



Ekonomistyrning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar

Habo kommun

November 2023

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
Bilagor	11

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Habo kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende ekonomistyrning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar.

Revisionsfråga

Hur fördelar kommunstyrelsen ut kostnader på nämnderna för lokaler och tekniska anläggningar samt hur påverkar denna fördelning den ekonomiska redovisningen? Ger modellen förutsättningar för god ekonomistyrning samt god planering och uppföljning av kommunstyrelsens och nämndernas kostnader för dessa?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att Habo kommuns ekonomistyrningsmodell för hantering av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar till stor del ger förutsättningar för god planering och uppföljning av kommunstyrelsens och nämndernas kostnader för dessa.

Iakttagelser

- I Habo kommun har man valt att placera förvaltningen av kommunens fastigheter i en särskild fastighetsenhet (tekniska förvaltningen). Finansieringen av drift och underhåll m.m. av fastigheterna sker genom hyreskontrakt där medel förs från kommunfullmäktige via verksamheter, som till exempel barn- och utbildningsförvaltningen, vidare till fastighetsenheten som förvaltar fastigheterna.
- All intern hyressättning i Habo kommun är baserad på självkostnadsprincipen. Hyran skall täcka driftskostnader, kapitalkostnader samt kostnader för planerat underhåll under nyttjandetiden.
- Ett viktigt komplement till internhyran som styrinstrument är att använda både fysiska och ekonomiska nyckeltal, som exempelvis lokalkostnad per elev, energiförbrukning per kvadratmeter och liknande. Vår bedömning är att Habo kommun i dagsläget inte i tillräcklig utsträckning

arbetar med fysiska och ekonomiska nyckeltal, detta gällande hanteringen av kommunens fastigheter.

- I Habo kommun fastställs hyror för 3 år i taget och ingen indexering genomförs fram till december 2024. Det noteras att om kapitalkostnaden för ett visst fastighetsobjekt ändras under den 3 åriga hyresperioden kommer ökningen av kostnaden allokeras till fastighetsenheten och därav inte debiteras hyresgästen. I och med att internräntan har ökat på grund av externa ekonomiska förhållanden innebär det att fastighetsenheten får bära de ökade kapitalkostnaderna vilket kan bidra till ett underskott för enheten.
- Utöver kommande investeringar måste kommunen även underhålla befintliga fastigheter. Det är viktigt att kommunen verkar för att det inte arbetas upp en underhållsskuld. Dvs. att kommunen har en relevant underhållsplan för att fortsatt förhindra att underhållet blir eftersatt då detta skulle kunna leda till högre åtgärds kostnader om underhållet försenas. Vad som är relevant underhåll bör basera sig på en kommungemensam nivå för fastigheters skick.
- Kommunen har en ekonomisk planeringshorisont som sträcker sig 3 år framåt i tiden vilket innebär att man i dagsläget inte testat kommunens prognoser fullt ut långsiktigt avseende olika förutsättningar. Vi anser att en längre planeringshorisont om 10 år eller mer skulle kunna tillämpas. Då främst för att se hur olika scenarier rörande räntenivå, skatteintäkter, ekonomisk utveckling etcetera påverkar kommunen över längre sikt. Detta skulle kunna stärka beredskapen för att hantera ev. förändrade förutsättningar för investeringar p.g.a. ekonomi och/eller verksamhetens behov.
- Tekniska förvaltningen redovisar årligen underhållsplaner för respektive fastighetsobjekt. I resultatuppföljning för underhållsplan år 2022 noteras det att budgeten för år 2022 var 6 856 tkr och att resultatet blev 9 710 tkr i kostnader för underhåll. Vidare noteras det att av det totalt 9 710 tkr så bestod 2995 tkr av akut underhåll. Resultatet fungerar som en potentiell indikation på

att det kan finnas ett underhållsbehov som möjligen inte blir tillgodosett vilket i sin tur resulterar i ökade akuta åtgärder.

Rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen:

- att säkerställa att det implementerade internhyressystemet tillåter hyresjusteringar utifrån ökade kapitalkostnader om ambitionen är att kostnaden ska vidare fördelas direkt till nämnd och förvaltning.
- att överväga att internhyressystemet kombineras med en nyckeltalstyrning som i större utsträckning innefattar både fysiska och ekonomiska nyckeltal.
- att utreda hur den totala kostnaden för anläggningstillgångar påverkas på ackumulerad nivå över tid.
- att säkerställa att det befintliga underhållsbehovet utvärderas och att underhållet håller en rimlig nivå.
- att säkerställa att nedskrivningar av anläggningstillgångar görs när behov uppstår.
- att stärka den långsiktiga planeringen och uppföljningen så att kommunen tydligare kan bedöma om förutsättningar finns att långsiktigt bära de kostnader som en ökad investeringsvolym medför.

Jönköping den 2023-11-09

DELOITTE AB

Annika C. Karlsson
Projektledare

Sebastian Behrenz
Verksamhetskonsult

1. Inledning

Bakgrund

Kommunstyrelsen ska varje år framställa en årsredovisning för kommunen och delge denna till kommunfullmäktige. Som ett led i att upprätta årsredovisningen tillämpas bl.a. en ekonomistyrningsmodell där intäkter och kostnader hanteras och fördelas på verksamheterna.

En stor utgift samt kostnad för kommunen är investeringar i/avskrivningar av lokaler och tekniska anläggningar samt hyra, drift och underhåll av dessa. Då räntenivåerna stigit sedan 2022 blir det också dyrare att finansiera lokalerna och anläggningarna med lån vilket påverkar kostnaden för befintliga och planerade tillgångar över tid. Därtill har även kostnader för material etc. ökat sedan 2022. Revisorerna är intresserade av att se hur kostnader för lokaler och tekniska anläggningar fördelas ut på verksamheterna från det att en lokal eller anläggning planeras till drift och underhåll under tillgångens livslängd. Vilka principer tillämpas och vilka kostnader bärs av kommunstyrelsen alternativt nämnder samt hur fördelas kostnader för en lokal eller teknisk anläggning till den nämnd som brukar lokalen? I frågeställningen ingår även att se hur denna fördelning redovisas i den ekonomiska redovisningen för kommunen.

De förtroendevalda revisorerna i Habo kommun har med hänsyn till ovanstående bedömt det angeläget att genomföra en granskning av ekonomistyrningen för lokaler och tekniska anläggningar i kommunen.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är undersöka hur kommunstyrelsen fördelar ut kostnader på nämnderna för lokaler och tekniska anläggningar samt bedöma hur denna fördelning påverkar den ekonomiska redovisningen? Ger modellen förutsättningar för god ekonomistyrning samt god planering och uppföljning av kommunstyrelsens och nämndernas kostnader för dessa?

Granskningen omfattar kommunstyrelsens ekonomistyrning samt ekonomiska redovisning samt nämndernas underlag till denna redovisning.

Revisionsfråga

Hur fördelar kommunstyrelsen ut kostnader på nämnderna för lokaler och tekniska anläggningar samt hur påverkar denna fördelning den ekonomiska redovisningen? Ger modellen förutsättningar för god ekonomistyrning samt god planering och uppföljning av kommunstyrelsens och nämndernas kostnader för dessa?

Underliggande frågeställningar

- Hur ser ekonomistyrningsmodellen ut för kostnader för lokaler och tekniska anläggningar?
- Vilka kostnader fördelas till nämnd samt när och vilka fördelas inte? Vad är orsaken till valet av att fördela kostnaden eller att inte fördela?
- Hur påverkar detta den ekonomiska redovisningen på nämnd- och kommunstyrelsenivå?
- Ger ekonomistyrningsmodellen förutsättningar för god ekonomistyrning av dessa kostnader?
- Ger modellen förutsättningar för god planering och uppföljning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt genom intervjuer med följande befattningshavare:

- Ekonomichef
- Redovisningsansvarig

- Controller
- Fastighetschef
- Gata- och parkchef

Granskningen har delats in i följande sju faser:

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

Revisionskriterier

Kommunallagen, lagen om kommunal bokföring och redovisning, RKR:s rekommendationer samt kommunens interna regelverk, riktlinjer och policys.

Kvalitetssäkring

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

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av Habo kommuns ekonomistyrning av kostnader för lokaler och anläggningar gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

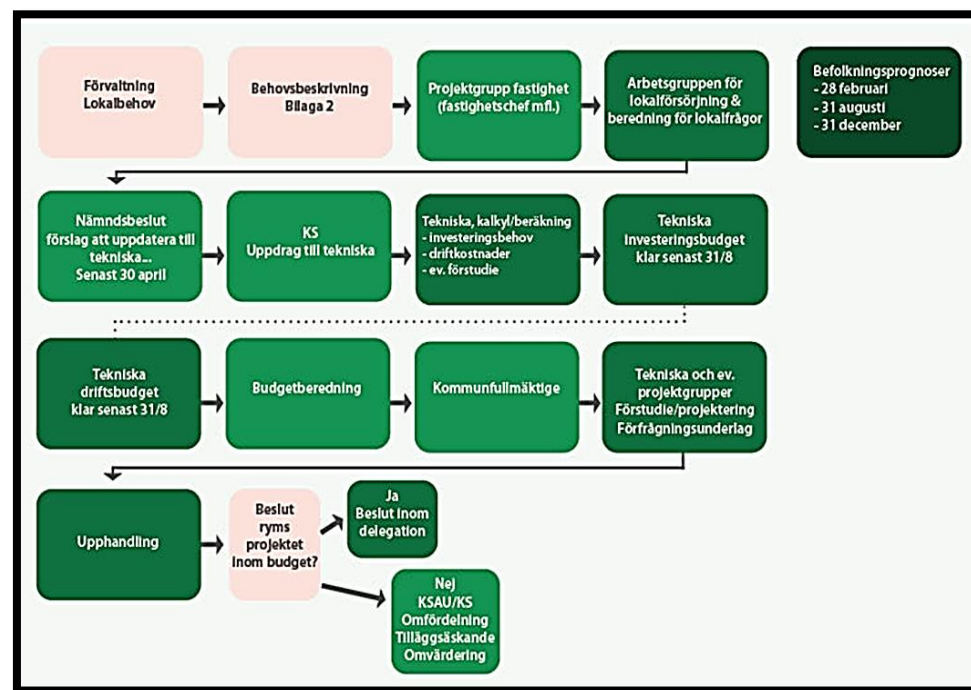
2.1 Hur ser ekonomistyrningsmodellen ut för kostnader för lokaler och tekniska anläggningar?

Habo kommun äger, förvaltar och hyr ut fastigheter, samt i vissa fall, hyr in lokaler för kommunala verksamheters behov. Habo kommun disponerar över cirka 75 000 kvm ägda och externt inhyrda lokaler, varav cirka 87 procent är kommunägda lokaler. Barn- och utbildningsnämnden är den största lokalanvändaren och nyttjar cirka 50 procent av lokalbeståndet. Därefter kommer Socialnämnden med cirka 30 procent av det totala lokalbeståndet. Habo kommun har vuxit kraftigt de senaste åren och inget tyder i dagsläget på att tillväxten kommer att avta. Tillväxten ligger över snittet för både landets och länets kommuner.

För att hantera den kraftiga tillväxten i kommunen så har man fastställt en lokalförsörjningsplan för åren 2022-2030. Syftet med kommunens lokalförsörjningsplan är att utreda och optimera lokalanvändningen samt planera för hur framtida lokalbehov ska tillfredsställas. Habo kommuns lokalförsörjningsprocess har sin utgångspunkt i befolkningsprognoser och finansiella förutsättningar. För att skapa en strukturerad planeringsprocess syftande till att åstadkomma en hållbar användning och försörjning med lokaler utifrån de kommunala verksamheternas behov, åtaganden och ekonomi föreslås nedan lokalförsörjningsprocess.

När en förvaltning har ett lokalbehov upprättas en behovsbeskrivning som är ett väsentligt steg i övervägandet av att förändra sina lokaler eller bygga nytt. Habo kommuns behovsbeskrivning syftar till att identifiera och specificera verksamhetens behov för att kunna ge en grund för vidare planering och beslutsfattande. Denna analys bygger på nulägesanalyser, befolkningsprognoser samt finansiella förutsättningar. Vidare utförs en verksamhetsanalys som är ämnad att beakta möjligheterna för att

hitta interna lösningar på lokalbehovet innan beslut tas om nybyggnation. I första hand ska alltid verksamhetslösningar utredas innan lokallösningar prövas.



Figur 1. Lokalförsörjningsprocess.

En samordning av lokalresurserna kräver en organisation med tydliga rutiner, ansvar och huvudmannaskap. Kommunstyrelsens arbetsutskott upprättar årligen en lokalförsörjningsplan. Som huvudregel är det tekniska förvaltningen som förvaltar över kommunens fasta egendom. För hantering av frågor relaterat till kommunens lokalförsörjning finns det en beredningsgrupp, arbetsgrupp samt en projektgrupp. Kommundirektörens ledningsgrupp bereder de övergripande strategierna och säkerställer kommunens samlade intresse.

Arbetsgrupp för lokalförsörjning är en samverkansgrupp för att fatta för parterna vägledande beslut avseende lokalstrategier. Projektgruppen tar emot och analyserar och sammanställer de behov som verksamheterna initierar innan dessa bereds i arbetsgrupp för lokalförsörjning. Fastighetschefen är ansvarig handläggare för den strategiska lokalförsörjningsprocessen och medverkar till att verksamheterna erbjuds ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler.

En central del i Habo kommuns ekonomistyrningsmodell för kostnader för lokaler och tekniska anläggningar är implementeringen av internhyror. Habo kommun har under år 2023 upprättat en policy för internhyror vars syfte är att bidra till att skapa incitament för lokaloptimering över tid. Tanken bakom internhyran som styrmedel är enkel. Med "rätt" pris på lokaler kommer den verksamhetsansvarige att välja rätt mängd lokaler utifrån en avvägning mellan nytta och kostnad. Internhyran tydliggör kostnaderna för lokaler även för de politiska beslutsfattarna som därmed lättare kan prioritera mellan olika satsningar.

I Habo kommun har man valt att placera sina fastigheter i en särskild fastighetsenhet (tekniska förvaltningen). Finansieringen av fastigheterna sker genom hyreskontrakt där medel förs från kommunfullmäktige via verksamheter, som till exempel barn- och utbildningsförvaltningen, vidare till fastighetsenheten som förvaltar fastigheterna.

Utöver det tidigare nämnda redovisar tekniska förvaltningen årliga underhållsplaner för respektive fastighetsobjekt, vilka kommuniceras och stäms av med hyresgäst. Prioriteringar av åtgärder utförs av tekniska förvaltningen.

2.2 Vilka kostnader fördelas till nämnd samt när och vilka fördelas inte? Hur påverkar detta den ekonomiska redovisningen på nämnd- och kommunstyrelsenivå?

Som huvudregel är det tekniska förvaltningen som förvaltar över kommunens fasta egendom. Fastighetsenheten har därav ansvaret för lokalerna, men hyr sedan ut dessa till de olika verksamheterna (hyresgästerna). Tanken är att ta vara på den expertis som tekniska förvaltningen sitter på kopplat till frågor relaterat till förvaltning av kommunens fasta egendom. Habo kommuns internhyresmodell innebär att fastighetsenheten ansvarar för kostnaderna kopplat till investeringar i fastigheter och lokaler.

Verksamheterna tecknar kontrakt för sina lokaler och debiteras en månatlig internhyra av fastighetsenheten. Internhyran blir som en intäkt till fastighetsenheten som därav fungerar som en resultatenhet. Vad gäller VA-verksamheten så finansierar de däremot sina investeringar själva och får därav hantera avskrivning och internränta för sina investeringar. Utöver det tidigare nämnda noteras det att kostnader för vaktmästeri och städ inte debiteras via internhyresmodellen. I Habo kommun finns det en vaktmästerienhet och en städenhet (lokalvård) som båda fungerar som resultatenheter.

Habo kommun har upprättat en gränsdragningslista vars syfte är att skapa en så klar ansvarsfördelning och gränsdragnings mellan fastighetsenheten och verksamheterna/hyresgästerna som möjligt. Ansvar och arbetsuppgifter avseende mark, byggnader, installationer och fast inredning som kan relateras till fastighetens basfunktion ligger på fastighetsenheten. Ansvaret för inredning och utrustning som kan relateras till verksamheten i respektive lokal ligger på hyresgästen.

Hyran för ersättningslokalerna belastas tekniska förvaltningens driftsbudget, även om detta skulle medföra ett negativt resultat. Vidare noteras det att tekniska förvaltningen ansvarar för interna och externa lokaler vad gäller hyreskontraktsrelaterade frågor. Driftsfrågor som berör fastigheter för externa lokaler hanteras mellan hyresgäst och hyresvärd. Investeringsrelaterade frågor hanteras via fastighetsenheten.

Idag debiteras samtliga verksamheter inom kommunen för användningen av lokaler. All intern hyressättning i Habo kommun är baserad på självkostnadsprincipen. Hyran skall täcka driftskostnader, kapitalkostnader samt kostnader för planerat underhåll under nyttjandetiden. Det noteras att verksamheterna som hyr lokaler av fastighetsenheten beviljas ett budgettillägg i samband med budgetberedningen för att finansiera internhyran.

Verksamheterna har en lokalbudget, en budget för städ (lokalvård) och en budget för vaktmästeri. Hyror fastställs för 3 år och ingen indexering genomförs fram till december 2024. Från januari 2025 kommer hyror att indexregleras årligen med 80 % av KPI. Vid förändring av befintliga lokaler och/eller nybyggnation, vilken initieras av hyresgäst/ förvaltning ska kostnaderna för förstudie och projektering belastas initierande förvaltning med faktiska kostnader för inköp och nedlagd tid.

Det finns ett antal komponenter i Habo kommuns interna hyressättning (driftskostnad, planerat underhåll och kapitalkostnader). Driftkostnader omfattar åtgärder med en periodicitet kortare än ett år och indelas i följande kostnadsgrupper: fastighetsdrift, medieförsörjning, administrationskostnader, försäkringskostnader, fastighetsskatt, övriga kostnader och vaktmästeri samt städ. Kostnader för fastighetsdrift, administration, försäkring och fastighetsskatt debiteras via schablon utifrån % kvm av total kvm för fastigheten.

Medieförsörjning avser kostnader för el, värme, vatten samt avfall och kostnaden baseras på historiska värden av den faktiska kostnaden för medieförsörjning. Kostnader för vaktmästeri och städ ingår ej i internhyresmodellen. Vad gäller planerat underhåll (allt underhåll i kommunen) så utförs detta under en byggnads nyttjandetid och kostnaderna inkluderas i fastighetsdrift (d.v.s. en driftskostnad). Kapitalkostnad påförs respektive objekt med faktisk kostnad och är baserad på rak avskrivning.

När en investering görs i en fastighet eller lokal så aktiveras denna som en anläggningstillgång i årsredovisningen. Inför aktivering ska attestansvarig ta fram ett aktiveringsunderlag (särskild blankett) där det ska anges bedömd nyttjandeperiod samt startdatum för avskrivning. Aktivering ska ske fr.o.m. det datum då anläggningen tas i bruk. Avskrivningar och räntebetalning kopplat till en specifik investering står därav på fastighetsenheten som tar hänsyn till detta när de gör sin internhyressbudget/intäktsbudget.

Kommunen har kostnader för att driva och upprätthålla hela sin omfattande verksamhet. Exempel är hyror, löpande kostnader för lokaler, löner och förbrukningsmateriel. Dvs driftkostnader och dessa redovisas i resultaträkningen.

Uppsägningstiden för en lokal eller del därav är i normalfallet 9 månader. Vid uppsägning av lokaler ändras inte budgeterade belopp, vilket innebär att hyresgästen behåller sin resursfördelning.

2.3 Ger ekonomistyrningsmodellen förutsättningar för god ekonomistyrning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar? Ger modellen förutsättningar för god planering och uppföljning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar?

Bedömning och kommentarer

Vår samlade bedömning är att ekonomistyrningsmodellen till stor del ger goda förutsättningar för god ekonomistyrning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar. Vår samlade bedömning är att ekonomistyrningsmodellen till stor del ger förutsättningar för god planering och uppföljning av kostnader för lokaler och tekniska anläggningar.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser och slutsatser:

Internhyressystemet

Kommunernas lokaler kostar pengar och det är en ständigt återkommande fråga hur dessa kostnader ska fördelas. I Habo kommun implementeras en internhyresmodell vars syfte är att skapa en ökad kostnadsmedvetenhet samt säkerställa att kostnaderna betalas av de som faktiskt får nytta av lokalerna. Internhyra som styrmedel för lokaleffektivitet är däremot inte något självständigt verktyg. Dess möjlighet att skapa incitament är beroende av andra delar så som budget, regelsystem och organisation.

I Habo kommun har man valt att placera sina fastigheter i en särskild fastighetsenhet (tekniska förvaltningen). Finansieringen av fastigheterna sker genom hyreskontrakt där medel förs från kommunfullmäktige via verksamheter, som till exempel barn- och utbildningsförvaltningen, vidare till fastighetsenheten som förvaltar fastigheterna. Utöver det tidigare nämnda noteras det att kostnader för vaktmästeri och städ inte debiteras via internhyresmodellen. I Habo kommun finns det en vaktmästerienhet och en städ enhet (lokalvård) som båda fungerar som resultatenheter.

Förvaltningen av Habo kommuns fastigheter sköts därav av en hyresfinansierad fastighetsenhet. Fördelen med detta val är framförallt att det finns en centraliserad fastighetskompetens som kan hantera mer komplicerade frågor relaterat till hanteringen av kommunens fastigheter. Vidare noteras det att Habo kommuns internhyresmodell bidrar till ökad kostnadsmedvetenhet, större möjlighet för lokalanpassningar samt en tydligare roll- och ansvarsfördelning. Då fastighetsenheten fungerar som en

egen resultatenhet, synliggörs även fastigheternas kostnader och intäkter, vilket förhoppningsvis leder till en effektivare förvaltning och användning av kommunens lokaler. Nackdelar med nuvarande internhyressystem innefattar ökad administration, gränsdragningsproblematik vid hantering av underhåll respektive investering, kompetensövertag för fastighetsenheten, risk för dubbla kompetenser och utmaningen att sätta internhyror som återspeglar verksamhetens nytta.

Med begränsade resurser är det viktigt att brukarna använder endast den lokalyta de verkligen behöver och minimerar onödiga drift- och underhållskostnader, särskilt energiutgifter. En grundförutsättning för ett ändamålsenligt internhyressystem är att verksamheterna faktiskt har möjligheten att minska sin lokalyta och påverka drift- och underhållskostnader för att uppnå resursbesparingar. Utöver detta bör internhyressystemet bidra till rättvisa (mellan kommunala aktörer) och konkurrensneutralitet (mellan kommunala verksamheter och externa aktörer, samt mellan externa aktörer). Inom kommunen bör enheter belastas med liknande kostnader vid jämförbara lokalförhållanden. Däremot ska större och attraktivare lokaler ha högre kostnader. Vidare bör privata och offentliga aktörer känna att de konkurrerar på lika villkor, detta med hänsyn till kvalitet och inriktning.

I Habo kommun har man insköpt en kvadratmeterhyra för att sätta ett pris på verksamheternas lokaler. All intern hyressättning i Habo kommun är baserad på självkostnadsprincipen. Hyran skall täcka driftskostnader, kapitalkostnader samt kostnader för planerat underhåll under nyttjandetiden. Fördelen med en självkostnadsbaserad hyresmodell är att verksamheterna får betala de faktiska kostnaderna som är kopplade till fastigheten. Detta bidrar till att verksamhetsansvariga får välja mängd lokaler utifrån en avvägning mellan nytta och kostnad. En nackdel med den självkostnadsbaserade hyresmodellen är att kostnaderna för enheternas lokaler, även om lokalerna uppfattas som likvärdiga, kan slå väldigt olika. Habo kommuns lösning på detta problem har varit att ta fram en genomsnittlig självkostnadshyra genom att slå ut de sammanlagda självkostnaderna på det totala antalet kvadratmeter som verksamheten hyr och därefter låta respektive enhet betala för sina kvadratmeter. Detta gäller dock inte för kapitalkostnaden som istället påförs respektive objekt med faktisk kostnad. Det innebär att avskrivningskostnader kommer variera med åldern på fastighetsobjektet. På grund av stigande byggkostnader (både reall och på grund av inflation) och ändrade kvalitetskrav är dagens anläggningar betydligt dyrare än äldre anläggningar. Kapitalkostnaden blir därav betydligt större för nyproducerade byggnader. I Habo kommun är åldern på fastigheterna relativt lika vilket innebär att

sakfrågan i dagsläget är mindre problematisk. Vid kommande nybyggnationer är däremot detta något att ta hänsyn till.

Ett internhyressystem syftar till att tydliggöra balansen mellan nytta och kostnad när det gäller lokaler inom en organisation. För att systemet ska fungera optimalt krävs det en god budgetdisciplin. Utan detta riskerar verksamheter att expandera sina lokalbehov utan ekonomiska avvägningar, eftersom de kan förvänta sig extra budget vid behov. Därtill, om det saknas konsekvenser för att redovisa underskott, kan detta underminera systemets effektivitet. Likaså, om en verksamhet redovisar överskott är det centralt att de får behålla och reinvestera dessa medel för att motivera besparingar och stimulera utveckling.

Ett viktigt komplement till internhyran som styrinstrument är att använda både fysiska och ekonomiska nyckeltal, som exempelvis lokalkostnad per elev, energiförbrukning per kvadratmeter och liknande. Dessa typer av nyckeltal underlättar den övergripande målsättningen, i termer av exempelvis minskad energianvändning, och ger möjlighet till direkt styrning av lokaler. Vidare kan dessa nyckeltal användas vid jämförelse med andra kommuner eller fastighetsägare (benchmarking). Utöver det tidigare nämnda kan man även använda nyckeltalen till att följa utvecklingen över tid i olika enheter i den egna verksamheten. Vår bedömning är att Habo kommun i dagsläget inte i tillräcklig utsträckning arbetar med fysiska och ekonomiska nyckeltal, detta gällande hanteringen av kommunens fastigheter. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att säkerställa att internhyressystemet kombineras med en nyckeltalstyrning som i större utsträckning innefattar både fysiska och ekonomiska nyckeltal.

I Habo kommun fastställs hyror för 3 år och ingen indexering genomförs fram till december 2024. Det noteras att om kapitalkostnaden för ett visst fastighetsobjekt ändras under den 3 åriga hyresperioden kommer förändringen inte debiteras hyresgästen utan allokeras till fastighetsenheten. I och med att internräntan har ökat på grund av ökade räntekostnader i samhället innebär det att fastighetsenheten får bära de ökade kostnaderna vilket i sin tur kan bidra till ett underskott för enheten. Situationen som kommunen befinner sig i innebär i praktiken att ekonomiavdelningen kan höja internräntan för fastighetsenheten, men att fastighetsenheten i nästa steg inte kan höja internräntan för hyresgästerna förrän nästa modell implementeras i december 2024. Vidare noteras det att fastighetsenhetens budget är låst ett år framåt. Detta innebär i praktiken att om räntan ökar under året kommer detta bidra till att

det då uppstår en differens som sedan kan leda till ett minusresultat. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att säkerställa att det implementerade internhyressystemet tillåter hyresjusteringar utifrån ökade kapitalkostnader om ambitionen är att kostnaden ska gå ut direkt på nämnd och förvaltning.

Lokalförsörjningssystemet

Habo kommun har vuxit kraftigt de senaste åren och inget tyder i dagsläget på att tillväxten kommer att avta. Tillväxten ligger över snittet för både landets och länets kommuner. För att hantera den kraftiga tillväxten i kommunen så har man fastställt en lokalförsörjningsplan för åren 2022-2030. Syftet med kommunens lokalförsörjningsplan är att utreda och optimera lokalanvändningen samt planera för hur framtida lokalbehov ska tillfredsställas. Habo kommuns lokalförsörjningsprocess har sin utgångspunkt i befolkningsprognoser och finansiella förutsättningar. Vi ser det som positivt att Habo kommuns lokalförsörjningsplan grundar sig i befolkningsprognoser som sträcker sig fram till år 2030. Vidare ser vi det som positivt att det finns en beredningsgrupp, arbetsgrupp samt en projektgrupp som tillsammans bidrar till en samlad överblick över kommunens lokalbehov.

I dagens ekonomiska miljö med stigande räntor och kostnader måste kommuner noggrant övervaka och underhålla sina investeringar för att förstå deras långsiktiga ekonomiska påverkan. Investeringar, även om de görs i syfte att skapa förutsättningar för tillväxt, medför kapitaltjänstkostnader, avskrivningar och underhållskostnader. Försummat underhåll kan leda till minskat värde och högre framtida kostnader för lokalbeståndet. Det är därför avgörande att kommuner planerar underhållet i ett större perspektiv för att optimera resursanvändningen och uppnå ekonomiska mål. En proaktiv underhållsstrategi, inklusive regelbundna inspektioner och kunskap om tillgångarnas livslängd, minimerar ekonomiska risker och stöder långsiktig hållbar tillväxt. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att utreda hur den totala kostnaden för anläggningstillgångar påverkas på ackumulerad nivå över tid.

Allt underhåll i Habo kommun anses planerbart och kallas därför planerat underhåll. Det uppstår däremot arbete som inte kunnat förutsägas och benämns akut underhåll. Det noteras att tekniska förvaltningen årligen redovisar underhållsplaner för respektive fastighetsobjekt, vilka kommuniceras och stäms av med hyresgäst. Prioriteringar av åtgärder utförs av tekniska förvaltningen. I bilaga 1 nedan illustreras resultatuppföljning för underhållsplan år 2022. Figuren visar att budgeten för år 2022

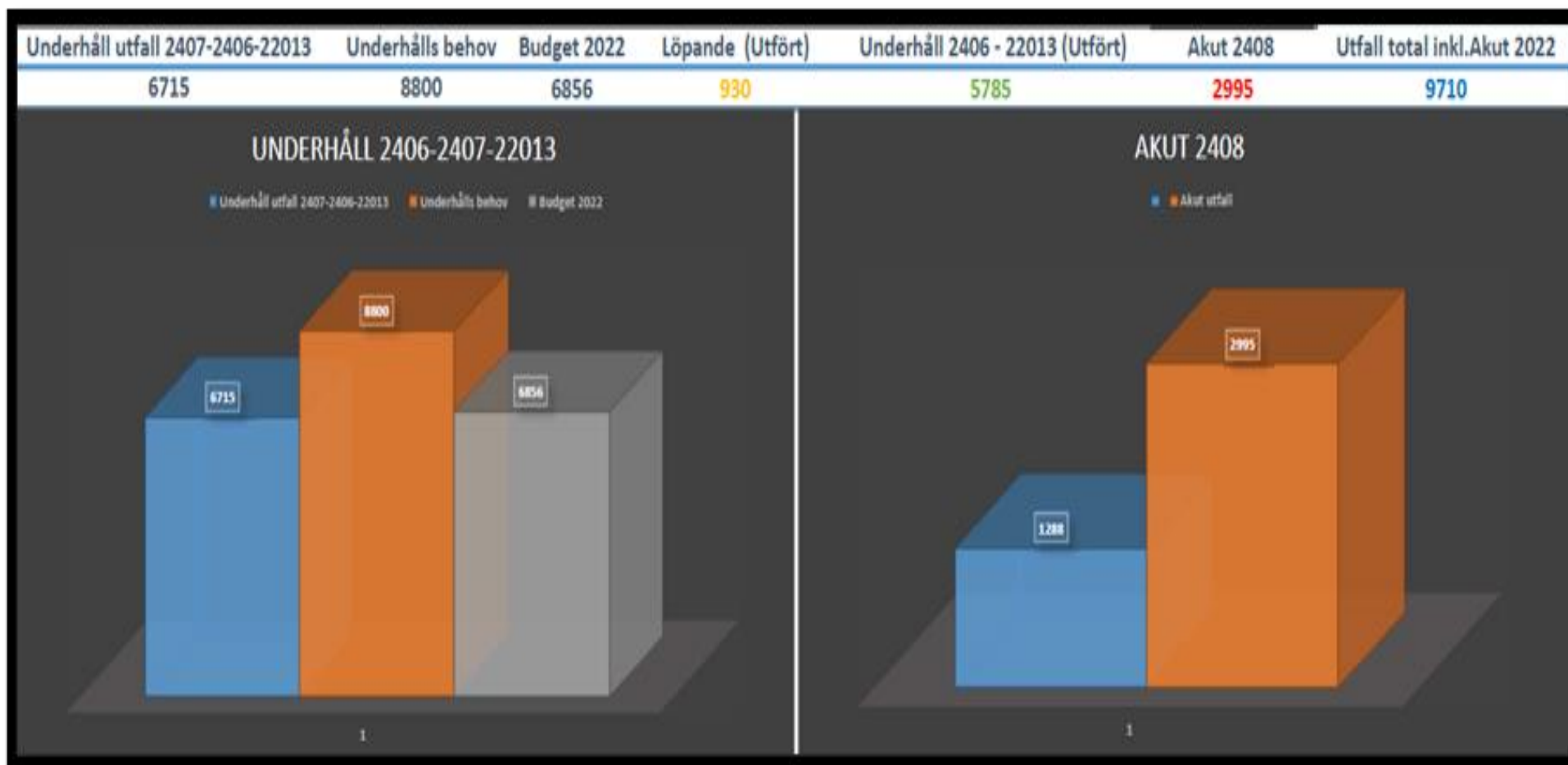
var 6 856 tkr och att resultatet blev 9 710 tkr i kostnader för underhåll. Det noteras att av de totalt 9 710 tkr som lades på underhåll så bestod 2 995 tkr av akut underhåll. Resultatet fungerar som en potentiell indikation på att det kan finnas ett underhållsbehov som möjligen inte blir tillgodosett vilket i sin tur resulterar i ökade akuta åtgärder. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att säkerställa att det befintliga underhållsbehovet utvärderas och vid eventuellt behov tillgodoses.

När en kommunal tillgång förlorar sitt värde eller funktion påverkas resultaträkningen negativt genom nedskrivningskostnader. Detta understryker vikten av att bedöma investeringsbehov noggrant och upprätthålla lokaler och infrastruktur. Genom att ha en god planering av lokal- och infrastrukturbehov samt genom att utföra regelbundet underhåll under tillgångens livslängd kan kommunen maximera värdet av sina investeringar. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att säkerställa att nedskrivningar av anläggningstillgångar görs när behov uppstår.

Habo kommun har en 3-årig investeringsplan som ligger till grund för beslut om investeringar. Det finns ekonomiska prognoser men främst sträcker sig dessa över 3 år vilket är betydligt kortare än tillgångens totala livslängd som ofta är över 30 år. Det är givetvis svårt att planera så långt fram men vi anser det relevant att kommunen även gör beräkningar på hur stora investeringar påverkar kommunens ekonomi under hela tillgångens livslängd. Det behövs längre planeringshorisonter än 3 år, som regelbundet uppdateras, för att fullt ut beakta kommunens långsiktiga ekonomi. Kommunens ekonomi planeras mer på kort sikt pga. svårigheter att veta förutsättningarna över längre tid. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att stärka den långsiktiga planeringen och uppföljningen så att kommunen tydligare kan bedöma om förutsättningar finns att långsiktigt bära de kostnader som en ökad investeringsvolym medför.

Bilagor

Bilaga 1 – Underhållsplan 2022





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

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

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

© 2023 For more information, contact Deloitte AB.