



# Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

Leksands kommun

KPMG AB

2022-12-07



**Leksands kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

## 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	Ekonomiska förutsättningar i kommunsektorn	8
3.3	God ekonomisk hushållning i Leksands kommun	9
3.4	Resultat	12
3.5	Kapacitet	15
3.6	Risker	18
3.7	Kontroll	24
4	Slutsats och rekommendationer	26

## 1 Sammanfattning

Vi har av Leksands kommuns revisorer fått i uppdrag att granska god ekonomisk hushållning och kommunens långsiktiga finansiella planering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

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 med fokus på finansiella mål. 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.

Utifrån syftet med granskningen, ställda revisionsfrågor och upprättade revisionskriterier bedömer vi att:

- Leksands kommun i jämförelse med jämförbara kommuner står sig relativt väl, men är sårbar för förändrade ekonomiska förutsättningar för kommunsektorn.
- Kommunen har ett investeringsbehov de närmaste åren som kommer innebära en finansiell risk i ljuset av en låg finansieringsgrad av investeringar och ökande kostnader för upplåning.
- Finansiella beslut och prioriteringar fattas utifrån ett koncernperspektiv.
- Förvaltningen upprättar långtidsprognoser och analyser. Dock är dessa endast kommunicerade till kommunstyrelsen för kännedom. De är inte ett aktivt underlag för den strategiska långsiktiga politiska debatten och beslutsfattandet.
- Budgetprocessen i kommunen inte är sammanhållen utan behöver utvecklas och bättre förankras i kommunstyrelsen i dess roll som budgetberedning.
- Förvaltningen tar fram fullgoda beslutsunderlag för den finansiella planeringen. Av dessa framgår analys av kommunens finansiella risker.
- Det sker en planering av investeringar och ägartillskott i kommunens bolag som infattas i den finansiella planeringen.
- De finansiella risker som förvaltningen identifierat utgör till viss del underlag för mål för god ekonomisk hushållning.
- Kommunstyrelsen utövar en tillräcklig styrning över den kortsiktiga finansiella planeringen, men kan utveckla sitt arbete med styrning i ett längre perspektiv.

Vi bedömer att Leksands kommuns arbete med att uppnå en god ekonomisk hushållning bedrivs på ett i huvudsak ändamålsenligt vis. Vi bedömer att de finansiella risker som kommunen har att hantera är väl kända i förvaltningsledning och i kommunstyrelsen.

Utifrån vår granskning rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Utveckla budgetprocessen så att kommunstyrelsen tar en mer aktiv roll i budgetberedningen
- Ta en mer aktiv del i risk- och väsentlighetsanalysen som en del i sin budgetberedning.



**Leksands kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

- Tillsammans med förvaltningsledningen utveckla den långsiktiga planeringen för kommunen ur ett finansiellt perspektiv som en del i att på sikt möjliggöra uppfyllelse av kommunens vision.
- Tillsammans med förvaltningen fördjupa och utveckla styrelsens omvärldsanalys som en del i budgetarbetet.

## 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 den 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.

Befolkningsförändringen är en av de stora utmaningarna för kommunerna. Den demografiska utvecklingen som pågår fortsätter. Den långsiktiga delen av den finansiella analysen tar sin utgångspunkt i kommunens demografiska utveckling. Långsiktiga beräkningar är nödvändiga att ha bl.a. som underlag för diskussioner rörande prioriteringar, ambitioner avseende befolkningsökning eller konsekvenser vid befolkningsminskning. Det gäller också strategier för finansiering av investeringarna, det vill säga hur mycket som kan/bör finansieras externt, med lån, och hur stor andel som ska egenfinansieras. Vald strategi påverkar de finansiella målen, inte minst kravet på resultat. Det är inte detaljplanering på lång sikt det handlar om, snarare rör det sig om kalkyler för olika alternativa scenarier och handlingsalternativ på 10–20 års sikt.

Kommunen har ett framtida investeringsbehov som, utöver ett starkt kassaflöde även kräver 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. Under detta perspektiv analyseras också investeringar och deras utveckling.

### **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 pensionskulld.

### **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 tillfredsstäl-

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

lande sätt. Granskningen syfte är även 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.

### Revisionsfrågor:

- Hur står sig Leksands kommun i en övergripande finansiell jämförelse med andra kommuner?
- Vilka investeringar står kommunen (kommunkoncernen) inför? Vilka hänsyn har tagits för att uppnå god ekonomisk hushållning? Görs bedömningen ur koncernperspektiv?
- Vilka långtidsprognoser finns över kommunens ekonomi utöver vad som framgår av Mål och budget? Fem år? Tio år? Vilka parametrar beaktas i prognosarbetet?
- Används ändamålsenliga beslutsunderlag inför upprättande av finansiella planer? Utgår kommunen från en egen analys av sina finansiella risker?
- Hur planerar styrelsen vid investeringar, ägartillskott i kommunens aktiebolag, borgensåtaganden, etc. för att uppnå god ekonomisk hushållning?
- Ingår kommunens finansiella risker i kommunens underlag för mål för god ekonomisk hushållning och därmed påverkar inriktningen på kommunens verksamhet?
- Utövar styrelsen tillräcklig styrning över den kort- och långsiktiga finansiella planeringen?
- Följer kommunen fortlöpande upp utvecklingen utifrån ett riskperspektiv?

Granskningen omfattar hela kommunkoncernen och avser kommunstyrelsen.

## 2.2 Revisionskriterier

### Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- kommunallagen (2017:725) 11 kap. § 1,
- Kommunallagen (2017:725) 11 kap. § 3d
- tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut.

## 2.3 Metod

Granskningen kommer att genomföras genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän och förtroendevalda samt analys av finansiell redovisning och nyckeltal. Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

## 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 oförsedda 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 oförsedda 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.

Leksands kommun har avsatt 60 mnkr i en resultatutjämningsreserv. Kommunen har även fastställt ett regelverk för hur RUR ska hanteras.

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.

### 3.1.4 God kommunal hushållning

I september 2021 lämnades betänkandet En god kommunal hushållning av utredningen *En effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner*. Utredningens har bland annat haft i uppdrag att:

- föreslå hur krav på god ekonomisk hushållning och regelverket för balanskravet bör vara utformade
- undersöka och vid behov lämna förslag till vägledning och stöd för den ekonomiska styrningen i kommuner och regioner
- föreslå lösningar som sammantaget skapar goda förutsättningar för en effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner och som ligger i linje med målen för den nationella finanspolitiken.

Några exempel på förslag från utredningen är att:

- God ekonomisk hushållning föreslås benämnas **god kommunal hushållning** som syftar till att tydliggöra att ekonomistyrningen måste omfatta både ekonomi och verksamhet och att det ytterst är ekonomin som sätter gränsen för verksamheten.
- Kommuner och regioner ska upprätta **ett tioårigt program** för god kommunal hushållning. Programmet ska ge en mer sammanhållen ekonomisk styrning med tydlig koppling till det övergripande kravet på god kommunal hushållning. De treåriga planerna ska innehålla mål som utgår från det antagna tioårsprogrammet för god kommunal hushållning.
- Reglerna rörande balanskravsresultat och reglering av underskott förändras genom att bland annat skärpa kraven på en obalanserad budget, möjlighet att i vissa fall förlänga tiden för att återställa ett negativt balanskravsresultat.
- En resultatreserv för att kunna spara ekonomiska överskott införs för att skapa incitament för en större framförhållning och därmed öka möjligheten att nå målet om en god kommunal hushållning. Samtidigt föreslås att resultatutjämningsreserven successivt avvecklas.
- Utredningen föreslår att delårsrapporten förenklas och tidigareläggs. Senast i juni ska fullmäktige behandla en förenklad delårsrapport som omfattar minst tre månader



### 3.2 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

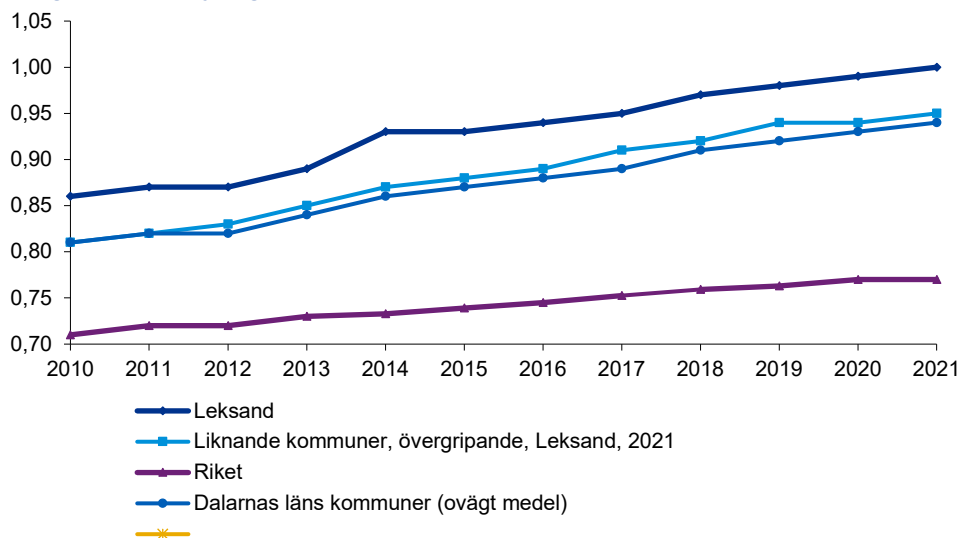


Diagram 1, demografisk försörjningskvot

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 sig själv samt ytterligare 0,72 personer, motsvarande siffra idag är ca 0,77 personer.

Leksand har en högre demografisk försörjningskvot än riket i stort och har också en något brantare ökning över den senaste 5-årsperioden än riket. Leksand följer dock i stort utvecklingen för jämförbara kommuner, Leksands utveckling över 10 år är dock problematisk då försörjningskvoten nu närmar sig 1.0.

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 maj 2022, 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 försörjningskvoten på 0,95. SKR prognostiserar att de län som redan i dag har hög försörjningskvot också kommer att ha den högsta ökningstakten fram till 2030.

De kommunala kostnaderna för en invånare är störst i åldersspannet 1–18 år 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 vara tämligen säkra på att kostnadsutvecklingen framöver kan väntas bli betydande i och med de volymökningar som

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

förändringar i demografin väntas medföra samt utifrån ränte- och inflationsökningar som skett under 2022.

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 Leksands kommun är väl medvetna om den förväntade utvecklingen och man beskriver utmaningarna med förändringar i befolkningen och försörjningskvoten.

## 3.3 God ekonomisk hushållning i Leksands kommun

### 3.3.1 Finansiella mål och riktlinjer

Leksands kommun har i en övergripande finansiell jämförelse med andra jämförbara kommuner en relativt svag ekonomi. Ur ett Dalarna perspektiv förväntas kommunen klara sig på lite mindre skattemedel än övriga kommuner i regionen. Detta som en effekt av utjämningsystemet. Leksands kommun är nettoinbetalare i utjämningsystemet. Kommunen har en god socioekonomisk struktur vilket påverkar både intäcks- och kostnadssidan. Det gör att de har svårt att driva verksamheten på en nivå som speglar behoven i kommunens olika verksamheter och då främst inom äldreomsorg och LSS.

För att uppnå god ekonomisk hushållning har Leksands kommun fastställt både finansiella mål och övergripande verksamhetsmål. De finansiella målen fastställs årligen i kommunfullmäktiges budget. Förvaltningen har en ambition att identifiera tydliga politiska mål för kommunen och inriktningsmål för verksamheten. De strävar efter att både de finansiella och de verksamhetsmässiga målen ska ha en tydlig bäring på god ekonomisk hushållning. Målen ska vara långsiktiga och kunna bära över en mandatperiod. Idag bedöms inte detta vara fallet av dem vi intervjuat.

Av kommunens riktlinjer för god ekonomisk hushållning (GEH) framgår att det finns två dimensioner som begreppet kan ses ur. Dels att hushålla i tiden, dels att hushålla över tid. Det innebär att kommunen ska väga ekonomi mot verksamhet på kort sikt och väga verksamhetens behov på längre sikt. GEH innebär god måluppfyllelse både av finansiella mål och av verksamhetsmål. Målen ska årligen fastställas av kommunfullmäktige inom ramen för mål- och budgetprocessen varje år.

Av dokumentet framgår att för ekonomin ska anges finansiella mål som är av betydelse för GEH. Det handlar då om att säkerställa att varje generation bär sina egna kostnader. Kommunen ska ange en tydlig ambitionsnivå för den egna finansiella utvecklingen och ställningen i form av mål.

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.

Hur förvaltningen avser att arbeta för att nå de finansiella målen ska framgå av en årlig upprättad förvaltningsplan. Förvaltningsplanen fastställs av kommundirektören. Verksamheterna tar fram egna planer utifrån den övergripande förvaltningsplanen. De har i uppdrag att bedriva verksamheten på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt vis för att på så vis skapa förutsättningar för god ekonomisk hushållning. Det ska finnas ett tydligt

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

samband mellan tilldelade resurser, förväntade prestationer, uppnådda resultat och effekter i form av rätt tjänst till rätt kvalitet till medborgarna/invånarna i kommunen.

I årsredovisningen ska en utvärdering av de finansiella och verksamhetsmässiga målen göras. En bedömning ska göras huruvida GEH har uppnåtts.

Riktlinjerna är antagna av kommunstyrelsen 2019-03-25

Vi har gått igenom de finansiella målen i Leksands kommun. Kommunen har för 2022 fem finansiella mål:

- Soliditeten ska öka jämfört med föregående 3 års snitt
- Resultatet ska uppgå till minst 2% av skatter och bidrag under budgetperioden 2022–2024
- Verksamhetens kostnader ska inte öka snabbare än skatter och bidrag under 2022–2024
- Självfinansieringsgraden av investeringar ska vara 50% under perioden 2022–2024, exklusive exploatering.
- Sektorerna ska hålla sin budget.

Tabell 1: Soliditetens utveckling

Mål 1	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Soliditeten inklusive den delen av pensionsskulden som redovisas i ansvarsförbindelsen ska förbättras mot föregående tre år	8% (10,5)	12% (10,5)	11% (11,9)	12% (10,5)	13% (11,9)	16% (11,9)	11,9% (Mål) (11,4%)

Soliditet är ett mått som visar på i vilken mån kommunens tillgångar finansieras med eget kapital respektive skulder. Målet har uppnåtts. Över perioden är soliditeten 12% i genomsnitt per år mot ett medeltal mot föregående tre år på 9,7%. Resultatet lyfts av ett extra positivt utfall 2021.

Tabell 2: Resultat i relation till skatter och bidrag

Mål 2	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Resultatet ska uppgå till minst 2 % av skatter och bidrag under budgetperioden 2022–2024	3%	-1,1%	1%	2,7%	3,6%	3,4% (mål)

Resultatet för perioden 2017–2022 ligger i linje med det uppsatta målet under förutsättning att målet nås för år 2022. Ett positivt resultat är en förutsättning för att investeringar kan finansieras med egna medel och att lånebehovet kan hållas ner.

Tabell 3: verksamhetens kostnader i relation till skatter och bidrag

Mål 3		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Verksamhetens kostnader ska inte öka snabbare än skatter och bidrag under 2022–2024	Nettokostnad						
		6%	5,3%	1%	2,5%	3,6%	2% (Mål)
	Skatteintäkter	4%	0,8%	3%	4,3%	4,5%	3,6% (prognos)

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

Verksamhetens nettokostnader har under perioden utvecklats i paritet med skatteintäkter och övriga bidrag. Om mål och prognos för 2022 faller ut kommer kommunen kunna redovisa ett positivt resultat.

Tabell 4: Självfinansieringsgrad

Mål 4	2019	2020	2021	2022
Självfinansieringsgrad ska uppgå till 100% för budgetperioden	76%	65%	50%	51%

Självfinansieringsgraden kan beskrivas som den del av nettoinvesteringarna som kan finansieras via det internt genererade kassaflödet från den löpande verksamheten. För enkelhet kan självfinansieringsgraden beräknas som den andel av investeringarna som finansieras via avskrivningar samt årets resultat. Leksands kommun har en låg självfinansieringsgrad i sina investeringar. Kommunen når inte upp till tidigare mål på 100%. Målet har justerats ner till 75% och vidare ner till 50%. Investeringsbudget uppgår till cirka 100 mnkr. Investeringsbudgeten omfattar kommunen men exkluderar bolagen. Bolagens investeringsbehov hanteras i annan ordning. Kommunen har under senaste perioden försökt att fördela investeringsmedlen relativt jämnt mellan förvaltningarna och identifierade behov. För att klara en högre självfinansieringsgrad i investeringarna än vad som är fallet i dag behöver både kommunen och kommunkoncernens resultat förbättras väsentligt. De finansiella målen nås idag, men detta i mycket tack vare oväntat goda resultat under pandemiåren 2020–21.

Av tabellen nedan framgår att sektorerna under perioden 2019–2021 i varierad grad hållit budget. Resultatet för 2022 är prognos i delårsrapport per augusti. Vi kan konstatera att sektorerna i genomsnitt över perioden har en god budgetföljsamhet. Framför allt sektor verksamhetsstöd och sektor samhällsutveckling redovisar ett relativt positivt resultat.

Tabell 5: Sektorernas budgetföljsamhet, för 2022 är det prognos delår

Mål 5	2019	2020	2021	2022
Sektorerna ska hålla budget				
Politik & Förvaltningsledning	-0,5	2,5	0,3	4,0
Verksamhetsstöd	7,8	6,2	7,3	0,0
Utbildningssektorn	-3,0	6,0	-0,6	3,3
Sociala sektorn	-1,5	-1,8	5,8	-11,9
Samhällsutveckling	5,1	5,5	2,4	-3,5
Summa	7,9	18,4	15,2	-8,1

## Bedömning

Av kommunens redovisning av de av fullmäktige fastställda finansiella målen framgår att kommunen under perioden 2017–2021 redovisar en god måluppfyllelse. Det mål som är problematiskt och som har en stor konsekvens för kommunens förutsättningar under de kommande åren är mål 4. Självfinansieringsgraden är låg samtidigt som kommunen står inför ett större investeringsbehov under den kommande mandatperioden.

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

För att uppnå en högre självfinansieringsgrad på investeringarna bör kommunstyrelsen diskutera om det finns anledning att justera mål 2 och 3 då det kan finnas idé att utifrån kommunens förutsättningar och framtida behov överväga om målen bör vara högre. Vi rekommenderar kommunen att analysera de finansiella förutsättningarna djupare och koppla dem till behov av framtida finansiering av investeringar och drift.

Vi noterar att trots att fler av de finansiella målen som syftar till att upprätthålla självfinansieringsgraden i investeringarna uppvisar måluppfyllelse nås inte målen avseende självfinansiering.

Vi noterar att förvaltningen har erhållit ett uppdrag av kommunstyrelsen att utvärdera de finansiella målen för god ekonomisk hushållning. Syftet är att utvärdera om de har gynnat en ändamålsenlig ekonomistyrning och en styrning mot en ekonomi och verksamhet i balans. Utredningens utgångspunkter är utredningen kring god kommunal hushållning. Att sätta allt för långsiktiga mål inom finansförvaltningen kan vara svårt och osäkert. Vi bedömer dock att det är väsentligt att förvaltningen löpande utvärderar de finansiella målen mot kommunens framtida behov och omvärldsförändringar som kan påverka kommunens finansiella ställning över tid.

### 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 vad som är en rimlig nivå beror förstås på hur kommunens förutsättningar ser ut. Av våra intervjuer framgår dock att det finns ett uppdrag till förvaltningen att utvärdera de finansiella målen ställt till kommunens behov över tid. Vi kommer nedan att göra en genomgång av kommunens resultat över de senaste åren och även jämföra med liknande kommuner.

#### Årets resultat, Leksands kommun

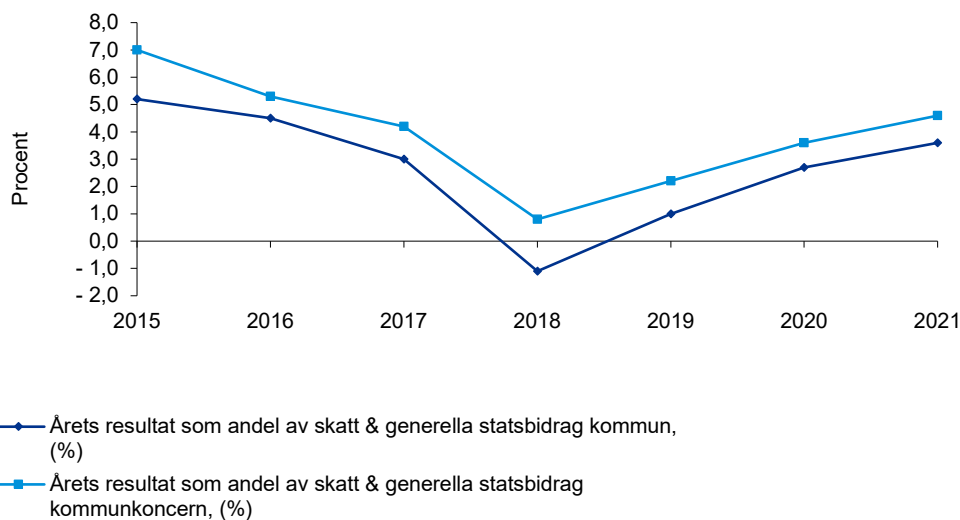


Diagram 2, Årets resultat Leksands kommun 2015–2021

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

Resultatet för Leksands kommun har förbättrat under mandatperioden. Det positiva resultatet förklaras i första hand av ökade skatteintäkter och statsbidrag samt kompensation för sjuklönekostnader under pandemin. Som framgått av tidigare diagram har sektorerna hållit budget i början av mandatperioden, men att enligt prognos för 2022 kommer sektorerna att redovisa ett negativt resultat. Av diagrammet framgår att bolagen bidrar positivt till resultatet och resultatet räddas av statsbidrag. Inför den kommande mandatperioden är det väsentligt att kommunstyrelsen som förvaltningsnämnd har en god kontroll över både ekonomi och verksamhet så att verksamheten anpassas till ekonomiska förutsättningar som kommunfullmäktige anger.

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

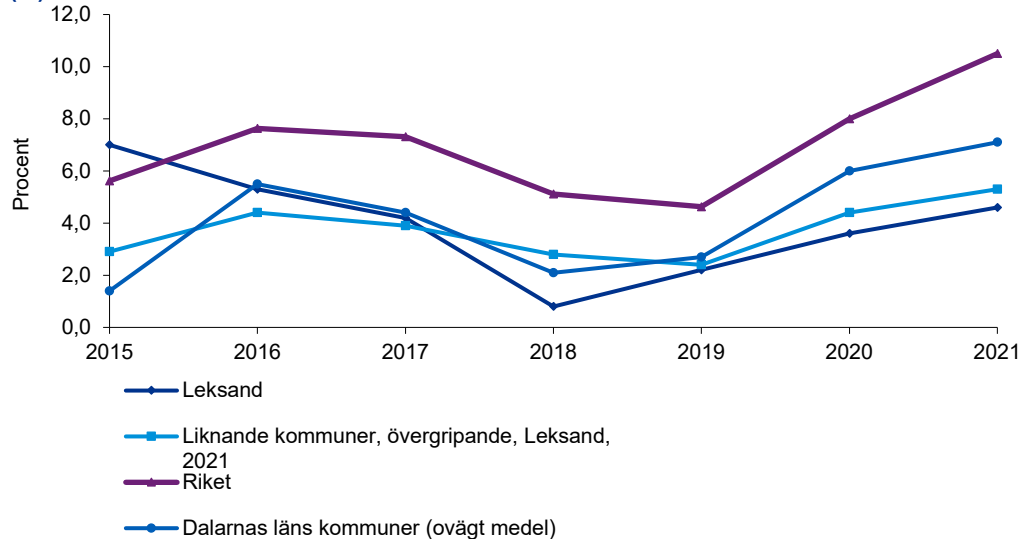


Diagram 3, Årets resultat, jämförelse

Leksands kommunkoncern har över senare år redovisat ett resultat som är lägre än både jämförbara kommuner och övriga kommuner i Dalarna. Resultatet innebär att kommunen är mer sårbar och känslig för förändringar i omvärlden som kan påverka kommunens förutsättningar att bedriva verksamheten negativt. Det är väsentligt att kommunen under kommande år arbetar aktivt med sin kostnadsstruktur och synkroniserar verksamhetsmålen med den finansiella målen.

I analysarbetet är det väsentligt att kommunen både följer kommunstyrelsens och bolagens utveckling. Detta då det är sannolikt att intäkterna för kommunen i form av statsbidrag kommer att minska under perioden samtidigt som kostnaderna kommer att öka på grund av inflation och räntehöjningar.

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

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

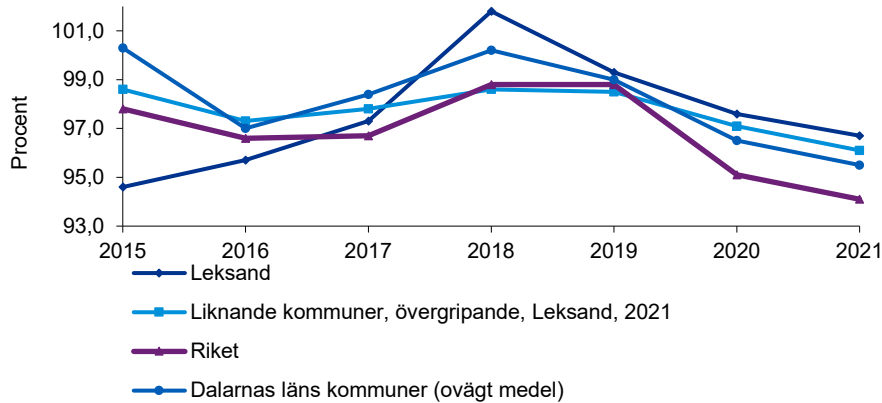


Diagram 4, Nettokostnad i kommunen som andel av skatt och generella statsbidrag

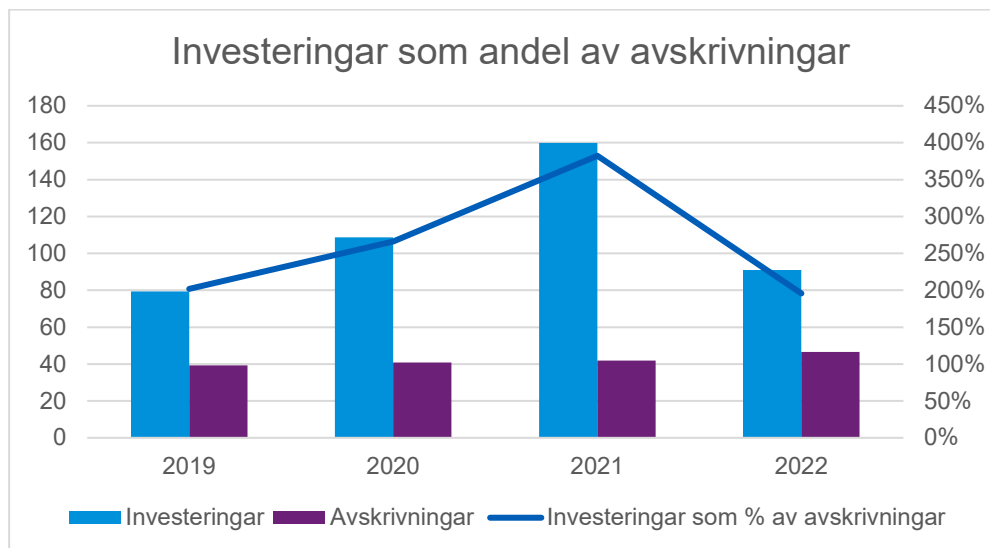
Kommunens nettokostnad (exkl. finansnettot) har under hela granskningsperioden legat under 100 % av skatter och bidrag vilket är positivt. Utmaningen ligger i att anpassa kommunens kostnads massa och eftersträva en nivå som ligger i linje med god ekonomisk hushållning där långsiktigt en nettokostnadsandel 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. Vi konstaterar att Leksands kommun ligger i paritet med riktmärket om 98%. Vilket är något högre än jämförbara kommuner.

## Bedömning

Leksands kommun har under mandatperioden vänt en nedåtgående trend avseende resultatet till en positiv utveckling. Detta har stärkt kommunens finansiella ställning och minskat sårbarheten inför den situation som kommunsverige står inför de närmaste åren. Det är väsentligt att kommunen stärker medvetenheten om en strikt kostnadskontroll i verksamheten och att investeringsbeslut föregås av analyser av förutsättningar för att både finansiera investeringar och täcka driftkostnaderna inom ram utan att det påverkar verksamheterna negativt.

Som vi nämnde kring resultatmålet under god ekonomisk hushållning bör kommunen fundera över vilka krav man har på sitt resultat. Inte minst då kommunen behöver öka självfinansieringsgraden på sina investeringar

### 3.5 Kapacitet



Tabell 6, Nettoinvesteringar som andel av avskrivningar Källa Leksands kommuns årsredovisning 2020.

Leksands kommun har under senare år inte tagit hela investeringsbudgeten i anspråk. Dock överstiger investeringarna avskrivningarna och självfinansieringsgraden av investeringarna är låg. Det finansiella målet om 100% självfinansieringsgrad uppfylls inte.

Av budget 2022–2024 framgår planerade investeringar och finansiering av dessa.

#### Nettoinvesteringar i kommunen, andel (%) av skatt & generella statsbidrag

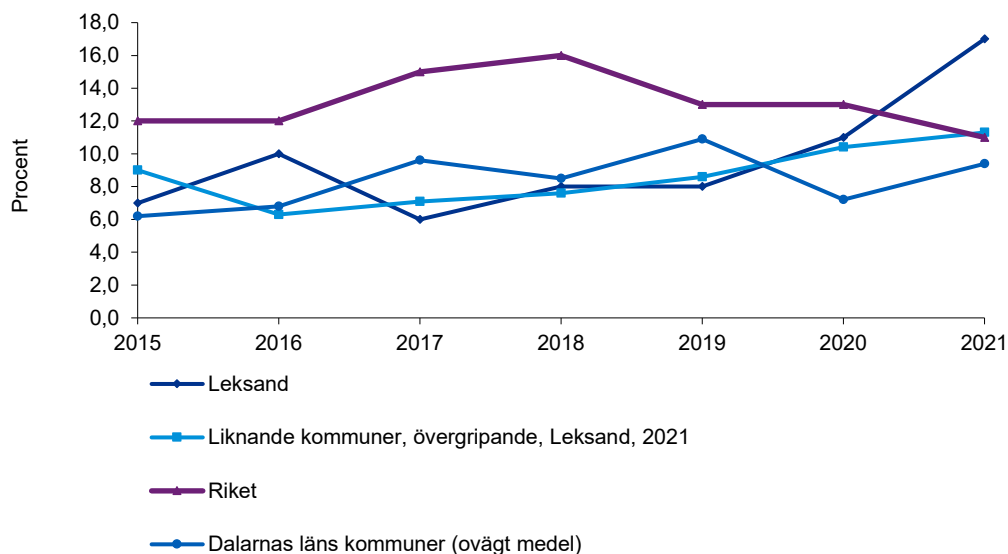


Diagram 5, Nettoinvesteringar, jämförelse



## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

Som framgår av diagram 5 har kommunen under senare år ökat nettoinvesteringarna som andel av skatt och generella statsbidrag. Samtidigt som jämförbara kommuner har en lägre investeringstakt. Det är väsentligt att kommunen har kontroll över framtida lånebehov utifrån planerade investeringar och den ekonomiska utvecklingen i kommunen.

De stora investeringsbehoven finns framåt inom äldreomsorgen och ett behov av nya äldreboende. Kommunen behöver även investera i kommunens skolor. Förmodligen behövs det både byggas nytt och byggas till. Det behövs göras en rad tillgänglighetsåtgärder i kommunens lokaler och då framför allt i byskolorna.

En rad investeringar ska göras i vägar, dagvatten, cykelvägar och annan infrastruktur så som IT. Kommunen har sålt och kommer sälja tomter för byggnation. Problemet är att kommunens kostnader för kringkostnader i form av vägar, cykelvägar etc. inte täcks av intäkterna. En stor del av kostnaden kommer i stället belasta kommunen. I framtiden behöver kommunen även investera i en ny bro över älven. Skredrisken i älven behöver hanteras.

Kommunens långfristiga skulder ligger i paritet med både riket och jämförbara kommuner. Utifrån beslutad investeringsbudget och svårigheter med att finansiera framtida investeringar med egna medel finns det risk för att kommunen kommer öka lånefinansieringen av framtida investeringar samtidigt som det finns en stor osäkerhet kring både ränteutvecklingen och inflationen.

Långfristiga skulder kommunkoncern, kr/inv

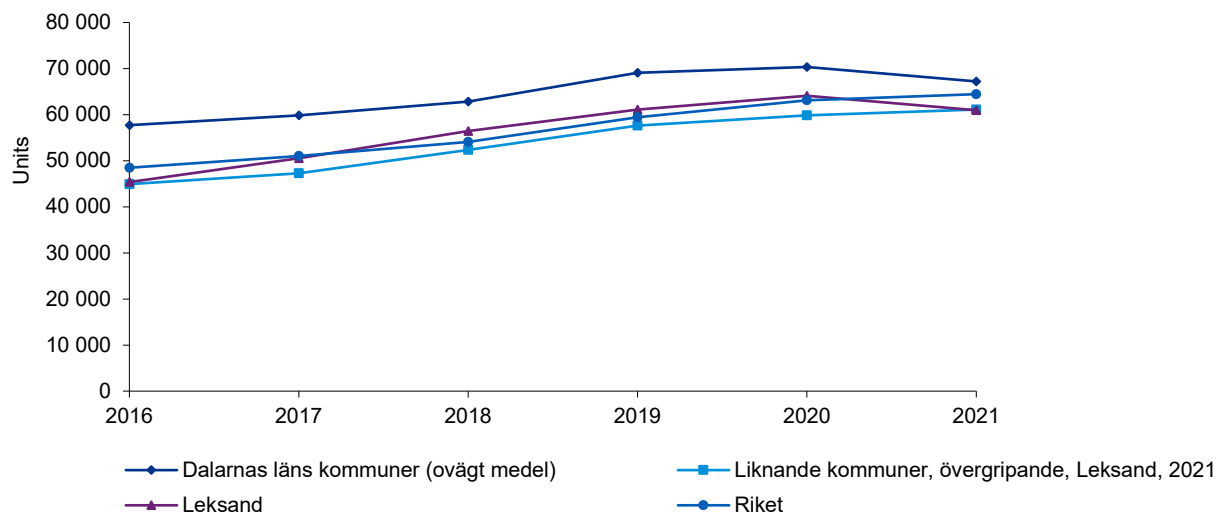


Diagram 6, Långfristiga skulder, jämförelse

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

Leksands kommuns soliditet är lägre än riket, men i paritet med liknande kommuner och snittet för Dalakommunerna. Kommunens soliditet har förbättrats avsevärt under de senaste tio åren. Kommunstyrelsen prognostiserar ett positivt resultat på cirka 40 mnkr för 2022, vilket ytterligare stärker det egna kapitalet och soliditeten. De positiva

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

resultaten under de senaste fyra åren har bidragit till en förbättrad soliditet och en god betalningsberedskap.

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

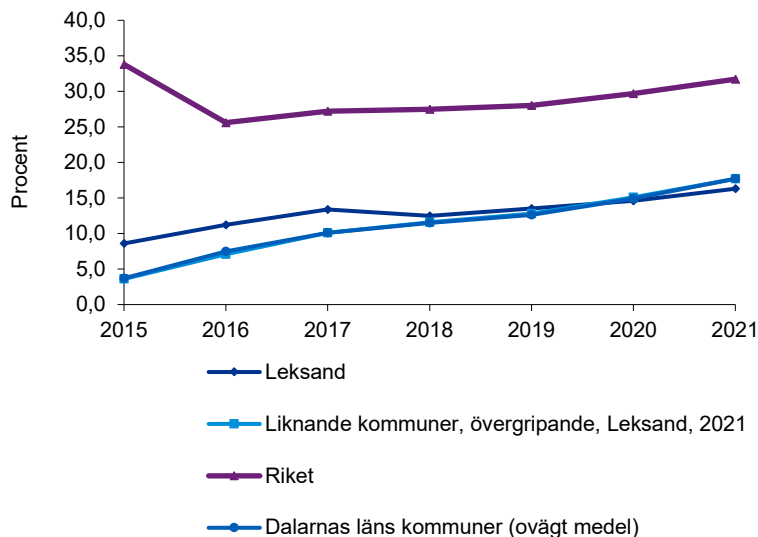


Diagram 7, Soliditet kommunkoncern.

### Borgensåtaganden

Leksands kommun driver delar av sin verksamhet i bolagsform. Investeringarna i bolagen finansieras av lån med kommunal borgen. Om bolagen inte kan fullfölja sitt åtagande blir kommunen betalningsskyldig, vilket utgör en risk. På sikt beräknar kommunen att borgensåtagandet mot bolagen kommer öka. Utöver borgensåtagande mot bolagen har kommunen även borgensåtaganden mot ett par föreningar och mot Kommuninvest. Borgensåtagandet uppgift vid 2022 års ingång till 710 mnkr eller 44 315 kr per invånare.

Det är kommunfullmäktige som beslutar om huruvida kommunens ska gå i borgen. Av årsredovisningen för 2021 framgår kommunens borgensåtaganden. Kommunstyrelsens presidium menar att kommunen inte har några större borgensåtaganden och att risken i de åtaganden som finns är låg.

### Bedömning

Vi kan från vår kartläggning konstatera att kommunen den finansiella grund som kommunen står på skulle kunna vara stabilare. Kommunkoncernens soliditet är påtagligt sämre än snittet i riket. Detta trots en positiv utveckling av soliditeten under de senaste åren. Kommunen har en lägre låneskuld än riket. Dock finns det ett stort investeringsbehov de kommande åren vilket kan innebära en finansiell risk.

För att upprätthålla och stärka soliditeten de kommande åren krävs stabila resultat framgent, speciellt med den investeringsnivå som kommunkoncernen planerar för. 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.

2022-12-07

Vi bedömer att det finns anledning att se över de finansiella målen och åtgärder för att säkerställa en hög måluppfyllelse under de kommande två till tre åren.

Vi anser att ett koncerntänk finns i kommunen trots att kommunen inte har en "äkta" koncern, Det framgår av våra i våra intervjuer med kommunstyrelsens presidium och tjänstepersoner.

## **3.6 Risker**

### **3.6.1 Kommunstyrelsens ansvar för riskhantering**

Kommunstyrelsen har det formella ansvaret för hanteringen av de finansiella riskerna. Genom de direktiv som förvaltningen fått av styrelsen har kommundirektör och ekonomichef ansvaret att verkställa nödvändiga åtgärder för att hantera och minska de finansiella riskerna. I de fall där beslutanderätten inte är delegerad lyfts frågan till beslut i kommunstyrelsen. Analyser av omvärldsförändringar redovisas kommunstyrelsen av förvaltningen. Kommunstyrelsen får en fördjupad redovisning av den ekonomiska utvecklingen i samband med delårs- och årsbokslut. Utöver det redovisar ekonomichefen löpande månadsvis den ekonomiska utvecklingen på en mer övergripande nivå.

Kommunstyrelsen har fastställt nya riktlinjer för finansförvaltningen och för nyinvesteringar.

Förvaltningen tar fram analyser och investeringsplaner för längre tid än planperioden 1+2 år. Dessa är enligt uppgift inte dokumenterade och fastställda av kommunstyrelsen utan utgör ett arbetsmaterial för förvaltningen.

### **3.6.2 Kommunens vision**

Kommunstyrelsen har inte särskilt diskuterat finansiella risker. Dock lyfter de vid vår intervju att en del av visionen som kommunfullmäktige fastslagit i sig innebär finansiella risker. Visionen att kommunen ska växa till över 18 000 invånare kräver investeringar som också ökar driftskostnaderna i verksamheten.

Utgångspunkten för kommunens vision är agenda 2030. Tillväxten av befolkningen har en rad konsekvenser för den kommunala verksamheten och för behovet av nyinvesteringar. Förvaltningen jobbar med befolkningsprognoser för att identifiera behov av till exempel behov av investeringar i nya förskolor, skolor, äldreboenden, bostadsbyggande etc. Analysarbetet är svårt då det inte går att styr över vem som flyttar in, var de bosätter sig, vem som flyttar ut. För att ligga i fas med den faktiska utvecklingen i befolkningsförändringarna justerar förvaltningen löpande sina exploateringsplaner. Detaljplanearbetet uppges vara lite trögt och gå långsamt. Många beslut överklagas och beslut blir därmed fördröjda.

Kommunen har upprättade planer för etablering av nya bostadsområden. Det är osäkert om exploatering av dessa kan ske och byggnation påbörjas. Det krävs investeringar för vatten och avlopp för att kunna påbörja byggandet av nya bostadsområden. Det är tveksamt om VA-bolaget har kapacitet och ekonomi för att genomföra planerade investeringar i dagsläget. En diskussion förs i kommunstyrelsen kring möjligheten att höja VA-avgifter för att erhålla kostnadstäckning på investeringen.

Det finns en risk för att kommunen måste dra ner på både exploaterings- och investeringsplaner.

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

### 3.6.3 Befolkningsutveckling

En av de risker som påverkar kommunal verksamhet kraftigast är befolkningsutvecklingen. 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 således påverka såväl kommunens skatteintäkter som kostnader för vård och omsorg.

För Leksands kommuns del har befolkningsutvecklingen under de senaste 30 åren varit uppåtgående. Det har skiftat lite mellan åren men igenomsnitt har ökningen varit 61 personer om året sedan 1979. Kommunen har som mål att överstiga 18 000 invånare. En genomsnittlig befolkningsökning med 61 personer årligen kräver god framförhållning i planering av kommunens tjänster så som förskola, skola, VA, vägar, socialtjänst, näringsliv, äldre och handikappomsorg etc. Att växa kostar pengar och kräver investeringar, investeringar som krävs för att kommunen ska bibehålla sin attraktionskraft som inflyttningskommun.

Leksand, antal invånare

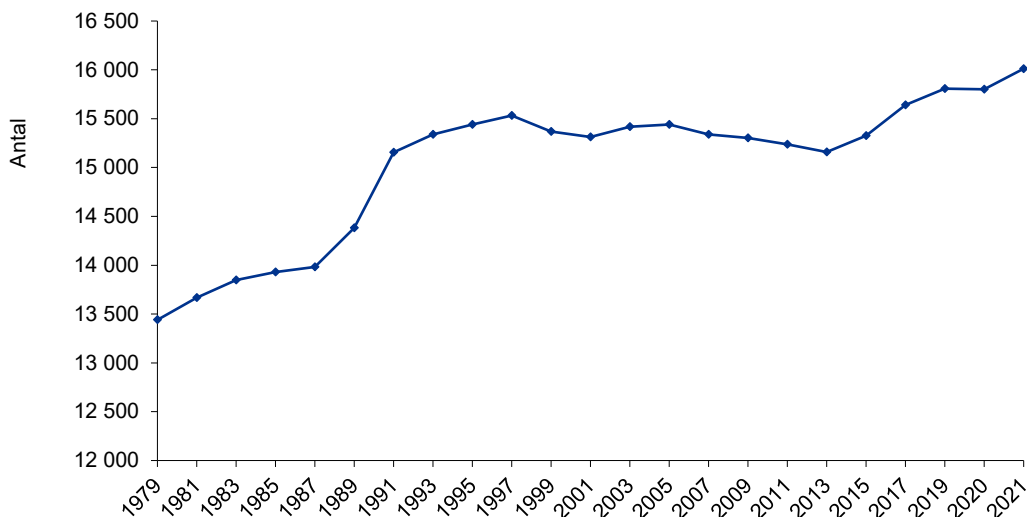


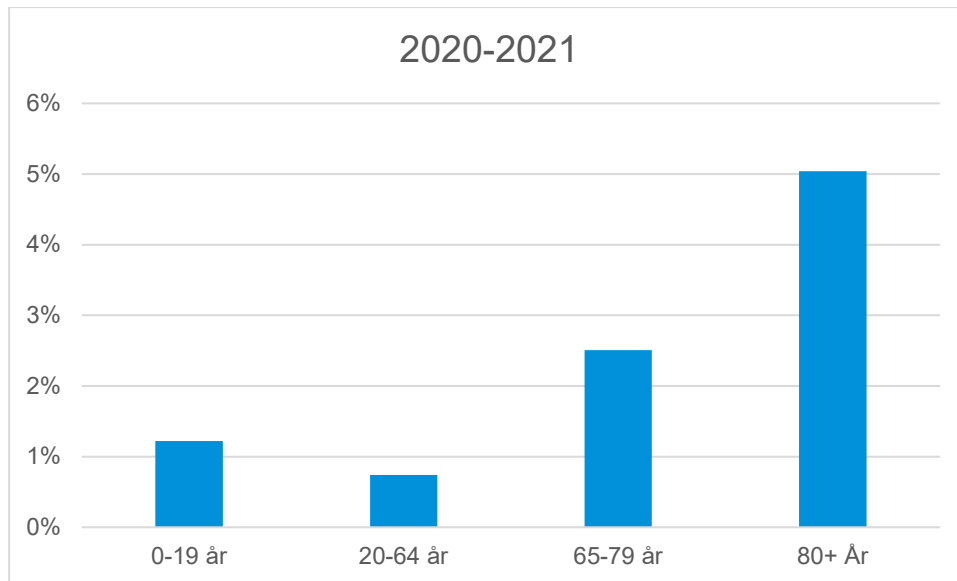
Diagram 8, befolkningsutveckling

Vi kan konstatera att under de senaste två åren har gruppen äldre ökat snabbare än ungdomsgruppen och befolkningen i arbetsför ålder i kommunen. Gruppen 20–64 år har ökat med 1% samtidigt som gruppen äldre ökat med 4%. Detta är huvudanledningen till att försörjningskvoten försämrats under senare år.

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07



Tabell 7, % förändring i befolkningen mellan 2020–2021

Kommunens ambition att växa till över 18 000 invånare ställer höga krav på finansiell kapacitet och positiva resultat i verksamheterna för att klara av de investeringar som en växande kommun kräver utan att lånebehovet ökar för mycket.

### 3.6.4 Nettokostnadsutveckling

Leksand	2017	2018	2019	2020	2021
Nettokostnader/inv.	-54 107	-56 498	-56 797	-58 236	-59 509
Förändring i %		4,4%	0,5%	2,5%	2,2%

Tabell 8, nettokostnadsutveckling

Av tabellen ovan framgår att Leksands kommun lyckats hålla ned nettokostnadsökningen på ett bra sätt de senaste åren, snittökningen under perioden 2017–2021 är 2,4%. Detta tyder på att kommunen inte haft någon reell kostnadsökning av verksamheten utan ökningen motsvarar löneökningar och inflation i övrigt.

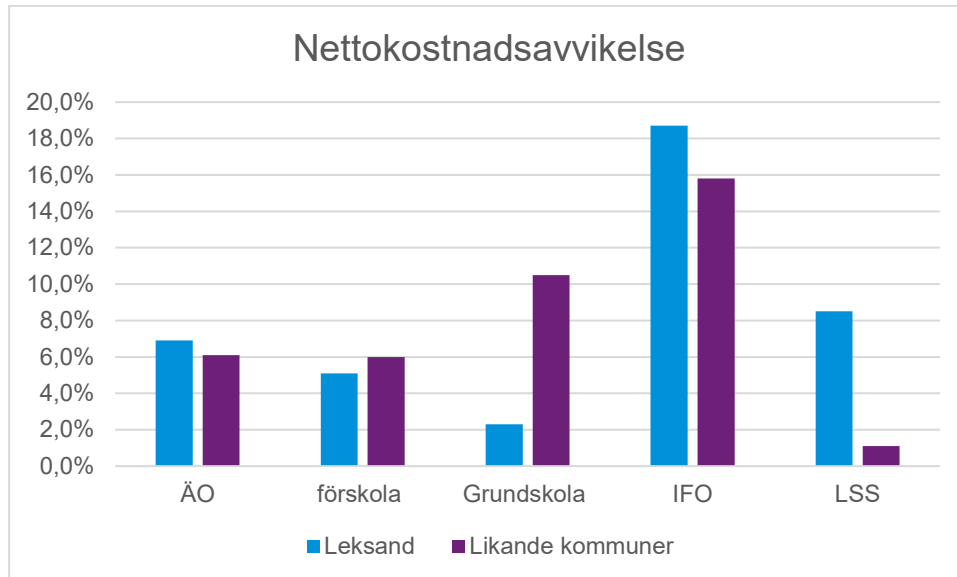
Enligt SKR:s ekonomiprognos för 2023 kommer dock inflationen att öka och det kommer finnas ett kostnadstryck uppåt i verksamheterna då kostnaden för kommunen väsentliga varor och tjänster kommer öka.

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

### Nettokostnadsavvikelse



Tabell 9, nettokostnadsavvikelse

Av tabellen framgår att Leksands nettokostnadsavvikelsen för äldreomsorg, individ- och familjeomsorg och LSS är högre än liknande kommuner. För förskola och grundskola är nettokostnadsavvikelsen lägre. Detta innebär att kommunen bedriver verksamheterna på en högre kostnadsnivå än både riket och jämförbara kommuner.

### 3.6.5 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 är väsentliga för granskningens syfte, dessa är;

- Årsredovisning 2021
- Mål och budget 2022–2024
- Investeringsbudget 2022–2025
- Förslag budget 2023–2025
- Planeringsförutsättningar 2023–2025
- Finanspolicy
- SCB:s befolkningsprognos
- Beräkning av skatteintäkter och bidrag 2023–2028

#### **Mål och budget för 2022–2024**

Kommunen beslutar årligen om en budget för nästkommande år samt plan för ytterligare två år. Budgetdokumentet hanterar i första hand året och de kommande två till tre

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

åren. Ett längre planeringsperspektiv saknas i huvudsak. Vissa analyser görs av förändringar i omvärlden som kan påverka kommunens ekonomi. Även befolkningsutveckling och skatteprognos finns med i budgethandlingen som underlag för budgetbeslutet.

Av budget framgår de mål som har bäring på god ekonomisk hushållning. Både finansiella och verksamhetsmässiga mål framgår.

Både kommunens drifts- och investeringsbudget löper över det kommande budgetåret samt med plan över ytterligare två år, det vill säga tre år. Av den budgeten framgår också en balansbudget över samma period. Kommunen har dock interna dokumentation, arbetsdokument, som planerar för en längre tidshorisont än tre år rörande kommunens investeringsbudget.

I Leksands kommun sker budgetberedningen inför kommunfullmäktiges beslut i juni till största delen av förvaltningen. Kommunstyrelsen utgör inte budgetberedning utan utöver förvaltningens arbete sker beredningen av budgetförslaget i partigrupperna.

Förvaltningen gör en draging av budgetförslaget inför kommunstyrelsen i början av året där de redovisar utgångspunkterna för budgetarbetet och de omvärldsfaktorer som kan påverka förslag till övergripande budget. Inför kommunfullmäktiges möte i juni gör förvaltningen en redovisning av förslaget och sektorernas äskande av medel för att klara verksamheten inom budget samt de övergripande övervägande och prioriteringar som förvaltningen lagt i förslaget.

### **Prognosarbete och omvärldsförändringar**

På grund av de snabba förändringarna som just nu sker i omvärlden är det svårt för förvaltningen att göra mer långsiktiga planer och prognoser. Dessutom gör pandemin och dess påverkan på resultat och indikatorer det svårt att ta fram ett relevant basår att bygga jämförelser på. 2023 bedöms bli ett ansträngt år för både Leksands kommun och övriga kommuner i landet. Ett orosmoment är det nya pensionsavtalet och konsekvenserna av detsamma. Pensionsutbetalningarna beräknas öka med mellan 40% och 80% år 2023. Det påverkar kostnadssida. Samtidigt har kommunen en hög inflation att hantera, detta påverkar också kommunens bruttokostnadsutveckling ställt till budget. Detta är en svårighet att hantera och samtidigt bedriva verksamheten på en rimlig nivå i relation till kommunfullmäktiges beslut och gällande lagstiftning.

### **Skatteprognos**

I sin planering och prognostisering av skatteintäkter och generella statsbidrag använder Leksands 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**

Kommunen använder sig av SCB:s befolkningsprognos som planeringsunderlag. En aktuell befolkningsprognos är ett av de viktigaste underlagen för att kunna göra en finansiell analys på längre sikt. Prognosen är baserad på de senaste årens fruktsamhet,

## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

utflyttning, inrikes inflyttning, immigration och dödlighet i kommunen. Utifrån ett antal parametrar görs därmed en prognos över den framtida befolkningsutvecklingen i Leksand. Prognosen sträcker sig till 2070 men uppdateras med jämna mellanrum för att bättre stämma med den faktiska utvecklingen av befolkningen i kommunen. SCB:s prognoser har inte varit helt precisa då det är mycket svårt att förutse vilka åldersgrupper som flyttar in i kommunen.

### **Pensionsprognos**

Leksands kommun använder sig av KPA som pensionsadministratör, kommunen använder SKANDIKON:s 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.

Utifrån det nya pensionsavtalet som gäller från och med 2023 kommer kommunens pensionskostnader öka med cirka 10 mnkr och förmodligen mer, vilket kommer innebära ekonomiska påfrestningar för kommunen och påverka verksamheternas driftsbudgetar.

### **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 välvägda och välplanerade beslut kring renoveringar, till- och ombyggnationer eller avveckling av verksamhetslokaler i kommunen. Kommunen har i dagsläget inte en uppdaterad lokalförsörjningsplan Kommunstyrelsen har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram en lokalförsörjningsplan. Av planen ska framtida lokalbehov framgå. Utifrån behoven ska beslut tas om vilka lokaler de ska vara kvar i och vilka de ska gå ur. Målet är att effektivisera lokalanvändande i befintliga lokaler eller gå in i mer verksamhetseffektiva lokaler.

Fastighetsförvaltningen har anställt en fastighetsstrateg, denne har ansvaret att ha kontakt både med fastighetsbolaget och med övriga förvaltningar i samband med att diskussioner förs kring nya/förbättrade lokaler.

### **Bedömning**

Vi bedömer att det är bra om materialet används aktivt som underlag för kommunstyrelsens eget planeringsarbete.

Vi bedömer att den viktigaste finansiella risken är utvecklingen av befolkningsstrukturen som leder till ökade kostnader samtidigt som skatteintäkterna riskerar att inte fullt ut möta dessa ökade behov. Detta sätter i sin tur krav på effektiviseringar inom verksamheterna. Även kommunens investeringsbehov och finansieringen av dessa investeringar är väsentliga frågor att presentera i ett styrande budgetdokument. Det kommer för kommunen vara viktigt att upprätthålla ett tillräckligt resultat för att kunna finansiera framtida investeringar och undvika en ökad belåning.

Kommunen står in för en rad investeringar. Samtidigt finns svårigheter att nå det finansiella målet för självfinansieringsgrad av investeringarna. I kombination med ökande kostnader för upplåning kan det innebära en risk för att vissa investeringar får prioriteras ner. Befolkningsutvecklingen i kommunen är en utmaning då försörjningskvoten är en utmaning.



## Leksands kommun

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

Vi bedömer det som väsentligt att kommunstyrelsen tar en aktiv roll i planering och prioritering av planerade investeringar i syfte att inte belasta kommunens allt för hårt i den ekonomiska situation kommunerna står inför 2023–2024.

Då investeringar är en viktig aspekt för den långsiktiga finansiella planeringen menar vi att styrningen av kommunens investeringar förtydligas genom att arbeta i längre perspektiv än tre till fyra år framåt.

Utifrån vad som framkommit vid våra intervjuer bedömer vi att samordningen mellan de finansiella målen och verksamhetsmålen i budget kan stärkas utifrån perspektivet en ekonomi och verksamhet i balans. Förvaltningens långsiktiga planering med mål och uppdrag bör presenteras kommunstyrelsen för fastställande.

Leksands kommun har god kontroll hur kommunen står sig finansiellt i jämförelse med övriga svenska kommuner. Kommunstyrelsens förvaltning arbetar aktivt med att analysera sina kostnader för att skapa en god kostnadskontroll och identifiera potentiella effektiviseringar i verksamheten

Vi bedömer dock att det finns en oklarhet kring budgetprocessen och kommunstyrelsen roll i processen. Vi bedömer att kommunstyrelsen bör ta en aktivare roll och förtydliga sitt uppdrag att utgöra budgetberedningen.

## 3.7 Kontroll

### 3.7.1 Uppföljning av finansiella mål och budgetföljsamhet

I kommunens budget fastställs finansiella och verksamhetsmässiga mål med bäring på god ekonomisk hushållning. Av budget framgår kommunfullmäktige vill åstadkomma och hur de vill att kommunens ska utvecklas (vision 2025 och vision 2030). Verksamhetsplanen revideras årligen och förvaltningen ser över mål och indikatorer löpande och ändrar vid behov.

Både verksamhetsmässiga och finansiella mål följs upp och presenteras för Kommunfullmäktige vid delårsbokslutet per siste augusti och vid årsbokslut.

Utöver uppföljning vid delårsbokslut och årsredovisning följs ekonomi och mål upp i kommunstyrelsen månadsvis under året. Kommunstyrelsen får också vid dessa tillfällen information om bolagen.

Förvaltningen gör löpande ekonomiuppföljning av månadsutfall. I samband med delårsbokslut upprättas en prognos för året. Ekonomerna arbetar nära verksamheten och cheferna i linjen. De har en god förståelse och insyn i vad som driver kostnaderna i verksamheten.

Det som är en utmaning för kommunen är intäktssidan och beräkningen av avsättningar till pensionerna. Avsättningen till pensionen för enskilda medarbetare kan variera väldigt mycket mellan åren.

### Bedömning

Kommunen bedöms ha en god kontroll på sina bruttokostnader.

Kommunstyrelsen utöver en tillräcklig intern kontroll över den finansiella utvecklingen i Leksands kommun och har goda förutsättningar att under året vidta de åtgärder som



**Leksands kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

krävs för att upp nå en ekonomi och verksamhet i balans och samtidigt bygga förutsättningar för kommunen att övertid uppnå de finansiella målen för god ekonomisk hushållning.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Utifrån syftet med granskningen, ställda revisionsfrågor och upprättade revisionskriterier bedömer vi att:

- Leksands kommun i jämförelse med jämförbara kommuner står sig relativt väl, men är sårbar för förändrade ekonomiska förutsättningar för kommunsektorn.
- Kommunen har ett investeringsbehov de närmaste åren som kommer innebära en finansiell risk i ljuset av en låg finansieringsgrad av investeringar och ökande kostnader för upplåning. Beslut och prioriteringar fattas utifrån ett koncernperspektiv.
- Förvaltningen upprättar långtidsprognoser och analyser. Dock är dessa endast kommunicerade till kommunstyrelsen för kännedom. De är inte ett aktivt underlag för den strategiska långsiktiga politiska debatten och beslutsfattandet.
- Budgetprocessen i kommunen inte är sammanhållen utan behöver utvecklas och bättre förankras i kommunstyrelsen i dess roll som budgetberedning.
- Förvaltningen tar fram fullgoda beslutsunderlag för den finansiella planeringen. Av dessa framgår analys av kommunens finansiella risker.
- Det sker en planering av investeringar och ägartillskott i kommunens bolag som infattas i den finansiella planeringen.
- De finansiella risker som förvaltningen identifierat utgör till viss del underlag för mål för god ekonomisk hushållning.
- Kommunstyrelsen utövar en tillräcklig styrning över den kortsiktiga finansiella planeringen, men kan utveckla sitt arbete med styrning i ett längre perspektiv.

Vi bedömer att Leksands kommuns arbete med att uppnå en god ekonomisk hushållning bedrivs på ett i huvudsak ändamålsenligt vis. Vi bedömer att de finansiella risker som kommunen har att hantera är väl kända i förvaltningsledning och i kommunstyrelsen.

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:*

- Utveckla budgetprocessen så att kommunstyrelsen tar en mer aktiv roll i budgetberedningen
- Ta en mer aktiv del i risk- och väsentlighetsanalysen som en del i sin budgetberedning.
- Tillsammans med förvaltningsledningen utveckla den långsiktiga planeringen för kommunen ur ett finansiellt perspektiv som en del i att på sikt möjliggöra uppfyllelse av kommunens vision.
- Tillsammans med förvaltningen fördjupa och utveckla styrelsens omvärldsanalys som en del i budgetarbetet.



**Leksands kommun**

Granskning av god ekonomisk hushållning och finansiella risker

2022-12-07

2022-12-07

KPMG AB

*Vilhelm Rundquist*

***Vilhelm Rundquist***

*Certifierad kommunal revisor*