



# Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

Ludvika kommun

KPMG AB

2021-11-02



**Ludvika kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

## Innehållsförteckning

|     |                                            |    |
|-----|--------------------------------------------|----|
| 1   | Sammanfattning                             | 2  |
| 2   | Inledning/bakgrund                         | 4  |
| 2.1 | Syfte, revisionsfråga och avgränsning      | 4  |
| 2.2 | Revisionskriterier                         | 5  |
| 2.3 | Metod                                      | 5  |
| 3   | Resultat av granskningen                   | 6  |
| 3.1 | Allmänt                                    | 6  |
| 3.2 | God ekonomisk hushållning i Ludvika kommun | 7  |
| 3.3 | Ekonomiska förutsättningar i kommunsektorn | 9  |
| 3.4 | Resultat                                   | 12 |
| 3.5 | Kapacitet                                  | 15 |
| 3.6 | Risker                                     | 19 |
| 3.7 | Kontroll                                   | 25 |

## 1 Sammanfattning

Vi har av Ludvika kommuns revisorer fått i uppdrag att granska god ekonomisk hushållning och kommunens långsiktiga finansiella planering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syfte med granskningen är att bedöma om arbetet med att uppnå en god ekonomisk hushållning bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Granskningen syftar även till att kartlägga vilka finansiella risker som är förknippade med kommunens verksamhet och åtaganden samt bedöma hur väl dessa risker är kända i kommunledningen.

Vi kan från vår kartläggning konstatera att kommunen inte har en stark finansiell grund att stå på. Kommunkoncernens soliditet sticker inte ut markant men är sämre än både liknande kommuner och även sämre än genomsnittet i länet. Vi kan också konstatera att kommunkoncernen har en högre låneskuld än övriga kommuner. För att stärka soliditeten krävs starka resultat framgent, starka resultat krävs även för att finansiera större delen av de investeringar som kommunkoncernen planerar för. Ett starkare resultat över tid och en högre soliditet hade gett kommunen bättre förutsättningar för framtiden med minskade behov av att ta upp nya lån och ökad beredskap för att tackla oförutsedda händelser.

Kommunen har fram till 2021 endast haft ett finansiellt mål med bärighet på god ekonomisk hushållning, ett resultatmål som varit satt till 2 % eller strax där under. Även om vi inte granskar fullmäktiges finansiella mål vill vi ändå rekommendera kommunen att analysera de finansiella förutsättningarna djupare och på ett tydligare sätt koppla dessa analyser till en motivering för kommunens resultatmål, är 2 % ett tillräckligt resultatmål om kommunen inte planerar att låna till framtidens investeringsbehov? Vi ser positivt på den komplettering av de finansiella målen som gjordes 2021 genom tillkomsten av självfinansieringsmålet. Vi anser dock att detta mål bör ha sin utgångspunkt i kommunkoncernen, inte som idag då målet endast avser kommunens investeringar. Detta blir än mer väsentligt då kommunen över de senaste åren överfört stora delar av sina investeringsintensiva verksamheter till dotterbolag.

**Vår sammanfattande bedömning** utifrån granskningens syfte är att Ludvika kommun till viss del har tillräcklig kontroll över den långsiktiga finansiella planeringen. Detta baserat på att kommunen har en budgetprocess som innehåller bra prognoser för befolkning, skatteintäkter och pensionsåtaganden. Kommunen har också tagit fram ett bostadsförsörjningsprogram och lokalförsörjningsplan för social och utbildningsnämndens verksamhetsområde även om vi ser viss förbättringspotential i dessa dokument, vi saknar också en kommunövergripande lokalförsörjningsplan. Vi rekommenderar kommunen att sammanställa det planeringsarbete som de facto pågår i kommunens olika verksamheter och sammanställa detta i en central lokalförsörjningsplan som gäller för kommunen i sin helhet.

Då investeringar är en viktig aspekt för den långsiktiga finansiella planeringen menar vi att styrningen av kommunens investeringar kan förbättras bland annat genom att utöka investeringsplanen som idag löper över 5 år till 10 år. Kommunen har också inlett ett arbete med en fastighetsgrupp samt en lokalberedningsgrupp som på längre sikt skall bereda och planera investeringsbehovet i kommunen.



**Ludvika kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

Vi noterar också att det idag inte finns heltäckande underhållsplaner för kommunens verksamhetsfastigheter.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta fram boende- och lokalplaner för kommunens verksamheter och sammanställa dessa i en kommunövergripande lokalförsörjningsplan.
- Ta fram underhållsplaner för kommunens fastigheter och anläggningar.
- Utöka investeringsplanen från dagens 5 år till 10 år.
- Utöka balansräkningsprognosen med en längre framskrivning.
- I så lång utsträckning som möjligt planera och föreslå mål utifrån hela kommunkoncernen och inte endast kommunen.
- Revidera och uppdatera framtagna bostadsförsörjningsplaner samt utbyggnadsplaner för VA.

## 2 Inledning/bakgrund

God ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och längre tidsperspektiv. Det förutsätter ett långsiktigt tänkande. För att säkerställa det, krävs att varje generation bär de kostnader de ger upphov till. I annat fall kommer morgondagens medborgare att få betala, inte bara för den verksamhet de själva konsumerar, utan även för tidigare generationers överkonsumtion.

Kommunen har ett framtida investeringsbehov som, utöver ett starkt kassaflöde även kan kräva utökad upplåning. Samtidigt konstateras att skatteunderlaget de kommande åren är osäkert. Revisorerna bedömer att god ekonomisk hushållning och finansiella risker som väsentligt att granska.

En kommuns finansiella risker kan bedömas utifrån fyra perspektiv:

### Det finansiella resultatet

Kommunens resultatutveckling och dess orsaker. En eventuell obalans, det vill säga att kostnaderna överstiger intäkterna eller att en rörelseriktning mot obalans sker, är en varningssignal.

### Kapacitet

Den andra aspekten benämns kapacitet eller långsiktig betalningsberedskap. Här redovisas vilken finansiell motståndskraft kommunen har på sikt.

### Risikförhållanden

Med tredje aspekten risk avses hur kommunen är exponerad finansiellt. En god ekonomisk hushållning innefattar att kommunen i kort och medellångt perspektiv inte behöver vidta drastiska åtgärder för att möta finansiella problem. Här analyseras också borgensåtagande och kommunens samlade pensionsskuld.

### Kontroll

Med den fjärde aspekten, kontroll, avses hur upprättade finansiella målsättningar och planer följs. En god följsamhet mot budget är uttryck för god ekonomisk hushållning.

## 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syfte med granskningen är att bedöma om arbetet med att uppnå en god ekonomisk hushållning bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Granskningen syftar även till att kartlägga vilka finansiella risker som är förknippade med kommunens verksamhet och åtaganden samt bedöma hur väl dessa risker är kända i kommunledningen. Avsikten är även att granska i vad mån kommunens finansiella risker påverkar kommunens mål för god ekonomisk hushållning.

Inom ramen för det övergripande syftet har följande revisionsfrågor besvarats:

1. Hur står sig Ludvika kommun i en övergripande finansiell jämförelse med andra kommuner?
2. Vilka investeringar står kommunen (kommunkoncernen) inför nu? Vilka hänsyn har tagits för att uppnå god ekonomisk hushållning? Görs bedömningen ur koncernperspektiv?

**Ludvika kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

3. Har kommunen en egen analys av sina finansiella risker?
4. Utövar styrelsen tillräcklig styrning över den kort- och långsiktiga finansiella planeringen?
5. Används ändamålsenliga beslutsunderlag inför upprättande av finansiella planer?
6. Hur planerar styrelsen vid investeringar, ägartillskott i kommunens aktiebolag, borgensåtaganden, etc för att uppnå god ekonomisk hushållning?
7. Följer kommunen fortlöpande upp utvecklingen utifrån ett riskperspektiv?
8. Ingår kommunens finansiella risker i kommunens underlag för mål för god ekonomisk hushållning och därmed påverkar inriktningen på kommunens verksamhet?

Granskningen omfattar hela kommunkoncernen men fokuserar i huvudsak kommunstyrelsen.

## **2.2 Revisionskriterier**

Vi har bedömt om verksamheten uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. samt 11 kap.
- Tillämpbara interna regelverk och beslut

## **2.3 Metod**

Granskningen kommer att genomföras genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän och politiker. Analys av finansiell redovisning och nyckeltal.

### 3 Resultat av granskningen

#### 3.1 Allmänt

##### 3.1.1 Kommunallagen

Enligt kommunallagens 11 kap. 1 § ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen.

##### 3.1.2 God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning förutsätter ett överskott över tid. Ett skäl är att investeringsnivån oftast är högre än de avskrivningar på investeringar som årligen belastar resultatet. Således krävs ett överskott för att undvika ökad upplåning. Ett annat motiv till att överskottet krävs är att de pensionsrättigheter som anställda tjänat in före 1998 inte är finansierade. Ett tredje motiv är att det bör finnas en buffert för att kunna möta oförutsedda händelser.

Såväl verksamhetsmål som finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning skall finnas i budgeten. Förvaltningsberättelsen skall innehålla en utvärdering av om målen uppnåtts. Revisorerna skall bedöma om resultaten i delårsrapporten och årsbokslutet är förenliga med de mål fullmäktige beslutat om. Om ett underskott uppkommit skall fullmäktige anta en åtgärdsplan som skall täcka hela underskottet.

Det är viktigt att kommunen kontinuerligt utvecklar de verksamhetsmässiga och finansiella målen genom att målen definieras, framtida målsättningsnivåer på kort och lång sikt upprättas och att det sker en förklaring till varför målet kopplas till god ekonomisk hushållning.

För att uppnå en god ekonomisk hushållning behövs dock ett betydligt bättre resultat än balans mellan intäkter och kostnader. **Resultatet bör, som nämnts ovan, också täcka pensionsåtaganden, vara en buffert för oförutsedda kostnader samt täcka investeringar utöver det utrymme som avskrivningar ger.**

##### 3.1.3 Resultatutjämningsreserv – RUR

Kommunallagen stipulerar att kommuner kan bygga upp en resultatutjämningsreserv – RUR. Reserven gör det möjligt att avsätta en del av ett överskott i goda tider och sedan använda medlen för att täcka underskott som uppstår på grund av en svag utveckling i skatteunderlaget. Genom en sådan reserv kan det balansmässiga resultatet justeras/utjämnas mellan olika år. Syftet är att kunna möta konjunkturvariationer för att nå jämnare villkor för de verksamheter kommunen bedriver.

Ludvika kommun har inte avsatt medel till någon resultatutjämningsreserv.

Vi vill poängtera att användandet av RUR inte gör någon skillnad bokföringsmässigt, kommunens egna kapital minskar med motsvarande belopp oavsett om kommunen hänvisar till RUR eller inte, även förändringen av kommunens soliditet är opåverkad av om RUR används eller inte.

## 3.2 God ekonomisk hushållning i Ludvika kommun

### 3.2.1 Finansiella mål och riktlinjer

För att nå en god ekonomisk hushållning har kommunen definierat mål både för hållbar ekonomisk tillväxt (finansiellt perspektiv) och för effektivt resursnyttjande (verksamhet).

I denna granskning kommer vi att fokusera på den finansiella delen och hur vi kan koppla de finansiella målen till kommunens långsiktiga finansiella utmaningar och risker. Kommunen har uppnått god ekonomisk hushållning när de finansiella målen, efter bedömning av resultatet, har nåtts samt när kommunen även nått flertalet av de verksamhetsmässiga målen.

Vi har gått igenom de finansiella målen i Ludvika kommun sedan 2016. Det har under hela perioden funnits ett resultatmål som har varit formulerat på lite olika sätt men handlar i princip om att kommunens resultat skall vara 2 % av skatteintäkter och generella statsbidrag, se tabell nedan:

| År   | Finansiellt resultatmål                                                                                                                                                  | Mål (%) | Resultat (%) | Resultat (mnkr) |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------------|
| 2016 | Kommunens resultat före extraordinära poster ska vara större än 2 % av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.                                                   | 2,00%   | 1,66%        | 26,4            |
| 2017 | Kommunens resultat ska vara större än 1,9 % av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.                                                                           | 1,90%   | 1,70%        | 28,2            |
| 2018 | Kommunens resultat ska vara större än 1,2 % av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.                                                                           | 1,20%   | 1,40%        | 22,7            |
| 2019 | Kommunens resultat ska vara större än 2 % av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.                                                                             | 2,00%   | 13,60%       | 223,1<br>(47,0) |
| 2020 | Kommunens resultat ska vara större än 2 % av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.                                                                             | 2,00%   | 2,10%        | 37,1            |
| 2021 | Det underliggande resultatet under en rullande femårsperiod ska vara minst 2 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning. | 2,00%   | -            | -               |

2021-11-02

Under 2016 kompletterades resultatmålet med ett mål kring investerings- och finansiering, målet var krångligt formulerat. Investeringsnivån ska inte vara högre än årets resultat plus avskrivningar men det gällde inte taxefinansierade investeringar. Kommunen utvärderade inte detta mål i årsredovisningen 2016 utan konstaterade istället att målen behövde ses över.

För åren 2017–2020 fanns endast resultatmålen som pendlat mellan ett resultat på 1,2 % - 2 % av skatter och statsbidrag. Det starka resultatet 2019 berodde på en försäljning av kommunens aktier i dotterbolag. Försäljningen skedde inom kommunkoncernen till ett nystartat holdingbolag. Utan den reavinst som transaktionen innebar hade kommunens resultat varit 47 mnkr, även med detta resultat hade målet uppfyllts.

Inför 2021 togs tre nya finansiella mål fram av kommunen:

- Den kommunala skattesatsen ska vara oförändrad
- Minst 80 procent av kommunens nettoinvesteringar under en rullande femårsperiod ska finansieras med egna medel.
- Det underliggande resultatet under en rullande femårsperiod ska vara minst 2 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

### 3.2.2 Bedömning

Under den granskade perioden har det endast funnits ett resultatmål, resultatmålet har uppfyllts eller varit nära att uppfyllas under den granskade perioden. Det har inte uppstått några större underskott under perioden.

Vi har i våra intervjuer inte fått något tydligt svar på varför 2 % ses som det resultat som är lämpligt för kommunen. Tjänstemän har dock uttryckt behov av ett högre satt resultatmål. Just 2 % har växt fram som en rimlig gräns i kommunsverige i stort, men det kan finnas idé att inom den egna kommunen och givet kommunens egna förutsättningar överväga om målet bör vara högre eller lägre. Vi rekommenderar kommunen att analysera de finansiella förutsättningarna djupare och på ett tydligare sätt koppla dessa analyser till en motivering för kommunens resultatmål, gärna kopplat till de finansiella risker som kommunen noterar inom kommunkoncernen. Bedöms 2 % vara ett tillräckligt resultatmål om kommunen inte planerar att låna till merparten av de framtida investeringarna?

Vi ser positivt på att kommunen för 2021 och framåt har kompletterat resultatmålet med ett mål kring investeringar och finansiering av dessa. Detta är en viktig aspekt att ta med i kommunens långsiktiga planering. Vi bedömer det dock som en brist att kommunen valt att sätta målet begränsat till kommunens självfinansiering. I och med att kommunens verksamhetsfastigheter numera ägs och förvaltas av dotterbolaget Ludvika kommunfastigheter AB (LK FAB) kommer majoriteten av investeringarna framgent hanteras i LK FAB och inte i kommunen. Vad gäller god ekonomisk hushållning hänvisar RKR till förarbeten till kommunallagen där vikten av att mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning utvärderas för hela kommunala koncernen betonas, d v s kommunen och dess kommunala koncernföretag gemensamt.

### 3.3 Ekonomiska förutsättningar i kommunsektorn

I syfte att ge en inblick i vilka ekonomiska förutsättningar som den kommunala sektorn i stort står inför redogör vi kortfattat för den förväntade utvecklingen under de närmaste åren.

Demografisk försörjningskvot

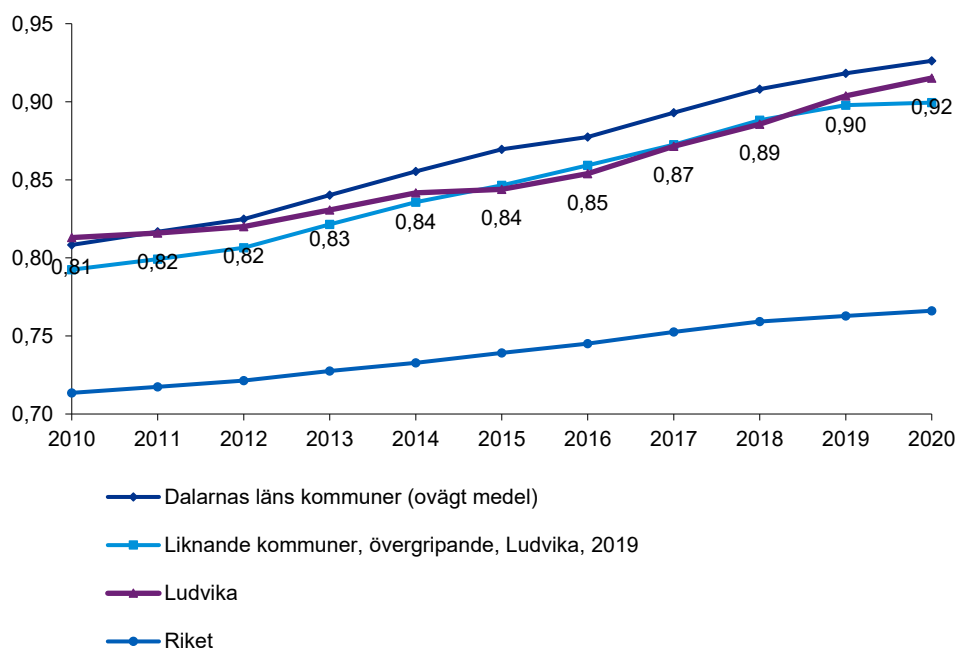


Diagram 1, demografisk försörjningskvot

Den demografiska försörjningskvoten anger hur många personer varje arbetsför person behöver arbeta för att försörja. Vi ser en klar ökning av försörjningskvoten de senaste tjugo åren, en ökning som väntas öka ytterligare på längre sikt. År 2010 behövde en person i genomsnitt i riket försörja knappt 0,72 personer där motsvarande idag är ca 0,77 personer.

Ludvika har en betydligt högre demografisk försörjningskvot än riket i stort och har också en brantare ökning över den senaste 10-årsperioden än riket. Ludvika följer dock i stort utvecklingen för jämförbara kommuner även om Ludvika ökat marginellt mer det senaste året. För 2020 ligger Ludvika på 0,92 personer att jämföra med 0,90 för liknande kommuner och 0,93 som är snittet för Dalarnas län.

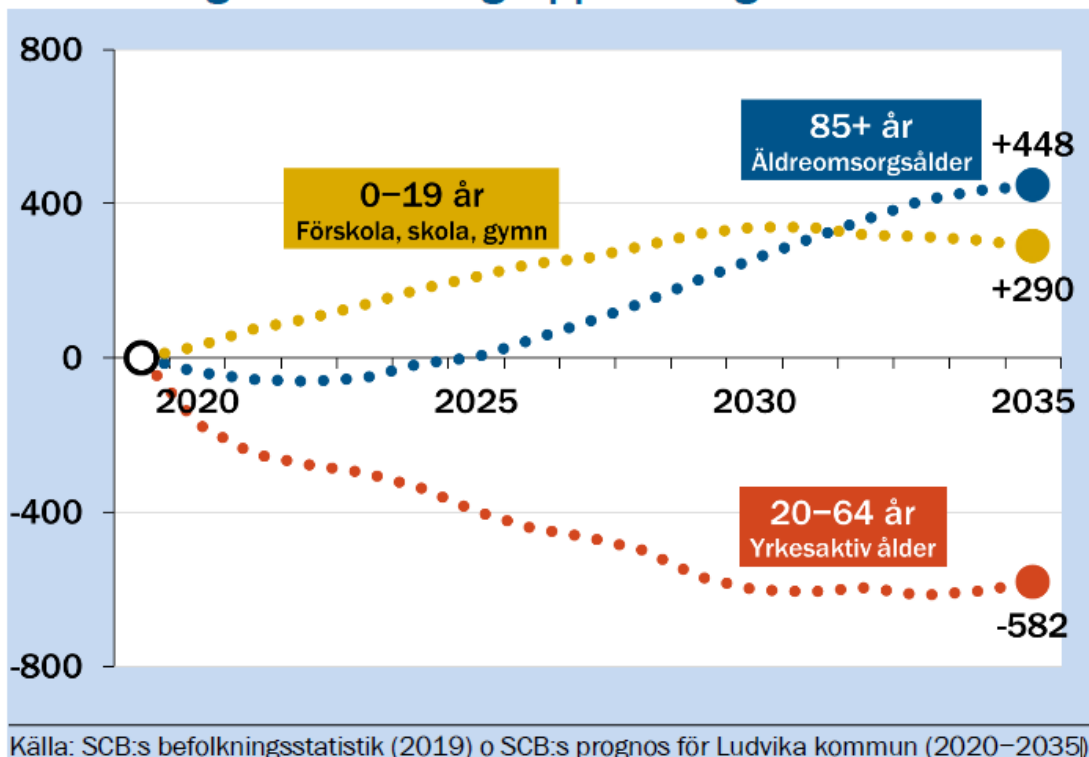
Det demografiska behovet som ökningen medför d v s ökade volymkrav har varit uppmärksammat sedan länge och det har funnits oro för en snabb ökning de närmsta åren. Detta bekräftas i SKR:s senaste ekonomirapport från oktober 2021, där man konstaterar att den demografiska försörjningskvoten varierar kraftigt mellan kommunerna och regionerna i dag och kommer att öka i nästan alla län fram till 2030. Lägst försörjningskvot har Stockholms län medan Dalarnas län tillsammans med Kalmar län har landets högsta försörjningskvot. Dessutom prognostiserar SKR att de län som redan i dag har hög försörjningskvot också kommer att ha den högsta ökningstakten fram till 2030.

2021-11-02

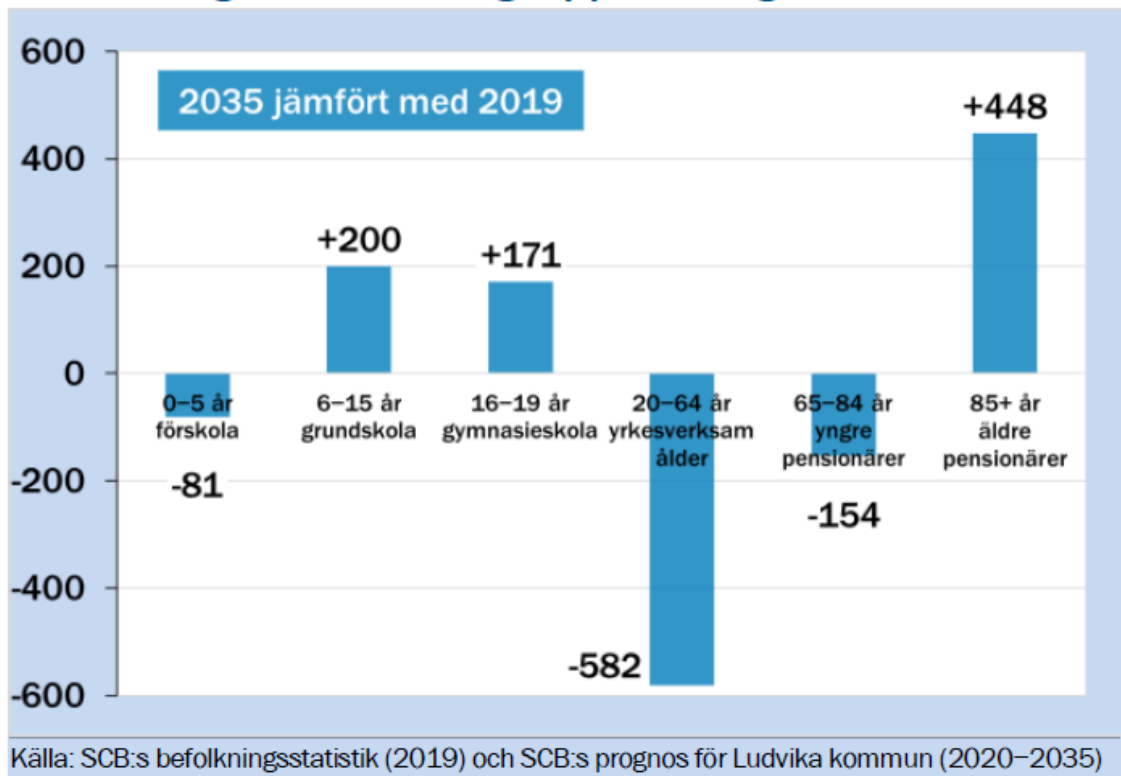
De kommunala kostnaderna för en invånare är störst i åldersspannet 1-18 och sjunker därefter för att sedan öka igen i dryga 70-årsåldern vartefter de accelererar ju äldre en person blir. Med denna utveckling som grund kan vi, trots en mer positiv utveckling än tidigare prognostiserats, vara tämligen säkra på att kostnadsutvecklingen framöver kan väntas bli betydande i och med de volymökningar som förändringar i demografin väntas medföra.

Utvecklingen av den demografiska försörjningskvoten är således en finansiell risk som kommuner måste ta med i beräkning i sin prognostisering av kommande år. Vi noterar att Ludvika gör detta på ett bra sätt, kommunen har en analys av utvecklingen i sin årsredovisning och också i de underlag som ligger till grund för kommunens framtida budget. De två diagrammen nedan med en analys framgår av kommunens årsredovisning per 2020.

## Förändring olika åldersgrupper. Prognos 2020–2035



## Förändring olika åldersgrupper. Prognos 2020–2035



Kommunen konstaterar att om prognoserna stämmer kommer behoven att öka både inom skola och äldreomsorg, men minska något inom förskola. Kommunen förväntar sig både högre kostnader för den löpande verksamheten och ett behov av investeringar. Kommunen konstaterar vidare att det inte är en gynnsam utveckling med färre i arbetsför ålder eftersom den gruppen står för en stor del av finansieringen utan att själv ha så stora behov av kommunal service. Med en minskad grupp i arbetsför ålder kan kommunen också få svårigheter att få tag på personal till verksamheterna.

## Ludvika kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

### 3.4 Resultat

Som nämndes tidigare, gällande kommunens resultatmål, saknar vi en tydligare diskussion kring vad ett rimligt driftsöverskott för en kommun är eller vad det ska vara framåtriktat. 2 % har blivit en utgångspunkt eller sanning men det beror förstås på hur kommunens förutsättningar ser ut. Vi kommer nedan att göra en genomgång av kommunens resultat över de senaste åren och även jämföra med liknande kommuner.

#### Årets resultat, kommun samt kommunkoncern.

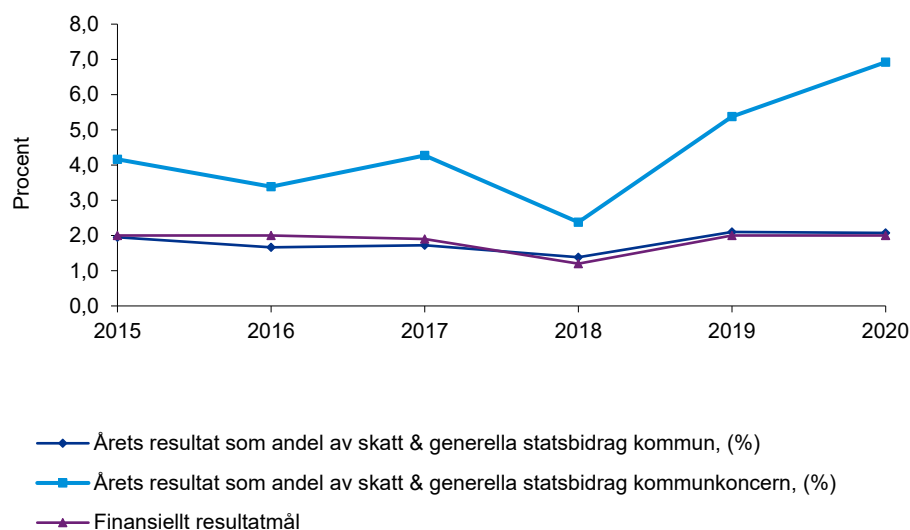


Diagram 2, Årets resultat Ludvika kommun och Ludvika kommunkoncern.

#### Årets resultat som andel av skatt & generella statsbidrag kommunkoncern, (%)

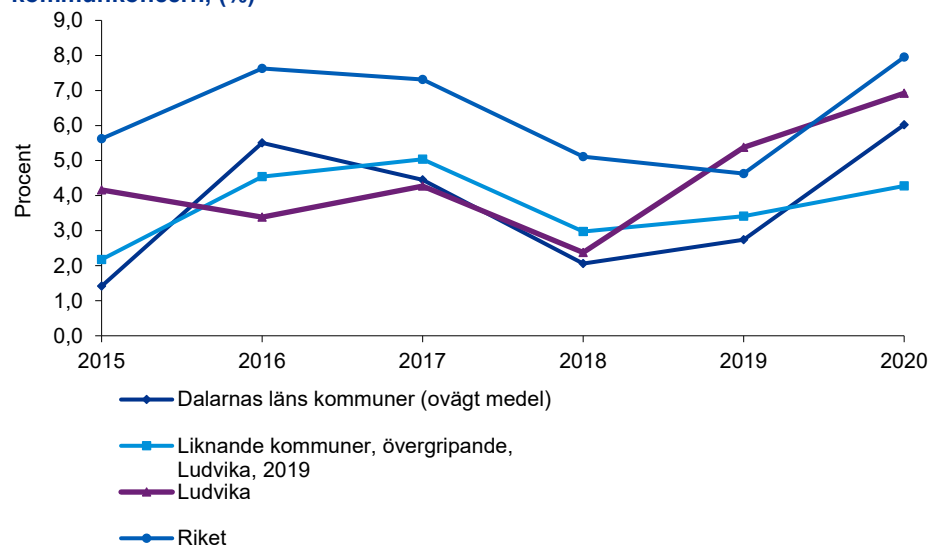


Diagram 3, Årets resultat, jämförelse

**Ludvika kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

Ludvika kommunkoncern har över senare år redovisat resultat som i stort är i linje med de kommuner vi jämför med, snittet av kommunerna i länet samt snittet av de kommuner som SKR (Kolada) bedömer vara liknande Ludvika. Det genomsnittliga resultatet för Ludvika är 4,4 % medan samma siffra för de två övriga uppvisar ett snittresultat på 3,7 %. Rensar vi för dotterbolagens resultat och tittar på kommunen enskilt är dock resultatet omvänt, då är Ludvikas resultat marginellt lägre än de vi jämför med. Ludvika kommun har redovisat positiva resultat 12 av de senaste 13 åren och för kommunkoncernen är det 16:e gången de senaste 17 åren.

Av diagram 2 kan vi också se att koncernbolagen genererar ett stabilt överskott år efter år då kommunkoncernens resultat är 1–2 % högre än kommunens resultat. Noterbart är också resultatökningen de senaste åren i takt med att kommunen överlämnat verksamheter och fastigheter från kommunen till dotterbolagen.

När det gäller planering, uppföljning och analys är det av största vikt att följa kommunkoncernen och inte bara jämföra kommunen. Detta då vissa kommuner äger sina verksamhetsfastigheter direkt inom kommunen och andra via dotterbolag inom kommunkoncernen, som Ludvika på senare år.

Just i jämförelsen av resultatet blir dock denna jämförelse mindre betydelsefull då eventuella underskott i dotterbolag innebär att kommunen måste betala någon form av bidrag eller tillskott till bolaget i fråga. Denna typ av tillskott redovisas som en kostnad i kommunen. Eventuella underskott i dotterbolag kommer således alltid att landa i kommunens resultaträkning.

Ludvika kommunkoncern har inte de högsta resultaten men har i alla fall uppvisat resultat som är marginellt bättre än genomsnittet. Ludvika kommuns överskott för främst 2016–2018 går att koppla till utökade statsbidrag från Migrationsverket och resultatet för 2020 är också beroende av statsbidrag i olika former, denna gång beroende på pandemin. Lyfter man bort dessa faktorer så lyfter man sannolikt bort det överskott kommunen genererar. Detta är dock inget som särskiljer Ludvika från övriga kommuner men värt att ha med i åtanke i analysen och också viktigt att ha med i planeringen framåt i tiden.

## Ludvika kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

### Nettokostnad som andel av skatt och generella statsbidrag kommun, (%)

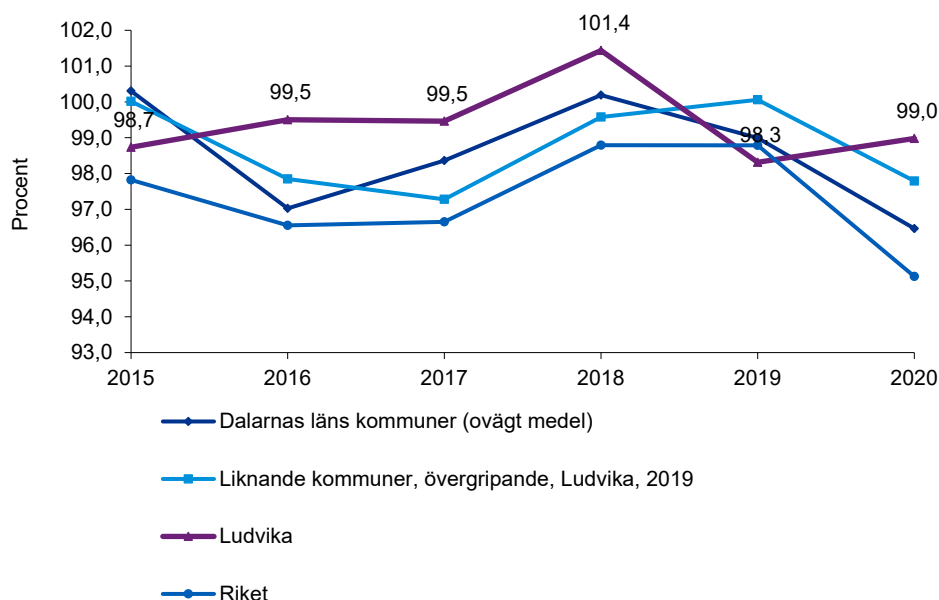


Diagram 4, Nettokostnad i kommunen som andel av skatt och generella statsbidrag

Kommunens nettokostnad (exkl. finansnettot) har under större granskningsperioden legat under 100 % av skatter och bidrag vilket är positivt. Utmaningen ligger i att anpassa sin kostnads massa och eftersträva en nivå som ligger i linje med god ekonomisk hushållning där en nettokostnadsandel på 98 % utgör en slags norm enligt SKR. Detta blir i princip samma mått som resultatmålet om 2 % men tar inte hänsyn till kommunens finansiella resultat. Även i denna jämförelse kan vi se att kommunen ligger med något högre nettokostnader som andel av skatteintäkter och generella statsbidrag än jämförelsekommunerna.

### 3.4.1 Bedömning

Kommunen har över kartlagd period ett driftsöverskott, både i kommunen i sig och i kommunkoncernen. Kommunens resultat har under de senaste sex åren haft ett snitt på 1,8 % (rensat för reavinsten från 2019) som andel av skatteintäkter och generella statsbidrag. Ett resultat som är strax under kommunens resultatmål. Detta trots ökade statsbidrag under perioden. Ett starkare resultat hade gett kommunen bättre förutsättningar för framtiden med ökad soliditet, minskat behov att ta upp nya lån och ökad beredskap för att tackla oförutsedda händelser.

Som vi nämnde kring resultatmålet under god ekonomisk hushållning bör kommunen fundera över vilka krav man har på sitt resultat. Inte minst då kommunen planerar att finansiera större delen av sina framtida investeringar med egna medel.

### 3.5 Kapacitet

| Kommunen                                 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019    | 2020 |
|------------------------------------------|------|------|------|---------|------|
| Nettoinvesteringar, mnkr                 | 94   | 174  | 158  | 227     | 142  |
| Avskrivningar, mnkr                      | 66   | 68   | 72   | 68      | 44   |
| Investeringar i procent av avskrivningar | 141% | 256% | 219% | 334%    | 322% |
| Årets resultat                           | 26   | 28   | 23   | 47(223) | 37   |
| Självfinansieringsgrad                   | 98%  | 55%  | 60%  | 51%     | 57%  |

Tabell 1, Nettoinvesteringar som andel av avskrivningar Källa Ludvika kommuns årsredovisning 2020.

I Ludvika har investeringstakten ökat under den granskade femårsperioden, kommunen ligger också högt i en jämförelse med andra kommuner, se nedan. Som vi konstaterat tidigare har kommunen inget finansiellt fullmäktigt mål som styr finansiering och investeringar, detta mål kom först 2021. Kommunen har dock en bra diskussion och analys i sina styrande dokument kring utmaningarna med den ökade investeringstakten och utmaningarna med att finansiera investeringarna med lån. Kommunen skriver bland annat:

*"De kommande åren kan man räkna med att det i kommunkoncernen behövs investeringar inom flera områden, trots de senaste årens höga investeringstakt. Samtidigt finns utmaningar i hur detta ska finansieras."*

Kommunen har under den senaste femårsperioden, trots en hög investeringstakt, inte investerat över vad man klarar av att självfinansiera vilket framgår i tabell 1 ovan. Självfinansieringsgrad är åretsresultat och avskrivningar som andel av nettoinvesteringar. Kommunen använder detta mått som ett finansiellt mål från och med 2021, målet är att kommunen skall ha en självförsörjningsgrad på 80 %.

Nettoinvesteringar, totalt kommun, kr/inv

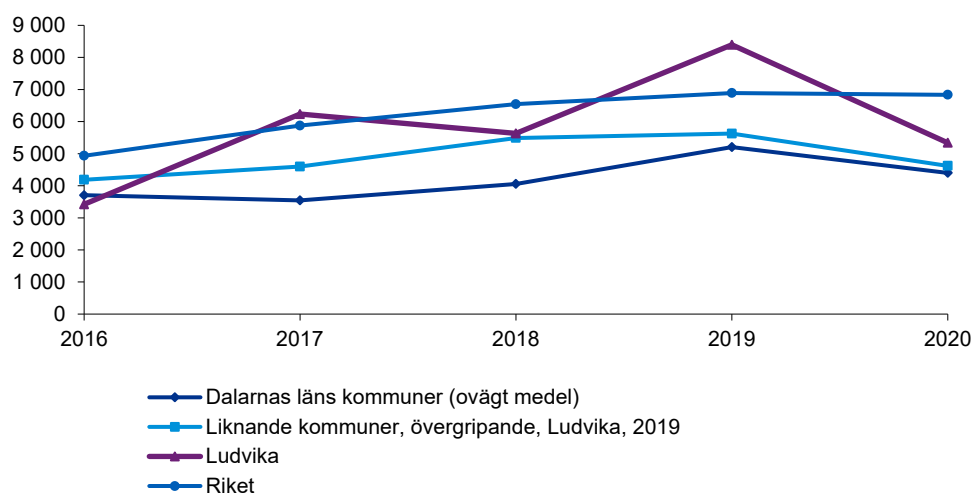


Diagram 5, Nettoinvesteringar, jämförelse

## Ludvika kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

Som framgår av diagram 5 har kommunen generellt sett en högre investeringsnivå än jämförbara kommuner samt genomsnittet i Dalarnas län. Kommunen har också på grund av den höga investeringstakten byggt upp en låneskuld som under 2019 och 2020 överstiger övriga kommuner och riket, se diagram 6 nedan.

Långfristiga skulder kommunkoncern, kr/inv

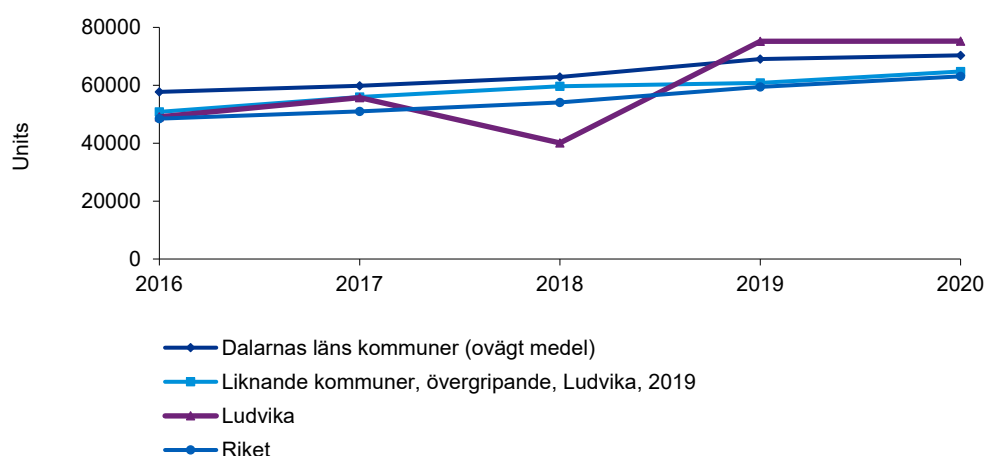


Diagram 6, Långfristiga skulder, jämförelse

Soliditet är ett mått på kommunens styrka på lång sikt. Den visar hur stor andel av kommunens tillgångar som finansierats med eget kapital.

Ludvika kommuns soliditet är något under både riket och liknande kommuner men strax över Dalakommunernas snitt. Mellan åren 2018 och 2019 gör dock Ludvika kommun ett hopp uppåt i tabellen, från en soliditet på 12,1% till 22,1%. Detta beror framförallt på överföringen av verksamhetsfastigheter från kommunen till det egna fastighetsbolaget LKFAB, då kommunen minskade och bolaget ökade sin låneskuld med ungefär samma belopp. Däremot påverkades inte koncernens soliditet.

Jämför vi istället kommunkoncernens soliditet ligger Ludvika sämst till av de kommuner vi jämför med, dock marginellt under övriga Dalakommunernas genomsnitt.

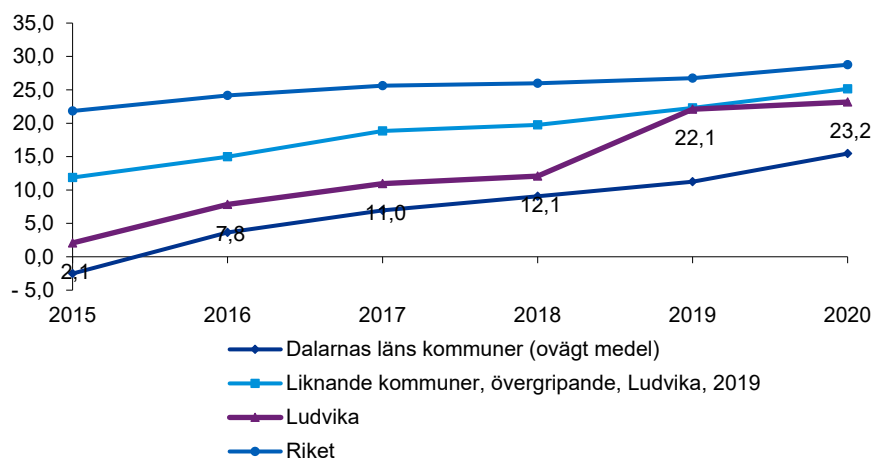
Utvecklingen av soliditeten är positiv under jämförelseperioden, en svag ökning som beror på kombination av positiva resultat och minskningar av pensionsåtagandena. Inte heller avseende soliditetens utveckling över sexårsperioden avviker Ludvika från jämförelsen, kommunkoncernen har en ökande soliditet under perioden som följer riket och de kommuner vi jämför med.

## Ludvika kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

### Soliditet inkl pensionsåtag. kommun, (%)



### Soliditet inkl pensionsåtag. kommunkoncern, (%)

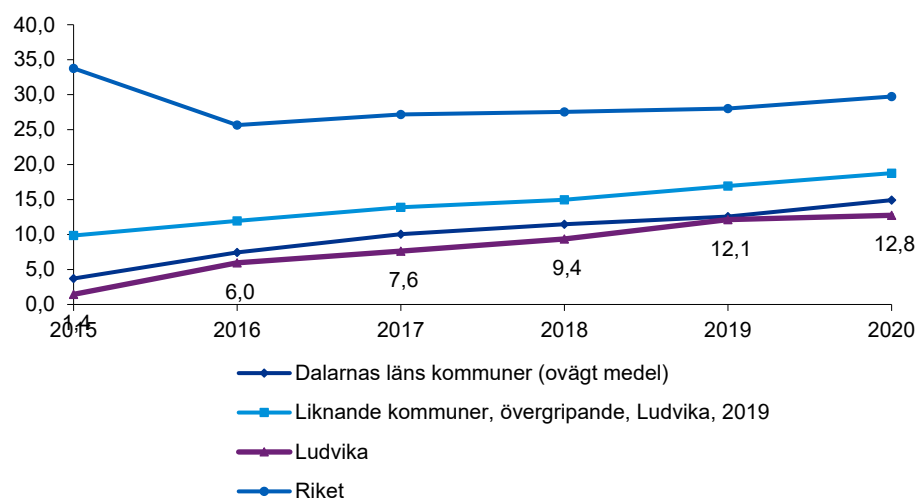


Diagram 7 och 8, Soliditet kommun och kommunkoncern.

### Borgensåtaganden och aktieägartillskott

Ludvika kommun har en mer omfattande bolagskoncern än genomsnittskommunen och det som sticker ut i jämförelsen med andra kommuner är framförallt kommunens helägda dotterbolag LKFAB som äger merparten av kommunens verksamhetsfastigheter. Bolaget har under de senaste två åren investerat relativt mycket, inte minst i förskolor och ett nytt LSS-boende. Kommunen byggde också en ny skola, Solviksskolan som stod klar våren 2019 och som har övertagits av LKFAB. Bolaget finansierar sina investeringar till största del med lån med kommunalborgen. De externa lånen uppgick

**Ludvika kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

per 2020-12-31 till 660 mnkr på ett fastighetsbestånd med ett bokfört värde om 869 mnkr.

Utöver LKFAB äger kommunen även traditionella kommunala bolag så som ett allmännyttigt bostadsbolag samt bolag som hanterar renhållning, VA och vattenkraft. Samtliga bolag har lån med kommunalborgen som samlat för hela bolagskoncernen uppgår till ca 2 000 mnkr per 2021-08-31.

Kommunfullmäktige beslutar årligen om borgensnivåer för bolagen, beslut fattas i samband med att budgeten antas i november månad. Kommunen gör även en årlig översyn av borgensnivåerna under våren. Kommunen har inga aktieägartillskott utestående till något av sina dotterbolag.

### 3.5.1 Bedömning

Slutsatsen av analysen är att kommunen inte har en stark kapacitet, den finansiellgrund som kommunen står på skulle kunna vara stabilare. Kommunkoncernens soliditet sticker inte ut markant men är sämre än både liknande kommuner och även sämre än genomsnittet i länet. Vi kan också konstatera att kommunkoncernen har en högre låneskuld än övriga kommuner. För att stärka soliditeten krävs starka resultat framgent, speciellt med den fortsatt höga investeringsnivå som kommunkoncernen planerar för.

I diagrammen ovan blir det tydligt varför det är av största vikt att beakta nyckeltal för kommunkoncernen och inte bara kommunen vilket vi diskuterat tidigare i rapporten. Vi anser att ett koncerntänk finns i kommunen, det framgår inte minst i våra intervjuer med kommunens tjänstemän, men detta koncernperspektiv behöver även komma fram i kommunens styrning och i gemensamma styrdokument och planer, vilket vi kommer till längre fram i rapporten. Samarbetet mellan kommunen och de kommunala bolagen blir än mer viktigt i takt med att kommunen lämnar över mer anläggningar och mer verksamhet i bolagsform. Utöver verksamhetsfastigheter gäller detta också VA- och renhållningsverksamheten.

Vad gäller de kommunala bolagen och borgensförbindelser har vi vid genomläsning av kommunens budgetdokument, verksamhetsplaner och budgetdirektiv svårt att hitta information om kommunens dotterbolag och deras påverkan på kommunens budget. Påverkan på kommunen avser främst ökade kapital- och driftskostnader kopplat till de investeringar som genomförs i bolagen samt de finansiella risker som ägandet av bolagen innebär.

## 3.6 Risker

En av de risker som påverkar kommunal verksamhet kraftigast är befolkningsutvecklingen. För Ludvikas del har utvecklingen under de senaste 30 åren varit tydligt nedåtgående.

Analyserar vi de senaste 10 åren är situationen dock annorlunda, från 2010 till 2020 har Ludvika kommun en befolkningsökning på knappt 800 personer eller 3 %. Ökningen var starkast 2014–2017 under det stora flyktingmottagandet till Sverige. Uppgången bröts 2017, och folkmängden har sedan dess minskat svagt.

Ludvika, andel

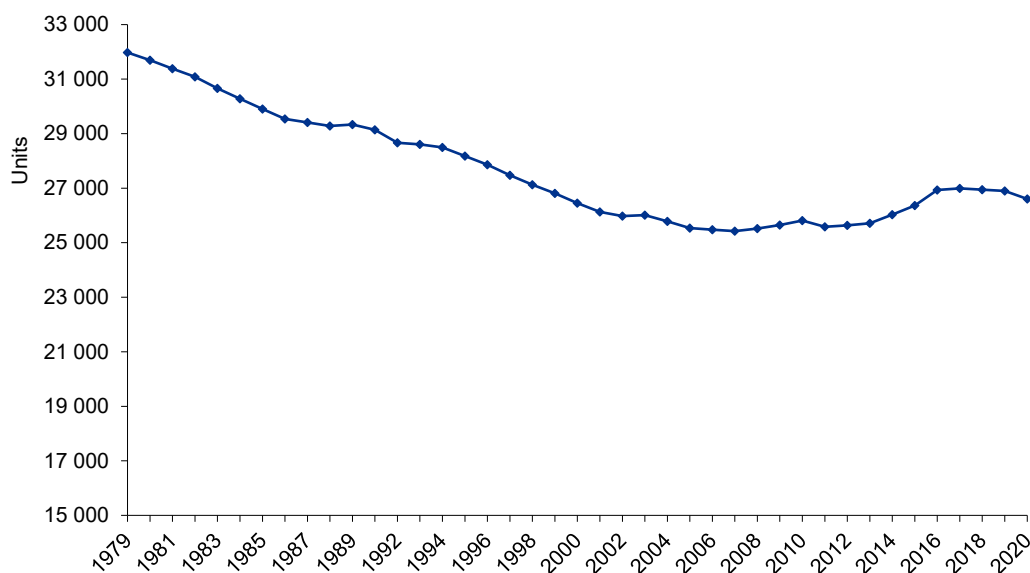


Diagram 8, befolkningsutveckling

Tittar vi närmare på åldersfördelningen kan vi notera att kommunen över de senaste 20 åren har i stort sett lika många unga invånare (0–19 år). Förändringen hittar vi istället mellan invånare i arbetsför ålder (20–65) som de senaste 10 åren minskat. Invånare mellan 65–79 år har ökat motsvarande under samma period. Detta är också anledningen till att den demografiska försörjningskvoten ökar vilket vi presenterat tidigare i rapporten.

| Invånare     | 1999  | 2001  | 2003  | 2005  | 2007  | 2009  | 2011  | 2013  | 2015  | 2017  | 2019  | 2020  | Förändring |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| 0-19 år (%)  | 22,4% | 22,2% | 22,1% | 22,1% | 21,6% | 21,4% | 20,7% | 20,6% | 20,7% | 21,3% | 22,4% | 23,1% | 0,7%       |
| 20-64 år (%) | 55,4% | 55,5% | 55,7% | 55,4% | 55,3% | 55,1% | 55,1% | 54,9% | 54,6% | 54,2% | 53,4% | 52,5% | -2,8%      |
| 65-79 år (%) | 15,5% | 15,0% | 14,7% | 14,8% | 15,3% | 15,8% | 16,5% | 16,9% | 17,3% | 17,5% | 17,7% | 17,8% | 2,3%       |
| 80+ (%)      | 6,8%  | 7,4%  | 7,5%  | 7,7%  | 7,8%  | 7,7%  | 7,8%  | 7,6%  | 7,4%  | 7,0%  | 6,5%  | 6,6%  | -0,2%      |

Tabell 2, befolkningsutveckling per åldersgrupp

För landet som helhet förväntas en stigande medelålder vilket kommer att ställa ökande krav på kommunernas vård och omsorg. Befolkningsutvecklingen måste betraktas som den största utmaningen för kommunen. En åldrande befolkning kommer

2021-11-02

också att påverka såväl kommunens skatteintäkter som kostnader för vård och omsorg.

Nedanstående tabell visar SKRs prognos för kommunens intäkter givet SKR och SCBs prognoser för befolkningsutvecklingen och med oförändrad skattesats.

| Årtal prognos                     | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Intäkter skatter och bidrag, mnkr | 1 850 | 1 886 | 1 932 | 1 987 | 2 045 |
| Förändring i procent              | 4,1%  | 1,9%  | 2,4%  | 2,8%  | 2,9%  |

Tabell 3, utveckling skatteintäkter och generella statsbidrag

Som framgår av tabellen påverkas utvecklingen av en svag ökning av skatteunderlaget. Den försiktiga årliga ökning av skatter och bidrag som prognosticeras innebär att kommunen, för att kunna bibehålla nuvarande verksamhet, kan behöva ett utökat statligt stöd och/eller höja skatteuttaget.

| Årtal kostnader      | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nettokostnad, mnkr   | 1 522 | 1 559 | 1 572 | 1 601 | 1 627 |
| Förändring i procent | 6,2%  | 2,4%  | 0,8%  | 1,8%  | 1,6%  |

Tabell 4, kostnadsutveckling 2016-2020

Av tabellen ovan framgår att Ludvika kommun lyckats hålla ned nettokostnadsökningen på ett bra sätt de senaste åren, snittökningen under femårsperioden är 2,6 %. Detta tyder på att kommunen inte haft någon reell kostnadsökning av verksamheten utan ökningen motsvarar löneökningar och inflation i övrigt.

Stämmer SKRs prognos krävs att kommunen fortsätter att hålla tillbaka kostnadsökningarna inom kommunen även framgent, snitt ökningen av intäkterna är enligt tabellen ovan 2,9% under perioden 2022-2026. Kommunen arbetar med effektiviseringar som kallas strukturplaner i detta syfte. I den strategiska planen för 2022–2024 framgår att kommunen under planperioden har ett effektiviseringskrav på ca 35 mnkr per år. Verksamheterna får i uppdrag att redan i budgeten arbeta fram konkreta åtgärderna via sju uppdrag. Återrapportering ska ske löpande under året till kommunstyrelsen.

Vi har också tagit del av kommunens hantering av risker kring förändrad befolkningsstruktur och anser att även denna planering och prognostisering genomförs på ett bra sätt, se mer kring befolkningsprognoser nedan.

### 3.6.1 Långsiktig finansiell planering

Syftet med granskningen är att utreda hur kommunen arbetar med god ekonomisk hushållning och finansiella risker. Risker bör analyseras och beaktas i kommunens planeringsdokument, det vill säga ingå i kommunens långsiktiga finansiella planering.

Det finns ett antal styrande- och stödjande dokument inom kommunen som pekar mot granskningens syfte, dessa är;

- Strategisk plan med ekonomiska ramar 2022–2024
- Befolkningsprognos för Ludvika kommun 2020–2035
- Lokalförsörjningsplan SUN (Skola och LSS) från 2020

### **3.6.1.1 Strategisk plan för 2022–2024**

Kommunen beslutar årligen om en budget eller strategisk plan som det heter för 2022 och framåt. Den strategiska planen är sluddokumentet av kommunens budgetprocess och innehåller information om de budgetöverenskommelser som gjorts under budgetprocessen. Dokumentet innehåller bland annat omvärldsanalys, mål för god ekonomisk hushållning, prognoser för befolkning, pensioner och skatter samt annan information om förutsättningarna för kommande år. Av dokumentet framgår också information om förutsättningarna hos kommunens olika verksamheter.

#### **Skatteprognos**

I sin planering och prognostisering av skatteintäkter och generella statsbidrag använder Ludvika kommun sig av Sveriges kommuner och regioners (SKR) modell "Skatter och bidrag". SKR uppdaterar modellen ca fem gånger per år bland annat i samband med vårbudgeten. Med hjälp av modellen prognostiseras kommunens intäkter efter olika antaganden om; skattesats, antal invånare och åldersstruktur i den egna kommunen, skatteunderlagsutvecklingen i den egna kommunen, skatteunderlag i riket samt anslaget för kommunalekonomisk utjämning.

#### **Befolkningsprognos**

Som nämnts i föregående kapitel är en aktuell befolkningsprognos ett av de viktigaste underlagen för att kunna göra en finansiell analys på längre sikt. Befolkningsprognosen beställs av Statistiska Centralbyrån (SCB) en gång per år. Prognosen är baserad på de senaste årens fruktsamhet, utflyttning, inrikes inflyttning, immigration och dödlighet i kommunen. Utifrån ett antal parametrar görs därmed en prognos över den framtida befolkningsutvecklingen i Ludvika.

För att få en så tillförlitlig prognos som möjligt har kommunen tagit fram en lokal arbetsgrupp som går igenom parametrarna i SCBs modell utifrån Ludvikas kommuns förutsättningar. Vid behov görs egna justeringar i prognosen utifrån lokalkännedom. I arbetsgruppen ingår representanter från flera verksamheter och bolag inom kommun-koncernen.

Befolkningsprognosen fastställs av kommunfullmäktige och skall ligga till grund för all planerings- och prognosarbete inom kommunen, detta för att undvika att olika underlag används i kommunen. Senast fastställda befolkningsprognos är från juni 2020 och arbetsgruppen är i skrivande stund i uppstartsfasen med arbetet för att ta fram nästa prognos som planeras bli klar i början av 2022.

Enligt senaste prognosen förväntas befolkningen i Ludvika öka med drygt 137 invånare (knappt 0,5 %) fram till år 2035.

De åldersindelningar som finns med i prognosen används enligt de strukturella mönster som finns i samhället i dag. I detta mönster ingår förskola och pedagogisk omsorg, grundskola, gymnasieskola, yrkesverksamhet samt verksamheter för äldre personer som befinner sig i övre pensionsålder. Åldersindelningarna som finns med i prognosen är sådana som efterfrågas av de olika kommunala verksamheterna.

2021-11-02

### **Pensionsprognos**

Ludvika kommun använder sig av Skandia som pensionsadministratör, kommunen använder också Skandias prognoser och beräkningar av framtida pensionskostnader som underlag för sina egna prognoser. Beräkningarna bygger på den modell som anvisas i RIPS19, dvs. SKR:s riktlinjer för beräkning av pensionsskuld. Underlag för beräkningarna utgörs av data i Skandias register strax före beräkningstillfället.

Av kommunens strategiska plan framgår att SKRs nya beräkningsmodell kommer generera högre pensionskostnader under planeringsperioden 2022-2024. Mellan 2021–2024 kommer kommunens kostnader för pensioner att öka med ca 8 mnkr enligt prognosen.

### **Drift- och investeringsbudget**

Både kommunens drifts- och investeringsbudget löper över det kommande budgetåret samt med plan över ytterligare två år, det vill säga tre år. Av den strategiska planen framgår också en balansbudget över samma period. Kommunen har nyligen gått över till att använda verksamhetsstyrningsprogrammet Hypergene i sin budgetprocess. I Hypergene gör kommunen planer på fem år, dessa planer diskuteras i kommunens olika förvaltningar, nämnder och beredningar, men kommunen väljer att presentera tre år i kommunens strategiska plan.

### **Bedömning**

Vi konstaterar att det i kommunens strategiska plan för 2022–2024 i stort framgår den information och de förutsättningar som behövs för att ge ett acceptabelt underlag för bedömningar om framtiden. Vi anser att prognoser för skatteintäkter, pensionskostnader och befolkningsutveckling i allt väsentligt är bra.

Kommunen använder inte begreppet finansiella risker i sin strategiska plan men vi bedömer att de viktigaste tas upp i löpande text. Till exempel utmaningen i att utvecklingen av skatteintäkterna sätter krav på effektiviseringar inom verksamheterna. Kommunen konstaterar i verksamhetsplanen:

*"Enligt årliga så kallade strukturplaner behöver nämnderna under treårsperioden 2022–2024 sammantaget effektivisera den löpande verksamheten med 104 miljoner kronor, eller nästan 35 miljoner kronor i snitt per år. Enligt kalkyler är det ungefär dessa belopp som krävs för att bidra till att finansiera den ökade verksamhetsvolym och de investeringsbehov som vi ser växa fram i takt med den förändrade ålderssammansättningen."*

Vi ser det som positivt att både balansbudget framgår av den strategiska planen och att finansieringsbudget framgår av de interna planeringsdokumenten. Vi anser dock att kommunen kan överväga att förlänga planeringen. Vi anser att kommunens strategiska plan och även årsredovisningar innehåller bra information kring kommunen och kommunkoncernens finansiella ställning och finansiella förutsättningar för de kommande åren. Det framgår att kommunen har en hög belåning och ett resultat som är något lägre än jämförbara kommuner och att detta leder till en ökad utmaning för kommande år. Kommunen presenterar också vikten av att upprätthålla ett tillräckligt resultat för att kunna finansiera framtida investeringar och undvika en ökad belåning.

Då investeringar är en viktig aspekt för den långsiktiga finansiella planeringen menar vi att styrningen av kommunens investeringar kan förbättras bland annat genom att utöka investeringsplanen som idag löper över 5 år till 10 år. Kommunen har också inlett ett

2021-11-02

arbete med en fastighetsgrupp samt en lokalberedningsgrupp som på längre sikt skall bereda och planera investeringsbehovet i kommunen.

Det är viktigt att ha noggrann kontroll över likviditeten om man flyttar över investeringar mellan åren. Investeringar som flyttas mellan åren ingår vanligtvis inte i likviditetsplanering och kassaflödesanalys.

### **3.6.1.2 Lokalförsörjningsplan och boendeplaner**

Ett sätt att stärka arbetet med investeringsbudgeten, och därmed också den långsiktiga finansiella planeringen, är en lokalförsörjningsplan eller ett liknande planeringsdokument. Lokalförsörjningsplanen är ett väsentligt underlag för att göra välvägd och välplanerade beslut kring renoveringar, till- och ombyggnationer eller avveckling av verksamhetslokaler i kommunen. Ludvika kommun har idag ingen fastställd kommunövergripande lokalförsörjningsplan.

Inom social- och utbildningsnämnden har man tagit fram en lokalförsörjningsplan, planen sträcker sig från 2020 till 2025. Planens huvudslutsats är att det finns ett behov av fler förskoleplatser i kommunen. Vi förstår hur kommunen har resonerat för att landa i de slutsatser man har gjort, att genomföra de redan befintliga planerna på att bygga 90 nya förskoleplatser bör stå fast. Vi anser dock att planen i många delar är otydlig och vi rekommenderar en längre planeringshorisont än fem år. Kommunen antar regelbundet befolkningsprognoser på 15 år som finns tillgängliga för denna typ av planeringsdokument.

Utöver social- och utbildningsförvaltningens boendeutredning saknas idag planer för övriga verksamheters framtida lokalbehov. Men vi noterar att kommunen de senaste åren har sett över fastighetsplaneringen och har infört en fastighetsgrupp och en lokalberedningsgrupp i syfte att lyfta fastighetsfrågorna inom kommunen. Vi ser positivt på denna typ av kommunkoncerns övergripande samarbeten.

Kommunen har tagit fram ett bostadsförsörjningsprogram för 2017–2020 som presenterar utmaningarna under planeringsperioden utifrån befolkningsutveckling, översiktsplaner och andra förutsättningar. Planen konstaterar att det finns bostadsbrist i kommunen men specificerar inte tydligt vad kommunens mål för att åtgärda bostadsbristen är eller vilka områden som skall prioriteras. Vi har heller inte noterat någon uppdaterat program då nuvarande har löpt ut.

Kommunen har också tagit fram en VA-plan som bland annat specificerar hur utbyggnaden av kommunens VA-nät skall prioriteras. Under 2016–2025 finns en specificerad lista för utbyggnaden område för område och planerat startdatum. För de 10 efterföljande åren fram till 2035 presenteras ett antal ytterligare områden som är aktuella för utbyggnad under denna period, dessa presenteras dock utan inbördes ordning. Kommunen skriver att ordningen och prioriteringen kan förändras i kommande planer och att en ny plan skall beslutas varje mandatperiod. Vi noterar att ingen ny plan har antagits för innevarande mandatperiod.

### **Bedömning**

Invånarantalet har ökat i Ludvika under de senaste 10 åren och enligt prognoserna kommer befolkningsökningen att fortsätta att öka, om än marginellt. Befolkningsförändringarna får genomslag, i alla fall på sikt, på kommunkoncernens investeringar i exem-

2021-11-02

pelvis skolor, äldreboenden och andra kommunala anläggningar. En utökning av verksamhetslokaler är kostsam varför det är av stor vikt att ha kontroll över planerade investeringar i tid.

Finansiering av investeringar är också en fråga som bör planeras över tid, ska investeringarna lånefinansieras eller ska resultaten som uppnåtts under åren räcker till kommande investeringar är en fråga som bör lyftas i planeringen vilken också med fördel kan kompletteras med en lika långt framskriven balansräkning. Vi noterar dock att kommunens plan, utifrån kommunens finansiella mål, är att finansieringen inom kommunen skall göras utan större upptagandet av nya lån fram till 2022 (80 % självfinansieringsgrad).

Vi kan också konstatera att det sker en hel del planering och analysarbete rörande lokalbehov i kommunens olika verksamheter. Detta arbete resulterar dock inte alltid i formella planer. Analysarbetet görs också inom respektive verksamhet och inte alltid övergripande för kommunen i stort.

Vi rekommenderar kommunen att sammanställa det planeringsarbete som de facto pågår i kommunens olika verksamheter till en central lokalförsörjningsplan som gäller för kommunkoncernen i sin helhet. Finns behov av underliggande planer likt den som är framtagen för social- och utbildningsnämnden så kan även det med fördel tas fram. Vi bedömer att en kommunövergripande lokalförsörjningsplan på ett tydligt sätt skulle bidra till en mer ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess som i förlängningen stärker investeringsprocessen och den långsiktiga finansiella planeringen.

Vi ser positivt på att kommunen har skapat en fastighetsgrupp och en lokalberedningsgrupp som ger ökade förutsättningar för att diskutera lokalförsörjningsfrågor inom kommunen. Detta blir extra viktigt i takt med att mer och mer verksamheter, fastigheter och anläggningar överförs från kommunen till kommunens dotterbolag vilket ökar behovet av ett välfungerande samarbete inom kommunkoncernen, ett behov som till viss del kan hanteras genom dessa samarbets- och planeringsgrupper.

### **3.6.1.3 Underhållsplaner**

En fråga som framkommit i våra intervjuer är frågan kring underhåll av kommunens fastigheter. Denna granskning kommer inte att gå in på djupet kring underhållsbehov och planeringen av detta men vi kan konstatera att ett bristande underhåll av kommunens fastigheter är en finansiell risk. I intervjuer har det framkommit att kommunen historiskt sannolikt inte haft ett underhåll som varit i nivå med behovet. Sedan 2018 har LKFAB i tre olika faser (där den tredje inte ännu är avslutad) tagit över kommunens verksamhetsfastigheter. Överföringarna har skett till bokfört värde. En av huvudledningarna till överföringarna har varit att få en gemensam förvaltare för kommunkoncernens alla fastigheter men även ett sätt att vända den negativa trenden med brist på ekonomiska medel för fastighetsunderhåll. Enligt LKFAB har underhållsbudgeten ökat från ca 17 mnkr när fastigheterna var i kommunens ägande till ca 33 mnkr under 2020. Målet kring underhållet är att vara i nivå med REPAB (REBAP är en standard för fastighetsunderhåll) vilket ligger en bit över 40 mnkr per år med nuvarande fastighetsbestånd. Följande finns avseende krav på underhåll i LKFABs ägardirektiv.

*"Bolaget ska erbjuda en yttre och inre miljö som säkrar verksamhetens funktion samt tilltalar hyresgästerna. Därför bör bolagets underhållskostnader följa REPAB +/- 2 %."*

**Ludvika kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2021-11-02

Kommunens verksamhetsfastigheter hade inga framtagna underhållsplaner vid överlämnande till LKFAB och bolaget har ännu inte tagit fram underhållsplaner. Bolaget planerar dock för ett ökat samarbete kring fastighetsfrågor med sina hyresgäster och i detta samarbete finns även planer för att ta fram underhållsplaner för de övertagna kommunala verksamhetsfastigheterna. Vi har inte fått någon tydlig tidsplan för detta arbete.

Vi anser att underhållsplaner är viktigt och att detta är en fråga som borde prioriteras både av kommunen och LKFAB. Underhållsplaner kan med fördel tas fram tillsammans med framtagandet av en kommunövergripande lokalförsörjningsplan. I denna kartläggning bör fastigheternas nuvarande skick och status bedömas parallellt med framtagandet av underhållsbehovet, både avseende byggnader och mark.

## **3.7 Kontroll**

### **3.7.1 Uppföljning av finansiella mål och budgetföljsamhet**

I kommunens budget och numera kommunens strategiska plan förklarar ansvariga politiker vilka mål (inkl. finansiella mål) som utgör god ekonomisk hushållning för Ludvika kommun, vad de vill åstadkomma och hur de vill att Ludvika ska utvecklas. Verksamhetsplanen revideras årligen och kommunen ser över mål och indikatorer löpande och ändrar vid behov.

Både verksamhetsmässiga och finansiella mål följs upp och presenteras för Kommunfullmäktige vid delårsbokslutet per sista augusti och vid årsbokslut. Ludvika kommun använder sig av trafikljusfärgerna som verktyg för att beskriva om målet uppnåtts (grön färg), målet delvis uppnåtts (gul färg) eller om målet ej bedöms uppnås (röd färg).

Utöver uppföljning vid delårsbokslut och årsredovisning följs ekonomi och mål upp i kommunstyrelsen vid ytterligare tre tillfällen under året. Kommunstyrelsen har också dialogmöten med nämnder och bolag och begär, genom sin uppsiktsplikt, in handlings- och åtgärdsplaner då nämnderna prognostiserar underskott.

#### **3.7.1.1 Bedömning**

Vi konstaterar att de av kommunfullmäktige antagna finansiella målen följs upp två gånger per år; i samband med delårsbokslut och årsbokslut vilket vi bedömer som tillfredsställande. Kommunstyrelsen följer även upp ekonomin på ett adekvat sätt.

2021-11-02

KPMG AB

**Nils Nordqvist**

*Certifierad kommunal revisor och uppdragsansvarig*

**Magnus Larsson**

*Certifierad kommunal revisor och kundansvarig*