



# Kommunens finansieringsprocess

Järfälla kommun

KPMG AB

2023-01-24

Antal sidor 14

Antal bilagor



Järfälla kommun  
Kommunens finansieringsprocess

2023-01-24

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och granskningsfrågor	4
2.3	Avgränsning	5
2.4	Ansvariga nämnder/styrelse	5
2.5	Revisionskriterier	5
2.6	Metod	5
2.7	Uppdragsansvar och kvalitetssäkring	5
3	Granskningens resultat	6
3.1	Organisation och förvaltning	6
3.2	Metodik	7
3.3	Prognosperiod	9
3.4	Finansieringsstrategi	9
3.5	Känslighetsanalys	10
3.6	Förvaltningsmodell inom kommunkoncernen	12
3.7	Styrdokument	12
4	Slutsatser och rekommendationer	13
4.1	Rekommendationer	13

## 1 Sammanfattning

Vi har av Järfälla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner och processen kring finansiering av kommunens investeringar. Uppdraget har godkänts vid sammanträdet den 24 maj 2022 av revisorerna i Järfälla kommun.

Det övergripande syftet med granskningen är bedöma om kommunens finansstrategi är ändamålsenlig, både vad gäller planering för och storlek på framtida skuldökning.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen huvudsakligen bedriver ett ändamålsenligt arbete vad gäller finansiering av kommunens investeringar. Det finns goda intentioner i förvaltningen, dock har vi noterat vissa förbättringsområden samt identifierat utmaningar.

Granskningen visar att kommunen inte har någon fastlagd finansiell strategi, varken avseende finansiella risker överlag eller mer specifikt kommunens finansiering. Istället kan den tillämpade förvaltningen ses som en slags tyst strategi baserat på gällande finanspolicy, vilket har sina förtjänster och brister. Kommunens finanspolicy är från 2015 och är något ålderstigen. Kommundirektören har, som en del av antagen budget 2022, getts i uppdrag att revidera Järfälla kommuns finanspolicy, vilket alltså inte skett.

Kommunen har gett en extern aktör uppdraget ta fram en långsiktig finansiell analys ("LFA") för att bland annat analysera hur kommunens framtida investeringar kan finansieras. En första LFA har erhållits, med god prognoshorisont till år 2035. Kommunen har intentionen att abonnera på LFA, innebärande att den uppdateras tre gånger per år, samt att använda LFA som ett underlag i sitt budgetarbete.

Det finns en risk att Järfällahus agerande påverkar kommunens möjlighet att finansiera sig hos Kommuninvest, eftersom Järfällahus självständigt fattar egna beslut om sin upplåning. Detta eftersom Kommuninvest gör en samlad bedömning av kreditvärdigheten på kommunkoncernen, därtill noteras att kommunens låneram inte omfattar Järfällahus.

Kommunen står inför en succession på flera av nyckelpersonerna på Ekonomi- och upphandlingsavdelningen vilket med risker främst rörande kontinuiteten i arbetet och fullföljandet av de aktuella intentionerna.

KPMG lämnar följande rekommendationer:

- Uppdatera och förnya kommunens finansiella styrdokument. Kommunen bör utveckla en finansiell strategi, dvs ett inriktningsbeslut på lång sikt. Därtill bör finanspolicyn uppdateras för att vara relevant för implementering av strategin på kort till medellång sikt. Vår syn är att förtroendevalda bör besluta om den strategiska inriktningen och genom finanspolicyn ge tjänstepersoner mandat att implementera strategin med rimliga förvaltningsmandat.

Den finansiella strategin kan inkludera

- Översyn av räntebindningstider i olika tidsfack
- Nyckeltal på soliditet och räntetäckningsmått
- Utveckling av förvaltningsmodellen inklusive kommunens styrning av Järfällahus



**Järfälla kommun**  
Kommunens finansieringsprocess

2023-01-24

- Fortsätta med minst årliga uppdateringar av Barkabyplan och 10-åriga exploateringsbudgetar
- Fortsätta med långsiktiga finansiella analyser minst årligen.
- Kravställa uppdateringar av LFA (långsiktig finansiell analys) så att kommunen har full insikt i vilket underlag som ingår och kan ge vissa instruktioner om parametrar i basscenario och känslighetsanalyser.
- Komplettera LFA med stresstester på tex ränta, markpriser samt löne- och pensionskostnader.
- Planera succession på Ekonomi- och upphandlingsavdelningen som möjliggör kontinuitet i det arbete med långsiktigt finansiellt arbete som påbörjats.

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Järfälla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner och processen kring finansiering av kommunens investeringar. Uppdraget har godkänts vid sammanträdet den 24 maj 2022 av revisorerna i Järfälla kommun.

### 2.1 Bakgrund

Järfälla kommun befinner sig i en expansiv fas. Revisorerna bedömer att det finns en risk för att det finns otillräcklig styrning och kontroll över kommunens finansiering och kommande finansieringsbehov vilket kan få konsekvenser att kommunens finansstrategi inte är ändamålsenlig, både vad gäller planering för och storlek på framtida skuldökning

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens rutiner avseende finansiell styrning behöver granskas.

### 2.2 Syfte och granskningsfrågor

Syftet med granskningen är att med utgångspunkt i lagstiftning och Järfälla kommuns styrdokument, bedöma om kommunens finansstrategi är ändamålsenlig, både vad gäller planering för och storlek på framtida skuldökning.

Därutöver är syftet att göra en översiktlig bedömning av huruvida organisationen har kapacitet att hantera den pågående expansionens effekter på den finansiella riskhanteringen som detta medför. Detta avser både de styrdokument som finns, såväl som personella resurser och systemstöd.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Metodik
  - Finns en etablerad och fungerande metodik för att prognostisera det långsiktiga finansieringsbehovet?
- Prognosperiod
  - Är prognosperioden tillräckligt lång för att förstå långsiktiga effekter på kommunens ekonomi?
- Finansieringsstrategi
  - Vilka långgivare har kommunen i nuläget och planeras ändringar härvidlag?
- Känslighetsanalys
  - Finns det etablerad metodik att utifrån olika utfall på externa/interna faktorer simulera den väntade skuldutvecklingen?
- Förvaltningsmodell inom kommunkoncernen
  - Finns det i nuläget förutsättningar att bedriva en central förvaltning av de finansiella riskerna i kommunen och de kommunala bolagen?
- Styrdokument

2023-01-24

- Är antagna styrdokument ändamålsenliga med avseende på aktualitet etc?

## 2.3 Avgränsning

Granskningen utgår från information som kommunen gör tillgänglig för teamet. Teamet har inte tillgång till långivarna.

## 2.4 Ansvariga nämnder/styrelse

Granskningen avser kommunstyrelsen.

## 2.5 Revisionskriterier

Vi kommer att bedöma om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 11 kap.
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Intervjuer med ekonomidirektören, finans- och redovisningschefen samt budgetchefen.
- Insamling av relevanta dokument.
- Insamling av ekonomisk information.
- Analyser.
- Skriftlig och muntlig avrapportering.

## 2.7 Uppdragsansvar och kvalitetssäkring

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens faktainnehåll.

Granskningen har utförts av Sven Höglund, Patrik Sandell samt Tomas Mathiesen, under ledning av Mikael Lind, certifierad kommunal revisor, som har stått för KPMGs interna kvalitetsgranskning av rapporten.

### 3 Granskningens resultat

Rapporten inleds med att redogöra för kommunens organisation, kommunens styrande dokument gällande långsiktig finansiell planering och en översiktlig beskrivning kommunens finansiella risker.

Granskningen har utförts i etapper från augusti 2022 till december 2022. I rapporten kompletteras kvalitativ information med vissa uppgifter hämtade från budget för 2022 och årsredovisningen 2021, i syfte att öka insikt och förståelse för rapportens slutsatser. Dessa dokument utgjorde vid tidpunkten för granskningen senast tillgängliga version av respektive dokument.

#### 3.1 Organisation och förvaltning

Kommunens organisation består förutom av kommunstyrelsen av åtta nämnder och sex förvaltningar. Till sin hjälp har kommunstyrelsen för hantering av finansiella och ekonomiska frågor kommunstyrelseförvaltningen.

I kommunstyrelseförvaltningen ingår Ekonomi- och upphandlingsavdelningen, som leds av ekonomidirektören. I avdelningen ingår även finans- och redovisningschefen samt budgetchefen. Dessa tre personer leder operativt kommunens arbete med kommunens finansiering.

Kommunens arbete i finanseringsprocessen sker helt internt, med undantag för långsiktig finansiell analys, vilken kommer avhandlas i senare avsnitt. Ekonomi- och upphandlingsavdelningen har således inte upprättad någon form av finansiellt råd eller annat konsultativt stöd i den löpande förvaltningen.

Kommunen står inför successionsfrågor på Ekonomi- och upphandlingsavdelningen, då såväl ekonomidirektören som finans- och redovisningschefen har eller kommer gå i pension under 2023 – 2024.

Kommunfullmäktige beslutade 4 maj 2015 om riktlinjer för god ekonomisk hushållning innebärande att

- det årliga resultatet ska vara minst 1 % av skatteintäkterna samt sträva mot att resultatet ska överstiga 2 %,
- soliditeten inklusive samtliga pensionsåtaganden ska öka över tid.

Överskotts målet på minst 1 % av skatteintäkterna innebär att basen för målet är det verksamhetsrelaterade resultatet exklusive exploateringsnettot, som förväntas vara positivt de närmaste åren (se avsnitt 3.2 och 3.5). Kommunfullmäktige tar även beslut om låneram (som en del av budgeteten) och investeringsplan.

Kommunfullmäktige beslutade 20 maj 2019 om nya regler för ekonomistyrning där en del av regelverket avser investeringar och hyres-/leasingåtaganden. Reglerna är kompletterade med tillämpningsanvisningar. Därtill finns riktlinjer för intern kontroll.

Den nu gällande finanspolicyn beslutades av kommunfullmäktige, gällande från december 2015, se avsnitt 3.7.

Kommunen har ingen långsiktig kapitalförvaltning, dvs inga finansiella tillgångar än likvida medel på bank. En översyn pågår om kommunen ska skapa en tillgångsportfölj före framtida pensioner, men inga beslut är fattade. Överlag är alla tillgångar, skulder

2023-01-24

och betalningar i svenska kronor, vilket ger att kommunen har mycket begränsade valutarisker. Risker rörande elpriser hanteras som insatsvara, dvs inte som finansiell risk.

De finansiella risker som hanteras av Ekonomi- och upphandlingsavdelningen utgörs främst av likviditetsrisk, ränterisk och återfinansieringsrisk i skuldportföljen.

### 3.1.1 Bedömning

Kommunens finansiella hantering sker av ett fåtal nyckelpersoner, främst ekonomidirektören samt finans- och redovisningschefen. I den mer långsiktiga finansieringsprocessen är även budgetchefen involverad. Kommunen har inte inrättat någon form av finansiellt råd eller annat rådgivningsstöd till Ekonomi- och upphandlingsavdelningen.

Som vi kommer visa i avsnitt 3.2 har nyckelpersonerna intentioner om hur arbetet ska bedrivas närmaste åren. Den kommande successionen på Ekonomi- och upphandlingsavdelningen innebär vissa risker, främst rörande kontinuiteten i arbetet och fullföljandet av de aktuella intentionerna.

Ett finansiellt råd skulle kunna minska sårbarheten med avseende på såväl nyckelpersoner som kontinuitetsrisker. Å andra sidan bedöms komplexiteten i den finansiella hanteringen av likviditet och skulder som relativt låg.

Kommunen saknar en antagen finansiell strategi, dvs en form av inriktningsbeslut om hur finansiella risker bör hanteras över tid. En finansiell strategi kan beskriva övergripande viljeinriktningar och önskade förändringar, till skillnad från finanspolicyn som normalt är mer pragmatiskt utformad för att hantera de finansiella risker som föreligger vid var tidpunkt.

## 3.2 Metodik

Kommunen har ett antal olika analyser och planer som samverkar i finansieringsprocessen.

Kommunens budget utgör ett kortsiktigt analysverktyg, dock innehåller budgeten för 2022 även mer långsiktiga inslag som befolkningsprognos och exploateringsbudget.

Kommunen upprättar periodiskt en befolkningsprognos, som visar på hur befolkningens storlek förväntas utvecklas de närmaste tio åren. Den senaste befolkningsprognos baseras på data från 30 juni 2022. Befolkningsprognosen visar på en kraftig befolkningsökning.

Utfallet av exploateringsbudgeten med utblick fram till 2031 är förväntade intäkter från främst markförsäljningar, kostnader och kommunens investeringar de närmaste tio åren. Järfälla kommun är inne i en expansiv fas med en omfattande samhällsutveckling i form av bostäder, förskolor, skolor, äldreboende och infrastruktur, bl.a Barkaby-fältet. Periodiskt uppdateras den så kallade Barkaby-planen, som är ett underlag till exploateringsplanen. En uppdatering av Barkaby-planen är aktuell i inledningen av 2023. Exploateringsnettot (av intäkter, kostnader och investeringar) är relativt stort de närmaste åren, 340 – 690 miljoner kronor, för att sedan sjunka till mer blygsamma nivåer om än med positivt resultat. Över åren 2022–2031 uppgår det prognosticerade



2023-01-24

exploateringsnettot till ca 2900 miljoner kronor. Det noteras i budgeten att det föreligger en stor osäkerhet i exploateringsbudgeten.

Kommunens budget, befolkningsprognos och exploateringsnetto utgör alla centrala element för att prognosticera kommunens framtida ekonomiska resultat och balansräkning. Ekonomi- och upphandlingsavdelningen har gett ett uppdrag åt PWC att, bland annat baserat på ovan nämnda analyser och planer, ta fram en långsiktig finansiell analys ("LFA"). PWC har redovisat utfallet av analysen i ett par iterationer, kommunens avsikt är att LFA ska uppdateras när Barkaby-planen är klar.

LFA redovisar följande områden: en sammanfattad befolkningsprognos, framskrivning av verksamhetens kostnader, behovet av verksamhetslokaler och därmed förenade investeringar, framskrivning av intäkterna, utveckling av kostnader och intäkter, prognos på kassaflöde och finansieringsbehov samt balansräkning. Slutligen ingår även en känslighetsanalys. Tidshorisonten är till och med år 2035.

Kommunens investeringsprognos för åren 2022–2028 ingår som en del av underlaget i aktuell LFA. Från år 2029 ingår ett mer schabloniserat antagande om investeringar, dock inte alla poster som är en del av exploateringsnettot.

Resultatet av LFA är mångfacetterat, i denna granskning lyfter vi fram följande. För att överskottsmålet på 1 % krävs följande.

- Effektivisera verksamheten med 0,82 % eller höja skatten med 0,11 krona årligen, eller en kombination av dessa.
- Kommunens finansieringsbehov ökar med ca 3 800 miljoner kronor, kommunens skuld ökar från ca 4 000 till ca 7 800 miljoner kronor.
- Därutöver ges ett tiotal rekommendationer.

I kommande uppdatering av LFA har kommunen ambitionen att inkludera hela exploateringsnettot. Eftersom det prognosticerade exploateringsnettot är starkt positivt förväntas den nästa uppdatering av LFA kunna visa på att ett lägre finansieringsbehov. Detta kommer dock inte ge någon påverkan på behovet av att effektivisera verksamheten då analysen utgår från överskottsmålet på 1 % av skatteintäkterna.

Ekonomi- och upphandlingsavdelningen har intentionen att abonnera på LFA, innebärande att den uppdateras tre gånger per år, samt att använda LFA som ett underlag i sitt budgetarbete.

### 3.2.1 Bedömning

Vår syn är att kommunallagens krav på budget- och planhorisont behöver kompletteras med prognoser på längre sikt. Kommunens initiativ att ta fram en långsiktig analys är positivt. Den aktuella LFA som kommunen erhållit behöver dock uppdateras för att fånga alla analyser och planer som påverkar kommunens finansiella förutsättningar.

Den LFA modell som kommunen har upphandlat fångar på ett principiellt plan de centrala elementen, dock framgår det inte av dokumentationen om långtidsprognoser avseende pensionskostnader och -betalningar ingår<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Granskningen har inte haft tillgång till beräkningar av LFA, enbart rapport och presentationsbilder.

2023-01-24

En viss osäkerhet uppstår då beräkningarna av LFA sker av extern part med symptom av "black box"<sup>2</sup>, kommunen kan inte själv enkelt laborera med data. Å andra sidan är beräkningarna i LFA komplexa, och kommunen saknar egna resurser att utveckla ett liknande analys. I LFA-rapporten är det inte tydligt vilka makroekonomiska antagande som ligger till grund för beräkningarna.

Den abonnemangstjänst på LFA som kommunen avser att teckna kan i bästa fall kompensera för ovan nämnda brister. Då är det dock viktigt att kommunen har insikt i hur analysen sker så att man kan påverka och styra uppdateringar. Givet kommande generationsväxling på Ekonomi- och upphandlingsavdelningen kan det vara en utmaning.

Vid granskningens genomförande har resultatet av LFA ännu inte hunnit påverka kommunens budgetprocess eller andra finansiella processer<sup>3</sup>. Det är givetvis viktigt att kommunen fullföljer det arbete som påbörjats och tar hänsyn till analysens resultat.

### 3.3 Prognosperiod

Kommunens budget är på kommande kalenderår samt en plan för två därefter kommande två kalenderår. Dock finns inslag av prognoser och utblickar som sträcker sig upp till 12 år framåt.

LFA omfattar perioden 2022–2035.

#### 3.3.1 Bedömning

Bedömningen är att prognosperioden tillräckligt lång för att förstå långsiktiga effekter på kommunens ekonomi.

### 3.4 Finansieringsstrategi

Kommunen har ingen fastlagd finansiell strategi, varken avseende finansiella risker överlag eller mer specifikt kommunens finansiering.

Gällande finanspolicy ger stora frihetsgrader som inte i praktiken inte utnyttjas av förvaltningen, t.ex avseende olika former av finansiering.

För närvarande sker all upplåning av kommunen hos Kommuninvest. I takt med att lån förfaller och/eller lånebehov uppstår tas nya lån upp i Kommuninvest. Det finns ingen uttalad ambition att förändra detta arbetssätt.

Även Järfällahus finansierar sig i Kommuninvest.

Kommunens beslut om låneram avser enbart själva kommunen, Järfällahus belåning ingår inte i låneramen. Dock bedömer Kommuninvest Järfälla kommun och Järfällahus kreditvärdighet tillsammans.

Kommuninvest har presenterat sin kreditbedömning för kommunen:

---

<sup>2</sup> Följande karaktäriserar en så kallad black box: en användare som har ett informationsbehov skickar in ett eller flera underlag till ett IT-system eller beräkningsapplikation, för att få ett resultat. Dock har inte användaren full insikt i hur ingående data behandlas, vilka underlag som har störst påverkan på resultatet etc. Liknelsen är att beräkningarna sker i slutna lådor som användaren inte har insyn i.

<sup>3</sup> Detta eftersom rapporten publicerades så sent som december 2022.

2023-01-24

- Kommunkoncernen får i Kommuninvests interna bedömning ett riskvärde på 3 i en skala från 0–13<sup>4</sup> (där 0 är bästa riskvärde),
- Jämfört med övriga medlemmar i Kommuninvest ligger Järfällas kommunkoncern ungefär på medianen i riskvärde.
- Kommuns starka sidor är "hög befolkningstillväxt", "låg kostnad samt "hög resultat", enligt Kommuninvests presentation.
- Kommunens svaga sida är "hög låneskuld", enligt Kommuninvests presentation.

Kommuninvest kommunicerar att de inte sätter något "tak" för hur mycket respektive medlem kan låna, men att det finns begränsningar.

Kommuninvest har rating AAA, vilket är en högre rating än affärsbankerna i Sverige.

### 3.4.1 Bedömning

I brist på fastlagd finansiell strategi kan den tillämpade förvaltningen ses som en slags tyst strategi.

I någon mån kan målet rörande ökande soliditet ses som en strategi. Utifrån en grafik på skuldutvecklingen i LFA bedöms dock snarast soliditeten sjunka fram till 2035.

Det finns risker med den aktuella "tysta strategin", även om den erfarenhetsmässigt gett fördelar gentemot andra finansieringsalternativ. Kommunen saknar idag djup kunskap om alternativa finansieringslösningar och har inte heller några handlingsplaner för hur kommunen kan agera om Kommuninvest vid någon tidpunkt inte längre kan tillmötesgå kommunens lånebehov.

## 3.5 Känslighetsanalys

LFA innehåller en känslighetsanalys. Med utgångspunkt från det "förväntade utfallet" görs olika beräkningar:

- Baseline med ett resultatmål på 1 %
- Investeringar sker till nivån 70 % av den planerade nivån (oförändrat resultatmål)
- Resultatnivån 2 %
- Resultatnivån 3 %
- En högre befolkningsutveckling

Känslighetsanalysen visar att en lägre investeringstakt leder till ett lägre effektiviseringskrav, och att högre resultatmål ställer högre krav på effektiviseringar.

LFA rapporten innehåller ett avsnitt om samhällsekonomiska förutsättningar, i detta behandlas geopolitiska risker, befolkningsutveckling, BNP-utveckling, ränteutveckling, pensionssystem mm. Dock ingår inga analyser om andra alternativa utfall än ovan nämnda.

---

<sup>4</sup> Riskvärdesmodellen är en intern modell som Kommuninvest använder och som normalt enbart delas med deras kunder.

### 3.5.1 Bedömning

Känslighetsanalysens resultat är i viss mån uppenbara, eftersom de fokuserar på en framtida resultatnivå. Det saknas stresstester baserad på en eller flera parametrar i kombination. Exempel<sup>5</sup> på sådana parametrar kan vara

- Hur påverkas effektiviseringskravet på verksamheten vid högre räntor än de antagna?
- Hur påverkas utfallet av prisutvecklingen på mark och fastigheter?
- Hur påverkar avvikelser i utvecklingen av reallöner?

Sådana stresstester skulle kunna illustrera vilka effekter omvärldsförändringar kan få på kommunens verksamhet, till exempel kan högre räntor leda till ett högre effektiviseringskrav.

Inom ramen för granskningen har några starkt förenklade beräkningar genomförts, som redogörs för nedan.

*Jämförelse mellan överskottsmålet på 1 % och räntekostnader*

Vi kan se att en ökning av räntekostnaden med 1 procentenhet motsvarar kommunen överskottsmål.

<b>Skatter o bidrag (budget 2022)</b>	<b>4934</b>
<b>varav exploateringsnetto (budget 2022)</b>	<b>946</b>
<b>Intäkter exklusive exploatering (budget 2022)</b>	<b>3988</b>
<b>Överskottsmål 1 %</b>	<b>40</b>
<b>Kommunens skuld (delårsrapport aug 2022)</b>	<b>4160</b>
<b>Ökad räntekostnad per procentenhet i ränta</b>	<b>42</b>

*Effekt av höjd utdebitering*

En höjning av skatten med 0,10 krona ger ca 21 miljoner kronors högre skatteintäkter. Kommunens budget för 2022 redovisar samma utfall som granskningens beräkning.

*Exploateringsnetto*

Exploateringsnettot i budgeten summerar till ca 2 900 miljoner kronor inklusive investeringar för åren 2022-2032. En minskning av intäkterna på markförsäljning med 20 % minskar exploateringsnettot med ca 1 500 miljoner kronor.

*Återfinansieringsrisk*

Kommunens skuldportfölj per 31 augusti 2022 hade en genomsnittlig räntebindning på ca 1,5 år, dvs den tid det tar vid upptagande av lån vid återfinansiering för att ränteförändringar påverkar räntekostnaderna på en större del av skuldportföljen.

<sup>5</sup> Punkterna utgör just exempel och är inte en uttömmande analys av vilka parametrar som har högst påverkan.

## 3.6 Förvaltningsmodell inom kommunkoncernen

Kommunen förvaltar enbart sin egen likviditet och skuldportfölj. Järfällahus har i sin organisation en självständig finanschef, och bolaget fattar egna beslut om kapital- och räntebindningstider i sin upplåning.

Kommunen ställer borgen för Järfällahus, som bolaget erlägger en avgift för. Borgensramen för Järfällahus är på 1 700 miljoner kronor.

Finans- och redovisningschefen har regelbundet avstämningsmöten med finanschefen för Järfällahus, och har insikt i bolagets finansieringsbehov, dock utan formell rapportering från Järfällahus till Ekonomi- och upphandlingsavdelningen.

### 3.6.1 Bedömning

Många större kommuner har genomfört eller genomför en centraliserad hantering av förvaltningen avseende skuld och tillgångsförvaltning. Järfällahus är primärt ett allmännyttigt bolag med knappt 6 000 lägenheter samt knappt 60 000 kvm kommersiella lokaler, investeringscykeln i detta bestånd ger ett stort avtryck i kommunkoncernens totala finansiering.

Det finns en risk att Järfällahus agerande påverkar kommunens möjlighet att finansiera sig hos Kommuninvest, eftersom Kommuninvest gör en samlad bedömning av kreditvärdigheten på kommunkoncernen, särskilt eftersom kommunens låneram inte omfattar Järfällahus.

## 3.7 Styrdokument

Kommunen har ingen fastlagd finansiell strategi, varken avseende finansiella risker överlag eller mer specifikt kommunens finansiering.

Den nu gällande finanspolicyn beslutades av kommunfullmäktige, gällande från december 2015, se avsnitt 3.7.

Kommundirektören har, som en del av antagen budget 2022, getts i uppdrag att revidera Järfälla kommuns finanspolicy. Ekonomi- och upphandlingsavdelningen har påbörjat arbetet med att uppdatera finanspolicyn, ett arbete som pågår.

### 3.7.1 Bedömning

Den aktuella finanspolicyn är något ålderstigen och innehåller vissa möjligheter för kommunen som inte längre är relevanta eller utnyttjas:

- Kapitalförvaltningen avvecklades 2016-2017, finanspolicyn innehåller regler om kapitalförvaltningen som är obsoleta,
- Upplåning och skuldförvaltning ger Kommunstyrelseförvaltningen betydligt fler möjligheter än vad som utnyttjas, främst avseende finansieringsalternativ och möjligheten att använda derivat.



Järfälla kommun  
Kommunens finansieringsprocess

2023-01-24

## 4 Slutsatser och rekommendationer

### 4.1 Rekommendationer

KPMG lämnar följande rekommendationer baserat på våra iakttagelser och bedömningar:

- Uppdatera och förnya kommunens finansiella styrdokument. Kommunen bör utveckla en finansiell strategi, dvs ett inriktningsbeslut på lång sikt. Därtill bör finanspolicyn uppdateras för att vara relevant för implementering av strategin på kort till medellång sikt. Vår syn är att förtroendevalda bör besluta om den strategiska inriktningen och genom finanspolicyn ge tjänstepersoner mandat att implementera strategin med rimliga förvaltningsmandat.

Den finansiella strategin kan inkludera

- Översyn av räntebindingstider i olika tidsfack
  - Nyckeltal på soliditet och räntetäckningsmätt
  - Utveckling av förvaltningsmodellen inklusive kommunens styrning av Järfällahus
- Fortsätta med minst årliga uppdateringar av Barkabyplan och 10-åriga exploateringsbudgetar
  - Fortsätta med långsiktiga finansiella analyser minst årligen.
  - Kravställa uppdateringar av LFA (långsiktig finansiell analys) så att kommunen har full insikt i vilket underlag som ingår och kan ge vissa instruktioner om parametrar i basscenario och känslighetsanalyser.
  - Komplettera LFA med stresstester på tex ränta, markpriser samt löne- och pensionskostnader.
  - Planera succession på Ekonomi- och upphandlingsavdelningen som möjliggör kontinuitet i det arbete med långsiktigt finansiellt arbete som påbörjats.

2023-01-24

KPMG AB

Sven Höglund

Senior manager

Patrik Sandell

Director