

# Kävlinge kommun

Granskning av investeringsprocessen



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Syfte, avgränsning och revisionsfrågor.....	2
1.3. Revisionskriterier.....	2
1.4. Genomförande och kvalitetssäkring.....	3
<b>2. Styrning och organisation</b> .....	<b>3</b>
<b>3. 2013 års granskning</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Beslutsprocess och ansvarsfördelning</b> .....	<b>4</b>
<b>5. Beslutsunderlag och beslutsnivåer</b> .....	<b>5</b>
<b>6. Genomförande</b> .....	<b>6</b>
<b>7. Uppföljning</b> .....	<b>7</b>
<b>8. Samlad bedömning utifrån revisionsfrågorna</b> .....	<b>8</b>
<b>9. Identifierade förbättringsområden</b> .....	<b>9</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>10</b>

*Bilaga 1 Byggprojektprocessen i Kävlinge kommun*

*Bilaga 2. Anvisningar för investeringsgenomförande*

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Det åligger kommunen att planera verksamheten utifrån de framtida behov och förändringar som sker. Nämnderna ska i detta avseende inom sitt respektive verksamhetsområde tillse att investeringarna planeras och genomförs i enlighet med fastställt beslut. I takt med att gapet mellan behov och tillgängliga resurser ökar ställs ökade krav på prioriteringen av befintliga resurser. De ökade kraven berör kommunens investeringar i hög grad, då prioriteringen av vilka satsningar som ska göras är strategiskt viktig för att uppnå kommunens mål för verksamheten.

Kommunen har årligen en omfattande investeringsvolym till betydande belopp vilket påverkar kommunens ekonomi under många år framåt. Således är det av vikt att styrningen, redovisningen och uppföljningen av investeringarna fungerar väl för att säkerställa att rätt prioriteringar görs samt att investeringsprocessen är organiserad på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Det är även av vikt att hanteringen säkerställer en god ekonomisk hushållning samt en god samverkan mellan nämnderna med samsyn kring behov och kostnadsberäkningar.

Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetsbedömning har investeringsprocessen identifierats som ett väsentligt område, där revisorerna vill granska huruvida styrning och uppföljning av investeringsprocessen sker på ett ändamålsenligt sätt.

### 1.2. Syfte, avgränsning och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma huruvida kommunstyrelsen har en ändamålsenlig övergripande styrning av investeringsprocessen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- „ Finns en klargjord och ändamålsenlig beslutsprocess?
  - Finns en dokumenterad processbeskrivning?
  - Finns det tydliggjort vilka investeringar som ska prioriteras och som utgår från politiska mål/beslut?
  - Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning? Fattas beslut på rätt beslutandenivå?
  - Finns tillräckliga beslutsunderlag/kalkyler?
- „ Sker genomförandet i enlighet med ursprungligt beslut/investeringsplan?
  - Hanteras eventuellt befarade överskridande av investeringsbudgeten i enlighet med reglerna?
- „ Sker en systematisk uppföljning av genomförda investeringar och återrapportering till berörd nämnd/styrelse?

### 1.3. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- „ Kommunallagen
- „ Kommunala mål och riktlinjer

#### 1.4. Genomförande och kvalitetssäkring

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer. De intervjuade har givits möjlighet att sakgranska rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

## 2. Styrning och organisation

### *Styrning avseende hanteringen av investeringar*

Frågor om investeringsbudget och investeringsredovisning m m finns reglerat i kommunens ekonomiska styrprinciper, tagna av kommunfullmäktige i september 2012. Styrprinciperna är under översyn, och då även i nedanstående avsnitt som rör investeringar.<sup>1</sup> En revidering är bland annat nödvändig med anledning av en förestående bolagisering av kommunens fastigheter.

Enligt de förefintliga styrprinciperna gäller följande:

En investering innebär anskaffande av inventarier eller anläggningar som har en ekonomisk livslängd på minst tre år och överstiger ett basbelopp. Ingår inventariet som ett led i en större investering beräknas värdet utifrån inventariernas sammanlagda anskaffningsvärde. Anslagsbindningsnivå för investeringar är projekt. Delegationsrätt ges inom nedanstående ramar varav nämndsansvarigchef kan besluta om 7 basbelopp per projekt och nämnd 14 basbelopp per projekt med ett totalt tak på 14 basbelopp per nämnd utom för tekniska nämnden där taket är 25 basbelopp.

Investeringar överstigande 25 basbelopp skall åtföljas av en driftskostnadskalkyl och utbetalningsplan samt andra för investeringsbeslutet väsentliga uppgifter innan igångsättningstillstånd lämnas av kommunstyrelsens presidium.

Avvikelser från beslutade investeringsanslag rapporteras till kommunstyrelsen senast i samband med uppföljningarna och skall vid negativa avvikelser innehålla förslag till omprioritering mellan övriga projekt, större avvikelse rapporteras omedelbart. Vid årsbokslutet skall nämnd lämna förslag till kommunstyrelsen om balansering av medel för projekt som inte avslutats. Investeringsanslag som är årligen återkommande kan inte föras mellan åren.

Överstiger den totala investeringen 25 basbelopp eller projektets avvikelse mot budget är större än 10 % skall dessa projekt slutredovisas till kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen.

Kapitalkostnader för investeringar skall finansieras inom nämndernas budgetram. Ramtillskott kan ges för vissa infrastrukturella investeringar och detta skall begäras i samband med ekonomiprocessens budgetarbete.

### *Styrning avseende investeringsvolymen*

I den årliga budgeten sätts en ram för kommunens investeringar. För 2018 är ramen 208,9 mkr. I budgeten finns (liksom tidigare) under de övergripande målen en särskild indikator

---

<sup>1</sup> Detta följer av ett särskilt uppdrag i budget 2018: "Kommundirektören får i uppdrag att göra en översyn av de ekonomiska styrprinciperna för att tydliggöra incitamenten för nämnderna att effektivisera och därmed självfinansiera satsningar inom ramen."

som gäller omfattningen av kommunens investeringar, och som är kopplat till målet kring god ekonomisk hushållning och effektivt resursutnyttjande. Indikatorn är formulerad som en tak för investeringarna, och stipulerar att investeringsvolymen i relation till skatter och bidrag under en rullande 10-årsperiod ska vara högst 10 procent.

### 3. 2013 års granskning

Efter revisorernas granskning av investeringsprocessen 2013 gjordes den sammanfattande bedömningen att kommunen till viss del saknade dokumenterade rutiner för att styra och följa upp investeringsprocessen på ett ändamålsenligt sätt, och att uppföljningsarbetet av projekt med större avvikelser kunde utvecklas. Det bedömdes dock finnas en övergripande förståelse för investeringsprocessen finnas bland nämnder och nämndsekonomer.

I samband med granskningen rekommenderades kommunstyrelsen att

- „ utarbeta en checklista som tydliggör vilka delar som bör beaktas i investeringsprocessen,
- „ tydliggöra vilka rutiner som ska gälla vid kommunfullmäktiges revidering av investeringsbudgeten.
- „ upprätta anvisningar avseende nämndernas krav att av fullmäktige begära ombudgetering av pågående investeringar till nästkommande år
- „ framställa underlag som tydliggör vad besluten om investeringar grundar sig på.
- „ förtydliga principerna för hur uppföljningsarbetet ska ske

I en uppföljning 2015 konstaterades att rekommendationerna delvis hade beaktats. Kommunstyrelsen hade utarbetat instruktioner för investeringsplanen, och tillsett att en mall tagits fram för planeringen av investeringar. Kommunstyrelsen hade ännu inte förtydligt avsnittet som behandlar investeringsbudget och redovisning i kommunens styrprinciper, men beslut om att så skulle ske hade tagits i styrelsen.

### 4. Beslutsprocess och ansvarsfördelning

Varje nämnd lämnar till kommunstyrelsen förslag om lokalförsörjningsplan senast i början av mars. Förvaltningen tar fram lokalförsörjningsplaner och förvaltningsledningsgruppen har budgetöverläggningar kring ekonomiska ramar för drift och investeringar samt ser över de kommunövergripande målen. Projektbeskrivning ska vara klar senast första mars för att behandlas i ekonomiprocessen och ska innehålla investeringsbehov och hyresoffert.

Inför starten av investeringsplanläggningen för 2017 upprättades ett stöddokument för alla inblandade parter (se bilaga 2). Här klargörs vad som gäller avseende överföringar av investeringsanslag mellan verksamhetsåren, samt tidpunkter och förväntade punkter för rapportering. Detta gäller bland annat begäran om nya driftsanslag kopplat till investeringen. Här framgår också i korta drag ett antal kategorier eller kriterier som investeringar ska ha bäring mot. I intervjuerna uttryck dock att det finns behov av ett planeringsverktyg när det gäller investeringar och investeringskostnader, till dels för att tydliggöra och öka förståelsen i verksamheterna för hur investeringsredovisningen hänger ihop.

Tekniska nämnden ska enligt reglemente (rev februari 2016) ”vara samordnande och verkställande organ avseende kommunens byggnadsprojekt, samt anmäla och slutredovisa investeringsobjekt eller dylikt till kommunstyrelsen”. 2016 bildades det kommunala bolaget

KKL Fastigheter AB, som enligt ägardirektivet ”ska ta ansvar för Kävlinge kommuns lokalförsörjning genom att äga, förvärva, hyra in, förvalta, försälja, bebygga och tillhandahålla samhällsnyttiga lokaler. En process pågår där kommunens fastigheter ska avyttras till KKL (se vidare längre ned). Investeringar kopplade till de aktuella fastigheterna kommer att flyttas med. Som påpekas i budget 2018 kommer detta att påverka planperiodens investeringsvolym för kommunen. Bolaget har i nuläget ännu inga fastigheter med hyresinkomster. I och med omläggningen har fastighetschefen numera sin hemvist i det kommunala bolaget och inte under tekniska nämnden.

Den förestående avyttringen av kommunens fastighetsbestånd till bolaget KKL har dröjt, och försäljning har ännu inte påbörjats. Processen startades under 2015. Förändringen är, enligt vad som framkommer i intervjuerna, förenad med ett antal utmaningar som inte helt hade förutsetts vid tiden för beslutet. Dessa utmaningar kräver alla beaktande i den förestående avyttringen till KKL:

- Förfarandet att göra överföringen genom avstyckning och reglering medför i många fall fördröjningar. Kommunen är i detta avseende beroende av lantmäteriet. I vissa fall finns försvårande omständigheter i form av vägar eller allmän plats.
- En förestående lagändring om begränsningar i ränteavdragsrätten för bolag har annonserats och träder enligt plan i kraft under 2018. De ekonomiska konsekvenserna för KKL uppges vara svåra att förutse.
- Frågan om en samlad eller en gradvis övergång av fastigheterna till KKL får konsekvenser även för hur ändamålsenligt övergången av ansvaret för den ekonomiska förvaltningen sker.<sup>2</sup>

Kopplat till detta uttrycks från bolagets sida att formuleringen av ägardirektiv för KKL innebär en utmaning. En central fråga i sammanhanget gäller hur och i vilken grad kommunen kan utverka nödvändig styrning och kontroll även efter att fastigheterna avyttrats till bolaget. Samtidigt finns ett personligt ansvar knutet till styrelseuppdrag i ett bolag, vilket ger särskilda styrningsmässiga förutsättningar i detta avseende.

## 5. Beslutsunderlag och beslutsnivåer

En central utgångspunkt i investeringsprocessen är lokalförsörjningsprogrammet som skrivs fram varje år, och som klargör behoven på området. Den övergripande prognosen sker i ett tioårsperspektiv, men fokus ligger på tre till fem år. Det centrala organet i hanteringen är den kommunövergripande lokalförsörjningsgruppen, som träffas kontinuerligt under året. I gruppen ingår bland annat ekonomichef, fastighetschef, fastighetssamordnare, strategisk planeringschef, samt administrativa chefer i bildning och socialtjänst. Denna tjänstemannagrupp hanterar de behov som förmedlas från verksamheterna. I intervjuerna uppges att politiken uttryckt att lokalförsörjningsfrågorna företrädesvis är sådana att de ska hanteras på tjänstemannanivå.

Det finns en dokumenterad beskrivning av byggprojektprocessen och som framför allt omfattar genomförandedelarna men även tidigare led i den samlade processen (se bilaga 1).

---

<sup>2</sup> I intervjun med bolagsledningen nämns även ett aktuellt lagförslag för att stävja möjligheten att undvika stämpelskatt genom så kallad paketering av fastigheter, även detta annonserat till halvårsskiftet 2018. Enligt kommunens ekonomichef påverkar detta inte kommunen.

Arbetet med denna beskrivning fortsätter. Beskrivningen spänner från utredningsskedet via projektering och produktion till förvaltning. I den illustrerade processen anges vilken utkomst som ska ske i dessa olika skeden av processen, vilka aktiviteter som ska genomföras, samt vem som har ansvaret för vad. Här beskrivs bland annat ansvarsfördelningen mellan kommunen och kommunala bolag, och då både på politisk nivå och på tjänstemannanivå, för centrala moment i processen. Det framgår att centrala moment (såsom placering och beslut om lokalprogram) är tänkt att lyftas till den aktuella nämnden och/eller kommunstyrelsens presidium, samt i KKLs styrelse (bl a hyresavtal). I intervjuerna uppges att det i kommunen finns en nära relation mellan kommunstyrelse och nämnder, och att detta är gynnsamt i fallet med investeringsprocessen.

Beslutsunderlaget i investeringsprocessen består av lokalförsörjningsprogrammet, i vilket bland annat befolkningsprognosen är en central utgångspunkt. När det gäller byggnationer finns exempelvis på området för förskola och skola tydliga styrande och stödjande dokument för ytstorlek, funktioner och så vidare (bland annat Boverkets byggregler och skolverkets riktlinjer).

## 6. Genomförande

I budget 2018 konstateras att investeringstrycket är kraftigare än på många år vilket leder till stora kostnadsökningar. Kommunen befinner sig i en investeringsintensiv fas som till stor del beror på investeringar i fastigheter och anläggningar till följd av befolkningstillväxt och förnyelsebehov. I delårsrapporten per den 30 juni 2017 konstaterades att investeringsnivån 2017 låg något lägre än tidigare år.

I budget för 2018 anges att årets investeringsvolym uppgår till 208,9 mkr. Detta markerar en ökning med drygt 30 procent jämfört med den ursprungligen budgeterade investeringsvolymen för 2017 (159,8 mkr)<sup>3</sup>, och med drygt 40 procent i jämförelse med helårsprognosen som gjordes i samband med delårsrapporten för 2017 (147,4 mkr).

Självfinansieringsgraden på investeringarna 2017 prognosticerades i samband med delårsrapporten till 53 procent för helåret. Självfinansieringsgraden på investeringarna budgeteras 2018 till 37 procent, vilket innebär att investeringarna 2018 inte förväntas kunna finansieras med skatteintäkter.

I den ekonomiska rapporteringen likväl som i intervjuerna framgår att det finns investeringsskulder och underhållsskulder i kommunen. Kommunens ekonomichef påtalar dock att detta inte är oväntat då fastigheter är i slutet av sin cykel. Från KKB/KKLs sida påtalas som ett problem att det i kommunen finns en tendens att i stor utsträckning lösa lokalproblem med modullösningar. Detta kan ses som ett uttryck för en ängslan att förbygga sig och stå med lokaler med överkapacitet i förhållandena till behoven. Detta kan ses som en problematik att väga ekonomisk hållbarhet på kort och på lång sikt. Från ekonomichefens sida betonas dock att moduler för närvarande behövs för att täcka tillfälliga behov och för att nya fastigheter byggs och fastigheter byggs om/byggs till; moduler är i detta hänseende nödvändiga för att kunna bygga om och nytt.

Vi har konstaterat att den styrning som finns avseende kommunens investeringar endast sätter ett tak för investeringsvolymen. Utifrån det som framkommer i intervjuerna tolkas inte investeringsramen som något målvärde i sig. Det framhålls att det inte nödvändigtvis är

---

<sup>3</sup> Utöver detta överfördes investeringar motsvarande 64,2 mkr från 2016 (se längre ner).

affärsmässigt att sträva efter att nå upp i den volym som ramen ger, om man exempelvis inte fullt ut beaktar ändamålsenligheten och den goda ekonomiska hushållningen. I samband med delårsrapporten 2017 betonas också den framtida utmaningen i att ökade kostnader kopplade till höga investeringsnivåer tar allt större ekonomiskt utrymme.

### *Fördröjningar*

I backspeglarna konstateras att investeringar inom bland annat gata och park har dragits med fördröjningar. Med planering under våren har satsningar tenderat komma igång först under hösten, vilket har lett till att de fått skjutas över till nästa år. Fördröjningar i investeringar har även varit kopplat till att projekt involverat flera samarbetspartners som påverkat start och genomförande. Det nämns även att prisnivån i anbud föranlett att man gjort nya upphandlingar. Vi noterar att drygt en fjärdedel av den totala investeringsbudgeten för 2017 (224,9 mkr) består av investeringar som förts över från 2016 (64,2 mkr).

Enligt vad som framkommer i intervjuerna har processen under tekniska nämnden genomgått en förändring, vilket lett till att man under 2017 lyckats sätta igång projekt tidigare under året och på så sätt fått bukt med den baktunga hanteringen. Det uppges också att det skett förbättringar inom området för exploatering, vilket betyder att tidigare upplevda problem med fördröjningar och med svårigheter att förutse kostnader har mildrats.

I intervjuerna framkommer att det i en del avseenden finns utmaningar när det gäller de kostnader som följer av att investeringar har gjorts. Detta gäller bland annat diskussioner om huruvida nämnder, efter genomförda investeringsprojekt, får täckning för de kostnader som följer eller om de ska hanteras inom befintlig ram. Övergången till komponentavskrivningsmetoden lägger ytterligare ett raster över denna fråga.

### *Förvaltning*

I avvaktan på att fastigheterna ska gå över till fastighetsbolaget, har en interimistisk lösning gjorts vilken bland annat innebär att KKL operativt förvaltar fastigheterna. Från bolagets sida beskrivs detta som problematiskt, då man menar att en ändamålsenlig förvaltning förutsätter att man även har full rådighet över beståndet. Vidare beskrivs att det finns förväntningar på bolaget och som inte följer av avtalet, och som rör kringtjänster som tidigare levererats men som inte strikt hör till uppdraget. Nya direktiv har enligt vad som framkommer dock förtydligt uppdraget.

## **7. Uppföljning**

I den ordinarie års- och delårsrapporteringen sker redovisning av centrala nyckeltal avseende investeringarna. Redovisade uppgifter gäller framför allt investeringsvolym, självfinansieringsgrad och överföringar. I rapporteringen följs också upp relationstalet investeringsvolym i förhållande till intäkter, vilket som nämnts utgör en indikator kopplad till kommunfullmäktiges mål om en långsiktigt hållbar investeringstakt. Vi kan konstatera att målet i nuläget är uppnått, i och med att investeringarna under den närmast föregående tioårsperioden prognosticeras hamna på i snitt 8 procent av skatter och bidrag (där den stipulerade indikatorn är max 10 procent). I viss mån beskrivs i rapporteringen också vilka orsaker som ligger bakom de siffror som rapporteras. Av vad som framkommer sker dock ingen fördjupad analys eller konsekvensbeskrivning avseende utvecklingen och avvikelser inom området för investeringar.



Det finns inga kontrollområden som rör investeringsprocessen i internkontrollplanen för 2017.

## 8. Samlad bedömning utifrån revisionsfrågorna

Efter en granskning av investeringsprocessen 2013 identifierade revisorerna ett antal områden för utveckling. På ett övergripande plan kan vi konstatera att rekommendationerna följts eller på annat sätt inte längre är aktuella. Vår sammanfattande bedömning efter den nu aktuella granskningen är att investeringsprocessen i Kävlinge kommun i och för sig är ändamålsenlig, men att det finns en svag styrning när det gäller att genomföra investeringar i takt med de behov som identifierats. Det senare har bland annat tagit sig uttryck i fördröjningar, stora överföringar av investeringsanslag mellan verksamhetsåren, samt låg genomförandegrad. Vi får också indikationer om behov av utvecklade former för planering och uppföljning av investeringar.

Kommunen har, liksom andra kommuner, identifierat stora investeringsbehov inför framtiden. I granskningen ser vi två förhållanden som kan verka hämmande för nödvändig investeringstakt. Det första gäller att de styrsignaler som finns inom området för investeringar endast är av återhållande karaktär, och anger ett tak för investeringsvolymen. Vi ser i styrningen inga tecken på att exempelvis genomförandegraden ses som prioriterad. Det andra förhållandet gäller vissa osäkerheter och otydligheter i den interimistiska lösningen kring fastighetsinnehavet och -förvaltningen, särskilt som processen med avyttring av kommunens fastigheter till KKL riskerar att bli långdragen. Förestående nationella regeländringar kan ha betydande ekonomiska konsekvenser som inte ter sig helt enkla att förutse. Här är bland annat tidpunkten för avyttringen central att beakta. Det finns dessutom utmaningar som handlar om att hitta tydliga och ändamålsenliga former för investeringsstyrning när fastighetsfrågan lyfts över i ett kommunalt bolag.

Vår sammanfattande bedömning utifrån revisionsfrågorna är som följer:

Revisionsfråga	Svar
<p>” Finns en klargjord och ändamålsenlig beslutsprocess?</p>	<p>Ja, huvudsakligen (se nedan)</p>
<p>○ Finns en dokumenterad processbeskrivning?</p>	<p>Delvis. Det finns en beskrivning av byggprojektprocessen, som till dels beskriver faser och ansvarsförhållanden i investeringsprocessen. Det finns också anvisningar till verksamheterna, och som klargör vissa förväntningar och tider i processen. Det finns dock ingen samlad illustration av investeringsprocessen som t ex sätter den i sammanhang av de övergripande budget- och rapporteringsprocesserna.</p>
<p>○ Finns det tydliggjort vilka investeringar som ska prioriteras och som utgår från politiska mål/beslut?</p>	<p>Ja, i viss mån. Grunden för investeringar ska tydliggöras utifrån ett antal prioriterade kriterier. Prioriteringarna sker med utgångspunkt bland annat i analys av den demografiska utvecklingen.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning? Fattas beslutet på rätt beslutandenivå?</li> </ul>	<p>Ja. Centrala moment i investeringsprocessen är föremål för politiska beslut i nämnd eller styrelse.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finns tillräckliga beslutsunderlag/kalkyler?</li> </ul>	<p>Delvis. Det stödjande och styrande underlaget består bland annat av befolkningsstatistik och av riktlinjer och rekommendationer. Av vad som framkommer sker dock ingen systematisk analys av resultatet och konsekvenserna av tidigare investeringar och lokallösningar, och som kunde tjäna som ett bra underlag för beslut.</p>
<p>„ <b>Sker genomförandet i enlighet med ursprungligt beslut/ investeringsplan?</b></p>	<p>Nej, investeringsverksamheten har i relativt hög grad präglats av fördröjningar, överföringar av investeringsmedel, och låg genomförandegrad. Vissa åtgärder har dock vidtagits för att undvika avvikelser från investeringsplanen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hanteras eventuellt befarade överskridande av investeringsbudgeten i enlighet med reglerna?</li> </ul>	<p>Frågan om överskridande av investeringsbudgeten har inte varit aktuell. Vi ser dock avvikelse från investeringsbudgeten i form av låg genomförandegrad.</p>
<p>„ <b>Sker en systematisk uppföljning av genomförda investeringar och återrapportering till berörd nämnd/ styrelse?</b></p>	<p>Delvis. Översiktlig investeringsredovisning sker inom ramen för års- och delårsrapportering. Det sker dock ingen systematisk analyserande uppföljning av investeringsverksamheten. I granskningen indikeras att det finns behov att utveckla formerna för såväl planering som uppföljning på området för investeringar.</p>

## 9. Identifierade förbättringsområden

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att

- u Analysera i vilken mån den faktiska investeringstakten svarar mot de stora investeringsbehov som kommunen själv har identifierat, och bedöma konsekvenserna av förd investeringspolitik och -praktik på lång sikt,
- u Överväga möjligheten att stärka styrningen på investeringsområdet på så sätt att den ger incitament och förmåga att hålla nödvändig takt i kommunens investeringar.
- u Inom ramen för översynen av de ekonomiska styrprinciperna även tydliggöra och illustrera investeringsprocessen med huvudsakliga delmoment
- u Säkerställa att det finns ändamålsenliga former och verktyg för planering och uppföljning inom området för investeringar

Kävlinge den 30 november 2017

Erik Wesser  
EY

## **Källförteckning**

### **Intervjuer:**

Ekonomichef Victoria Galbe

Ekonom

VD KKB/KKL

Fastighetschef KKL

Ekonomichef KKB/KKL



## Anvisningar för investeringsgenomförande 2016, samt budget och plan 2017-2019

### Riktat sig till alla förvaltningsdelar

Kommunstyrelsen har i vanlig ordning fastställt tidplanen för ekonomiprocessen 2016. Diskussion och hantering av våra investeringsvolymerna behöver tas upp på våra ledningsforum med något förändrad inriktning än tidigare. Förslag till investeringar för perioden 2017-2019 ska vara klar senast 10 mars.

#### Varför behövs det ?

##### Nuläge

1. Förvaltningsdelarnas behov/önskemål är kraftigt överstigande det finansiella utrymme som finns. Redan år 2018 ser vi, med nuvarande ekonomiska 3-årsplan, att målet på maximala investeringar inte uppfylls.
2. De senaste åren har utförandegraden varit låg, utförandet skett sent på året och som följd har andelen investeringsvolym som begärts överförd varit hög. Mellan åren 2014 och 2015 överfördes hela 75 mkr vilket är drygt 40 % av den ursprungliga budgeten.
3. Under 2016 kommer kommunen behöva extern finansiering dvs låna pengar. Detta innebär att vi aktivt måste arbeta med likviditetsplanering där takten i investeringsvolymerna spelar en avgörande roll. Vi vill inte riskera att låna pengar i onödan helt enkelt.

För att säkerställa att kvalitativa förslag tas fram, med rätt prioriteringar och med hög planlagd utförandegrad behöver vi inom vissa områden arbeta på ett förändrat sätt.

#### Överföring mellan 2015 och 2016

För att ett investeringsanslag skall överföras till 2016 ska det i januari månad finnas en konkret plan för när investeringen ska genomföras och vad den specifikt avser. Planen ska innehålla en tidplan och ett klart ändamål för att överföringen skall föreslås till kommunfullmäktige. (Se PIK. för stöd alternativt arbeta fram en enkel plan). Gå igenom respektive verksamhets investeringsbudget i Hypergene och stäm av så att allt ser korrekt ut samt att ansvarig person utsetts för respektive projekt. Förslag ska vara klart och inlagt i mallen samt i investeringsredovisningen senast den 29 januari.

Projekt med koppling till exploateringsprojekt undantas eftersom planeringsförutsättningar är av annan karaktär.

#### Budget 2016 och prognos 1 som lämnas per 2016-03-31

Till de projekt som inte startat under första kvartalet ska tidplan för genomförande anges (kvartal). Investeringsprojekt som inte är tydligt definierade ska kompletteras med de olika delprojekt/aktiviteter som projektet innehåller.

### **Ekonomiskt utrymme**

Ekonomiavdelningen räknar fram investeringsutrymmet för perioden och för respektive år.

VA-verksamheten och exploateringsområdet särredovisas.

Utgångspunkten är att investeringar finansieras inom nämndens ekonomiska ram. För större projekt (över 1,5 mkr) samt nyinvesteringar ska nämnden bifoga kalkyl som beskriver hur finansiering ska ske.

I de fall nya driftsanslag beöns ska förslaget särskilt redovisas i mallen.

### **Projekt- och tidplan**

En grov tidplan (ange start/avslut i kvartal 1-4) för när investeringen planeras genomföras anges alltid för budgetåret, dvs 2017. För att säkerställa genomförande bör detta fördela sig jämnt över kalenderåret. Investeringsprojekt som inte är tydligt definierade ska kompletteras med de olika delprojekt/aktiviteter som projektet innehåller för 2017. För planeringsåren 2018-2019 kan den informationen utelämnas.

### **Investeringarnas karaktär**

För att ytterligare kunna värdera och prioritera föreslagna investeringar ska respektive investerings karaktär tydliggöras genom att ange ett (det viktigaste) av nedanstående kriterier i inrapporteringsmallen.

B=Bilden av Kävlinge, rent, snyggt och tryggt, service och tillgänglighet

E=Energibesparing/miljöfrämjande/kostnadsbesparing

L=Lagstiftning

M=Koppling till specifikt kommunövergripande mål/nämndsmål, ange vilket

T=Tillväxt (på grund av att Kävlinge växer)

U=Större underhåll/ombyggnad befintlig investering/anläggning

Mall bifogas och sparas under U:\Kävlinge\Kansli\Ekonomi\Ekonomi\Budget\2017\Investeringar

I mappen finns även kortfattat ppt-bild med sammanfattning av ovanstående.