



# Finansiell planering

Revisionsrapport

Eskilstuna kommun

KPMG AB

2020-08-31

Antal sidor 364

Antal bilagor 2



## Innehåll

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation	6
3.2	Styrande dokument - Långsiktig finansiell planering	6
3.3	Prognoser och övriga planer/riktlinjer	12
3.4	Investeringar	15
3.5	Omvärldsbevakning och budgetprocess	17
3.6	Eskilstuna kommun i jämförelse med andra kommuner	18
3.7	Förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi	20
3.8	Intäktsutveckling	26
3.9	Effektiviseringsbehov	27
4	Slutsats och rekommendationer	30
4.1	Rekommendationer	30
4.2	Svar på revisionsfrågorna	31

## 1 Sammanfattning

Vi har av Eskilstuna kommuns revisorer fått i uppdrag granska Eskilstuna kommunkoncerns långsiktiga finansiella planering. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Syftet med granskningen har varit att med utgångspunkt i den finansiella planeringen bedöma hur Eskilstuna kommunkoncerns förutsättningar för en långsiktig hållbar ekonomi ser ut. I granskningen har även finansiella styrkor och risker samt andra utmaningar identifierats. Det har även gjorts en jämförelse av relevanta nyckeltal med jämförbara kommuner.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen till betydande del bedriver ett ändamålsenligt arbete vad gäller långsiktig finansiell planering. Vi har dock noterat vissa förbättringsområden samt identifierat utmaningar som kommer att påverka förutsättningarna för en långsiktigt hållbar ekonomi.

Vi konstaterar att det finns ett antal strategiska dokumenten, till exempel *Vision 2030*, *Strategisk inriktning 2020–2023*, *Årsplan 2020*, *Ågardirektiv* med fler, där det finns vissa inslag som är direkt kopplade till en långsiktig finansiell planering. *Vision 2030* är dock det enda dokument som stäcker sig på riktigt lång sikt men har genom sin karaktär tämligen liten direkt påverkan på den finansiella planeringen däremot indirekt då den långsiktiga färdriktningen pekas ut. Vår bedömning är att styrdokumenterna är politiskt förankrade då samtliga är antagna av kommunfullmäktige i Eskilstuna kommun.

Granskning av *Årsplan 2020* visar att den innehåller resultat-, finansieringsanalys, balans- och driftbudget och investeringsbudgetar vilka samtliga omfattar utfall 2018, prognos 2019 samt budget för 2020–2022. Investeringsbudgetarna sträcker sig till och med 2024. Vi kan därmed konstatera att kommunens finansiella planering i flera avseenden är mer långsiktig än vad lagstiftningen kräver.

Eskilstuna kommun har 2016 fattat beslut om *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning*. Enligt riktlinjen ska de finansiella målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning framgå av beslutad *Strategisk inriktningen* inom ramen för området Stabil ekonomi. Vår bedömning är att riktlinjen är ändamålsenlig men genom att riktlinjen hänvisar till strategiska mål som gällde för förra mandatperioden finns behov av en uppdatering.

Det faktum att vi i vår granskning noterat att vissa nämnder gjort justeringar i befolkningsprognosen, då de anser att den inte stämmer, anser vi kan vara en risk. Det kan medföra att bedömningar av intäktssidan, som representeras av befolkningsprognosen framtagna med hjälp av SCB, och utgiftssidan som till exempel representeras av investeringarna och där en "justerad" befolkningsprognos används, inte harmoniserar. För att detta inte ska skapa diskrepanser i framtidsbedömningarna rekommenderar vi att en översyn av befolkningsprognosen genomförs och att en beslutad officiell version är den enda befolkningsprognos som verksamheterna ska basera sina bedömningar på.

Pensionskostnadernas utveckling över tid finns med i uppräknningen till nämnderna vilket innebär att pensionskostnaderna räknas upp med samma antagande som för nämndernas lönekostnader. Vår bedömning är dock att en långtidsprognos, som sträcker sig minst till år 2035, gällande pensionskostnaderna skulle vara ett komplement till nuvarande prognoser och därmed öka prognossäkerheten när det gäller utvecklingen av kommunens kostnader.

2020-08-31

Investeringsbehoven är enligt kommunkoncernens bedömning stora och vår bedömning är att kommunkoncernen kommer att behöva göra prioriteringar gällande investeringarna för att klara de långsiktiga finansiella målen.

Vi konstaterar att Eskilstuna kommun har en omfattande omvärldsbevakning där egna analyser kompletteras med externa analyser vidare konstaterar vi att budgetprocessen, där omvärldsbevakningen ingår, är formaliserad och finns med i årshjulet vilket säkerställer att processerna går "hand i hand". Det innebär att både resultatet från föregående år samt prognos innevarande år tas i beaktande i budgetprocessen för kommande år. Vår bedömning är att nuvarande arbetsätt och innehåll gällande omvärldsbevakning och budgetprocess bör ge goda förutsättningar att upptäcka förändringar som kan komma att påverka den långsiktiga finansiella planeringen.

Förutom att det är viktigt att det interna arbetet med långsiktig finansiell planering sker på rätt sätt och i tillräcklig omfattning så påverkas kommunen av yttre faktorer som både kan underlätta och försvåra arbetet. Vi konstaterar att Eskilstuna kommuns försörjningskvot är högre än rikets och är stigande. Det innebär att varje person i arbetsför ålder får fler och fler att försörja. Detta får negativa konsekvenser på sikt. Vi kan också konstatera att de åldersgrupper som ökar mest, enligt befolkningsprognosen, är de åldersgrupper som också kostar mest det vill säga unga och äldre. Detta faktum måste också tas i beaktande gällande förutsättningarna för en långsiktigt hållbar ekonomi. Vår bedömning är dock att Eskilstuna kommunkoncerns förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi är relativt goda. Det kommer dock att krävas stora effektiviseringar alternativt eller i kombination med finansiella intäkter till exempel i form av utdelning från kommunkoncernens bolag till primärkommunen för att det långsiktiga resultatmålet på 2,5 procent ska kunna uppnås.

Mot bakgrund av genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Uppdatera riktlinjen för god ekonomisk hushållning.
- Se över möjligheterna att inrätta en resultatutjämningsreserv enligt Kommunallagen 11 kap. 14 §.
- Genomföra en årlig översyn av befolkningsprognosen och därefter säkerställa att en officiell version används som underlag där det finns behov av befolkningsanta-ganden.
- Ta fram en långsiktig pensionsprognos.

## 2 Bakgrund

Det råder sedan flera år tillbaka högkonjunktur i svensk ekonomi innan pandemin bröt ut. De offentliga finanserna har präglats av god tillväxt vilket inte gått obemärkt förbi i sammanställningar av kommunernas resultaträkningar. Bland annat har en hög skatteunderlagsutveckling de senaste åren bidragit till utfallet. SKRs<sup>1</sup> bedömning är dock att Sverige går in i en mild lågkonjunktur under 2020 och att den kommer att fortsätta under 2021.

Samtidigt står kommunerna inför stora demografiska utmaningar de kommande åren. Befolkningstillväxten förväntas fortsatt öka i en förhållandevis hög takt. Befolkningen förväntas dock inte vara jämnt fördelad för olika befolkningsgrupper. Det är främst bland äldre, men också bland yngre, som utvecklingen är som högst. Detta medför att demografin kommer ställa höga krav på kommunernas finanser framöver. I juni 2019 presenterade finansdepartementet en analys som visade att med oförändrat välfärdsåtagande skulle gapet mellan intäkter och kostnader öka till 90 miljarder kronor år 2026. Denna utveckling kommer ställa stora krav på kommunerna att tillhandahålla kostnadseffektiva verksamheter framöver. Med dessa generella bakgrundsfaktorer i beaktande står Eskilstuna kommun i en situation med behov av stora investeringar i form av bostadsbyggande och andra större projekt. Kommunen har också sedan längre tid tillbaka utmaningar i form av arbetslöshet och höga kostnader inom den sociala sektorn.

Med beaktande av denna utveckling anser revisorerna att det är viktigt att granska hur Eskilstuna kommuns förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi ser ut.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Det övergripande syftet med granskningen är granska Eskilstuna kommunkoncerns långsiktiga finansiella planering och med utgångspunkt i detta bedöma hur Eskilstuna kommunkoncerns förutsättningar för en långsiktig hållbar ekonomi ser ut. I granskningen har även finansiella styrkor och risker samt andra utmaningar identifierats.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Vilka långtidsprognoser finns över kommunens ekonomi och är dessa förankrade på ett ändamålsenligt sätt hos de förtroendevalda?
- Finns riktlinjer för god ekonomisk hushållning och bedöms dessa som ändamålsenliga?
- Har kommunen antagit strategidokument eller annat dokument som reglerar långsiktig finansiell planering och täcker dessa upp väsentliga områden?
- Finns en tillräcklig omvärldsbevakning för att upptäcka yttre faktorer som påverkar den långsiktiga ekonomiska planeringen?
- Tar budgetprocessen hänsyn till långsiktiga volymförändringar och investeringsbehov?
- Hur genomförs arbetet med långsiktig finansiell planering i Eskilstuna kommuns bolagskoncern?

---

<sup>1</sup> Sveriges kommuner och regioner, Ekonomirapporten oktober 2019.



**Eskilstuna kommun**  
Finansiell planering

2020-08-31

I granskningen har även en jämförelse av relevanta nyckeltal med jämförbara kommuner genomförts.

Granskningen har i första hand berört kommunstyrelsen som övergripande ansvarig för kommunens ekonomi.

## **2.2 Revisionskriterier**

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## **2.3 Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner. Samtliga intervjuade har haft möjlighet att faktakontrollera rapporten.

## 3 Resultat av granskningen

För att kunna avgöra hur Eskilstuna kommuns förutsättningar för en långsiktig hållbar ekonomi ser ut finns ett antal faktorer att ta hänsyn till. Först och främst spelar den samhällsekonomiska utvecklingen roll då den i hög grad påverkar kommunens intäkter som till största delen består av skatteintäkter och statsbidrag. Därutöver spelar kommunens befolkningsutveckling stor roll. Den enklaste kommunen att driva är den där befolkningsutvecklingen är stabil och där ålderskullarna är ungefär lika stora mellan åren, men verkligheten är ofta en annan. Hur åldersstrukturen ser ut och hur den förväntas förändras påverkar efterfrågan på kommunens tjänster ser olika ut för olika åldersgrupper vilket måste tas i beaktande.

Rapporten inleder med att redogöra för kommunens organisation och styrande dokument som Eskilstuna har arbetat efter gällande långsiktig finansiell planering.

### 3.1 Organisation

Kommunens organisation består förutom av kommunstyrelsen av 13 nämnder, se bilaga 1, som är den politiska ledningen för respektive verksamhetsområde. Till sin hjälp har kommunstyrelsen kommunledningskontoret och nämnderna har tillsammans åtta förvaltningar. Därutöver finns Eskilstuna kommunföretag AB som har fem dotterbolag. Det är kommunstyrelsen som har det övergripande ansvaret för ledning och styrning av den kommunala verksamheten medan kommunledningskontorets uppdrag är att stödja kommunstyrelsen i arbetet att leda och samordna kommunens angelägenheter.

På kommunledningskontoret ligger det koncernövergripande ansvaret för bland annat miljöpolitik, personalpolitik, kvalitetsutveckling, ekonomistyrning, omvärldsanalys, planering, information och kommunikation, internationella frågor och näringslivs- och tillväxtfrågor. Här finns också ansvar för statistik samt mark- och fastighetsfrågor. Chef för kommunledningskontoret är kommundirektören. Kommundirektören är ordförande i koncernledningsgruppen som är forumet för den övergripande koncernledningen.

Kommunledningskontoret består av sju avdelningar där ekonomi och kvalitet är en. Denna enhet ansvarar för att utveckla och samordna kommunkoncernens ekonomi- och verksamhetsstyrning. Avdelningen leds av en ekonomidirektör. Organisatoriskt finns även finanschef, sex kommunstrateger samt två statistiker i avdelningen.

### 3.2 Styrande dokument - Långsiktig finansiell planering

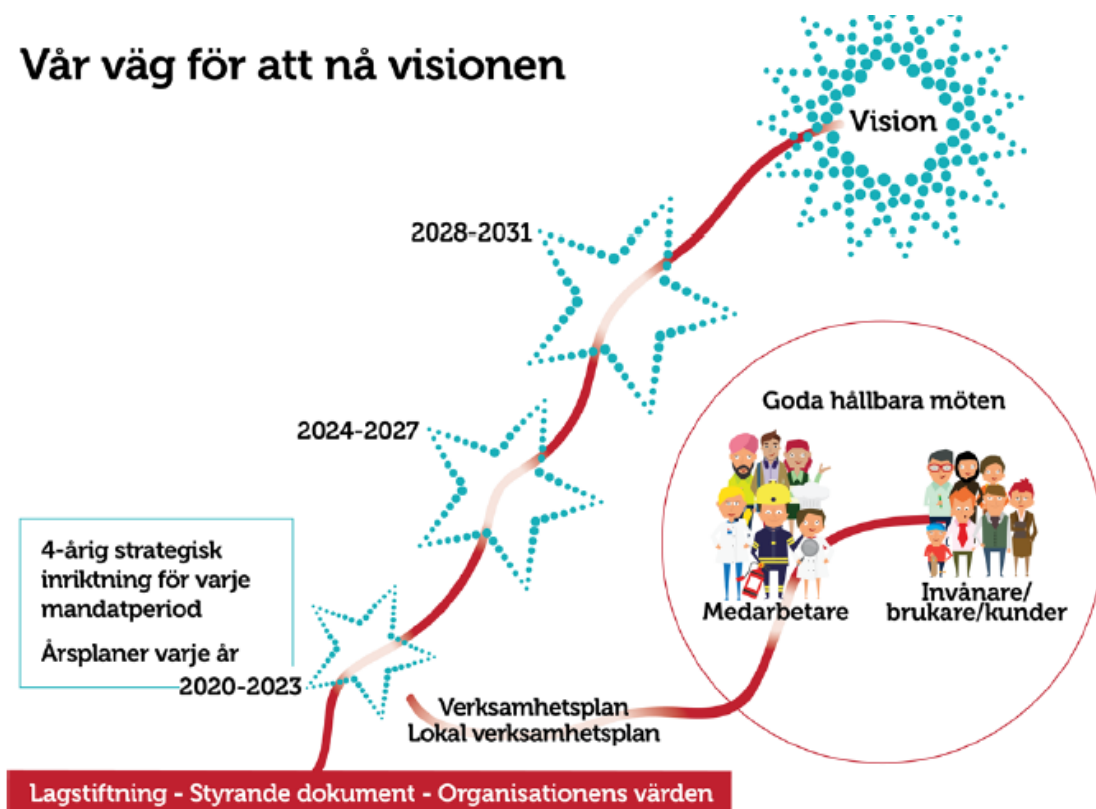
#### 3.2.1 Vision och strategisk inriktning

I Eskilstuna kommun är visionen (*Vision 2030*) utgångspunkten för kommunens planering på lång sikt då visionen anger kommunkoncernens långsiktiga färdriktning. Vägen mot visionen konkretiseras i *Strategisk inriktning 2020–2023* där politiskt prioriterade fyraåriga strategiska mål ska hjälpa till att hålla rätt riktning mot visionen, se figur nedan. Nämnder och bolagsstyrelse ska med utgångspunkt i den strategiska inriktningen fastställa fyraåriga processmål för sina ansvarsområden. Processmålen speglar resultat som ska uppnås i huvudprocesserna och bidrar till att de fyraåriga strategiska målen uppnås.

2020-08-31

Arbetet med *Strategisk inriktning 2020–2023* inleddes enligt företrädare från verksamheten med en presentation av rapporten *Omvärldsanalys Eskilstuna mot 2030*. Målgruppen är kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU), kommunfullmäktige (KF), nämnders presidier samt ordföranden i samtliga bolagsstyrelser tillsammans med förvaltnings- och bolagsledning. Därefter fortsätter arbetet i processutvecklingsgrupper samt i processledningsgrupp som lämnar förslag till texter för strategiska mål samt förslag på fyraåriga processmål. Under slutet av mars månad 2019 har majoriteten workshops kring utformningen av den strategiska inriktningen och nämndordförande, bolagsstyrelseordförande samt kommunledningsgruppen arbetar tillsammans fram det som ska utgöra kärnan för respektive mål. Under april och maj arbetades det med slutliga texter för strategiska mål och förslag till indikatorer med målnivåer. Detta bereddes politiskt med kommunalråden. Slutligen 12 juni 2020 beslutade kommunfullmäktige om ny strategisk inriktning för åren 2020–2023.

## Vår väg för att nå visionen



Källa: *Strategisk inriktning 2020–2023 för Eskilstuna kommunkoncern. Beslutad i kommunfullmäktige 2019-06-12.*



I nedanstående tabell presenteras de strategiska mål som gäller för mandatperioden 2020–2023.

Hållbar utveckling	Effektiv organisation
Fler i jobb	God kvalitet och värdeskapande processer
Höjd utbildningsnivå	Attraktiv arbetsgivare
Attraktiv stad och landsbygd	Stabil ekonomi
Tryggt och självständigt liv	
Miljö- och klimatsmart	

Som stöd för att bedöma om verksamheterna närmar sig de strategiska målen används indikatorer. Dessa är uppdelade i Ortsindikatorer- vilka speglar områden som kommunkoncernen har begränsad kontroll över, och organisationsindikatorer – där kommunkoncernen har stor påverkansmöjlighet. I nedanstående tabell presenteras organisationsindikatorerna för det strategiska målet *Stabil ekonomi*. Indikatorerna har årliga målnivåer. Graden av uppfyllelse av de strategiska målen bedöms, med hjälp av organisationsindikatorerna, i årsredovisningen.

Organisationsindikatorer	Utfall 2018	Mål 2020	Mål 2021	Mål 2022	Mål 2023
<b>Stabil ekonomi</b>					
Resultat i förhållande till skatteintäkter och generella statsbidrag, kommun i genomsnitt under de fyra senaste åren, andel (%).	3,1	2,5	2,5	2,5	2,5
Soliditet, inkl. pensionsåtaganden kommunkoncern, andel (%). *	15,5	15,7	15,8	15,9	16,0
Investeringarnas självfinansieringsgrad i genomsnitt under de fyra senaste åren, andel (%).	71	50	50	50	50
Avtalstrohet, andel (12%).	83	83	84	84	85
Nämnder och bolag med ekonomi i balans, antal.	9 av 16	Alla	Alla	Alla	alla

\*Eget kapital minskat med det pensionsåtaganden som är intjänade för 1998 och som anges som en ansvarsförbindelse kommunkoncernen, dividerat med tillgångar kommunkoncernen.

Den fyraåriga strategiska inriktningen ligger till grund för **årsplan** och **ägardirektiv** som visar vilka årliga resultat som ska uppnås.

### 3.2.2 Årsplan

Årsplanen är en vägledning av vad kommunfullmäktige vill uppnå under året samt de ekonomiska förutsättningarna för kommunkoncernens verksamheter. I årsplanen finns

2020-08-31

ett fåtal gemensamma åtaganden som ska bidra till att nå målen. Årsplanen är byggd med utgångspunkt i två perspektiv – *Hållbar utveckling och Effektiv organisation*.

*Hållbar utveckling* är det utåtriktade perspektivet och anger vad kommunen ska åstadkomma för invånare, brukare och kunder. *Effektiv organisation* är det inåtriktade perspektivet och anger hur det inre arbetet utförs och vilka resurser som finns. Årsplanen innehåller även en ekonomisk plan för 2020–2022 där förutsättningar för kommande års verksamhet går igenom. Årsplanen avslutas med ekonomisk sammanställning innehållande bland annat ekonomiska prioriteringar, effektiviseringskrav, resultatmål, känslighetsanalys, sedvanlig resultat- och balansbudget, finansieringsanalys samt investeringsbudget.

För 2020 fick samtliga nämnder kompensation för beräknade löne- och prisökningar på sammantaget 2,5 procent. Det avsattes över 55,7 miljoner kronor (mkr) för att täcka kostnaderna för fler barn och elever i förskolan och skolorna. En åldrande befolkning medförde också att 25 mkr för ökade insatser tillfördes i budget. Även insatser för personer med funktionshinder tillfördes ytterligare 16,5 mkr. För att finansiera förändringarna och upprätthålla målet om 2,5 procent i resultat uppgick nämndernas effektiviseringskrav till sammanlagt 75,2 mkr. Dessutom ska en ökad affärsmässighet när det gäller inköp av material generera drygt 20 mkr, minskade kostnader för administration med 10 mkr, ökade intäkter från exploatering samt särskild utdelning från försäljning av fastigheter. Årsplanen för 2020 antogs av kommunfullmäktige 2019-06-12.

Därefter upprättar nämnder och styrelser *verksamhetsplaner* och budget där enheternas lokala verksamhetsplaner ligger som grund. Medarbetarna omfattas via den *medarbetaröverenskommelse* som sluts med kommunkoncernens 9 500 medarbetare. 2019-11-21 beslutade kommunfullmäktige Årsplan 2020 med kompletteringar vilket innebär att budget justeras vid eventuell ny information som till exempel nya beslut, ny skatteprognos eller oförutsedda demografiska förändringar.

### 3.2.3 Ägardirektiv

Koncernen Eskilstuna Kommunföretag AB bildades i slutet av 1996 och består idag av förutom moderbolaget Eskilstuna Kommunföretag AB av helägda bolagen Eskilstuna Energi och Miljö AB, Eskilstuna Kommunfastigheter AB, Destination Eskilstuna AB samt Eskilstuna Logistik och Etablering AB. Med begreppet Eskilstuna kommunkoncern menas organisationen, det vill säga Eskilstuna kommun med förvaltningar samt helägda bolag.

Eskilstuna kommuns styrning och uppföljning av verksamheten inom bolagskoncernen sker via ägardirektiv till moderbolaget, Eskilstuna Kommunföretag AB. Ägardirektiven fastställs i juni varje år. Moderbolagets uppdrag är att leda och samordna bolagskoncernen genom att bland annat bryta ner och fördela ägardirektiven till dotterbolagen samt att svara för styrning, uppföljning och åiterrapportering av bolagskoncernens samlade verksamhet. I augusti fastställer moderbolaget kompletterande ägardirektiv där till exempel resultatkravet är fördelat ner på respektive bolag. Vid minst två gånger per år sker dialog och uppföljning mellan kommunledningskontoret och bolagen. Enligt ägardirektivet ska Eskilstuna Kommunföretag AB se till att kommunövergripande planer implementeras i bolagens års- och långtidsplanering, samt att till bolagen särskilt riktade uppdrag/åtaganden från kommunens årsplan utförs och avrapporteras vid tidpunkter enligt kommunens styrmodell. Eskilstunas vision, varumärke, strategiska inriktning och fyraåriga

2020-08-31

processmål samt övriga styrdokument (om inte annat anges) gäller även inom bolagskoncernen. Enligt företrädare för moderbolaget tas årligen en affärsplan samt en femårig långtidsplan fram i alla bolag och detta sker i dialog med moderbolaget. Mellan bolagen och förvaltningarna finns en processledningsgrupp. Enligt företrädare för moderbolaget diskuteras där gemensamma områden och forumet medför att det finns struktur och säkerställer att bolag och kommun går ”i takt”.

Enligt ägardirektivet ska moderbolaget säkerställa koncernens långsiktiga ekonomiska utveckling och stabilitet så att koncernen och de olika dotterbolagen långsiktigt kan bidra till Eskilstunas utveckling. Vidare framgår av ägardirektivet att den genomsnittliga soliditeten, som är ett mått på långsiktig betalningsförmåga, för Eskilstuna Energi och Miljö AB och Eskilstuna Kommunfastigheter AB inte understiga 17 procent. Utdelningskravet på bolagskoncernen är, enligt ägardirektivet, 140 miljoner kronor årligen för perioden 2021-2023. Detta kompletteras med en engångsutdelning kopplat till fastighetsförsäljningar på mellan 200–400 mkr i enlighet med dokumentet *Ekonomisk strategi 2020–2023*.

Koncernen och bolagen i koncernen ska, enligt ägardirektivet, arbeta för att successivt höja sin årliga resultatnivå. En del i detta sker genom att årligen arbeta med effektiviseringar i verksamheten. I likhet med övriga delar av kommunen ligger bolagskoncernens samlade effektiviseringskrav på 1,5 procent årligen.

### 3.2.4 God ekonomisk hushållning

I kommunallagen ställs krav på att kommunens verksamhet ska kännetecknas av god ekonomisk hushållning. Detta gäller för all kommunal verksamhet oavsett om den bedrivs i förvaltnings- eller i företagsform. Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Inom ramen för god ekonomisk hushållning ska kommunen formulera finansiella mål. Målen ska vara långsiktiga och omfatta tre kalenderår. Kommunallagen ställer däremot små krav på att en kommun ska upprätta långsiktiga finansiella planer. Det enda formkravet är att kommunens resultatbudget ska omfatta tre budgetår. I övrigt ska planeringen avgränsas till det närmaste budgetåret. Enligt kommunallagen ska riktlinjen även innehålla hantering av resultatutjämningsreserven i de fall kommunen har en sådan. Resultatutjämningsreserv, RUR, ger kommunerna från och med 2013-01-01 en möjlighet att reservera delar av ett positivt resultat i en resultatutjämningsreserv. Denna reserv kan sedan användas i balanskravsutredningen för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel.

Eskilstuna kommun har 2016-11-03 fattat beslut om riktlinjer för god ekonomisk hushållning.<sup>2</sup> Enligt riktlinjen ska de finansiella målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning framgå av *Strategisk inriktningen 2020-2023* inom området *Stabil ekonomi*. Dessa representeras av områdesindikatorerna i tabell i avsnitt 3.2.1 ovan vilka gäller för mandatperioden det vill säga för fyra år. Kravet att de ska omfatta minst tre kalenderår uppfylls därmed. Bedömningen huruvida Eskilstuna kommun har uppnått god ekonomisk hushållning grundas enligt riktlinjen på en sammanvägning av utfall avseende de strategiska målen, utfall avseende processmål, utfall åtaganden, andra viktiga resultat som uppnåtts i processerna under året samt utfall avseende de finansiella målen. Enligt

---

<sup>2</sup> KSKF/2016:583

2020-08-31

årsredovisningen 2019 är den sammanvägda bedömningen att Eskilstuna kommun uppnår god ekonomisk hushållning.

Eskilstuna kommun har inte fattat beslut om att inrätta en resultatutjämningsreserv vilket innebär att riktlinjen för god ekonomisk hushållning inte innehåller hur denna ska hanteras. Däremot finns enligt riktlinjen en möjlighet att öronmärka positiva resultat inom det egna kapitalet för att användas till särskilda ändamål. Förutsättningarna för detta är att årets resultat i förhållande till skatteintäkter och generella bidrag ska överstiga målnivån fastställd i strategiska inriktningen samt att medlen används till särskilda ändamål som genererar en engångskostnad som inte är ramhöjande. Vi rekommenderar dock att kommunstyrelsen ser över möjligheterna att inrätta en resultatutjämningsreserv enligt Kommunallagen 11 kap. 14 §.

### 3.2.5 Lokal- och bostadsförsörjning

#### *Riktlinje för lokalförsörjning*

Kommunfullmäktige har antagit *Riktlinjer för lokalförsörjning* för Eskilstuna kommunkoncern 2017-12-17. Riktlinjen syftar till att säkerställa en kostnadseffektiv lokalförsörjning för kommunens verksamheter. Enligt riktlinjen så ansvarar kommunledningskontoret för samordning och prioritering av lokalanvändningen och investeringar för kommunkoncernens bästa. Arbetet inleds med att varje förvaltning genomför en lokalrevision där syftet är att få ett samlat grepp om verksamheternas nuvarande och framtida behov av lokaler och om det tillgängliga lokalbeståndet motsvarar verksamheternas behov. Enligt företrädare för verksamheten används befolkningsprognosen för att fastställa framtida behov. Ett problem är dock enligt företrädare för verksamheten att befolkningsprognosen i tidigare tappning har underskattat befolkningsutvecklingen och att vissa nämnder därför gjort egna justeringar i samband med arbetet att fastställa lokalbehovet. Det har också rått otidigheter huruvida det är platsbehov som förvaltningarna tar fram. Här pågår ett tydliggörande av dokumenten. Översynen av tillgängliga lokalresurser och lokalbehov sammanställs och analyseras i den årliga uppdateringen av lokalförsörjningsplanen.

Syftet med samplaneringen är enligt riktlinjen att samordna hela kommunens lokalbehov med kommunkoncernens lokalresurser. Samplaneringen ska ske med tanke på att den ska präglas av koncern tänkande, långsiktighet och hög kostnadsmedvetenhet. En grundprincip enligt riktlinjen är att verksamheten i första hand ska drivas i kommunkoncernens fastighetsbestånd. Extern förhyrning får endast ske i det fall lämpliga lokaler saknas inom kommun koncernen eller att ombyggnation inte är ekonomiskt försvarbart. Planeringsarbetet sammanställs i den kommunövergripande *Lokalförsörjningsplanen* som redovisas som underlag till årsplanen. Eskilstuna Kommunfastigheter AB bistår kommunledningskontoret med sin kompetens inom bland annat kostnadsbedömningar och tekniska förutsättningar inom lokalbeståndet. *Lokalförsörjningsplanen* samordnas med kommunens bostadsbyggande.

#### *Riktlinje för bostadsförsörjning*

Alla kommuner är enligt lag<sup>3</sup> skyldiga att upprätta riktlinjer för bostadsförsörjning som skall tydliggöra kommunens bostadsförsörjningsansvar. Riktlinjerna ska antas av kommunfullmäktige en gång per mandatperiod. Kommunen ska planera bostadsförsörjningen i syfte att skapa förutsättningar för alla i kommunen att leva i goda

<sup>3</sup> Lag (2000:1383) om kommunernas bostadsförsörjningsansvar

2020-08-31

bostäder. Kommunen ska även se till att ändamålsenliga åtgärder för bostadsförsörjningen förbereds och genomförs. Eskilstuna har *Riktlinjer för bostadsförsörjningen åren 2013–2018*<sup>4</sup>. Syftet enligt riktlinjen är att tydliggöra Eskilstuna kommuns bostadspolitik och redogöra för prioriteringar och särskilda åtgärder för att förbättra bostadsförsörjningen i kommunen.

### 3.2.6 Bedömning – Styrande dokument - Långsiktig finansiell planering

De strategiska dokumenten beskrivna ovan innehåller samtliga vissa inslag som är direkt kopplade till en långsiktig finansiell planering. *Vision 2030* är dock det enda dokument som stäcker sig på riktigt lång sikt men har genom sin karaktär ganska liten direkt påverkan på den finansiella planeringen däremot indirekt då den långsiktiga färdplanen för kommunkonferens anges. Styrdokumenten är politiskt förankrade då samtliga är antagna av kommunfullmäktige i Eskilstuna kommun.

Granskning av *Årsplan 2020* visar att den innehåller resultat-, finansieringsanalys, balans- och driftbudget och investeringsbudgetar vilka samtliga omfattar utfall 2018, prognos 2019 samt budget för 2020–2022. Investeringsbudgetarna sträcker sig till och med 2024. Kommunens finansiella planering är därmed i flera avseenden mer långsiktig än vad lagstiftningen kräver. I övrigt noteras att budgeterat resultat för åren 2021–2022 inte är förenligt med kommunens långsiktiga finansiella resultatmål som uppgår till 2,5 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag.

Eskilstuna kommun har 2016 fattat beslut om *Riktlinje för god ekonomisk hushållning*, i riktlinjen står de strategiska målen under området Hållbar utveckling uppräknade. Dessa stämmer inte överens med vad som är beslutat i *Strategiska inriktning 2020–2023*. Vi rekommenderar därför kommunstyrelsen att revidera *Riktlinjen för god ekonomisk hushållning*. I riktlinjen finns hänvisning till var de finansiella målen för god ekonomiska hushållning går att finna. Dessa gäller för mandatperioden vilket är längre tid än vad kommunallagen föreskriver att finansiella mål för god ekonomisk hushållning ska gälla.

Det faktum att vissa nämnder gjort justeringar i befolkningsprognosen anser vi vara en risk. Det kan medföra att bedömningar av intäktssidan, som representeras av befolkningsprognosen framtagna med hjälp av SCB, och utgiftssidan som till exempel representeras av investeringarna och där en "justerad" befolkningsprognos används, inte harmoniserar. För att detta inte ska skapa diskrepanser i framtidsbedömningarna rekommenderar vi därför att en översyn av befolkningsprognosen genomförs och att en beslutad officiell version är det enda som verksamheterna ska basera sina bedömningar på.

## 3.3 Prognoser och övriga planer/riktlinjer

### 3.3.1 Befolkningsprognos

Befolkningsutvecklingen för Eskilstuna baseras på kommunens egen befolkningsprognos vilken tagits fram med hjälp av SCB och sträcker sig fram till och med år 2050. Befolkningsutvecklingen är en viktig faktor för att bedöma Eskilstuna kommuns förutsättningar för en långsiktig hållbar ekonomi. Befolkningsutvecklingen analyseras både som helhet men också i relevanta åldersindelningar för kommunens kärnverksamheter då denna utveckling kommer att påverka kommunens framtida kostnader. Enligt företrädare

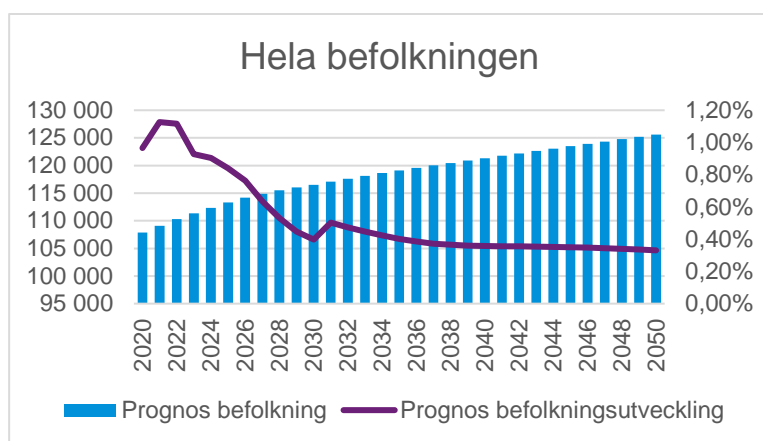
---

<sup>4</sup> KF 2013-05-30 §153

2020-08-31

för verksamheten har dock befolkningsprognosen historiskt sett underskattat befolkningsutvecklingen bland annat beroende på att SCB inte haft underlag för planerade byggnationer som inte varit detaljplanelagda. Det pågår ett förbättringsarbete gällande befolkningsprognosen kopplat till arbetet med att ta fram platsbehov som förvaltningarna gör.

Den totala befolkningen antas öka mer under periodens första tio år. Då uppgår utvecklingen i genomsnitt till 0,83 procent per år. Mellan 2030–2039 ökar befolkningen med i genomsnitt 0,41 procent medan motsvarande siffra för åren 2040–2050 uppgår till 0,35 procent. Enligt prognosen kommer Eskilstuna kommuns befolkning år 2050 uppgå till 125 604 personer vilket kan jämföras med utgången av 2019 då befolkningen uppgick till 106 859 personer.



### 3.3.2 Pensionsprognos

Pensionerna redovisas i kommunen enligt blandmodellen vilket innebär att pensioner inklusive löneskatt intjänade till och med 31 december 2017 finns som en ansvarsförbindelse utanför balansräkningen. Utbetalning av pensionsförmånader intjänade till dessa datum redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Pensionsförmånader intjänade från och med 2018 redovisas som en kostnad i resultaträkningen och som en avsättning i balansräkningen. I koncernföretagen redovisas pensioner intjänade för 1998 som en avsättning i balansräkningen.

Kommunen har inte tagit fram någon långtidsprognos gällande pensioner då de enligt företrädare för verksamheten haft svårt att få tillförlitliga prognoser, bland annat på grund av ett byte av pensionshandläggare samt en systemomläggning. Kommunen försäkrar bort en stor del av pensionerna och redovisar det löpande som en kostnad vilket innebär att avsättningen är liten. De pensioner som årligen intjänas är till stor del avgiftsbestämda. En ökning av pensionskostnaderna ligger med i uppräknningen till nämnderna vilket innebär att pensionskostnaderna räknas upp med samma antagande som för nämndernas lönekostnader. Ansvarsförbindelsen är budgeterat med 100 mkr i central budget och minskar årligen.

### 3.3.3 Skatteunderlagsprognos

Eskilstuna kommun använder sig av SKR:s skatteunderlagsprognos för att prognostisera intäkterna, se nedan. För 2018 och 2019 anges verkligt utfall medan det för resterande år är prognostiseringar. För utvecklingen av skatteunderlaget används SKR:s prognos medan egna antaganden om befolkningsutvecklingen används. Befolkningen antas öka med i genomsnitt 0,9 procent årligen under perioden fram till och med 2027. Det är något högre än om antagandet för riket hade använts. Skatteunderlaget för Eskilstuna kommun ökar enligt prognosen med i genomsnitt 3,1 procent åren 2020–2027. Skatteprognosen antar oförändrad skattesats. En ökning av skatten med 1 krona skulle öka intäkterna med drygt 220 mkr årligen.

Skatteunderlagsprognos (Källa: SKR)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Kommunalskatt	4 521,1	4 676,5	4 755,6	4 785,2	4 960,4	5 147,6	5 341,2	5 541,6	5 752,1	5 970,7
Slutavräkning fg år	-6,4	2,5	-51,5							
Prel slutavräkning innevarande år	-15,1	-45,5	-141,7							
<b>Summa</b>	<b>4 499,6</b>	<b>4 633,5</b>	<b>4 562,4</b>	<b>4 785,2</b>	<b>4 960,4</b>	<b>5 147,6</b>	<b>5 341,2</b>	<b>5 541,6</b>	<b>5 752,1</b>	<b>5 970,7</b>
Inkomstutjämningsbidrag	1 286,4	1 353,2	1 380,0	1 395,1	1 466,8	1 546,3	1 618,4	1 691,3	1 764,2	1 832,5
Kostnadsutjämningsbidrag	223,4	235	216,8	226,8	229,4	231,7	234,1	236,1	237,9	239,4
Regleringsbidrag	16,4	74,2	109,3	226,4	210,3	183,8	153,9	122,4	100,2	65,5
Strukturbidrag	-	-	-							
Införandebidrag	82,8	56,5	37,9	0	0	0	0	0	0	0
LSS-utjämningsbidrag	21	17,7	18,6	0	0	3,3	3,3	3,4	3,4	3,4
Fastighetsavgift	179,3	184	192,2	200,1	200,1	200,1	200,1	200,1	200,1	200,1
<b>Summa</b>	<b>1 809,3</b>	<b>1 920,6</b>	<b>1 954,8</b>	<b>2 048,4</b>	<b>2 106,6</b>	<b>2 165,2</b>	<b>2 209,8</b>	<b>2 253,3</b>	<b>2 305,8</b>	<b>2 340,9</b>
<b>Totalt</b>	<b>6 308,9</b>	<b>6 554,1</b>	<b>6 517,2</b>	<b>6 833,6</b>	<b>7 067,0</b>	<b>7 312,8</b>	<b>7 551,0</b>	<b>7 794,9</b>	<b>8 057,9</b>	<b>8 311,6</b>
Förändring		3,9%	-0,6%	4,9%	3,4%	3,5%	3,3%	3,2%	3,4%	3,1%

### 3.3.4 Långtidsprognos

I dokumentet *Långtidsprognos*, som presenteras vid omvärldsdagen ges en översiktlig genomgång av samhällsekonomin i stort samt vilka förändringar som väntar framöver. Utmaningar som kan komma att möta kommunen lyfts också fram. *Långtidsprognosen* innehåller även vilka antaganden som ligger bakom de olika framskrivningar som Eskilstuna kommun gör. Befolkningsprognosen ligger till grund för flertalet framskrivningar i *Långtidsprognosen*. Långtidsprognosen innehåller till exempel prognos på utbyggnad av platser för verksamheterna som möter de demografiska behoven fram till och med 2030. Detta kopplas till kommunkoncernens investeringsbehov samt till förändringen av kommunkoncernens finansiella skulder. En utmaning för kommunkoncernen är enligt *Långtidsprognosen* det stora samlade investeringsbehovet och en ansträngd självfinansieringsgrad.

### 3.3.5 Bedömning - Prognoser och övriga planer/riktlinjer

Befolkningsprognosen tas fram i samarbete med SCB vilket vi anser är bra och borgar för hög kvalitet i prognosen. Befolkningsprognosen sträcker sig till 2050 vilket också är bra eftersom till exempel behov av lokaler bör planeras långsiktigt. Vi ser även positivt på att det pågår ett tydliggörande gällande befolkningsprognosen kopplat till platsbehov. Vi anser att en utveckling kontinuerligt måste ske då förutsättningarna och grundläggande antaganden ständigt förändras och måste införlivas i befolkningsprognosen för att den ska få så hög träffsäkerhet som möjligt.

Kommunen har inte tagit fram någon långtidsprognos gällande pensioner då de enligt företrädare för verksamheten haft svårt att få tillförlitliga prognoser, bland annat på grund av ett byte av pensionshandläggare samt en systemomläggning. En ökning av pensionskostnaderna ligger med i uppräknigen till nämnderna vilket innebär att pensionskostnaderna räknas upp med samma antagande som för nämndernas lönekostnader. Detta stämmer för merparten av intjänad pension då dessa är avgiftsbestämda och därmed proportionella mot lönekostnaden. Den förmånsbestämda delen av KAP-KL är däremot inte proportionell mot lönekostnaden och den delen kan också variera stort. Vår bedömning är dock att en långtidsprognos, som sträcker sig minst till år 2035, gällande pensionskostnaderna skulle vara ett komplement till nuvarande prognoser och därmed öka prognossäkerheten när det gäller utvecklingen av kommunens kostnader över tid. Vi rekommenderar därför att en långtidsprognos gällande pensionskostnaderna tas fram.

## 3.4 Investeringar

Enligt företrädare för verksamheten finns det ett antal dokument som ligger till grund för investeringsplaneringen. *Ekonomistyrningspolicyn* är ett koncernövergripande regelverk med allmänna regler. Vid sidan om denna finns även *Ekonomistyrningsregler för Eskilstuna kommun* samt *Anvisningar för investeringsbudget* i Eskilstuna kommun. Ett annat viktigt dokumentet är befolkningsprognosen och med hjälp av den prognostiserar volymförändringarna för respektive verksamhet. Detta används i lokalgenomgången på verksamhetsnivå för att sedan sammanfattas i *Lokalförsörjningsplanen* som enligt företrädare för verksamheten, tillsammans med *Bostadsförsörjningsplan* ligger till grund för *Årsplan* där investeringsbudget för kommande år samt plan för ytterligare tre år fastställs. I dokumentet *Långtidsprognos* har behovet av platser samt det samlade investeringsbehovet till och med 2030 prognostiserats, se nedanstående bild. *Riktlinjer för finansverksamheten* tillsammans med fastställda resultatmål och självförsörjningsgrad sätter dock gränser för investeringsvolymerna.

### Utbyggnad av platser per verksamhet



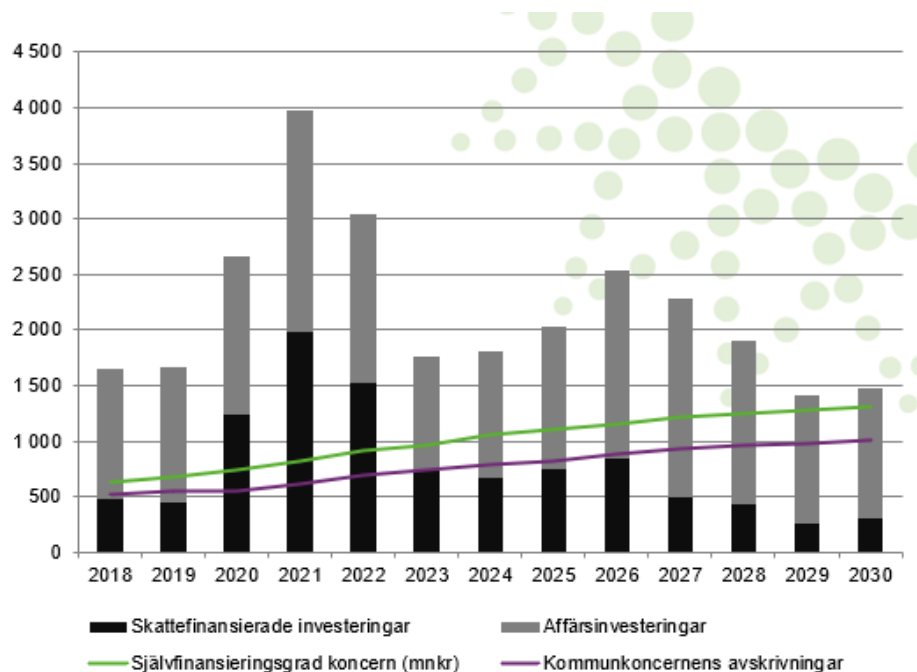
2020-08-31

Verksamhet	2020-2023	2024-2030	Summa
Förskola varav ersättningsplatser	1 360 420	1 680 535	3 040 955
Grundskola varav ersättn.platser	2 925 1 420	2 980 0	5 905 1 420
Vård- och omsorgsboende varav ersättningsplatser	365 250	115 70	480 320
Gruppboende varav ersättningsplatser	90 0	160 0	250 0
<b>Summa varav ersättningsplatser</b>	<b>4 740 2 090</b>	<b>4 935 605</b>	<b>9 675 2 695</b>

Källa: Långtidsprognos, Eskilstuna kommun

Enligt verksamhetens beräkningar behövs sammantaget ungefär 100 avdelningar i förskolan, tio nya grundskolor, en ny gymnasieskola, tio nya vård- och omsorgsboenden samt tio nya gruppboenden för att möta det demografiska behovet till och med 2030.

#### Kommunkoncernens investeringar (mkr)



Källa: Långtidsprognos, Eskilstuna kommun

De prognostiserade investeringsbehovet för kommunkoncernen till och med 2030 presenteras i figuren ovan och finns i dokumentet *Långtidsprognos* som verksamheten tagit

2020-08-31

fram och som presenteras för politikerna vid strategidagen i början av året. Grå staplar avser affärsinvesteringar bestående av exploateringsprojekt (till exempel Gredby tågdepå), markförsäljning av tomter med mera. De svarta staplarna avser skattefinansierade investeringar och består i huvudsak av utbyggnad av skola och vård och omsorg. Behovet av skattefinansierade investeringar till och med 2030 uppgår enligt figuren till ungefär 10 miljarder kronor vilket innebär en tredubbling av nuvarande anläggningstillgångar. Behovet av affärsinvesteringar uppgår till 13 miljarder kronor. Självförsörjningsgraden för 2019 uppgår enligt årsredovisningen till 51 procent för kommunkoncernen och till 69 procent för primärkommunen. Målet för primärkommunen 2019 uppgick till 80 procent. Enligt organisationsindikatorerna för ekonomiområdet så är målet för planperioden 2020-2023 att självförsörjningsgraden i genomsnitt skall uppgå till 50 procent för planperioden.

### 3.4.1 Bedömning - Investeringar

Investeringsbehoven är enligt kommunkoncernens bedömning stora. Det kommer medföra ökad skuldsättning då självförsörjningsgraden är relativt låg. Låg självförsörjningsgrad innebär att stor andel av investeringarna finansieras av lånade medel. Stora investeringar innebär också ökade kostnader i form av avskrivningar. Vår bedömning är att kommunkoncernen kommer att behöva göra prioriteringar gällande investeringarna för att klara de långsiktiga finansiella målen.

## 3.5 Omvärldsbevakning och budgetprocess

### *Omvärldsbevakning*

Under januari månad genomförs en strategidag med syfte att bedöma förändringar i världen som påverkar Eskilstuna. Enligt företrädare för verksamheten sker omvärldsbevakning kontinuerligt och består i huvudsak i att hålla sig à jour med rapporter och prognoser från SKR, KPA, SCB, Kommuninvest, Riksgälden, Riksbanken, kommersiella banker och andra finansiella institut, Konjunkturinstitutet, Arbetsförmedlingen och diverse (kommunala) nätverk. Ett exempel är den rapport det så kallade R9<sup>5</sup>-nätverket tar fram varje år. R9 har i uppdrag att ta fram ett begränsat antal mått som kan användas för att följa och jämföra utvecklingen i de nio kommunerna ur ett kommunledningsperspektiv.

Vart fjärde år ersätts strategidagen med en omvärldsdag då fokus är på mandatperiodens strategiska inriktning. Inför ny mandatperiod beställs enligt företrädare för verksamheten även en extern omvärldsanalys<sup>6</sup>. Den senaste är levererad i januari 2019. Rapporten konstaterar att Eskilstuna är en nod i en dynamisk region i västra Mälardalen. Eskilstuna är enligt rapporten beroende av de omgivande kommunerna och pendlingsmöjligheter både till Västerås och Stockholm, men också till andra kommuner i närheten. Rapporten framhåller att det finns chans för Eskilstuna att utvecklas som en boendekommun, då särskilt i förhållande till Stockholm, samtidigt om Eskilstuna kan utgöra en allt attraktivare arbetskommun för människor som bor i närliggande, mindre kommuner med ett kanske svagare näringsliv.

<sup>5</sup> Nätverk bestående av Eskilstuna, Gävle, Jönköping, Linköping, Norrköping, Uppsala, Västerås, Örebro och Södertälje kommun.

<sup>6</sup> Omvärldsanalys: Eskilstuna mot 2030, Kairos Future, 2019

2020-08-31

### *Budgetprocess*

Enligt företrädare för verksamheten inleds kommande års budgetprocess i mars månad med en budgetupptakt där kommunens ledningsgrupper, politiker och fackliga företrädare inbjuds. Då presenterar kommunledningskontoret förutsättningarna för nästa års budgetarbete. Det underlag som presenteras är bland annat baserat på omvärldsbevakning, konjunkturbedömningar, jämförelser med andra liknande kommuner, verksamhetsresultat från föregående år samt befintligt ekonomiskt läge. Efter budgetupptakten arbetar nämnder och styrelser med att ta fram sina behov och prioriteringar för kommande år. I maj genomförs en budgetberedning. Där redogör nämnder och bolagsstyrelser för sina prioriteringar och behov för kommande verksamhetsår. Detta ingår i underlaget för arbetet med kommunens årsplan avseende inriktning, prioriteringar och ekonomiska ramar. I juni månad fattas beslut om årsplan innehållande budget, investeringar och åtaganden för kommande år.

Under hösten arbetar nämnder och styrelser med sina åtaganden för att bidra till att uppnå kommunfullmäktiges beslut i årsplanen. Det sker även arbete på enhetsnivå i samband med att enheterna arbetar fram sina lokala verksamhetsplaner. Förslag på verksamhetsplaner presenteras tillsammans med utfall och prognos för innevarande år i en mer omfattande budgetberedning inför kompletterande årsplan, se årshjulet. Det ger enligt företrädare för verksamheten kommunstyrelsen viktig information inför arbetet med den uppdaterade årsplanen. Komplettering av årsplan innehåller justeringar med anledning av ny information eller nya beslut i form av skatter, befolkningsförändringar, budgetproposition eller nya politiska prioriteringar. Samtliga verksamhetsplaner ska vara beslutade före årets slut.

### **3.5.1 Bedömning – omvärldsbevakning och budgetprocess**

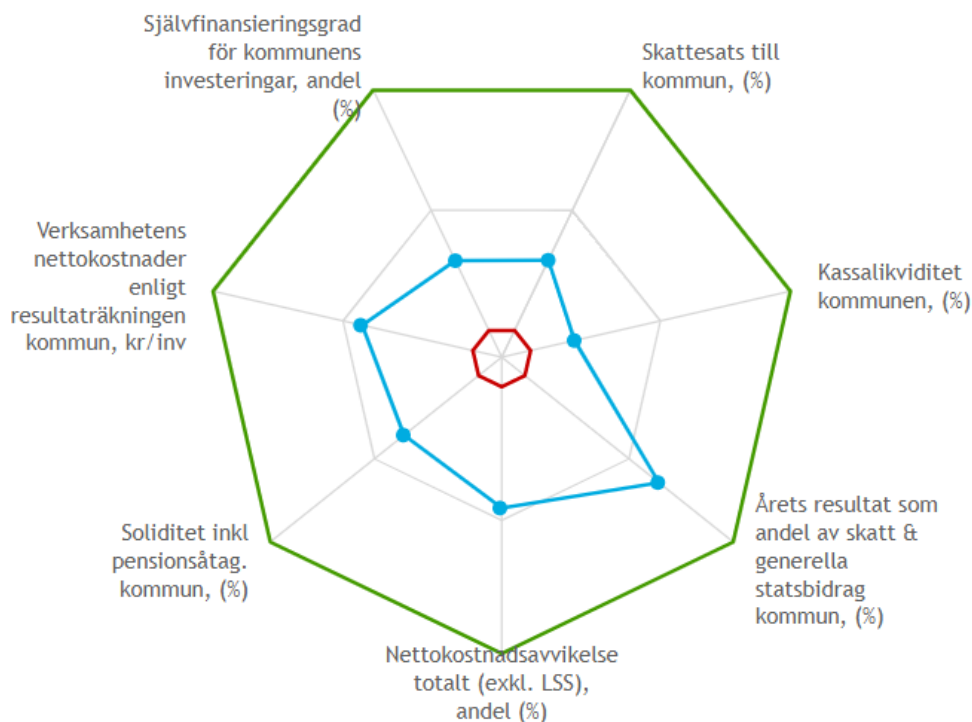
Vi konstaterar att Eskilstuna kommun har en omfattande omvärldsbevakning där egna analyser kompletteras med externa analyser. Vidare konstaterar vi att budgetprocessen, där omvärldsbevakningen ingår, är formaliserad och finns med i årshjulet vilket säkerställer att processerna går "hand i hand". Det innebär att både resultatet från föregående år samt prognos innevarande år tas i beaktande i budgetprocessen för kommande år. Vår bedömning är att arbetssätt och innehåll gällande omvärldsbevakning och budgetprocess bör ge goda förutsättningar att upptäcka förändringar som kan komma att påverka den långsiktiga ekonomiska planeringen.

### **3.6 Eskilstuna kommun i jämförelse med andra kommuner**

Kommunens ekonomiska läge kan beskrivas med hjälp av nedanstående spindeldiagram som avser 2019<sup>7</sup>. Den gröna linjen representerar genomsnittet för de 10 procent "bästa" kommunerna för respektive nyckeltal medan den röda linjen representerar de 10 procent "sämsta" kommunerna. Eskilstuna kommun representeras av den blå linjen. Av detta diagram framgår att framförallt kommunens kortsiktiga men också långsiktiga betalningsförmåga är relativt svag i förhållande till övriga kommuner vilket kan avläsas i nyckeltalen Kassalikviditet och Soliditet. Årets resultat som andel av skatter och bidrag står sig däremot ganska väl i jämförelse med andra kommuner. Diagrammet stöder de

<sup>7</sup> Se [www.kolada.se](http://www.kolada.se)

påstående som uttrycks i *Långtidsprognosen* det vill säga att en utmaning är stort investeringsbehov kopplat till låg självfinansieringsgrad.



Istället för att jämföra sig med de "bästa" kommunerna i landet är det vanligt att kommunerna jämför sig med de kommuner som ingår i samma kommungrupp. Kommunerna är i dessa är indelade med utgångspunkt i befolkningsstorlek. Eskilstuna ingår i kommungruppen *Större stad* där kommuner som har minst 50 000 invånare varav minst 40 000 finns i den största tätorten ingår. Av denna jämförelse med kommungruppen framgår också att både kassalikviditet och soliditet är betydligt lägre än för kommungruppen i genomsnitt. Sätt till kommunkoncernen är skillnaden ännu större gällande kassalikviditeten. Vi konstaterar att soliditeten har förbättrats över tid både för kommunen och kommunkoncernen vilket innebär att den långsiktiga betalningsförmågan har stärkts.

Årets resultat har för Eskilstuna kommun i genomsnitt för åren 2015–2019 har legat på 3,3 procent medan det för kommungruppen legat på 3,1 procent. Sett till kommunkoncernen är dock förhållandet det omvända. Årets resultat för Eskilstuna kommunkoncern har i genomsnitt legat på 5 procent medan det för kommungruppens kommunkoncerner i genomsnitt legat på 8 procent. Vi kan också konstatera att självfinansieringsgraden för Eskilstuna kommuns investeringar har minskat de senaste fyra åren. För att bryta denna trend är det av stor vikt att årets resultat förbättras. Skattesatsen för Eskilstuna kommun uppgår till 22,02 procent för 2019 medan skattesatsen för kommungruppen i genomsnitt uppgår till 21,43 procent och för riket som helhet till 20,7 procent.

#### Finansiella nyckeltal

Nyckeltal		2015	2016	2017	2018	2019
Kassalikviditet kommunen, (%)	Eskilstuna	52,5	67,2	60,5	71,6	69,5

Kassalikviditet kommunen, (%)	Större stad	116,1	113,9	110,3	105,0	100,6
Kassalikviditet kommunkoncern, (%)	Eskilstuna	22,3	35,6	32,1	35,2	25,8
Kassalikviditet kommunkoncern, (%)	Större stad	84,2	85,1	76,3	68,2	70,0
Självfinansieringsgrad för kommunens investeringar, andel (%)	Eskilstuna	44,8	132,7	67,8	55,6	48,1
Självfinansieringsgrad för kommunens investeringar, andel (%)	Större stad	93,4	122,0	108,9	72,1	70,8
Soliditet inkl pensionsåtag. kommun, (%)	Eskilstuna	5,0	8,1	11,4	11,9	12,8
Soliditet inkl pensionsåtag. kommun, (%)	Större stad	22,1	24,3	26,0	26,7	27,3
Soliditet inkl pensionsåtag. kommunkoncern, (%)	Eskilstuna	8,4	11,0	14,7	15,5	16,2
Soliditet inkl pensionsåtag. kommunkoncern, (%)	Större stad	20,2	23,1	25,4	26,4	27,5
Årets resultat som andel av skatt & generella statsbidrag kommun, (%)	Eskilstuna	1,7	4,8	5,3	1,9	2,7
Årets resultat som andel av skatt & generella statsbidrag kommun, (%)	Större stad	2,4	3,7	4,4	2,3	2,7
Årets resultat som andel av skatt & generella statsbidrag kommunkoncern, (%)	Eskilstuna	3,8	5,7	8,8	3,5	3,3
Årets resultat som andel av skatt & generella statsbidrag kommunkoncern, (%)	Större stad	7,5	10,6	9,4	6,9	5,6

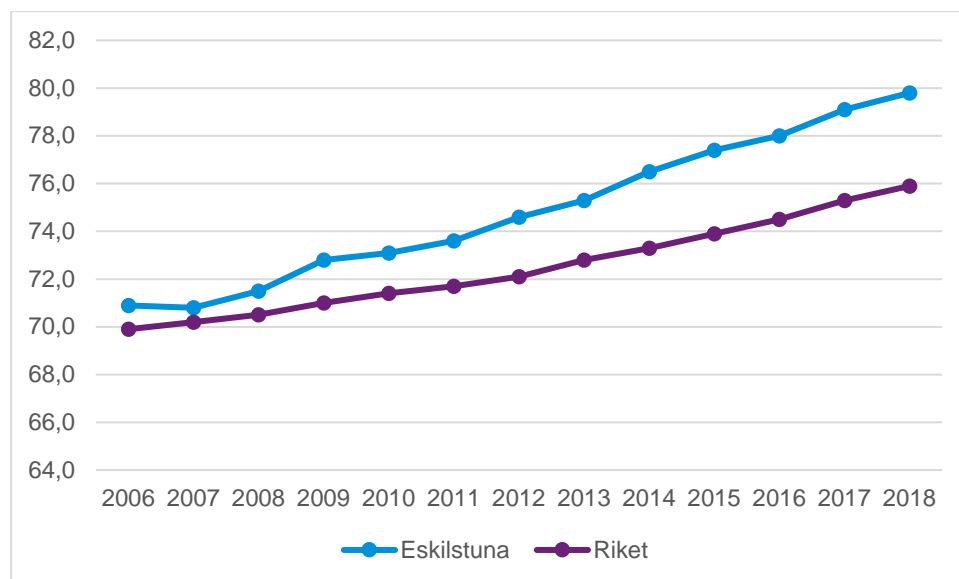
Källa: [www.kolada.se](http://www.kolada.se)

## 3.7 Förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi

Förutom att det är viktigt att det interna arbetet med långsiktig finansiell planering sker på rätt sätt och i tillräcklig omfattning så påverkas kommunen av yttre faktorer som både kan underlätta och försvåra arbetet. Nedan lyfts ett antal yttre förutsättningar som påverkar en långsiktigt hållbar ekonomi för Eskilstuna kommun.

### 3.7.1 Försörjningskvot

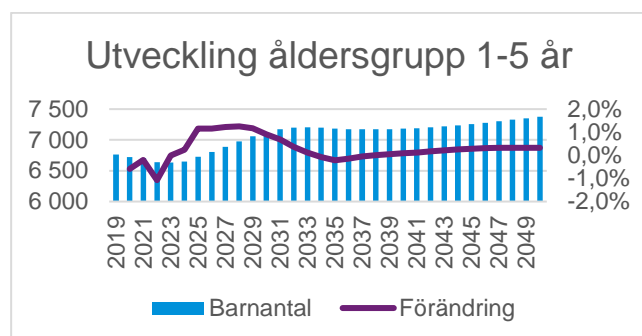
Ett intressant begrepp vid framförallt långsiktiga prognoser är den demografiska försörjningskvoten. Den beräknas som summan av antal personer 0–19 år och antal personer 65 år och äldre dividerat med antal personer 20–64 år som därefter multiplicerat med 100 och visas i figuren nedan. Det är önskvärt att ha ett lågt värde. Eskilstuna har 2018 en försörjningskvot på 79,8 procent medan Sverige som helhet har 75,9 procent. Det innebär att på 100 personer i de mest förvärvsaktiva åldrarna 20–64 år finns det 80 personer som är yngre eller äldre i Eskilstuna. Försörjningsbördan är med andra ord något högre i Eskilstuna än för Sverige som genomsnitt. En stigande försörjningskvot får på sikt effekter på kommunens ekonomi. Det medför att allt färre individer ska skapa framtidens skattebas. Å andra sidan innebär en högre nivå än riket en positiv kompensation i inkomstutjämnningen.



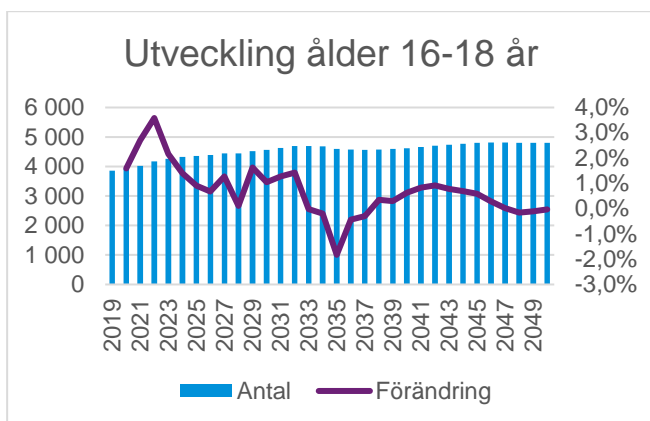
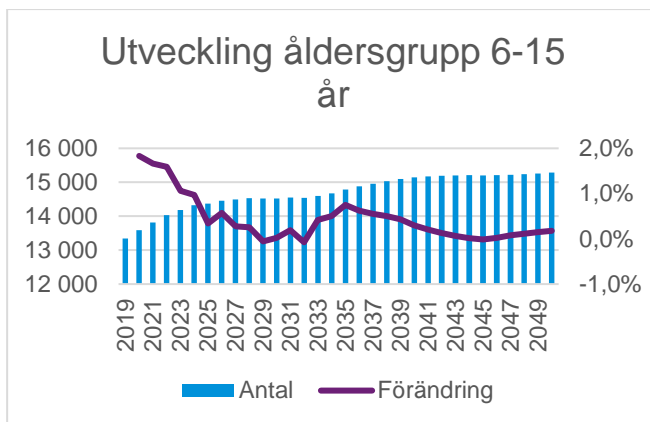
### 3.7.2 Volymförändring inom förskola, grundskola och gymnasium

Utvecklingen för de yngre åldrarna delas in i förskola, 1–5 år, grundskola 6–15 år vilket inkluderar förskoleklassen samt gymnasiet 16–18 år. Det är dock inte det samma som att säga att samtliga individer i respektive verksamhet kommer att börja förskolan/skolan. Inom förskolan har till exempel historiskt sett mellan åren 2010–2019 86–90 procent skrivit in sig i verksamheten medan gymnasiefrekvensen legat mellan 91,1–93,1 procent de senaste tio åren varav 92,4 procent 2019<sup>8</sup>. Detta bör beaktas vid prognostisering av volymförändring inom verksamheterna.

#### Befolkningsutveckling för olika åldersgrupper



<sup>8</sup> Hämtat från [www.kolada.se](http://www.kolada.se) ID-nummer N11800 och N17899.

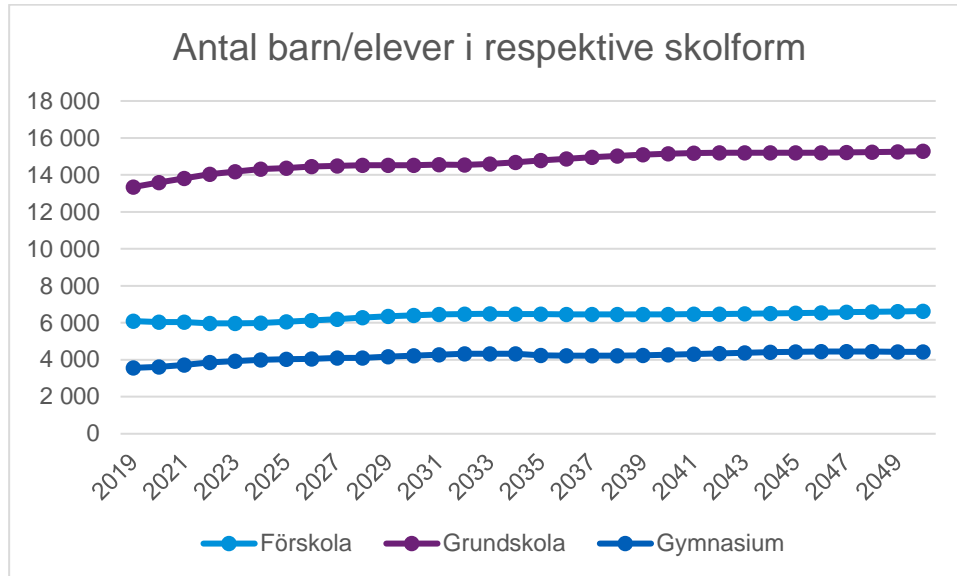


Källa: Eskilstuna kommuns befolkningsprognos.

Med ovanstående utveckling av åldersgrupperna tillsammans med ett antagande om att 90 procent av barnen i förskoleålder är inskrivna i förskolan samt att 92,4 procent av eleverna i gymnasieålder går i gymnasiet erhålls nedanstående framskrivning av elevantalet i förskola, grundskola respektive gymnasium.

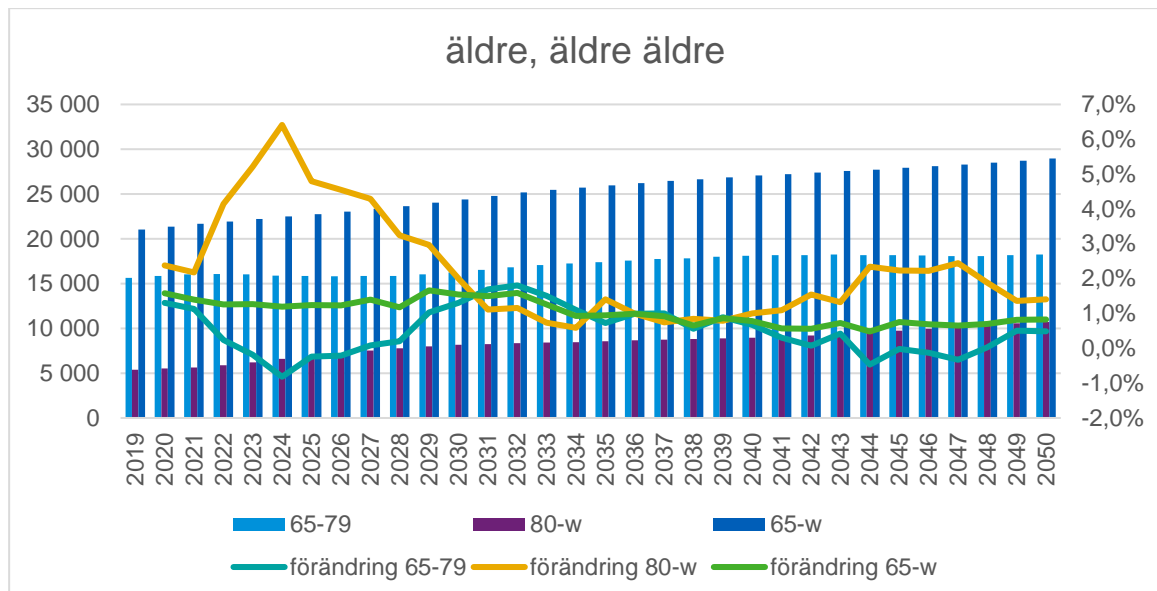
2020-08-31

### Utveckling av antal barn/elever i respektive skolform



### 3.7.3 Äldre och äldre-äldre

Antalet äldre i Eskilstuna är uppdelade i 65 år och uppåt (äldre) samt 80 år och uppåt (äldre-äldre).



Gruppen äldre äldre antas öka mer än gruppen äldre genom hela tidsperioden med undantag av åren 2031–3035.



2020-08-31

**Genomsnittlig årlig befolkningsökning för respektive åldersgrupp**

(%)	2020–2029	2030–2039	2040–2050
<b>65-79</b>	0,3	1,2	0,1
<b>65-w</b>	1,3	1,1	0,7
<b>80-w</b>	0,4	1,0	1,7

Källa: Eskilstuna kommuns befolkningsprognos

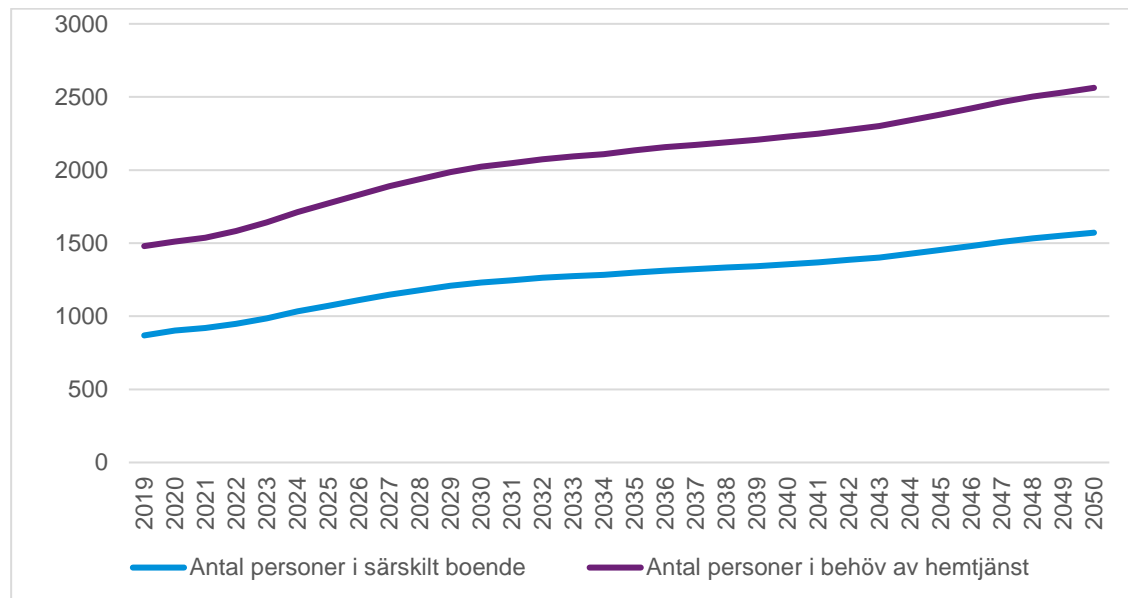
**Statistik andel invånare med hemtjänst alternativt särskilt boende**

andel (%)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Invånare 65+ med hemtjänst i ordinärt boende	8,2	7,9	7,5	7,4	7,2	7,1
Invånare 65-79 år med hemtjänst ordinärt boende	3,1	3,0	2,8	2,9	2,8	2,9
Invånare 80+ med hemtjänst i ordinärt boende	22,9	22,6	21,4	21,2	20,3	19,0
Invånare 65-79 år i särskilt boende	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4	1,6
Invånare 80+ i särskilt boende	12,7	12,6	12,5	12,4	12,4	11,6

Källa: [www.kolada.se](http://www.kolada.se)

Utvecklingen av antalet personer i särskilt boende samt antal personer i behov av hemtjänst, se figur nedan, är beräknat med hjälp av befolkningsutvecklingen för respektive åldersgrupp tillsammans med andelen av befolkningen som under 2019 nyttjat hemtjänst alternativt särskilt boende enligt ovanstående tabell. Andelarna antas vara oförändrade under perioden. Antalet personer i särskilt boende ökar från 869 personer 2019 till 1 572 personer 2050. Det motsvarar en ökning på 703 personer. Antalet personer med hemtjänst uppgår 2019 till 1 480 personer vilket förväntas öka till 2 563 personer år 2050.

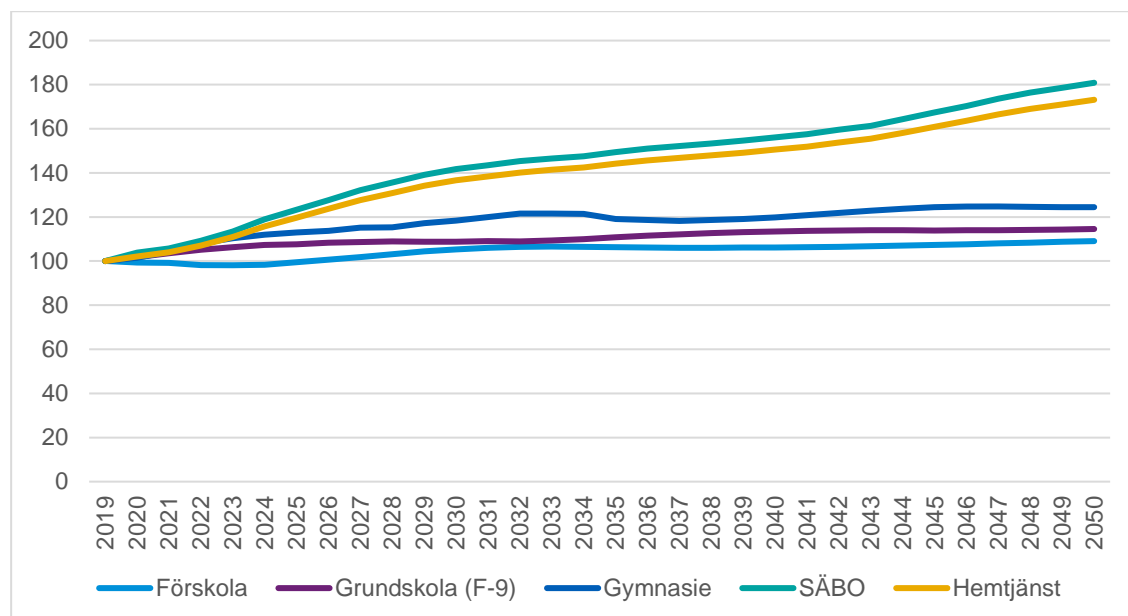
### Prognostiserad utveckling av antalet personer i särskilt boende alternativt hemtjänst



### 3.7.4 Kostnadsutveckling

För beräkning av kostnadsutveckling används kostnad per barn/elev/brukare hämtat från statistikdatabasen Kolada. Utgångsåret är 2019. Under antagande om fasta priser ses den volymrelaterade kostnadsutvecklingen för respektive verksamhet nedan.

#### Kostnadsutveckling under antagande om fasta priser



2020-08-31

Kommuners kostnader utgörs till största delen av personalkostnader och därför antas kostnaderna utvecklas i takt med arbetskraftskostnadsutvecklingen. I nedanstående tabell presenteras prisindex för kommunal verksamhet (PKV) hämtat från SKR:s cirkulär 20:20. Prisförändringen på arbetskraft är i normalfallet SKR:s prognos för timlöneökningar för anställda i kommunerna men denna gång avser SKR:s bedömning timlöneutvecklingen för hela arbetsmarknaden. Anledningen är den stora osäkerhet som för närvarande råder och den framflyttade avtalsrörelsen. Pris på övrig förbrukning är en sammanvägning av prognosen för konsumentprisindex med fast ränta (KPIF) och en uppskattad löneandel. I nedanstående analys av kostnads- och intäktsutveckling för Eskilstuna kommun har kostnaderna antagits öka med 2 procent årligen. Det är förmodligen en liten underskattning vilket implicerar en viss grad av årlig effektivisering är nödvändig.

#### Prisindex för kommunal verksamhet

	2019	2020	2021	2022	2023
Arbetskraftskostnader*	2,6	2,1	2,2	1,7	2,7
Övrig förbrukning	2,8	1,4	1,5	2,1	2,3
Prisförändring, %	2,6	1,9	2	1,8	2,6

\*inklusive förändringar i arbetsgivaravgifter och kvalitetsjusteringar

Källa: SKR:s cirkulär 20:20

För att möjliggöra jämförelse har kostnadsutvecklingen för respektive verksamhet räknats om till ett index med basår 2019. För att vikta de olika indexens påverkan i syfte att skapa ett index har budgetandelar för respektive verksamhet använts. Nettokostnaden över tidsperioden ökar från 2019 års nivå på 6 566 tkr till 16 197 tkr för 2050, se ljusblå linje i figuren *Utveckling av nettokostnader och skatteintäkter och generella statsbidrag* under avsnitt 3.9 nedan.

## 3.8 Intäktsutveckling

Enligt Sveriges kommuner och regioner (SKR, Cirkulär 20:20) har skatteunderlagstillväxten kraftigt försämrats för 2019 och 2020. Skatteunderlagsprognosen för 2020 var enligt februaricirkuläret (20:08) 2,4 procent medan det i aprilcirkuläret (20:20) minskat till 0,9 procent. Enligt SKR har de senaste månaderna inneburit en "konjunktorkollaps" till följd av covid-19. Det råder dock mycket stor osäkerhet om hur utvecklingen blir framöver. Bevisligen krymper svenska ekonomin detta år med en snabbuppgång för arbetslösheten och en djup lågkonjunktur som följd. Enligt SKR bedöms lågkonjunkturen kvarstå till 2023 även om produktion och sysselsättning antas vända uppåt i slutet av detta år. SKR anser att det inte är möjligt att göra en prognos utan presenterar istället ett scenario i ekonomirapporten maj 2020.

### Samhällsekonomisk utveckling

	2019	2020	2021	2022	2023
BNP*	1,3	-4,1	3,3	3,6	3,3
Sysselsättning, timmar	-0,3	-3,3	1,8	1,2	1,2
Relativ arbetslöshet, %	6,8	8,9	8,9	8,3	7,6
Inflation, KPIF	1,7	0,7	1	1,7	2,0
Inflation, KPI	1,8	0,7	1	1,9	2,4
Skatteunderlag apr	2,2	0,9	3,5	3,7	3,8
Skatteunderlag feb	3,2	2,4	3,1	3,8	3,8

\*Kalenderkorrigerat

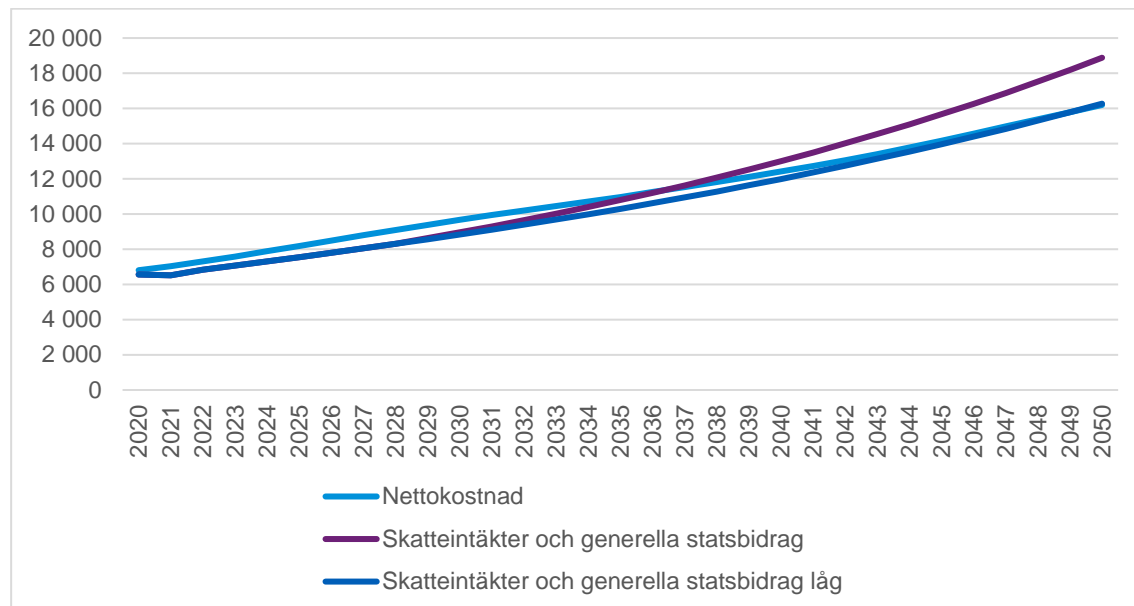
Källa: SKR cirkulär 20:20.

Utfallet i skatteunderlagsprognosen baserat på SKR:s cirkulär 2020:20 används för utvecklingen av skatteunderlaget till och med år 2027. Därefter har två olika antaganden gjorts. Först ett positivt scenario där skatteunderlaget antas öka med 3,8 procent årligen, vilket är antagandet för år 2027 enligt prognosen i cirkulär 2020:20, se vinröd linje i figuren *Utveckling av nettokostnader och skatteintäkter och generella statsbidrag* nedan. I andra scenariot antas att skatteunderlaget för Eskilstuna kommun ökar med 3,1 procent årligen från och med år 2028, se mörkblå linje i figuren *Utveckling av nettokostnader och skatteintäkter och generella statsbidrag* nedan. Det motsvarar den genomsnittliga ökningen för skatteunderlagsprognosen för Eskilstuna kommun för åren 2020–2027.

## 3.9 Effektiviseringsbehov

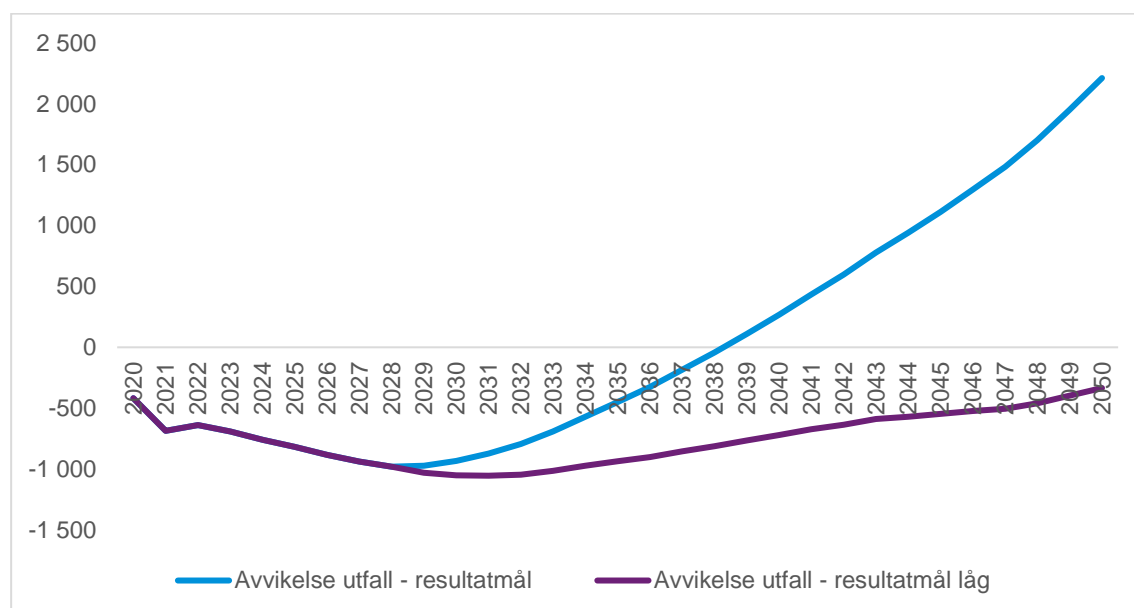
I nedanstående figur finns utvecklingen av kostnader samt utvecklingen av skatteintäkter och generella statsbidrag i två scenarios samlat. Vi kan konstatera att vid den mer positiva utvecklingen av skatteunderlaget som innebar en årlig ökning på 3,8 procent från och med 2027 så överstiger intäkterna kostnaderna från och med år 2037. För det andra scenariot angående intäktsutvecklingen så kommer kostnaderna att vara högre än intäkterna under hela prognosperioden.

### Utveckling av nettokostnader och skatteintäkter och generella statsbidrag



Nedanstående figur visar avvikelser mellan utfallet (kostnader minus intäkter) och resultatmålet som uppgår till 2,5 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. Vi kan där konstatera att resultatmålet för det mer positiva scenariot uppnås först år 2039 trots att intäkterna överstiger kostnaderna från och med år 2037, se ljusblå linje i nedanstående figur. För scenariot med det lägre antagandet gällande utvecklingen av skatteunderlaget kommer resultatmålet aldrig att uppnås, se lila linje nedan.

### Avvikelse mellan prognostiserat utfall och resultatmål

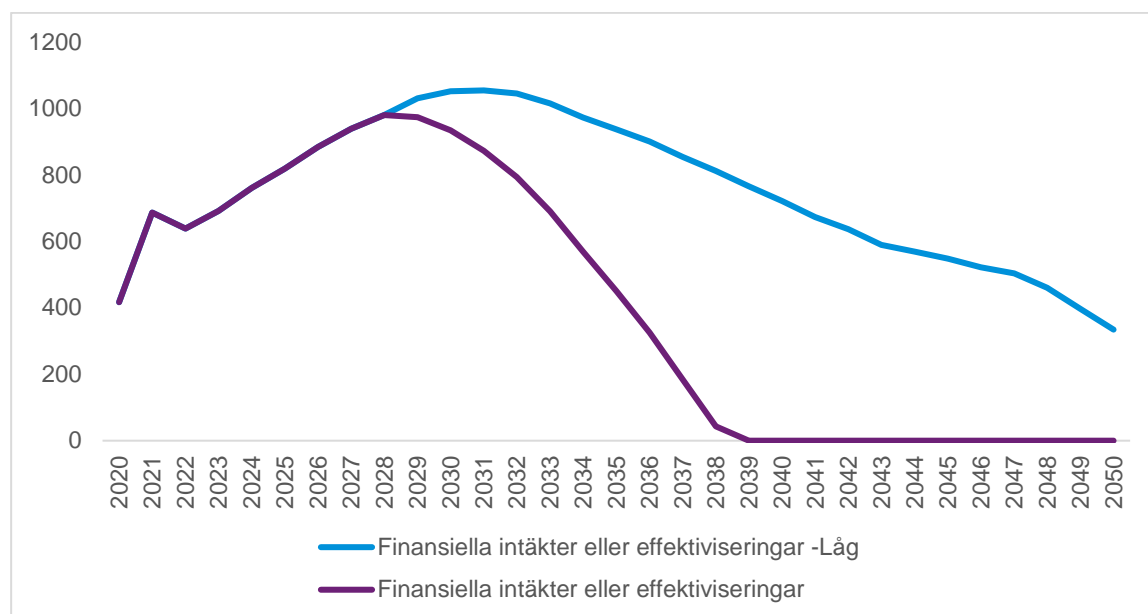


2020-08-31

För att resultatmålet skall uppnås kommer det att behövas finansiella intäkter eller ske effektiviseringar som minskar nettokostnaderna givet antagen utveckling av skatteunderlaget.

För scenariot med antagande om lägre utveckling av skatteunderlaget kommer finansiella intäkter behöva ökas alternativt effektiviseringar att behöva göras årligen över hela prognosperioden, se ljusblå linje i nedanstående figur. Summan varierar från cirka 400 mkr till 1 055 mkr år 2031. För det mer positiva scenariot kommer finansiella intäkter alternativt effektiviseringar att behövas till och med år 2039. Därefter kan primärkommunen uppnå resultatmålet givet kostnadsutvecklingen inte överstiger 2 procent och att utvecklingen av skatteunderlaget uppnår minst 3,8 procent från och med 2027.

#### Behov av finansiella intäkter alternativt av effektiviseringar



## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen till betydande del bedriver ett ändamålsenligt arbete vad gäller långsiktig finansiell planering. Vi har dock noterat vissa förbättringsområden samt identifierat utmaningar som kommer att påverka förutsättningarna för en långsiktigt hållbar ekonomi.

Vi konstaterar bland annat att kommunens finansiella planering i flera avseenden mer långsiktig är vad lagstiftningen kräver. Kommunen har också antagit en *Riktlinje för god ekonomisk hushållning* i enlighet med kommunallagen och vår bedömning är att riktlinjen är ändamålsenlig men genom att riktlinjen hänvisar till strategiska mål som gällde för förra mandatperioden finns behov av en uppdatering.

Vi kan även konstaterat att det ibland görs egna antaganden gällande befolkningsprognosen inom nämnderna vilket kan skapa diskrepanser i framtidsbedömningarna som ofta baseras på befolkningsutvecklingen.

Vår bedömning gällande omvärldsbevakning och budgetprocess är att nuvarande arbetssätt och innehåll bör ge goda förutsättningar att upptäcka förändringar som kan komma att påverka den långsiktiga finansiella planeringen.

Förutom att det är viktigt att det interna arbetet med långsiktig finansiell planering sker på rätt sätt och i tillräcklig omfattning så påverkas kommunen av yttre faktorer som både kan underlätta och försvåra arbetet. Vi kan konstatera att Eskilstuna kommuns försörjningskvot är högre än i riket och är stigande. Det innebär att varje person i arbetsför ålder får fler och fler att försörja. Detta får negativa konsekvenser på sikt. Vi kan också konstatera att de åldersgrupper som ökar mest enligt befolkningsprognosen är de åldersgrupper som också kostar mest det vill säga unga och äldre. Detta faktum måste också tas i beaktande gällande förutsättningarna för en långsiktigt hållbar ekonomi. Vår bedömning är dock att Eskilstuna kommunkoncerns förutsättningar för en långsiktigt hållbar ekonomi är relativt goda. Det kommer dock att krävas effektiviseringar alternativt ökade finansiella intäkter till exempel i form av utdelning från kommunkoncernens bolag till primärkommunen för att det långsiktiga resultatmålet på 2,5 procent ska kunna uppnås.

### 4.1 Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Uppdatera riktlinjen för god ekonomisk hushållning.
- Se över möjligheterna att inrätta en resultatutjämningsreserv enligt Kommunallagen 11 kap. 14 §.
- Genomföra en årlig översyn av befolkningsprognosen och därefter säkerställa att en officiell version används som underlag där det finns behov av befolkningsanta-ganden.
- Ta fram en långsiktig pensionsprognos.

2020-08-31

## 4.2 Svar på revisionsfrågorna

*Vilka långtidsprognoser finns över kommunens ekonomi och är dessa förankrade på ett ändamålsenligt sätt hos de förtroendevalda?*

Befolkningsutvecklingen för Eskilstuna baseras på kommunens egen *Befolkningsprognos* vilken tagits fram med hjälp av SCB och sträcker sig fram till och med år 2050. De förtroendevalda har fått ta del av befolkningsprognosen men den är inte politiskt antagen.

Kommunen har inte tagit fram någon långtidsprognos gällande pensioner då de enligt företrädare för verksamheten haft svårt att få tillförlitliga prognoser, bland annat på grund av ett byte av pensionshandläggare samt en systemomläggning. En ökning av pensionskostnaderna ligger med i uppräknigen till nämnderna vilket innebär att pensionskostnaderna räknas upp med samma antagande som för nämndernas lönekostnader vilket stämmer för den största delen av pensionskostnaderna.

I dokumentet *Långtidsprognos*, som presenteras för de förtroendevalda vid omvärldsdagen, ges en översiktlig genomgång av samhällsekonomin i stort och vilka förändringar som väntar framöver. Utmaningar som kan komma att möta kommunen lyfts också fram. Långtidsprognosen innehåller även vilka antaganden som ligger bakom de framskrivningar som görs. *Befolkningsprognosen* ligger till grund för flertalet framskrivningar. Långtidsprognosen innehåller till exempel prognos på utbyggnad av platser för verksamheterna som möter de demografiska behoven fram till och med 2030. Detta kopplas till kommunkoncernens investeringsbehov samt till förändringen av kommunkoncernens finansiella skulder.

Eskilstuna kommun använder sig av SKR:s *Skatteunderlagsprognos*, som sträcker sig till och med år 2027, för att prognostisera intäkterna. För utvecklingen av skatteunderlaget används SKR:s prognos medan egna antaganden om befolkningsutvecklingen används skatteprognosen antar oförändrad skattesats. De förtroendevalda får i till exempel budgetprocessen och i *Årsplan* information om vilka antaganden som ligger till grund för skatteunderlagsprognosen.

*Finns riktlinjer för god ekonomisk hushållning och bedöms dessa som ändamålsenliga?*

Eskilstuna kommun har 2016-11-03 fattat beslut om *Riktlinje för god ekonomisk hushållning*. Enligt riktlinjen ska de finansiella målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning framgå av beslutad Strategisk inriktningen 2020-2023 inom området Stabil ekonomi. Vår bedömning är att riktlinjen är ändamålsenlig men genom att riktlinjen hänvisar till strategiska mål som gällde för förra mandatperioden finns behov av en uppdatering.

*Har kommunen antagit strategidokument eller annat dokument som reglerar långsiktig finansiell planering och täcker dessa upp väsentliga områden?*

Kommunen har antagit en vision (*Vision 2030*) som är utgångspunkten för kommunens planering på lång sikt då visionen anger kommunkoncernens långsiktiga färdriktning. Kommunfullmäktige har dessutom fastställt strategiska mål som finns samlat i den fyraåriga strategiska inriktningen (*Strategisk inriktning 2020–2023*) som visar vad som ska uppnås under mandatperioden. *Årsplan 2020* innehåller budget för år 2020 samt plan



2020-08-31

för ytterligare två år. I årsplanen redogörs för väsentliga förändringar och ekonomiska förutsättningar som påverkar nämndernas ramar framöver. I årsplanen för 2020 konstateras att det kommer behövas effektiviseringar på 1,5 procent årligen för att uppnå resultatnivån 2,5 procent som enligt Eskilstuna kommun bedöms vara en uthållig resultatnivå.

Den befolknings- samt långtidsprognos som tas fram av verksamheterna används som underlag för ovanstående strategidokument och uppfyller därmed en viktig funktion. Det finns även ett antal riktlinjer bland annat för god ekonomisk hushållning, finansverksamhet och lokal- samt bostadsförsörjning som parallellt med befolkningsprognosen i hög grad har påverkar kommunens investeringar. Vår bedömning är att dessa dokument sammantaget täcker upp väsentliga områden kopplat till en långsiktig finansiell planering.

*Finns en tillräcklig omvärldsbevakning för att upptäcka yttre faktorer som påverkar den långsiktiga ekonomiska planeringen?*

Enligt företrädare för verksamheten sker omvärldsbevakning kontinuerligt och består i huvudsak i att hålla sig à jour med rapporter och prognoser från SKR, KPA, SCB, Kommuninvest, Riksgälden, Riksbanken, kommersiella banker samt andra finansiella institut, Konjunkturinstitutet, Arbetsförmedlingen och diverse (kommunala) nätverk.

Under januari månad genomförs en omvärldsdag med syfte att bedöma förändringar som kan komma att påverka Eskilstuna. Vart fjärde år ersätts omvärldsdagen med en strategidag då fokus är på mandatperiodens strategiska inriktning. I samband med detta beställs enligt företrädare för verksamheten även en extern omvärldsanalys i rapportform.

En årlig benchmark genomförs inom ramen för det så kallade R9-nätverket där ett stort antal nyckeltal sammanställs för att jämföra utvecklingen i nio kommuner. Vi anser att Eskilstuna kommun har en omfattande omvärldsbevakning som enligt vår bedömning bör ge goda förutsättningar att upptäcka förändringar som kan komma att påverka den långsiktiga ekonomiska planeringen.

*Tar budgetprocessen hänsyn till långsiktiga volymförändringar och investeringsbehov?*

Som underlag inför arbetet med budgetprocessen används enligt företrädare för verksamheten befolkningsprognosen. Den används som utgångspunkt för till exempel uppdatering av *lokalförsörjningsplanen*. Vi finner stöd för detta påstående i årsplan för 2020 där medel, 55,7 mkr, har tillförts för att täcka kostnaderna för fler barn och elever i förskolan och skolorna samt 25 mkr för ökade insatser i och med en åldrande befolkning.

Enligt *Årsplan 2020* har skattefinansierade investeringar för Eskilstuna kommun under flera år legat på en nivå runt 350 miljoner kronor per år. Till följd av befolkningstillväxten och förändrad demografi beräknas investeringarna kommande år ligga på en historiskt hög nivå. Det är framförallt att det blir fler barn och fler äldre som driver på nybyggnationer av skolor, förskolor och äldreboenden. Detta stödjer det faktum att man i budgetprocessen tar hänsyn till volymförändringar kopplat till investeringsbehov.

2020-08-31

*Hur genomförs arbetet med långsiktig finansiell planering i Eskilstuna kommuns bolagskoncern?*

Utgångspunkten för Eskilstuna kommunkoncerns planering på lång sikt är visionen. Den anger kommunkoncernens långsiktiga färdriktning. Vägen till visionen går via den fyraåriga strategiska inriktningen. Genom att kommunfullmäktige fastställer strategiska mål anges vilka förbättringar som bör prioriteras under mandatperioden. I den årsplan som kommunfullmäktige beslutar om utgår från den strategiska inriktningen och visar vilka resultat som ska uppnås under kommande året. Utifrån denna färdriktning skapar därefter varje enhet eller avdelning sin verksamhetsplan i syfte att skapa mervärde för Eskilstunaborna.

Den ekonomiska verksamhetsplaneringen sammanfattas i ett årshjul som innehåller planerings- och uppföljningsprocessens centrala delar och de beslut som dessa omfattar.

Tjänstemannaorganisationen ger samtliga partier samma information vad gäller planering och uppföljning i form av omvärldsdag, budgetupptakt, budgetberedning, beredning och komplettering av årsplan samt bokslutsberedning.

Strategidokument finns i form av *Vision 2030, Strategisk inriktning 2020–2023, Årsplan 2020, Kompletterande årsplan 2020, Ägardirektiv, Årsredovisning 2019, Befolknings- samt Långtidsprognos*. Det finns även ett antal riktlinjer bland annat för god ekonomisk hushållning, finansverksamhet och lokal- samt bostadsförsörjning som parallellt med befolkningsprognosen i hög grad har påverkar kommunkoncernens investeringar. Dessa dokument sammantaget säkerställer att budgetprocessen tar hänsyn till långsiktiga volym-/demografiförändringar och investeringsbehov.

Bolagens långsiktiga finansiella planering utgår från ägardirektiven men omfattar även den ekonomiska strategin. Bolagen omfattas också av i princip samtliga övriga riktlinjer vilket säkerställer att även bolagen inkluderas i den finansiella planeringen. Det finns även beslut som reglerar upplåning för Eskilstuna kommun samt utlåning och borgen. Detta reglerar kommunkoncernens externa upplåning samt interna utlåning. Kommunfullmäktiges mål om självfinansieringsgrad för investeringarna sätter också en gräns för investeringsvolymen,

KPMG AB

Eva Henriksson

Kommunal revisor



Mikael Lind

Kundansvarig revisor

Eskilstuna kommunkoncerns organisation

Bilaga 1

