförsörjning.

#### Lokalförsörjningsprocess

Varje förvaltning inom kommunen lämnar sina lokalförsörjningsbehov till kommunens lokalstrateg. Vidare ger förvaltningschefen information om dessa behov till respektive nämnds arbetsutskott. Lokalförsörjningsbehoven ska lämnas i god tid, senast i september månad, två år innan behoven förväntas tillgodoses.

Kommundirektören ansvarar för att utse och leda en kommunövergripande lokalgrupp. Lokalgruppen har i uppgift att prioritera och förbereda underlag för förvaltningarnas projektinvesteringar. I februari, ett år före den aktuella flerårsplanen, överlämnar lokalgruppen ett förslag på underlag för investeringsplanen för projektinvesteringar till kommunstyrelsens arbetsutskott. I detta förslag på underlag till investeringsplan så visas samtliga lokalförsörjningsbehov som kommunen har samt en prioritering av investeringar. Det dras helt enkelt ett rött streck som visar vilka investeringar som kommunen bör prioritera, detta baserat på en analys av rådande ekonomiska situation. På detta sätt säkerställs att kommunens lokalbehov tas i beaktning och hanteras på ett strukturerat sätt inför kommande planeringsperioder. I bilaga 2 illustreras lokalgruppens förslag på investeringsplan 2024–2028.

Den kommunövergripande lokalgruppens förslag på underlag till investeringsplan avseende projektinvesteringar överlämnas till kommunstyrelsens arbetsutskott i februari året före aktuell flerårsplan. Avslutningsvis beslutar kommunfullmäktige i oktober om kommande flerårsplan. I flerårsplan framgår beslutade projektinvesteringar och prioriterade framtida

utredningar. Fd. tekniska nämnden/nu kommunstyrelsens utskott för stöd och service (KUSS) startar därefter projektinvesteringar.

#### Projektinvesteringsprocess

Inom fastighetsavdelningen samarbetar man med relevanta förvaltningar för att utarbeta projektdirektiv. Ett projektdirektiv är en tidig utredning som ger en helhetsbild av projektet och tydliggör de berörda nämndernas schablonberäknade kostnader samt de följande drifts- och kapitalkonsekvenserna.

Fd. tekniska nämnden/KUSS har ansvaret för att genomföra en förstudie och projektplanering för de investeringsprojekt som fastställts av kommunfullmäktige i flerårsplanen. Det är också fd. tekniska nämnden/numer KUSS som beslutar om startbesked för projektinvesteringar som beräknas uppgå till högst 30 miljoner kronor. För större projektinvesteringar, som bedöms överstiga 30 miljoner kronor, eller investeringar av principiell natur, lyfter fd. tekniska nämnden/KUSS för beslut om startbesked.

Fd. tekniska nämnden/KUSS ska regelbundet, tre gånger per år, rapportera statusrapporter för pågående projekt till kommunstyrelsen i samband med delårsrapporterna. Vid avslutade projekt som överstiger 30 miljoner kronor, samt investeringar som bedöms vara av principiell natur, ska en slutrapport anmälas till kommunfullmäktige som ett separat ärende för anmälan.

#### Policy för finansverksamheten (antagen av KF 2019-10-28)

Med beaktande av de riskbegränsningar som anges i policyn för finansverksamheten är målsättningen att uppnå bästa möjliga finansnetto. Kommunens och dess företags finansverksamhet ska drivas så att den medverkar till att säkerställa betalningsförmågan på kort och lång sikt.

Av policyn framgår att syftet med framtagandet är att:

- ange mål och riktlinjer för kommunens finansverksamhet
- ange hur ansvaret för finansverksamheten är fördelad
- identifiera vilka finansiella risker kommunen är exponerad för och hur riskerna ska hanteras.

Enligt policyn för finansverksamheten ska kommunens totala upplåning eftersträva en genomsnittlig kapitalbindning på 3 år med ett tillåtet intervall mellan 2 och 5 år. Dock får det vara maximalt 40% kapitalförfall inom 12 månader. Kommunens totala upplåning ska eftersträva en genomsnittlig räntebindning inklusive eventuella derivat på 3 år med ett tillåtet intervall mellan 2 och 5 år. Dock får det vara maximalt 60 % ränteförfall inom 12 månader. Låneportföljens andel med rörlig ränta får uppgå till högst 60 %. Räntebindningstiden för varje enskilt lån får inte överstiga 10 år.

## Bedömning

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till stor del har definierat vad god ekonomisk hushållning på kort och långt sikt innebär i Falköpings kommun.*

Falköpings kommun har definierat vad god ekonomisk hushållning på kort och lång sikt innebär, detta genom två finansiella mål och fyra övergripande verksamhetsmål som är beslutade av kommunfullmäktige. De finansiella målen som är framtagna syftar till att rusta kommunen för att hantera investeringar och ökade kostnader över tid. De beslut som fattas av kommunen idag i form av investeringar har en påverkan på lång sikt, 30 – 50 år. Detta i form av bland annat ökade avskrivningar, räntekostnader samt underhållskostnader. Även kostnader för nedskrivningar av de anläggningstillgångar som avvecklas kommer påverka kommunens resultaträkning.

Vid en analys av kommunens resultatbudget och finansieringsbudget för år 2023–2025 (se bilaga 1–2) går det att notera prognostiserad måluppfyllelse för de två finansiella målen. För åren 2023–2025 uppmärksammas det att resultatet inte kommer uppgå till 2 procent av skatter och generella statsbidrag. Enligt den finansieringsbudget som återfinns i flerårsplan för år 2023–2025 kommer inte kommunens låneskuld uppgå till mer än 1 500 miljoner kronor per år 2025. Vad som däremot noteras här är att det finansiella målet för hantering av lån enbart tar hänsyn till långfristiga skulder. Det förefaller inte tas hänsyn till kortfristiga skulder eller finansiell leasing. Att den del som definieras som kortfristig skuld eller finansiell leasing troligen inte ingår i beräkningen av det finansiella målet framgår inte tydligt i kommunens styrdokument. Detta innebär att det finns risk för att kommunen egentligen ligger över lånetaket om kortfristiga skulder och finansiell leasing inte räknas med. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att definiera hur det

finansiella målet för hantering av lån ska tolkas vad gäller långfristiga skulder, ingår finansiell leasing här eller inte?

På grund av förseningen av byggstarten för Platåskolan behöver den del i det finansiella målet om att investeringarna får uppgå högst till årets avskrivningar och resultat, det vill säga att kommunens låneskuld inte får öka, senareläggs till år 2026. Detta innebär att riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserven kommer att behöva justeras under kommande år. Under de tre senare åren har kommunens höga resultat samtidigt som investeringar fördröjts medfört att låneskulden inte ökat i den omfattning som beräknats i tidigare flerårsplan. Detta tillsammans med räntehöjningarna på lån som påverkar driftkostnaderna, kan en justering av lånetaket därför bli aktuell för kommande flerårsplan.

Utifrån prognoser för investeringsbudgeten ska kommunen investera 1 366 mnkr fram till år 2027 (se bilaga 4). När investeringarna aktiveras, dvs. tas i drift, kommer avskrivningarna att påverka kommunens resultat i form av ökade kostnader. Exempelvis blir den årliga snittkostnaden för dessa investeringar närmare 41 mnkr om de slås ut på 33 år och närmare 27 mnkr om avskrivningstiden är 50 år. Rimligen kommer avskrivningskostnaden vara högre i början av en avskrivningstid då tillgångens värde är som högst. Utöver ökade avskrivningskostnader, vilket kommunen tagit höjd för i prognosen, ser vi även att låneskulden prognosticeras öka till 1 500 mnkr till och med år 2025. Om vi antar att räntan är 3,5% så blir det en årlig räntekostnad på 52,5 mnkr. Utöver detta tillkommer eventuella nedskrivningar som gör en direkt påverkan på resultatet, samt även ett troligt ökat behov av underhåll då kommunen får en större anläggningsmassa.

Vi är medvetna om att detta är en prognos och att framtiden är osäker, men vi vill belysa de kraftiga investeringarnas påverkan på kommunens resultat över tid. Om intäkterna inte ökar som planerat eller om befolkningsökningen stannar av efter att investeringar gjorts kommer det ha stor inverkan på kommunens utrymme för övriga prioriteringar. Kostnaderna för avskrivningar och lån står kvar och måste betalas, vilket kommer påverka politikens utrymme att satsa i verksamheten.



Det är också av vikt att kommunen analyserar om de finansiella mål som tillämpas ger den styrkraft som behövs. Dvs. leder de ekonomiska mål som tillämpas till att kommunen har en så god situation som möjligt på både kort och lång sikt. Givetvis är det bra om de finansiella målen går att tillämpa under ett antal år, vi anser att dessa också behöver ses över för att säkerställa att målen leder rätt.

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till stor del säkerställt att förutsättningar finns för arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning.*

I Falköping kommuns policy för verksamhets- och ekonomistyrning fastslås organisation, ansvarsfördelning och rutiner för arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering och uppföljning. Det finns inom kommunen en organisation som arbetar med att skapa underlag för politiken att fatta beslut på. Kommunen har till stor del en ändamålsenlig organisation, ansvarsfördelning och rutin för hantering av arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering. Falköpings kommuns arbete med långsiktig ekonomisk planering och uppföljning är däremot främst tillämpat för ca 5 år framåt i tiden vilket är betydligt kortare än livslängden på kommunens investeringar i lokaler samt gator och torg (se bilaga 4).

I dagens ekonomiska miljö med stigande räntor och kostnader blir det ännu viktigare för en kommun att noggrant följa sina investeringar och underhåll av dessa samt förstå de ekonomiska effekterna under investeringens livslängd. För att uppnå tillväxt behöver kommunen göra investeringar, men dessa investeringar påverkar också kommunens ekonomi på lång sikt genom kapitaltjänstkostnader, avskrivningar och underhållskostnader. För att undvika att en stor underhållsskuld uppstår bör kommunen säkerställa att tillräckligt underhåll genomförs av lokaler och övriga anläggningstillgångar. Om underhållet försummas kan det leda till att lokalerna och anläggningstillgångarna inte längre är i tillräckligt gott skick vilket kan kräva nedskrivningar av värdet samt öka kostnaderna för underhållet ytterligare. Det är viktigt att planera underhållet utifrån ett helhetsperspektiv för att kommunen ska kunna använda sina resurser på bästa sätt på lång sikt och därigenom uppnå de satta ekonomiska målen. Genom att ha en långsiktig strategi för underhåll kan kommunen undvika oplanerade kostnader och skapa en mer stabil och förutsägbar ekonomisk situation. Att följa investeringarna och deras underhåll noggrant innebär att ha

en kontinuerlig övervakning av tillgångarnas skick och att vidta åtgärder i tid för att undvika större kostnader och eventuell nedskrivning. Det kan innebära att ha en noggrann planering av underhållsåtgärder, genomföra regelbundna inspektioner och utvärderingar, samt ha en uppdaterad kunskap om tillgångarnas livslängd och förväntade underhållsbehov. Genom att ha en proaktiv strategi för investeringar och underhåll kan kommunen säkerställa att dess tillgångar är i gott skick, ändamålsenliga och långsiktigt hållbara. Detta bidrar till att minimera ekonomiska risker och bidrar till att skapa en grund för hållbar tillväxt och framgång för kommunen på lång sikt. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att utreda hur den totala kostnaden för anläggningstillgångar påverkas på ackumulerad nivå över tid.

När en tillgång inom kommunen konstateras vara i dåligt skick eller inte längre är användbar kan kommunen hamna i ett läge där tillgången inte bedöms ha något ekonomiskt värde eller inte kan användas för det tänkta ändamålet. Detta påverkar direkt resultaträkningen genom att det blir en kostnad för nedskrivningen. Detta betonar vikten av att göra välvägd bedömningar om investeringsbehov och ändamålsenlighet. Vidare understryks även värdet av att underhålla och anpassa lokaler och infrastruktur efter behoven. Detta för att kunna försörja kommunen med lokaler och infrastruktur som motsvarar behoven och göra det på ett ekonomiskt hållbart sätt. Genom att ha en god planering av lokal- och infrastrukturbehov samt genom att utföra regelbundet underhåll under tillgångens livslängd kan kommunen maximera värdet av sina investeringar. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att säkerställa att nedskrivningar av anläggningstillgångar görs när behov uppstår. Samt att styrelsen tillser att en uppdaterad och ändamålsenlig plan för underhåll finns.

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis beaktat behovet av arbete med långsiktig ekonomisk och finansiell planering.*

Kommunen har en 5-årig investeringsplan som ligger till grund för beslut om investeringar (se bilaga 4). I kommunens planeringsprocess tas det hänsyn till påverkan på framtida lån och räntor samt avskrivningar. Det tas också hänsyn till ränteantaganden från Kommuninvest.



Det finns ekonomiska prognoser men främst sträcker sig dessa över 5 år vilket är betydligt kortare än tillgångens totala 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 kommunens ekonomi under hela tillgångens livslängd. Detta för att se att det inte blir en för stor kostnadsmassa att hantera på grund av stor kontinuerlig investeringsvolym. Planeringen bör göras på längre sikt för att fullt ut sägas beakta långtidsprognoser och planer för kommunens ekonomi. Planer som görs på längre sikt än 5 år behöver givetvis underhållas löpande för att kunna ge ett gott beslutsunderlag. Dock är de nödvändiga då den ackumulerade effekten av alla kommunens investeringar är det som påverkar kommunens ekonomi på lång sikt. 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. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att stärka den långsiktiga planeringen och uppföljningen så att kommunen tydligare kan bedöma om förutsättningar finns att långsiktigt bära de kostnader som en ökad investeringsvolym medför. Kommunen bör även arbeta för att genomföra investeringarna med så låg kostnad som möjligt.

Vad gäller selektering av kommande investeringar så har lokalgruppen ansvaret för att prioritera och förbereda underlag för förvaltningarnas projektinvesteringar. I februari, ett år före den aktuella flerårsplanen, överlämnar lokalgruppen ett förslag på underlag för investeringsplanen för projektinvesteringar till kommunstyrelsens arbetsutskott. I detta förslag på underlag till investeringsplan visas samtliga lokalförsörjningsbehov som kommunen har samt en prioritering av investeringar. I bilaga 2 illustreras lokalgruppens förslag på investeringsplan 2024–2028. Vid en övergripande analys av förslaget på investeringsplan noteras det att en hel del lokalförsörjningsbehov behöver prioriteras bort på grund av den ekonomiska situationen. Att prioritera bort lokalbehov kan få möjliga konsekvenser vilka i dagsläget är svåra att överblicka. Med utgångspunkt i detta rekommenderar vi kommunstyrelsen att på längre sikt analysera och utvärdera vilka effekter bortprioriteringar av lokalförsörjningsbehov kan leda till. Samt att om möjligt verka för att minimera eventuella negativa effekter som kan komma att uppstå.

## 2.2 I vilken utsträckning beaktar kommunstyrelsen...

### **Demografiska förändringar, skatteintäkter, samt finansierings (räntor, inflation) - och koncernrisk (borgensåtagande, lägre rating, etcetera) i arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering?**

I Falköping kommuns flerårsplan 2023–2025 så tas hänsyn till demografiska förändringar. Falköpings kommun är inne i en positiv trend kring befolkningsutvecklingen. För att beräkna framtida befolkningsmängd har kommunen övergått till SCB:s befolkningsframskrivning. I SCB:s befolkningsutveckling kommer invånarantalet per år 2023 vara 33 380 personer för att sedan växa till 33 420 för år 2024 och 33 450 år 2025. Beräkning av befolkningsökning i flerårsplanen är viktiga för att ta fram prognoser för periodens skatteintäkter och statliga bidrag.

I Falköping kommuns flerårsplan 2023–2025 så tas hänsyn till skatteintäkter. Falköpings kommuns beräkning av skatteintäkter och generella statsbidrag under den kommande tre års perioden baseras på SKR:s skatteunderlagsprognos. Augusti prognosen för år 2022 visade på 29,3 miljoner kronor mer i skatter och generella statsbidrag för år 2023 än prognosen i budgetförutsättningarna för år 2023–2025. Skatteunderlagsprognosen visade även på ökade intäkter under år 2024 och år 2025. Utöver det tidigare nämnda tar Falköpings kommun hänsyn till ökade räntor och inflation i kommunens flerårsplan för 2023–2025.

I Falköping kommuns policy för finansverksamheten förtydligas riktlinjer för borgensåtagande. Kommunal borgen lämnas normalt endast till företag ingående i kommunkoncernen. Alla borgensåtaganden för investeringsändamål villkoras med ett förbehåll om att låntagaren ska hålla alla objekt försäkrade under hela den tid som borgen ska gälla.

Vid finansiering av investeringar förhåller sig kommunen till den riskbedömning som Kommuninvest gör varje år. Kommuninvest gör en analys av kommunens ekonomiska situation och ger kommunen en poäng baserat på lånevillighet. Vidare tas det fram ett belopp per invånare som kommunen får låna. Det noteras att Kommuninvest kan dra av 25% av låneutrymmet om de anser att kommunen tar för höga lån baserat på de ekonomiska förutsättningar som finns.

### Händelser i omvärlden som kan medföra ökade kostnader för kommunen (krig, oroligheter, pandemin, etcetera)?

I Falköping kommuns flerårsplan 2023–2025 så presenteras en omvärldsanalys där kommunen tar hänsyn till händelser i omvärlden som kan medföra ökade kostnader för kommunen. I omvärldsanalysen diskuteras bland annat den påverkan som kriget i Ukraina har haft på kommunens verksamhet. Vidare diskuteras de av SKR fem definierade områdena där förändringar starkt påverkar både Sverige och övriga världen: globalisering, demografi, klimat, teknik och värderingar.

Av utförda intervjuer noteras det att Falköpings kommun hanterar riskerna för ökade kostnader på grund av makroekonomiska störningar genom att bevaka sina investeringsprojekt noga genom löpande uppföljning. Om något projekt eventuellt blir dyrare än tänkt går man till politiken och frågar om man eventuellt kan prioritera bort någon annan tänkt investering eller om man kan skjuta på projektet.

### Vikten av att det finns en samfällid planering, strategi och uppföljning? Samt att det finns en beredskap för att hantera konsekvenserna som investeringar medför i form av ökade kostnader och underhållsbehov?

Kommunen har en 5-årig investeringsplan som ligger till grund för beslut om investeringar (se bilaga 4). Varje förvaltning inom kommunen lämnar in en skrivelse om sina lokalförsörjningsbehov till kommunens lokalstrateg. Vidare överlämnar lokalgruppen ett förslag på underlag för investeringsplanen för projektinvesteringar till kommunstyrelsens arbetsutskott (se bilaga 3). Inom fastighetsavdelningen samarbetar man med relevanta förvaltningar för att utarbeta projektdirektiv. Projektdirektivet tydliggör de berörda nämndernas schablonberäknade kostnader samt de följande drifts- och kapitalkonsekvenserna. I kommunens planeringsprocess tas det dessutom hänsyn till framtida lån och räntor samt avskrivningar. Vidare sker det en löpande uppföljning av investeringsprojekt samt slutredovisningar för större investeringsprojekt.

### Vikten av att basera den långsiktiga ekonomiska och finansiella planeringen på väl underbyggda ekonomiska analyser och bedömningar, inklusive känslighets- eller riskanalys?

Enligt de underlag vi tagit del av presenteras en känslighetsanalys i samband med upprättande av Falköping kommuns flerårsplan 2023–2025. Det noteras däremot att känslighetsanalysen enbart består av de generella faktorer som anses påverka kommunens ekonomiska förutsättningar och är pga. detta inte kopplad till specifika investeringsprognoser. Vid intervjuer framgår det att kommunen inte arbetar med specifika scenarioanalyser för att testa hållbarheten i kommunens prognoser. Bedömningen är också att det är svårt att arbeta med längre framtidsprognoser än runt 5 år då framtiden är osäker.

Tidigare nämnd finanspolicy lyfter fram vilka risker som ska beaktas vid upplåning och tre olika risker har identifierats:

- Ränterisk
- Finansieringsrisk
- Motpartsrisk

Policyn beskriver där hur varje av dessa risker ska hanteras när kommunen ska låna medel. Bland annat ska lånens förfallotider spridas över tid för att minska ränterisker och att beroendet av en finansieringskälla inte får vara för stor.

### Bedömning

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till stor del beaktat demografiska förändringar, skatteintäkter, pensionskostnader samt finansieringsrisk och koncernrisk i arbetet med långsiktig ekonomisk och finansiell planering.*

Trots den höga inflationen och inbromsning av den svenska tillväxten har kommunen fortsatt en positiv prognos över Falköping kommuns skatteintäkter under hela planperioden år 2023–2025. Däremot beräknas skatteintäkterna öka med cirka 6 procent mellan år 2022 och år 2023, detta samtidigt som inflationen närmar sig 10 procent på årsbasis. Detta innebär att kommunens ökade intäkter inte motsvarar verksamhetens motsvarande kostnadsökningar. De kostnadsökningar som verksamhetens kostnader kan komma mötas av kan medföra att utrymmet för att investera blir lägre.



Vidare påverkas kommunen av ökade räntekostnader till följd av Riksbankens höjning av reporäntan för att motverka inflationen. Vilket har gjort att driftsschablonkostnaden för investeringar har justerats till 8 procent från år 2023. För ett år sedan låg kommunens snitt ränta för ett nytt lån på cirka 0,5–1,0 procent, där kommunen idag istället får lån med räntor om cirka 3,5 procent eller mer. Vilket gör att ett lån på 100 miljoner kronor för ett år sedan kostade 0,5 miljoner kronor i ränta, samma lån idag kostar kommunen 3,5 miljoner kronor. Den högre räntan medför att driftskostnaderna på flera kommande investeringarna sannolikt kommer att bli högre än de som angivits i projektdirektiven. Det budgeterade resultatet för år 2023 beräknas till 25,5 miljoner kronor och för år 2024 till 28,1 miljoner kronor vilket är lägre än det resultatmål som anges i det första finansiella målet om resultat på 45 mnkr. Det lägre budgeterade resultatet beror främst på kraftigt höjd kompensation till nämnderna för pension, räntor och inflation.

Vi ser det som positivt att kommunens analys av demografiska förändringar och skatteprognos baseras på analyser gjorda av SKR och SCB. Utöver det tidigare nämnda har kommunen även en framtagen finanspolicy där ansvar och metoder för att sprida finansieringsriskerna framgår. Slutligen förhåller sig kommunen till den riskbedömning som Kommuninvest gör varje år vid finansiering av investeringar. Det noteras att Kommuninvest kan dra av 25% av låneutrymmet om de anser att kommunen tar för höga lån baserat på de ekonomiska förutsättningar som finns. Av utförda intervjuer kan det noteras att Falköpings kommun ligger på gränsen här. Det finns därav en möjlighet att låneutrymmet kan bli lägre än planerat, vilket har förmedlats till politiken.

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till stor del har beaktat händelserna i omvärlden som kan medföra ökade kostnader för kommunen (krig, oroligheter, pandemin, etcetera).*

Påtagligt är att det har skett en ökning av den allmänna prisnivån i samhället. Priser på produkter och tjänster stiger vilket innebär försämrade köpkraft. Samtidigt har energipriserna uppvisat en ökad volatilitet samt räntorna har gått upp kraftigt jämfört med tidigare nivåer. Dvs. att genomföra samma verksamhet/investeringstakt kostar mer jämfört med för något år sedan. Effekterna av det ekonomiska läget i Sverige kan givetvis komma att påverka skatteunderlaget liksom den volym av investeringar som kan genomföras.

I Falköping kommuns flerårsplan 2023–2025 presenteras en omvärldsanalys där kommunen tar hänsyn till händelser i omvärlden som kan medföra ökade kostnader för kommunen. Av utförda intervjuer noteras det att Falköpings kommun hanterar riskerna för ökade kostnader på grund av makroekonomiska störningar genom att bevaka sina investeringsprojekt noga genom löpande uppföljning. Dvs. kommunstyrelsen bedöms beakta händelserna i omvärlden vilket också behöver ske fortsatt.

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till viss del har beaktat vikten av att det finns en samfällad planering, strategi och uppföljning. Samt att det finns en beredskap för att hantera konsekvenserna som investeringar medför i form av ökade kostnader och underhållsbehov.* Det är av yttersta vikt att Falköpings kommun beaktar de strategiska behoven av både investeringar och tillväxt. Dessa två faktorer är ömsesidigt beroende av varandra och en noggrann planering, strategi och uppföljning är avgörande för att uppnå en ändamålsenlig långsiktig finansiell planering. Vi bedömer att det finns behov av en utökad planering, strategi och uppföljning. Främst gäller detta en ökad hänsyn till långsiktiga underhållskostnader för investeringsprojekten samt att kommunen beaktar att ev. eftersatt underhåll kan leda till högre kostnader i ett senare skede. Falköpings kommun tar i dagsläget hänsyn till kostnader för fastighetsdrift i sina investeringskalkyler och det sker löpande underhåll av kommunens fastigheter. Vi vill däremot poängtera vikten av att i rådande ekonomiska situation upprätta en ändamålsenlig organisation för hantering av underhållskostnader som sträcker sig över en längre tid. Suboptimeringar rörande underhåll riskerar att öka kommunens kostnader på lång sikt vilket också påverkar tillgängligt investeringsutrymme på sikt. Vi anser att kommunen behöver utveckla sitt arbete med känslighets och scenarieanalys på längre sikt än 5 år. Vi anser att kommunen delvis beaktar dessa risker i dagsläget, men att det finns utvecklingsmöjligheter på detta område.

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till viss del beaktat vikten av 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 i form av beräkning av kapitalkostnader och driftskostnader. Dock är tidshorizonten för denna planering kortare än investeringarnas livslängd. En investering kan ha en livslängd på 30–80 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 än 5 år.

Underlagen vi tagit del av visar på att kommunen har en viss riskmedvetenhet beskriven i befintliga styrdokument som primärt utgår ifrån den ekonomiska situation kommunen befinner sig i. Vid intervjuer framgår det däremot att kommunen inte arbetar med scenarioanalyser för specifika investeringsprojekt, detta för att testa hållbarheten i kommunens prognoser. Vår bedömning är att kommunen kan utveckla känslighets- och riskanalysen på längre sikt. Att prognoser förändras är en naturlig del då kommunen inte är fri från omvärldspåverkan, vilket dagslägets lågkonjunktur är exempel på. Om exempelvis räntan ökar med bara 1 % påverkas kommunens resultat märkbart vilket kan leda till att de ekonomiska målen inte kan uppfyllas och att kommunen får svårare att klara av kommande investeringsbehov. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att upprätta och arbeta med känslighets/scenarioanalyser som sträcker sig över en längre tid (10–15 år). Detta bedömer vi skulle tillföra ytterligare en dimension för den ekonomiska planeringen.

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till viss delvis har beaktat långsiktig investeringsplanering som tydligt visar såväl kommande investeringsbehov som finansieringsplan, självfinansieringsgraden, belåningsgrad och påverkan på kommunens totala ekonomi.*

Vi hänvisar här till bedömningen ovan.

### 2.3 I vilken utsträckning kommunstyrelsen...

#### Följer upp följsamhet och efterlevnad av den långsiktiga ekonomiska och finansiella planen?

Kommunen följer upp ekonomiska resultat och mål årligen, vilket också inkluderar budgetuppföljning samt viss uppföljning av enskilda projekts utförande. 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. Uppföljning och analys av ekonomiskt

resultat samt mål görs alltid ifrån gällande budget vid rapporttillfället och gäller helår. Falköpings kommun genomför tertialuppföljningar per den 30 april, den 31 augusti och den 31 december. Vid dessa uppföljningar görs en samlad uppföljning av fullmäktigemål samt ekonomi, där nämnderna gör en verksamhets- och ekonomiuppföljning av eventuella delmål och budget.

Vidare ska fd. tekniska nämnden/KUSS regelbundet, tre gånger per år, rapportera statusrapporter för pågående investeringsprojekt till kommunstyrelsen i samband med delårsrapporterna. Vid avslutade projekt som överstiger 30 miljoner kronor, samt investeringar som bedöms vara av principiell natur, ska en slutrapport anmälas till kommunfullmäktige som ett separat ärende för anmälan. Av utförda intervjuer noteras det att Falköpings kommun hanterar de ökade kostnader som investeringar medför genom att bevaka sina investeringsprojekt noga genom löpande uppföljning. Om något projekt eventuellt blir för dyrt går man till politiken och frågar om man eventuellt kan prioritera bort någon annan tänkt investering eller om man kan skjuta på projektet.

Av utförda intervjuer kan det noteras att kommunen anser det 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. Det finns däremot 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.

Slutligen påpekar de intervjuade att Falköping haft bristande uppföljning och att investeringsprocessen löpande behöver förbättras. Vilket man också verkar för.

## Bedömning

*Vår bedömning är att kommunstyrelsen till stor del följer upp följsamhet och efterlevnad av den långsiktiga ekonomiska och finansiella planen.*

Som alltid är en god planering och uppföljning bra utgångspunkter för att få en väl fungerande investeringsprocess. Kommunen följer upp ekonomiska resultat och mål årligen, vilket också inkluderar budgetuppföljning. Det finns två finansiella mål framtagna kopplat till god ekonomisk hushållning. Dessa följs upp av kommunstyrelsen i samband med delårsrapport och årsredovisning. Vi kan även se att kommunstyrelsen följer upp investeringar och tar del av slutredovisningar i form av kostnader. Tidigare i rapporten har vi belyst vikten av att följa investeringarnas påverkan på den långsiktiga ekonomin. Vi bedömer därför att det är bra att kommunstyrelsen följer upp investeringarna på ett tydligt sätt. Bedömningen är därför att kommunstyrelsen följer de mål som fullmäktige satt upp. Under de senaste åren har de finansiella målen uppnåtts och agerande mot avvikelser har därför inte behövts genomföras.

Vad som däremot har uppmärksamats är att det på längre sikt inte förefaller göras någon direkt uppföljning av hur investeringar slår på ekonomin när dessa investeringar ackumuleras över tid. Vår bedömning är att det i dagsläget är hanterbart att kostnaderna ökar, men att det utifrån den investeringsplan som kommunen har kan bli tight om låneutrymme och medel för att driva och underhålla de lokaler som kommunen använder. Det har också noterats vid intervjuer att flera anser att det finns utvecklingsmöjligheter vad gäller hantering av mark- och exploateringsprojekt. Kommunens uppföljning av mark- och exploateringsprojekt har upplevts vara bristfällig. Dock anger flera att det vidtagits åtgärder för att förbättra kommunens uppföljning.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Resultatbudget för år 2023-2025

RESULTATBUDGET (tkr)	KOMMUNEN			
	BUDGET 2022 (FP)	BUDGET 2023	PLAN 2024	PLAN 2025
Verksamhetens intäkter	476 657	524 900	537 800	512 600
Verksamhetens kostnader	-2 556 957	-2 727 900	-2 828 100	-2 847 800
Avskrivningar	-148 700	-165 000	-169 000	-177 000
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-2 229 000</b>	<b>-2 368 000</b>	<b>-2 459 300</b>	<b>-2 512 200</b>
Skatteintäkter	1 528 600	1 629 500	1 701 100	1 767 400
Generella statsbidrag och utjämning	757 100	793 700	824 300	837 200
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>56 700</b>	<b>55 200</b>	<b>66 100</b>	<b>92 400</b>
Finansiella intäkter	9 000	3 000	3 000	3 000
Finansiella kostnader	-16 000	-32 700	-41 000	-54 800
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-7 000</b>	<b>-29 700</b>	<b>-38 000</b>	<b>-51 800</b>
Extraordinära poster	0	0	0	0
<b>BUDGETERAT RESULTAT</b>	<b>49 700</b>	<b>25 500</b>	<b>28 100</b>	<b>40 600</b>



## Bilaga 2 – Finansieringsbudget för år 2023-2025

FINANSIERINGSBUDGET (tkr)	KOMMUNEN			
	BUDGET 2022	BUDGET 2023	PLAN 2024	PLAN 2025
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>				
Årets resultat	49 800	25 500	28 100	40 600
Justering för avskrivningar	148 700	165 000	169 000	177 000
Övriga ej likviditetspåverkande poster	0	0	0	0
<b>Medel från den löpande verksamheten</b>	<b>198 500</b>	<b>190 500</b>	<b>197 100</b>	<b>217 600</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>				
Förvärv av anläggningstillgångar	-270 200	-388 900	-361 600	-264 500
Försäljning av anläggningstillgångar	5 000	5 000	5 000	5 000
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-265 200</b>	<b>-383 900</b>	<b>-356 600</b>	<b>-259 500</b>
<b>FINANSVERKSAMHETEN</b>				
Nyupptagna lån	100 000	160 000	160 000	65 000
Amortering lån	0	-10 000	-10 000	-15 000
<b>Medel från finansverksamheten</b>	<b>100 000</b>	<b>150 000</b>	<b>150 000</b>	<b>50 000</b>
Årets kassaflöde	33 300	-43 400	-9 500	8 100
<i>Likvidamedel vid årets början</i>	24 200	57 500	14 100	4 600
<i>Likvida medel vis årets slut</i>	57 500	14 100	4 600	12 700
<b>Förändring likvida medel</b>	<b>33 300</b>	<b>-43 400</b>	<b>-9 500</b>	<b>8 100</b>
<b>KOMMUNENS LÅNESKULD PER 31 DECEMBER</b>	<b>1 350 000</b>	<b>1 300 000</b>	<b>1 450 000</b>	<b>1 500 000</b>



Bilaga 3 – Lokalgruppens förslag på investeringsplan 2024-2028

Budgetförutsättningar 2024-2028	2023-2027	Status projektkalkyl	2024-2028	Noteringar		Ack. invest.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Platåskolan	466,5	3 - Projektering	466,5	Oviss tidsplan	BU	56,5		40,0	90,0	180,0	100,0	
Odensbergs förskola och kök	47,5	5 - Byggnation		Avslutas 2023	BU	20,0	27,5					
Guahem & Vartofta skola, F-6	40,0	2 - Förstudie	66,0	Inkl. Guahemsskolans kök (varav 8 mkr reinvesteringar)	BU		10,0	45,0	11,0			
Jättenegatan LSS-boende	38,5	5 - Byggnation		Avslutas 2023	SOC	35,0	5,5					
Ishallen inkl. solceller	36,0	3 - Projektering	38,9		KOF	3,0	35,9					
Stadskärnan, etapp 1 & 2	25,0		30,4		KLF	10,9	8,1	11,4				
Stadshuset (etapp 2, konferensrum mm)	15,0	3 - Projektering			KLF		10,0	5,0				
Skidbacken	2,5	3 - Projektering		Artskyddsförordning	KLF		0,5	2,0				
Kök Vartofta (förstudie)	0,5	1 - Idéfas		Projektdirektiv & förstudie 2023	KLF		0,5					
Fredriksbergs kyrka	12,0			Anskaffning & ombyggnad	SOC		8,0	4,0				
Skolgårdar (20 mkr över en 10-årig investeringsperiod)	10,0		10,0		BU		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
7-9 i tätorten				Ersättningslokaler Guahem & Vartofta fram till Platå är klar	BU							
<b>Summa investeringar</b>	<b>693,5</b>		<b>617,8</b>				<b>106</b>	<b>109</b>	<b>103</b>	<b>182</b>	<b>102</b>	<b>2</b>
<i>Investeringsutrymme mkr/år</i>							<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>?</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Lokalgruppens prioritering	Status projektkalkyl	Beräkning	Noteringar lokalgrupp 19/1		2023	2024	2025	2026	2027	2027
Vartofta kök (projekt)	1 - Idéfas	8-12	Förstudie 2023. Projektstart?	KLF						
Kykerörskolan - anpassning F-6	1 - Idéfas	15-50	Rytta till planerade investeringar för förstudie	BU						
Förskola Tästorps, 5 hemvister inkl. kök	1 - Idéfas	50-75	Kan påbörjas tidigast 2025	BU						
Gruppboende LSS (2024-2025)	1 - Idéfas	40-60		SOC						
Dotorsområdet			Förstudie 2023.	KOF						
Stadshuset etapp 3			Fönsterbyte högdal (reinvestering)	KLF						
Stadshuset etapp 4			Renovering högdal, ev. i etapper							
Roby skolas kök				KLF						
Förskolan Sörgårdens kök				KLF						
Dotorsskolan - anpassning F-6				BU						
Centralskolan - anpassning F-6				BU						
Odenbadet	1 - Idéfas	100-150	Utbyggnad & underhåll	KOF						
Inventarie- o materialförvärd fastighetsavdelningen	1 - Idéfas	2-4	Vid avyttring av Aristo	KLF						

Utredningar & övriga lokalbehov										
Ersättningslokal Aristo - föremålsamling			Ersättning för yta i Aristo	KOF						
lärorettsallar/yta i tätorten				BU						
Medborgarhuset (scenutrymme)				KOF						
Åttagårdsskolan				BU						
Kultur i centrum			Pågå	KOF						
Samlaa daglig verksamhet			Pågå. Fredriksbergskyrkan	SOC						
LSS-boende 2028-2029			Förstudie 2027	SOC						
<b>Ej kommunala investeringar</b>										
Extern intressent Nils Ericsonsgatan		43,0	Konsekvenser för KAF:S verksamhet behöver utredas							

## Bilaga 4 – Investeringsplan för år 2023-2027

INVESTERINGSPLAN (tkr)	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Barn och utbildningsnämnden	-4 300	-4 400	-4 500	-4 600	-4 700
Kommunstyrelsen	-371 700	-341 900	-250 600	-169 300	-153 000
- <i>Investering</i>	-54 300	-61 400	-62 500	-63 600	-64 700
- <i>Större investeringsprojekt</i>	-210 200	-210 500	-142 000	-43 400	-23 000
- <i>Mark- och exploateringsinvesteringar*</i>	-64 300	-31 300	-12 700	-28 200	-30 500
- <i>Taxefinansierade investeringar VA*</i>	-42 900	-38 700	-33 400	-34 100	-34 800
Kompetens- och arbetslivsnämnden	-700	-700	-700	-700	-700
Kultur- och fritidsnämnden	-1 600	-1 600	-1 600	-1 600	-1 600
Samhällsskydd mellersta Skaraborg	-6 300	-8 600	-2 600	-2 700	-2 800
Socialnämnden	-4 300	-4 400	-4 500	-4 600	-4 700
<b>SUMMA INVESTERINGAR</b>	<b>-388 900</b>	<b>-361 600</b>	<b>-264 500</b>	<b>-183 500</b>	<b>-167 500</b>



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 provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's more than 415,000 people worldwide 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.

© 2023 For more information, contact Deloitte AB.