

Mötesbok: Ekonomiberedningen (2023-08-22)

# Ekonomiberedningen

Datum: 2023-08-22

Plats:

Kommentar:

# Dagordning

## Kallelse

KallelseEkonomiberedningen2023-08-22

3

## Val av justerare

## Tillkommande och utgående ärende

## Ärenden

14/23 Översyn av styrdokument

5

15/23 Uppstart budgetprocessen 2025-2028 med utblick

65

16/23 Planering datum för budgetdagen

66

17/23 Aktuellt ekonomiskt läge

67

# Kallelse

Sammanträdesdatum 2023-08-22

Plats Stadshuset Bohusrummet, plan 2  
Tid Tisdagen den 22 augusti kl 17:00-20:00

Ledamöter	Daniel Tengvall (S) Eva Qvistgaard (L) Lennart Jonsson (M) Ronita Larsson (SD) Erika Sjöblom (S) Fredrik Daun (KD) Simon Pasula (M) Roy Svensson (UP) Benny Lindström (S)	Ordförande Vice ordförande
-----------	---	-------------------------------

Ersättare Hans Torwald (C)  
Andreas Antelid (V)  
Carl Adiels (MP)

Daniel Tengvall (S)  
Ordförande

Oskar Engdahl  
Sekreterare

**EKONOMIBEREDNINGEN**

**KUNGÄLV  
KOMMUN**



ADRESS Stadshuset · 442 81

Kungälv

TELEFON 0303-23 80 00 vx

FAX 0303-132 17

E-POST [kommun@kungalv.se](mailto:kommun@kungalv.se)

# Kallelse

Sammanträdesdatum

2023-08-22

## Dagordning

		Förslag till beslut
1	Upprop	
2	Val av justerare	Utses
3	Tillkommande och utgående ärende	Fastställs
	<b>Ärenden</b>	
4	2023-430 Översyn av styrdokument	Antecknas
5	2023-431 Uppstart budgetprocessen 2025-2028 med utblick	Antecknas
6	2023-432 Planering datum för budgetdagen	Antecknas
7	2023-433 Aktuellt ekonomiskt läge	Antecknas

**EKONOMIBEREDNINGEN****KUNGÄLVS  
KOMMUN**





**KUNGÄLVS  
KOMMUN**

# Bolagspolicy

---

Policy

Diarie-/dokumentnummer: KS2020/1673

Beslut: 2021-11-11, Kommunfullmäktige §163/2021

Ersätter tidigare beslut KS2019/1443, KF § 306/2019

Beredande politiskt organ: Ekonomiberedningen

Giltighetstid: Till och med 2023-12-31

Dokumentansvarig: Ekonomichef



## Innehållsförteckning

<b>1. Syfte</b> .....	3
<b>2. Kommunen som ägare</b> .....	3
<b>3. Ägarstyrning</b> .....	3
<b>Kommunfullmäktige</b> .....	3
<b>Bolagsordning</b> .....	4
<b>Aktieägaravtal</b> .....	4
<b>Ägardirektiv</b> .....	4
<b>Övriga styrdokument</b> .....	5
<b>Val av styrelse och lekmannarevisorer</b> .....	5
<b>Val av stämombud och instruktioner till ombuden</b> .....	6
<b>Kommunstyrelsen</b> .....	6
<b>Uppsiktsplikt</b> .....	6
<b>Instruktioner till stämombud</b> .....	7
<b>Möten och ägardialog</b> .....	7
<b>4. Gemensamma bolagsprinciper</b> .....	7
<b>Styrelse och VD</b> .....	7
<b>Förvaltning och bolag – Gemensamma mål men olika roller och ansvar</b> .....	8
<b>Ekonomiska mål och principer</b> .....	8
<b>Budget, delårsrapport och finansiering</b> .....	8
<b>Förvaltningsberättelse och årsredovisning</b> .....	8
<b>Information</b> .....	9
<b>Revision</b> .....	9



## KUNGÄLVS KOMMUN

### 1. Syfte

Bolagspolicyn redovisar hur kommunallagens och aktiebolagslagens regler för ägarstyrning av bolagen ska tillämpas i Kungälv kommun samt hur ägaren i övrigt utövar styrning av de kommunala bolagen.

Syftet med bolagspolicyn är att tydliggöra Kungälv kommuns ägarroll och hur kommunens ägarstyrning av sina aktiebolag ska genomföras. Dessutom anger bolagspolicyn gemensamma principer för bolagen inom områdena styrelse och VD, ekonomi, information och revision.

De principer för ägarstyrning som anges i bolagspolicyn ska även så långt som är möjligt tillämpas för den verksamhet som kommunen bedriver genom andra former av juridiska personer som delägda bolag, stiftelser, ekonomiska föreningar och kommunalförbund.

### 2. Kommunen som ägare

Kommunen äger bolag och driver företagsverksamhet för att förverkliga kommunala ändamål. Kommunens helägda bolag ingår i en koncern. Verksamheten syftar ytterst till att skapa nytta för kommunen och medborgarna. Det kommunala ändamålet med verksamheten anges i bolagsordningen. Det utvecklas i ägardirektiv till bolaget.

Kommunstyrelsen är det organ i kommunen som utövar ägarrollen och har uppsikt över bolagen. Kommunstyrelsen och bolagsstyrelsen skall föra en återkommande dialog om ändamålet med verksamheten och hur det skall komma till uttryck. Som aktiv ägare ansvarar kommunstyrelsen för att löpande utvärdera verksamheten och verksamhetsformen, bolagets strategier och mål, hur dessa passar i kommunens övriga verksamhet samt hur bolagsverksamheten sköts av bolagsstyrelse och företagsledning.

### 3. Ägarstyrning

#### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige utövar sin ägarstyrning över bolagen med ett antal olika styrinstrument. De viktigaste styrinstrumenten är bolagsordning, aktieägaravtal, ägardirektiv och gemensamma principer för bolagen i enlighet med denna bolagspolicy.

Därutöver utser kommunfullmäktige styrelse och lekmannarevisorer samt stämмоombud och instruktioner inför bolagsstämman.



## KUNGÄLV KOMMUN

### **Bolagsordning**

Kommunfullmäktiges ägarroll innebär att fullmäktige skall fastställa bolagsordning för de kommunala bolagen. Bolagsordningen skall ange det kommunala ändamålet med verksamheten, de kommunala befogenheter som utgör ram för verksamheten (t ex självkostnadsprincip, likställighetsprincip och lokaliseringsprincip) och de beslut om principiella frågor i verksamheten som ska prövas av kommunfullmäktige före genomförande (underställningsplikt).

### **Aktieägaravtal**

I delägda bolag ska ett aktieägaravtal ingås mellan delägarna såvida detta inte är uppenbart obehövt för att tillvarata kommunens intresse som delägare med beaktande av ägarförhållandena och verksamhetens art och omfattning. I aktieägaravtalet regleras vad delägarna är överens om kring styrning, finansiering och kontroll av bolaget.

Kommunen ska i aktieägaravtal verka för att de synsätt och regler som anges i denna bolagspolicy ska tillämpas även i de delägda bolagen. Samtliga aktieägaravtal ska godkännas av kommunfullmäktige.

För det fall aktieägaravtalet innehåller uppgifter som skyddas av någon bestämmelse i offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) kan överläggningarna i fullmäktige hållas inom stängda dörrar och den aktuella bestämmelsen i avtalet beläggas med sekretess. Själva beslutsfattandet ska dock ske öppet och det fattade beslutet blir alltid offentligt.

### **Ägardirektiv**

Kommunfullmäktige har rätt att fastställa olika former av ägardirektiv för verksamheten i de kommunala bolagen. Detta sker i följande former:

1. Kommunens helägda bolag har som grundläggande styrdokument och som komplement till bolagsordningen, ett utförligt ägardirektiv. Här preciseras bolagets verksamhetsuppdrag och relation till kommunen som ägare så som krav på utdelning, information med mera.
2. Bolagets styrelse fastställer budget för bolaget. Budgeten skall i tillämpliga delar svara upp mot kommunfullmäktiges rambudget, främst fullmäktiges strategiska mål. Budget för bolagen anger mål, inriktning och resultatkrav för bolagets verksamhet.
3. Under verksamhetsåret kan kommunfullmäktige besluta att ge ett särskilt ägardirektiv för ett bolag som gäller en viss fråga om organisation eller



## KUNGÄLVS KOMMUN

verksamhet. Det särskilda ägardirektivet gäller för bolaget efter beslut på bolagsstämma.

4. Kommunfullmäktige kan fastställa att hela eller delar av ett kommunalt program (för till exempel miljöfrågor eller administrativa frågor) även ska gälla för de kommunala bolagen. Före kommunfullmäktiges beslut ska bolagens styrelser ha möjlighet att yttra sig över om det finns några hinder för bolaget att tillämpa aktuellt program. Efter kommunfullmäktiges beslut fastställs programmet på bolagsstämman varefter hela eller delar av programmet gäller som ett gemensamt ägardirektiv.

När det gäller de delägda bolagen fastställs ägardirektiv normalt i samråd med övriga delägare. Beroende på ägarförhållanden och bestämmelser i aktieägaravtal och bolagsordning kan krävas enhälligt beslut från samtliga delägare. Ägardirektiv för delägda bolag måste antas av bolagsstämman för att vara bindande för bolaget såvida inte bolagsordningen innehåller en bestämmelse om att bolaget är skyldigt att utföra de uppdrag som det tilldelas gemensamt av ägarna eller motsvarande varvid ägardirektivet blir automatiskt bindande för bolaget.

När det gäller Stiftelsen Kungälvsbostäder motsvarar dess stadgar bolagens ägardirektiv.

### Övriga styrdokument

Övriga styrdokument från kommunen som berör bolagen i koncernen ska fastställas av bolagsstämma.

### Val av styrelse och lekmannarevisorer

Bolagets styrelse skall ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. När kommunen och de politiska partierna bereder val av styrelseledamöter bör därför bolagets behov av mångsidighet och kompetens i styrelsen beaktas. En jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas.

Kommunfullmäktige ska utse styrelseledamöter och i förekommande fall suppleanter i bolagen. I de helägda bolagen utser kommunfullmäktige samtliga styrelseledamöter och i förekommande fall suppleanter. I de delägda bolagen utser kommunfullmäktige den del av styrelsen som anges enligt aktieägaravtal och bolagsordning för det aktuella bolaget.



## KUNGÄLVS KOMMUN

I koncernens moderbolag utser kommunfullmäktige samtliga styrelseledamöter och i förekommande fall suppleanter. I styrelsen bör kommunstyrelsens presidium ingå. Moderbolagets styrelse bör vara representerat i dotterbolagens styrelser, lämpligtvis i form av presidium.

För de helägda bolagen ska kommunfullmäktige även utse två lekmannarevisorer och, vid behov, en eller två lekmannarevisorssuppleanter. Om verksamheten är av mindre omfattande slag kan kommunfullmäktige istället besluta att utse endast en lekmannarevisor och, vid behov, en lekmannarevisorssuppleant. För delägda bolag ska fullmäktige utse en lekmannarevisor och en lekmannarevisorssuppleant om detta är rimligt utifrån ägarförhållanden samt verksamhetens art och omfattning.

Kommunfullmäktiges aktuella beslut om styrelse och lekmannarevisorer ska noteras på varje årsstämma.

### **Val av stämмоombud och instruktioner till ombuden**

Kommunfullmäktige utser den person som ska företräda ägaren vid moderbolagets stämma

Kommunfullmäktige ska på förslag från kommunstyrelsen utfärda en instruktion till stämмоombudet som anger hur ombudet ska rösta i de ärenden på bolagsstämman som bedöms vara av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Instruktion till stämмоombud vid bolagens årsstämma ska alltid ges av kommunfullmäktige. För bolagsstämmor i delägda regionala bolag, där det finns en av styrelsen påskrivna årsredovisning och en "ren" revisionsberättelse kan kommunfullmäktige utfärda en generell ombudsinstruktion.

Stämмоombud att företräda moderbolaget i dotterbolagens stämmor i kommunkoncernen utses av moderbolaget.

## **Kommunstyrelsen**

### **Uppsiktsplikt**

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen utöva uppsikt över de kommunala bolagen på samma sätt som styrelsen har tillsyn över all annan kommunal verksamhet. Uppsiktsplikten innebär att kommunstyrelsen ska hålla sig informerad om bolagens verksamhet och hur bolagen förhåller sig till gällande styrdokument och gällande lagstiftning.

Kommunstyrelsen ska genom årliga beslut göra en bedömning av bolagens verksamhet utifrån de ändamål och befogenheter som anges i bolagsordningen och i kompletterande direktiv från kommunfullmäktige. Bedömningen ska göras med stöd



## KUNGÄLVS KOMMUN

av löpande information från bolagsstyrelserna och årliga rapporter från lekmannarevisorerna.

Kommunstyrelsen ska i samband med årsredovisningen lämna ett underlag till kommunfullmäktige om sin bedömning av bolagens verksamhet under året. Om kommunstyrelsen bedömer att ett bolag under året har avvikit från sitt ändamål och sina befogenheter, ska kommunstyrelsen även lämna förslag till åtgärder som säkerställer att bolagets verksamhet åter kommer att bedrivas i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

### Instruktioner till stämooombud

Kommunstyrelsen ska utarbeta förslag till instruktioner till kommunens stämooombud inför bolagsstämmor i moderbolaget. Instruktioner som gäller ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska utfärdas av kommunfullmäktige. Årsstämmor ska generellt anses vara av principiell beskaffenhet och dessa instruktioner till stämooombuden ska därför alltid utfärdas av fullmäktige.

Instruktion för moderbolagets stämooombud inför stämmor i dotterbolagen i kommunkoncernen utfärdas av moderbolaget.

Inför ordinarie bolagsstämma i något av Kungälv kommunens delägda bolag, kan kommunfullmäktige utfärda en generell ombudsinstruktion:

*Uppdra till ombud för Kungälv kommun vid bolagsstämmorna för XXX AB och YYY AB, att under förutsättning att det finns en av styrelsen påskrivna årsredovisning och en "ren revisionsberättelse", rösta för:*

- *Resultat- och balansräkning fastställs enligt framlagt förslag.*
- *Styrelsens förslag till disposition av vinstmedel*
- *Ansvarsfrihet beviljas styrelseledamöterna och verkställande direktör.*

### Möten och ägardialog

Den formella styrningen i bolagsordning och ägardirektiv är inte tillräcklig för ett aktivt ägarskap. Det krävs också informell styrning i form av samråd och dialog mellan kommunen och bolagen. Dialogen är en del av kommunstyrelsens uppsiktsplikt, men skall också behandla långsiktiga strategiska frågor och utmaningar som delas mellan ägaren och bolagen. Formerna för dialogen är närmare beskrivna i bolagens ägardirektiv.

## 4. Gemensamma bolagsprinciper

### Styrelse och VD

Kommunens representanter i bolagens styrelser utses av kommunfullmäktige. Styrelsen ska årligen utarbeta och anta en arbetsordning för sitt eget arbete.



## KUNGÄLV KOMMUN

Styrelsen utser bolagets VD och bestämmer anställningsvillkoren för VD:n. Rekrytering av VD sker i samråd med kommunstyrelsens presidium. Bolagens styrelse ska årligen upprätta en skriftlig instruktion för verkställande direktören för när och hur sådana uppgifter som behövs för styrelsens bedömning enligt 4 § andra stycket aktiebolagslagen skall samlas in och rapporteras till styrelsen.

### **Förvaltning och bolag – Gemensamma mål men olika roller och ansvar**

All kommunal verksamhet syftar ytterst till att skapa nytta för kommunen ("koncernnytta") och medborgarna. Kommunen driver verksamhet för att förverkliga kommunala ändamål och väljer den organisationsform som är mest effektiv med hänsyn till verksamhetens art och ändamål. Förvaltning och bolag arbetar därför mot samma mål – kommunfullmäktiges strategiska mål – men har olika uppdrag och roller.

### **Ekonomiska mål och principer**

Bolagens verksamhet ska bedrivas på affärsmässiga grunder inom ramen för målet om långsiktig hållbar samhällsnytta. Verksamheten ska bedrivas så att den utförs på det för hela kommunkoncernen mest fördelaktiga sättet. Samordningsmöjligheter i koncernen ska utnyttjas.

Bolagen ska eftersträva ett ekonomiskt resultat som ger utrymme både för en årlig utdelning till ägaren samt för en långsiktig konsolidering av bolaget.

### **Budget, delårsrapport och finansiering**

Bolagen skall vara delaktiga i kommunfullmäktiges rambudgetprocess och lämna den information som behövs i samband med denna.

Bolagen ska lämna tertialrapporter om måluppfyllelse och ekonomiskt resultat till kommunstyrelsen.

Bolagens finansförvaltning ska följa de ramar och riktlinjer som anges i den koncerngemensamma finanspolicy som har fastställts av kommunfullmäktige. Detta innebär att bolagen ska ha finansiell samverkan med kommunen inom områdena likviditet, medelsplacering och långfristig upplåning. Denna samverkan ska ske på affärsmässiga villkor. Kungälv kommun finansierar sina helägda bolag. Kungälv kommun tecknar borgen för stiftelsen Kungälvbostäder. De lån som upptas för bolagens räkning ska vara specifika och inte andelar av gemensamma lån. Vidareutlåning till helägda bolag ska ske affärsmässigt.

### **Förvaltningsberättelse och årsredovisning**

Bolagen ska lämna av styrelsen fastställd förvaltningsberättelse och årsredovisning till kommunstyrelsen tillsammans med revisionsberättelse och granskningsrapport från lekmannarevisorerna. Kommunstyrelsen överlämnar efter beredning dessa årsredovisningshandlingar till kommunfullmäktige för godkännande.

Bolagets årsstämma fastställer årsredovisning samt prövar ansvarsfrihet för styrelse och VD efter kommunfullmäktiges behandling av årsredovisningen.





## KUNGÄLV KOMMUN

De helägda bolagen skall i årsredovisningen lämna information om:

1. Att utvärdering av styrelsen och verkställande direktören genomförts.
2. Styrelseledamöterna, nämligen
  - Kön, ålder, huvudsaklig utbildning eller arbetslivserfarenhet,
  - uppdrag i bolaget och väsentliga uppdrag i andra företag och organisationer,
  - samt övriga uppgifter som kan vara av betydelse för bedömningen av ledamotens kompetens och lämplighet
3. Hur styrelsearbetet bedrivits, inkluderande eventuell arbetsfördelning, antal sammanträden, genomsnittlig närvaro samt vem som varit sekreterare vid styrelsens sammanträden.
4. Hur den interna kontrollen är organiserad och hur väl den fungerat under senaste räkenskapsåret.
5. Hur bolagets risker bedömts och följts upp.
6. Hur bolaget kommunicerar med revisorerna och lekmannarevisorerna.
7. Verkställande direktören, nämligen:
  - Kön, ålder, huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet
  - samt väsentliga uppdrag i andra företag och organisationer.
8. Vilka ärenden som bolaget överlämnat till kommunen för att bereda kommunfullmäktige tillfälle att ta ställning.

### Information

Bolagen ansvarar för att till kommunstyrelsen löpande överlämna följande dokument:

1. protokoll från bolagsstämma
2. protokoll från styrelsens sammanträden
3. bolagets budget och verksamhetsplan/affärsplan
4. bolagets delårsrapporter och årsredovisning
5. revisionsberättelse och granskningsrapport
6. övriga handlingar av vikt för kommunstyrelsen

Kommunen har därutöver som målsättning att varje helägt bolag genom dess ordförande eller VD ska ge en presentation av verksamheten i bolaget i samband med något av fullmäktiges ordinarie sammanträden under mandatperioden. Kommunägda bolag skall ha en hemsida som nås via kommunens hemsida. Om bolagets ägare bestämmer det kan information om bolaget i stället finnas på kommunens hemsida.

### Revision

Bolagets årsstämma utser revisorer enligt de bestämmelser som anges i aktiebolagslagen.

Kommunfullmäktige utser lekmannarevisorer utifrån de bestämmelser som anges i kommunallagen.

---

# Finanspolicy

## Policy

Diarie-/dokumentnummer: KS2019/1689  
Beslut: 2019-12-05 (KF § 309/2019)  
Beredande politiskt organ: Ekonomiberedningen  
Ersätter tidigare beslut: KS2012/1987  
Giltighetstid: 2023-12-31  
Dokumentansvarig: Ekonomichef  
Senast uppdaterad av: Pia Jakobsson



## Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	3
2.	Relation till andra styrdokument .....	3
3.	Syfte .....	3
4.	Mål och viljeinriktning .....	3
5.	Samordning av finansförvaltningen.....	3
6.	Organisation.....	4
7.	Likviditetsförvaltningen.....	4
7.1	Koncernkonto.....	4
7.2	Likviditetsförvaltning på kort sikt .....	4
7.3	Särskilda riktlinjer för placeringar som avser långfristiga ändamål.....	5
8.	Risker.....	5
9.	Tillgångar.....	6
10.	Skulder.....	6
10.1	Allmänt .....	6
10.2	Kortfristig upplåning.....	6
10.3	Långfristig upplåning .....	7
11.	Fakturor och krav.....	7
12.	Levandegöra.....	7
13.	Uppföljning .....	7



## 1. Inledning

Finanspolicyen fastställer mål för kommunen och de helägda kommunala bolagen inom den finansiella verksamheten.

Dokumentet inkluderar de föreskrifter för kommunens medelsförvaltning som kommunfullmäktige skall fastställa enligt 11 kap 3 § Kommunallagen, inklusive 4 § avseende pensionsmedel.

I kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut fastställs resultat-, finansierings- och balansbudgetar samt eventuellt kompletterande tillämpningsföreskrifter. Den finansiella verksamheten skall anpassas efter de beslut som fattas i kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen fastställer riktlinjer för den finansiella verksamheten, för kravverksamheten och för förvaltning donationsmedel.

## 2. Relation till andra styrdokument

Policyen är kopplad till bolagspolicy samt riktlinjer för den finansiella verksamheten, riktlinjer för kravverksamhet, riktlinjer för borgensåtagande och för förvaltningens donationsmedel.

## 3. Syfte

Finanspolicyen i Kungälv kommun syftar till att fastställa mål för kommunen och de helägda kommunala bolagen inom samordning, upplåning, placering och utlåning, försäkringsinstrument och likviditetsplanering.

## 4. Mål och viljeinriktning

Inom ramen för kommunallagens bestämmelser skall kommunens och de helägda kommunala bolagens upplåning ske till så låg kostnad som möjligt och de egna medlen placeras så att god avkastning erhålls.

Med beaktande av de riskbegränsningar som anges i detta dokument är målsättningen att uppnå bästa möjliga finansnetto.

## 5. Samordning av finansförvaltningen

Kommunen har en samordnad finansförvaltning, där de helägda bolagen ingår. Samordningen regleras i detta dokument och i ägardirektiv. För bolagen hänvisas i övrigt till Aktiebolagslagens (ABL) bestämmelser.

## 6. Organisation

Följande ansvars- och befogenhetsfördelning skall gälla för den finansiella verksamheten.

Kommunfullmäktige	Beslutar om policy, ramar för upp- och utlåning samt finansiella mål.
Ekonomiberedningen	Bereder och lägger förslag till policy, ramar för upp- och utlåning, samt finansiella mål.
Kommunstyrelsen	Beslutar om riktlinjer för den finansiella verksamheten, för kravverksamheten och för donationsmedel. Kommunstyrelsen ansvarar också för medelsförvaltning och verkställer kommunfullmäktiges beslut.
Kommundirektören	Ansvarar för den operativa finansiella verksamheten.
Kommunala bolag	I de fall kommunens helägda bolag upprättar en företagsspecifik finanspolicy, skall den vara baserad på kommunens Finanspolicy och på gällande ägardirektiv och avtal. Policyn antas av respektive styrelse. Angående styrelsens ansvar för företagets finansiella verksamhet och risker hänvisas till Aktiebolagslagen (ABL).
Finanskommitté	Gemensamma frågor i den samordnade finansförvaltningen skall förankras med representanter för de helägda kommunala bolagen.

## 7. Likviditetsförvaltningen

### 7.1 Koncernkonto

För att effektivisera penninghanteringen skall samtliga saldon och likvidströmmar vara samordnade i räntebärande koncernkonto.

### 7.2 Likviditetsförvaltning på kort sikt

För att nå en effektiv penninghantering skall likviditetsplaneringen vara samordnad och ligga till grund för bedömning av betalningsberedskapen på kort och lång sikt samt utgöra underlag för beslut om upplåning och placering av likvida medel

God betalningsberedskap uppnås genom egen likviditet, avtalade kreditlöften samt



bemyndigande om upptagande av kortfristiga krediter.

Inom ramen för likviditetsförvaltningen skall bundna placeringar överstigande ett år inte ske.

### 7.3 Särskilda riktlinjer för placeringar som avser långfristiga ändamål

Kungälv kommun har ett långsiktigt åtagande för utbetalning av intjänade pensioner. Dessa utbetalningar kommer att vara en påfrestning på kommunens ekonomi en lång tid framöver.

För att möta den påfrestningen har kommunen gjort likvida avsättningar för pensionsändamål och upphandlat försäkring för intjänad pensionsrätt.

## 8. Risker

All form av ekonomisk verksamhet innebär ett visst mått av finansiellt risktagande. Genom en aktiv finansförvaltning skapas möjligheter till ett rationellt hanterande med beaktande av den kostnad det medför att minska eller eliminera risker.

Väsentliga finansiella risker:

- **Valutarisk** - värdet förändring av en valuta i förhållande till andra valutor. Kommunen skall inte ta några valutarisker.
- **Ränterisk** - värdet förändring på lån eller placering som följd av ändrade marknadsräntor.  
Ränterisken begränsas genom urvalet av tillåtna instrument och genom begränsning av räntebindningstider.
- **Kreditrisk** - motpartsrisk - risken att en motpart inte fullgör sina förpliktelser. Motpartsrisken begränsas genom att godkända motparter för affärer fastställs.
- **Likviditetsrisk** - risken att en placering inte kan omsättas i likvida medel utan påtaglig kostnadsökning.  
Likviditetsrisken begränsas genom planering och val av placeringsformer som vid var tidpunkt kan disponeras/säljas. Löptiden för placerade medel skall anpassas till framtida behov av betalningsmedel på kort och medellång sikt i enlighet med likviditetsplanen.
- **Finansieringsrisk** - risken att upplåning inte kan ske utan påtaglig kostnadsökning.

En del av dessa risker kan begränsas genom att använda derivatinstrument. Dessa instrument får endast användas för att skydda en reell underliggande placering/upplåning. Kommunstyrelsen ansvarar för att förekommande risker hanteras enligt de direktiv som lämnas ovan och att riktlinjer finns.

## 9. Tillgångar

Kortfristig utlåning d v s placering av överskottslikviditet eller vidareutlåning av kortfristig upplåning, skall ske med beaktande av kravet på godtagbar kreditrisk och med hänsynstagande till övriga risker och likviditetsaspekter av sådana placeringar. Högsta möjliga avkastning skall eftersträvas inom ramen för detta dokumentets riskbegränsningar.

Kommunstyrelsen anger i riktlinjer för den finansiella verksamheten, de instrument, motparter och limiter som får utnyttjas. Värdepapper skall förvaras hos bank eller hållas i eget förvar.

Utlåning får ske till helägda bolag.

## 10. Skulder

### 10.1 Allmänt

Upplåning får genomföras för långfristig finansiering eller för att trygga kortfristiga betalningsberedskap.

Vid upplåning och skuldförvaltning skall kravet på låg risk beaktas och lägsta möjliga finansieringskostnad eftersträvas vid den valda risknivån.

Upplåning som uteslutande syftar till att skaffa medel för placering med ränteförtjänst (arbitrageaffär) är inte tillåtet. Detta hindrar dock inte att upplåning sker vid en tidpunkt som bedöms vara lämplig för senare finansiering.

Kommunen ska när så är möjligt upphandla grön finansiering. Det innebär att vid upptagande av nya lån ska så kallad grön finansiering vara ett prioriterat kriterie om det är möjligt.

Kommunens helägda bolag får inte sluta långfristiga kreditavtal som undanröjer konkurrensen mellan olika långgivare. Vid upphandling skall förfrågan ske hos minst tre kreditinstitut. Undantag får göras vid befarade stora ränterörelser.

### 10.2 Kortfristig upplåning

Kortfristig upplåning, vilket innebär upplåning med en löptid understigande ett år beslutas enligt kommunstyrelsens delegeringsordning och riktlinjer.

Löptid och räntebindningstid för kortfristig upplåning skall bestämmas med hänsyn till gällande regler angående ränteriskbegränsning och aktuell likviditetsprognos.



### 10.3 Långfristig upplåning

Långfristig upplåning för kommunens eget behov, samt för vidareutlåning till bolagen, varmed menas upplåning med en löptid längre än ett år, skall ske enligt detta dokument.

## 11. Fakturor och krav

Kravverksamheten är ett medel för att höja både den individuella och den allmänna betalningsmoralen. Målsättningen är att kommunen skall få sina fordringar betalda senast på förfallodagen. De olika former av sanktioner som tillämpas skall utformas så att kommunens intentioner tydliggörs och antalet ärenden i kravrutinen minskas

Avstängning från tillgång till kommunal service kan ske efter beslut i politisk instans.

Som regel, när inte annat särskilt är avtalat, gäller att leverantörsfakturor ska betalas på förfallodagen, det vill säga den dag som infaller 30 dagar efter fakturans ankomst till kommunen.

Kommunstyrelsen ansvarar för att fastställa riktlinjer till grund för kommunens agerande gentemot gäldenärer och kunder/brukare.

## 12. Levandegöra

Policyn kommuniceras via kommunens hemsida. Medarbetare, chefer och helägda bolagen ska ha god kännedom om den fastställda policyn och dess ramar.

## 13. Uppföljning

Detta dokument skall omprövas varje mandatperiod och när förutsättningar i kommunen eller omvärlden förändras på ett sätt som motiverar det.



**KUNGÄLVS  
KOMMUN**

# God Ekonomisk Hushållning och resultatutjämningsreserv (RUR)

---

**Riktlinjer**

Diarie-/dokumentnummer: KS2022/1209  
Beslut: 2022-09-01 KF § 95/2022  
Beredande politiskt organ: Ekonomiberedningen  
Ersätter tidigare beslut 2021-04-15, KF § 52/2021  
Giltighetstid: 2023-12-31  
Dokumentansvarig: Ekonomichef



**KUNGÄLVS  
KOMMUN**

## Innehållsförteckning

<b>1. God ekonomisk hushållning</b> .....	<b>3</b>
Två perspektiv .....	3
Finansiella mål.....	4
Verksamhetsmål.....	4
<b>2. Resultatutjämningsreserv</b> .....	<b>4</b>
Reservering till RUR.....	5
Disponering av RUR.....	5
Beslut om reserv .....	5
Rutiner för revidering av finansiella mål .....	5
Extern redovisning av RUR .....	6
<b>3. Uppföljning</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Relation till andra styrdokument</b> .....	<b>6</b>



## KUNGÄLV KOMMUN

### 1. God ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, både på kort och långt sikt. Grundtanken bakom begreppet god ekonomisk hushållning är att varje generation av invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och själva konsumerar, samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas.

En viktig förutsättning för god ekonomisk hushållning är att det finns balans mellan löpande kostnader och intäkter. Verksamheternas nettokostnader bör därför inte öka i snabbare takt än skatteintäkter och statsbidrag.

Kommunen bör uppvisa årliga positiva resultat på en nivå som gör att dess ekonomi inte urholkas av inflation eller av för låg självfinansieringsgrad av investeringar.

En ekonomi i balans samt en väl fungerande uppföljning och utvärdering av ekonomi och verksamheter är nödvändiga förutsättningar för att kommunen ska kunna leva upp till kravet på god ekonomisk hushållning.

Ekonomi betyder att hushålla med begränsade resurser. Kommuner ska enligt kommunallagen hushålla med sina resurser och sträva efter att få ut så mycket värde som möjligt av varje satsad krona. Kommunallagen innefattar även krav på att resurser i verksamheten används till rätt saker och att de utnyttjas på rätt sätt

God ekonomisk hushållning råder då verksamheten utövas på ett ändamålsenligt och ekonomiskt hållbart sätt. Såväl de finansiella målen som verksamhetsmålen är huvudsakligen uppfyllda och kommunens grunduppdrag bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

#### Två perspektiv

Begreppet god ekonomisk hushållning har både ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv. God ekonomisk hushållning ska också ses utifrån två dimensioner, att hushålla i nutiden samt att hushålla över tiden.

Det finansiella perspektivet innebär bland annat att varje generation själv ska bära kostnaderna för den service den konsumerar. Kommunen måste ange en ambitionsnivå för den egna finansiella ställningen och utvecklingen i form av finansiella mål.

Verksamhetsperspektiv tar sikte på att kommunen måste bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt, för att kunna skapa förutsättningar för god ekonomisk hushållning. För att säkerställa detta måste det finnas ett klart samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter.

De finansiella målen samt de verksamhetsmålen ska anges i den av kommunfullmäktige framtagna rambudgeten och fastställs i samband med kommunfullmäktiges beslut om rambudget.



## KUNGÄLVS KOMMUN

Kontinuerliga uppföljningar via delårsrapporter och årsredovisningar syftar till att identifiera hur väl en kommun har levt upp till en god ekonomisk hushållning.

### Finansiella mål

De finansiella målen ska ange de finansiella förutsättningarna och ramarna för den kommunala verksamheten utifrån **respektive** kommunens ekonomiska situation på kort och lång sikt. De finansiella målen ska också ange en ambition för kommunens finansiella utveckling och ställning. Kommunen behöver generera ett stabilt driftöverskott för att finansiera viktiga investeringar i kärnverksamheten och kunna utveckla verksamheten över tid. Ett stabilt driftöverskott krävs också för att kunna hantera eventuella kommande räntehöjningar. Finansiella mål ska inkludera kommunkoncernen.

### Verksamhetsmål

Kommunallagen innehåller också krav på att resurserna i verksamheterna används till rätt saker och att de nyttjas på ett effektivt sätt. De verksamhetsmässiga målen mäts genom indikatorer

Verksamhetsmålen ska utvärderas och följas upp i delårsrapport och årsredovisning. För att uppföljning av målen ska kunna genomföras på ett tillfredställande sätt är det viktigt att målen är tydligt formulerade samt mätbara.

Grundläggande är att verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt och ändamålsenligt samt att varje generation ska bära kostnaden för den service den konsumerar och inte belasta kommande generationer med kostnader eller åtaganden.

## 2. Resultatutjämningsreserv

Från och med 2013 finns det för kommuner en möjlighet att under vissa förutsättningar reservera delar av ett positivt resultat i en resultatutjämningsreserv (RUR). Denna reserv kan sedan användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel, under förutsättning att årets balanskravsresultat är negativt. Hur man avser att reservera och disponera medel till/från RUR ska framgå av de riktlinjer för god ekonomisk hushållning som kommunfullmäktige fastställer.

Syftet med RUR är alltså att kunna bygga upp en reserv under goda tider för att senare, under vissa omständigheter, användas när skatteunderlagsutvecklingen är svag. RUR ska därigenom vara ett sätt att kunna arbeta med mer långsiktiga mål än balanskravets fokus på ett kalenderår i taget.

Med RUR kan kommunen vid en tillfällig intäktsdämpning undvika kortsiktiga neddragningar av verksamheter som eventuellt senare måste byggas upp igen.





## KUNGÄLV KOMMUN

### Reservering till RUR

Reservering till RUR får göras med högst det belopp som motsvarar det lägsta antingen av den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravjusteringar som överstiger 1 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning. Om kommunen har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelse för pensionsförpliktelser, ska gränsen för när avsättningen får ske istället uppgå till 2 procent av summan av de ovan nämnda posterna.

Resultatutjämningsfonden för Kungälv kommun maximeras till 100 mkr.

### Disponering av RUR

Prognosen för det årliga underliggande skatteunderlaget för riket, jämfört med den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren, används som riktvärde för när disponering från RUR får göras. Om prognosen understiger genomsnittet får reserven användas. Detta gäller både vid budgetarbetet och bokslutsarbetet.

Maximalt 40 procent av RUR får tas i anspråk det första året i en lågkonjunktur. Under det andra påföljande året av lågkonjunkturen får maximalt 50 procent av de återstående medlen tas i anspråk och under det tredje året får hela den resterande medlen tas i anspråk.

För en budget är de formella kraven inte specificerade på samma detaljnivå som för en årsredovisning. I samband med behandling av delårsbokslut och bokslutsprognoser kan kommunen behöva fatta beslut om en omprövning av reservering respektive disponering. **Om det krävs åtgärder i verksamheterna kan dessa eventuellt vägas mot att disponera RUR - under förutsättning att skatteutvecklingen och det prognostiserade resultatet tillåter**

### Beslut om reserv

För att klara kravet på balans mellan intäkter och kostnader i budget och redovisning är det tillräckligt att RUR används med ett belopp som motsvarar vad som krävs för att få ett balanskravsresultat där det är balans mellan intäkter och kostnader.

Medlen från RUR ska täcka negativa resultat, det vill säga inte mer än vad som krävs för att balanskravsresultatet ska komma upp till noll. Detta gäller såväl i budgeten som i årsredovisningen.

Två kriterier ska alltså vara uppfyllda:

1. förändringen av årets underliggande skatteunderlag ska understiga den genomsnittliga och,
2. balanskravsresultatet ska vara negativt och reserven får användas för att nå upp till ett nollresultat (eller så långt som reserven räcker).

### Rutiner för revidering av finansiella mål

Kommunens finansiella mål revideras i samband med rambudgetprocessen.



**KUNGÄLVS  
KOMMUN**

### **Extern redovisning av RUR**

RUR redovisas som en delpost under kommunens eget kapital i balansräkningen. Eftersom reserven enbart är en delpost redovisas inte förändringar av reserven över resultaträkningen, vilket innebär att reserveringen inte påverkar kommunens balanskravsresultat, utan endast är en del av balanskravsutredningen och RUR kan endast användas för att nå balans enligt balanskravet.

### **3. Uppföljning**

Uppföljning av principerna i detta styrdokument sker senast i samband med mandatperiodens början enligt kommunens riktlinjer för styrdokument.

### **4. Relation till andra styrdokument**

Styrdokumentet Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv (RUR) har en koppling till dokumenten i kommunens rambudget.

# Konkurrenspolicy

---

## Policy

Ingår i Kungälv kommun författningssamling enligt beslut 2015-12-10 KF §315/2015 KS2015/1382

Diarienummer:	KS2019/2032
Dokumentansvarig	Ekonomi och upphandling,
: Beredande organ:	Ekonomichef Ekonomiberedningen
Beslutad av:	Kommunfullmäktige § 180/2013
Datum för beslut:	2015-12-10
Giltighetstid:	2023-12-31
Handläggare:	Pia Jakobsson





## **Vision**

Kungälv kommun är en attraktiv kommun att verka, bo och vistas i både för både enskilda, näringsidkare och anställda. Kungälv kommun bedriver den egna verksamhet på ett effektivt sätt som stimulerar kreativitet och leder till hushållning med de offentliga finanserna men som samtidigt uppmuntrar och möjliggör valfrihet för kommunens medborgare och brukare.

## **Konkurrensutsättning**

All verksamhet, med undantag för de som enligt lag måste bedrivas av kommunen i egen regi och med egen personal, får konkurrensutsättas. All konkurrensutsättning i Kungälv kommun genomförs i enlighet med kommunens policydokument, för att på ett rättssäkert sätt och i nära dialog med berörda verksamheter, anställda, brukare, medborgare och näringsliv finna hållbara lösningar som genererar ökad kvalitet till minskad kostnad. Vid konkurrensutsättning beaktar Kungälv kommun alltid brukarnas och medborgarens behov och kommunen strävar efter att skapa en öppen marknad där valfrihet och konkurrens råder.

Vid framtagande av underlag för konkurrensutsättning ska konsekvenserna för små och medelstora företag och möjligheten att ställa krav på sociala hänsyn särskilt belysas. Vidare ska konsekvenser och eventuella inskränkningar i meddelarfrihet åskådliggöras och diskuteras.

## **Valfrihet**

I Kungälv kommun används konkurrensprövning som ett medel för att skapa och upprätthålla en verksamhet som motsvarar brukarnas och medborgarnas krav och förväntningar. Det betyder att kommunens resurser ska användas för att möta medborgarens behov i så hög grad som möjligt. Behoven och önskemålen hos medborgarna varierar både mellan och inom olika grupper vilken ställer höga krav på kommunen som tjänstedistributör. För att tillmötesgå de varierande behoven och önskemålen strävar kommunen mot att få in flera tjänstedistributörer på den kommunala marknaden.

## **Effektivitet och kvalitet**

Kungälv kommuns verksamhet bedrivs på ett effektivt och funktionellt sätt där strävan efter en hög kvalitet är vägledande. Konkurrensprövning inspirerar den egna verksamheten till utveckling mot nya och effektivare arbetssätt med bibehållen kvalitet på de tjänster som levereras.

## **Möjlighet till jämförelse**

Genom att öka valfriheten på marknaden och överlåta drift av tjänster på annan part erhåller Kungälv kommun värdefulla möjligheter till jämförelse. Jämförelse av t.ex. organisation och arbetssätt kan inspirera till och skapa förbättringar i den egna organisationen i syfte att öka kvalitet och konkurrenskraft hos de egna verksamheterna.



**KUNGÄLV  
KOMMUN**

# Modell för styrningen i Kungälv kommun – Från demokrati till effekt och tillbaka

---

Policy

Diarie-/dokumentnummer: KS2022-12-10  
Beslut: 2022-09-01 KF § 96/2022  
Beredande politiskt organ: Ekonomiberedningen  
Ersätter tidigare beslut 2019-12-05, KS2019/2033  
Giltighetstid: 2023-12-31  
Dokumentansvarig: Ekonomichef



**KUNGÄLV  
KOMMUN**

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
2. Syfte.....	3
3. Grundläggande om styrmodellen .....	3
4. Styrmodellen utgår från följande grundläggande principer .....	4
5. Styrmodellen har fokus på vem verksamheten finns till för .....	4
6. Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning .....	4
7. Politiska styrningen, roller och ansvar.....	5
8. Styrmodellens delar .....	6
9. Förvaltningens styrning .....	10
10. Budgetprocessen .....	11
11. Genomförande .....	12
12. Uppföljning.....	12
13. Intern kontroll .....	12



## KUNGÄLV KOMMUN

### 1. Inledning

Dokumentet beskriver Kungälv kommunens styrmodell och visar hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs och hur arbetet planeras och följs upp. Modellen handlar om att styra och leda organisationen så att den politiska viljan får genomslag.

Utgångspunkt för styrmodellen är Kungälv kommunens vision och värdegrund.

### 2. Syfte

Styrmodellens ska tydliggöra en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning. Styrmodellen är kommungemensam med syftet att få en enhetlig styrning av hela kommunkoncernen.

Styrmodellen tydliggör rollfördelningen där politiken beslutar om "vad-frågor" förvaltningen och tjänstepersoner hanterar "hur-frågor". Ansvar läggs, så att engagemang och kompetens i organisationen tas tillvara, och att frågor hanteras på den nivå de hör hemma.

### 3. Grundläggande om styrmodellen

Styrmodellen för Kungälv kommun bygger på mål- och resultatstyrning. Detta innebär att ansvaret för att planera och följa upp verksamhetens mål och resultat omfattar samtliga organisatoriska nivåer. Utgångspunkten är kommunens vision, värderingar och övergripande strategiområden samt verksamhetens grundläggande uppdrag att planera, utveckla och följa upp verksamheten. Arbetet ska genomföras av medskapande och ansvarstagande.





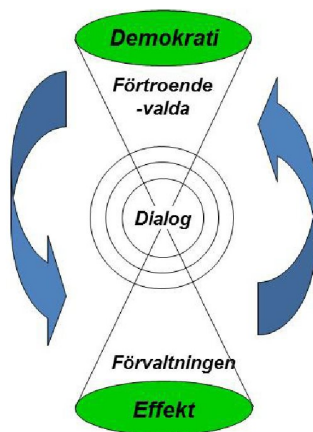
**KUNGÄLV  
KOMMUN**

#### 4. Styrmodellen utgår från följande grundläggande principer

- Styrmodellen ska utgå från kommunkoncernens uppdrag som finns beskrivet i de styrdokument och ägardirektiv såsom lagstiftning, regler, riktlinjer, policys, vision, värdegrund, mål, uppdrag, mm, som är beslutade.
- Styrmodellen beskriver dels en struktur och dels ett arbetssätt för planering och uppföljning.

#### 5. Styrmodellen har fokus på vem verksamheten finns till för

(bilden står för sig själv) behövs text?



Politiska mål formuleras i medborgar-/invånarperspektivet

Förvaltningens arbete och aktiviteter för att nå målen

Målgrupp (exempelvis medborgare, invånare, elever och brukare)

Processer

Ekonomi

Medarbetare

#### 6. Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning

I den kommunala verksamheten ska det finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan politiken och förvaltningen. Fördelningen arbetas fram i dialog mellan politiken och förvaltningen och bygger på principen att de politiska företrädarna beslutar om vad som ska uppnås i verksamheten och vilka mål som ska nås. Förvaltningens tjänstepersoner arbetar sedan fram strategier och aktiviteter för hur målen ska uppnås samt utarbetar underlag för politiska beslut.



**KUNGÄLVS  
KOMMUN**

## 7. Politiska styrningen, roller och ansvar

**Kommunfullmäktige (KF):** är den högsta beslutande politiska nivån och som fattar beslut om politiska målen för den kommunala verksamheten. Det är också fullmäktige som fattar beslut i frågor som rör hela Kungälv kommun, som exempelvis övergripande vision för kommunen, finansieringsfrågor, utfärdande av **direktiv och** ramar, inriktningar samt strategiska mål och förutsättningar som anges i KF:s rambudget.

**Kommunfullmäktiges beredningar:** ansvarar för långsiktiga övergripande mål och policyer som rör respektive ansvarsområde. Beredningarna ska arbeta övergripande med visioner och värderingar. Syftet med beredningar är att bereda ärenden som ska avgöras av KF.

**Kommunrevisionen:** Kommunrevisionen utses av fullmäktige för att kontrollera att kommunens verksamhet sköts utifrån kommuninvånarnas intressen och att skattepengarna förvaltas på ett säkert och effektivt sätt. Varje år gör revisorerna en löpande oberoende granskning av all verksamhet inom kommunstyrelsen, myndighetsnämnder, beredningar, utskott och bolagen.

**Kommunstyrelsen (KS):** ansvarar för att det som KF beslutar genomförs, följs upp och utvärderas. Kommunstyrelsen har genom sitt reglemente fått i uppdrag av kommunfullmäktige att leda och samordna planering och uppföljning av kommunens verksamheter. KS beslutar om riktlinjer, regler och förvaltningens verksamhetsplan.

Kommunstyrelsen har ekonomiskt verksamhetsansvar. Som uppdragsgivare till kommundirektören har kommunstyrelsen också ansvar för kommunens resurser för personal och lokaler. Kommunstyrelsen ska ansvara för att fullmäktiges och kommunstyrelsens uppdrag genomförs och för att förvaltningens verkställighet följer fattade beslut. Kommunstyrelsen har även en samordnade roll för kommunens bolag, samt uppsiktsplikt över verksamheten deras verksamheter.

**Kommunstyrelsen utskott:** utskottens främsta uppgift är att bereda ärenden till kommunstyrelsen.

**Myndighetsnämnderna:** har till uppgift är att besluta och verkställa i enlighet med speciallagstiftning inom sitt ansvarsområde.





## KUNGÄLV KOMMUN

**Koncernen:** består av moderbolaget AB Kongahälla samt kommunens helägda kommunala bolag. Ändamålet med moderbolaget är att främja en aktiv ägarstyrning av kommunens bolag och samordning av koncernens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges ägardirektiv, budget och andra styrdokument. Bolaget ska löpande följa upp dotterbolagens verksamhet och ska även svara för den finansiella samordningen inom koncernen.

**Bolagsstyrelser:** Bolagsstyrelser i dotterbolagen beslutar om det som rör det enskilda bolagets verksamheter. Det är kommunfullmäktige som fastställer ändamålet via bolagsordning och ägardirektiv.

### Politiska ansvarsområden

Politiska ansvarsområden och arbetsform fastställs i reglemente/styrelsens arbetsordning, vilka även kan innehålla uppgift om vilken behörighet en styrelse myndighetsnämnd, har att fatta beslut i fullmäktiges ställe. Delegationsordning fastställer rätten att fatta olika typer av beslut i styrelsens eller nämndens ställe.

### Delegationsordning

En delegationsordning beskriver var beslut fattas. Kommunstyrelsen och myndighetsnämnderna har rätt att delegera beslutsrätten till ett utskott eller åt en ledamot, ersättare eller anställd hos kommunen

### Styrdokument

För att ange riktning inom ett visst område eller ett förhållningssätt till en viss företeelse kan ett styrdokument tas fram. Vision, strategi, program och plan har karaktären av färdriktningsdokument. En policy beskriver ett förhållningssätt, riktlinjer avser frågor rörande verkställighet och regler är tvingande dokument.

## 8. Styrmodellens delar

Styrningen innefattar både den politiska viljan till förändring och förvaltningens verksamhetsstyrning med grunduppdraget, kvalitet och utveckling. Budgeten är en grundläggande förutsättning för hela den kommunala verksamheten. Lagstiftning, styrdokument och ekonomiska ramar är överordnade i styrningen.



## KUNGÄLV KOMMUN

### Vision

Visionen beskriver ett framtida önskvärt tillstånd för Kungälv kommun. Utifrån visionen tas mål och satsningar samt strategier, program, policyer och planer fram.

### Värdegrund

Värdegrund beskriver organisationens förhållningssätt och ageranden/beteenden som ska genomsyra organisationskulturen.

### Budget/resursfördelning

Enligt kommunallagen ska kommunerna varje år upprätta en budget för nästkommande kalenderår, samt en plan för ekonomin för en period om tre år. Budgeten ska utformas så att intäkterna överstiger kostnaderna. Kommunens verksamhet ska bedrivas med god hushållning.

Resursfördelning och ekonomistyrning handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurser mellan kommunens olika verksamhetsområden.

### Mål

Kommunens styrmodell bygger på mål- och resultatstyrning. Det innebär att fullmäktige beslutar om strategiska mål och resultatmål som kommunkoncernen som helhet ska arbeta mot för att röra sig i riktning mot visionen.

Ett mål ska beskriva ett önskat läge som fullmäktige formulerar vid en viss tidpunkt, så att de bidrar till att uppnå visionen. Målen ska peka ut de områden som är strategiskt viktigast att arbeta med.

Målen bryts ned i satsningar, aktiviteter och mäts med hjälp av indikatorer. Målen ska fokusera på resultat som behöver prioriteras i utvecklingsarbetet. Målen ska vara relevanta för den organisatoriska nivå de formuleras för. Målstyrningen ska inriktas på politiskt beslutade utveckling och förändringar.

En viktig utgångspunkt i målarbetet är att begränsa antalet mål. Att hålla nere antalet politiska mål möjliggör överblick och en effektiv styrning. Målen ska vara mätbara och möjliga att påverka samt sättas med en rimlig och tydlig ambitionsnivå. Tydligt formulerade mål är en förutsättning för att kommunen ska kunna röra sig i riktning mot visionen och komma framåt inom de strategiska målområdena.

De mål som beslutas kan antingen ha ett yttre eller ett inre fokus. Med yttre fokus menas att målen fokuserar på invånarnas, föreningar, näringslivets behov eller på de resultat som ska uppnås i relation till kommunens olika målgrupper. Med inre fokus menas att målen fokuserar på politiskt prioriterade områden som behöver utvecklas





## KUNGÄLV KOMMUN

inom organisationen för att möta omvärldsfaktorer och/eller målgruppernas behov (exempelvis mål kopplade till personalpolitik, utveckling eller ekonomi).

### ***Kommunfullmäktige – strategiska mål och strategiska förutsättningar***

Utgångspunkten i styrmodellen är att kommunfullmäktige, med visionen som grund anger prioriterade strategiska mål. De strategiska målen har tidsaspekten 4 - 10 år och skall vara övergripande till sin karaktär. De strategiska målen skall fokusera på den aktuella politiska viljeinriktningen och ha yttre fokus.

Som grund för kommunfullmäktiges strategiska mål finns, förutom visionen, även strategiska förutsättningar vilka består av tre delar - processer, ekonomi, och medarbetare. De är styrande på ett övergripande plan och har direkt påverkan på huruvida vi lyckas eller inte. De strategiska förutsättningarna är på samma gång begränsning, inriktning och verktyg för att nå de strategiska målen. Som strategiska förutsättningar kan också nämnas att kommunens verksamhet styrs av lagar, förordningar och reglementen.

### ***Kommunstyrelsen – Resultatmål***

De strategiska målen konkretiseras av kommunstyrelsen i form av resultatmål som har tidsaspekt på 1 till 4 år. Dessa mål skall vara tydliga och mätbara. Mätning sker genom att koppla indikatorer till målen. Kommunstyrelsens resultatmål skall genom dialog stämmas av med kommunfullmäktiges strategiska mål och strategiska förutsättningar. Resultatmålen sammanställs i förvaltningens verksamhetsplan som föregåtts av dialoger med kommunstyrelsen, berörda myndighetsnämnder och utskott samt med förvaltningen. Resultatmålen ska godkännas av kommunfullmäktige.

### ***Uppdrag***

Uppdrag är ett komplement i styrningen och formuleras av förvaltningens uppdragsgivare (kommunstyrelsen) och ges till kommundirektören på förvaltningsnivå via budgetdirektiv årligen. Med uppdrag avses de uppdrag som kommunstyrelsen har identifierat och formulerat. Förvaltningen besvarar med åtgärder/aktiviteter till uppdragsgivaren i form av förvaltningens verksamhetsplan.

Mål och budgetdirektiv kopplade till budgetprocessen lämnas en gång per år i samband med budgetarbetet.

### ***Uppföljning***

Uppföljning görs av budget, mål, grunduppdrag och styrdokument. I det systematiska kvalitetsarbetet följs kvalitet upp. I uppföljningen används mått och bedömning.



## KUNGÄLV KOMMUN

Att följa upp och analysera resultaten ger återkoppling på arbetet och ny kunskap. Att analysera, jämföra och diskutera resultat skapar förutsättningar för en organisation som utvecklas och arbetar med ständiga förbättringar.

### Processen för redovisning av resultat och målbedömning

Målbedömningen är en subjektiv bedömning grundad på information och fakta från indikatorer, volymtal, underliggande mål, planerade och genomförda aktiviteter samt väsentliga omvärldsfaktorer som påverkar möjligheterna att nå målet.

Hänsyn tas även till den trendmässiga utvecklingen för indikatorerna samt till annan kunskap och data som bedöms som relevant för att visa på utvecklingen.

Processen för målbedömningar i verksamheterna sker i tre steg:

**Steg ett:** Redovisar de resultat som är relevanta för målet samt indikatorer och aktiviteter som är kopplade till målet.

**Steg två:** Analysen sker i verksamheterna, om vad resultaten beror på och vad det innebär för verksamheten. Analysen förklarar vilken målbedömning som görs enligt skala 1-6.

**Steg tre:** Beskriver konsekvenser av målbedömning samt hur arbetet med målet går vidare för att uppnå resultat.

*Målets bedömning visualiseras en 6-gradig skala. Den 6-gradiga skalan möjliggör en nyansering av bedömningen inom varje nivå/färg.*

- 6 - Är uppfyllt
- 5 - Kommer att uppfyllas
- 4 - Delvis uppfyllt
- 3 - Svårbedömt
- 2 - Kommer ej att uppfyllas
- 1 - Är ej uppfyllt

### Indikator

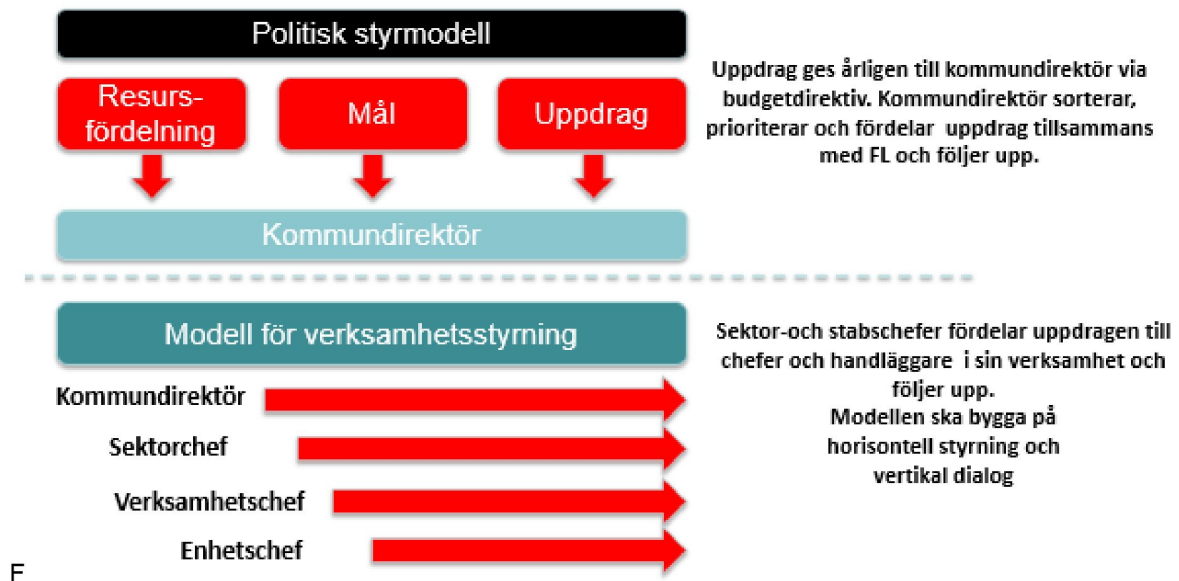
Är ett statistiskt mått som förmedlar information om utveckling och ger hjälp vid uppföljning och utvärdering av mål.

Indikatorns färgmarkering visar hur stor avvikelser är från ett givet målvärde. I normalfallet visar indikator

- **grönt** om utfallet är lika med eller bättre än målvärdet.
- **Gult** om utfallet är mindre än 15 procent från målvärdet
- **rött** om avvikelser är mer än 15 procent från målvärdet.



**KUNGÄLV  
KOMMUN**



## 9. Förvaltningens styrning

### Modell för verksamhetsstyrning - MOVE

Förvaltningens verksamhetsstyrning innefattar den politiska viljan till utveckling, förändring och förvaltningens verksamhetsstyrning med grunduppdraget, kvalitet och utveckling i fokus. Budgeten är en grundläggande förutsättning för hela den kommunala verksamheten. Vision, värderingar, mål, lagstiftning, uppföljningar, internkontroll, styrdokument och ekonomiska ramar dvs budget är överordnade i styrningen.

Tillitsbaserade ledning och styrning i Kungälv kommun är en del av verksamhetsstyrning och ledning och handlar om viljan och förmågan att ta vara på allas kunskap och kompetens och att sätta invånaren, omsorgstagaren, brukaren, den vi är till för, i centrum för välfärdstjänsterna.

Tillitsbaserad styrning och ledning handlar också om att våga skapa relationer över organisationsgränser för att kunna möta behov utifrån de förutsättningar som finns. För att möta behoven hos de vi finns till för, utgår vi från att samverka och samarbete ger bättre förutsättningar för värdeskapande.

Tillitsdialoger mellan sektorer/stabsenheter, chefer och medarbetare och mellan sektorer/stabsenheter och bolag är en tillitsdialogform för att tjänstepersoner i tidigt skede ska kunna fånga upp utmaningar eller möjligheter. Formen samt innehållet för dessa tillitsdialoger definieras av respektive sektor och stabsenhet.



## Systematiskt kvalitetsarbete

Kvalitetsledningssystemet tar sin utgångspunkt i hur verksamheten bedrivs och ska säkerställa att förvaltningen utvecklar tjänster av god kvalitet och med hög produktivitet, dvs. hög effektivitet. >

## 10. Budgetprocessen

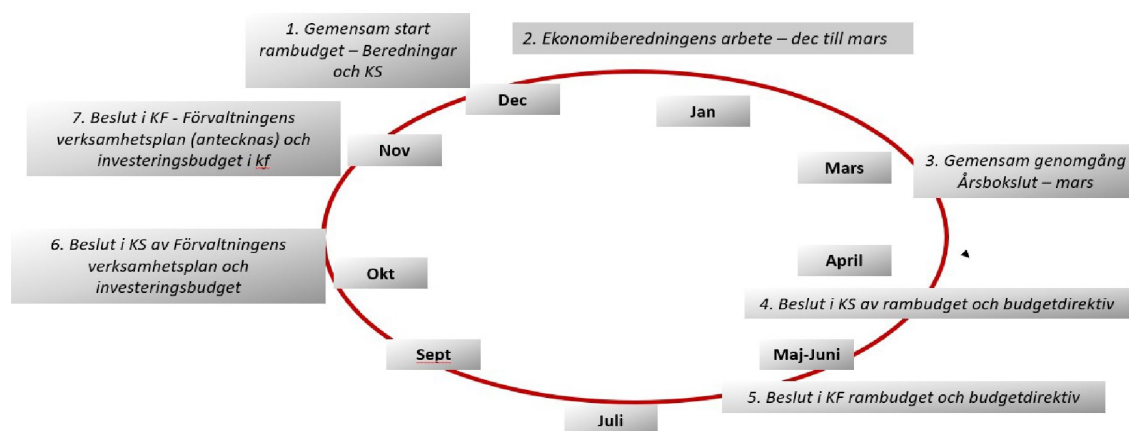
### Resursfördelning

Kungälv kommun tillämpar rambudgetering. Det innebär i stort att ett eventuellt tillskott i nästkommande budget relateras till föregående årsbudget, där förändringen mellan åren är i fokus. Undantaget är de avgiftsfinansierade verksamheterna där s.k. nollbudgetering tillämpas.

Huvudregler för resursfördelning:

1. Politiska prioriteringar
2. Demografi (volymerna inom främst barnomsorg, skola och äldreomsorg och LSS)
3. Pris- och löneökningar mellan åren
4. Verksamhetsförändringar som beslutats eller förväntas ta beslut om
5. Driftkostnadsförändringar på grund av investeringsvolymerna (kapitalkostnader)

### Budgetprocessen



Förvaltningsledningen fördelar ramar till förvaltningen och dess sektorer.





## KUNGÄLV KOMMUN

Utifrån beslutad budget och budgetdirektiv tar förvaltningen fram verksamhetsplan, samt planerar förvaltningens verksamhet. En analys görs av förutsättningar, nuläge och framtid och diskuteras med hjälp av bokslut, nulägesanalys, långsiktig planering, demografisk utveckling, den ekonomiska utvecklingen och omvärldsanalys. Syftet är att få en gemensam bild av förutsättningar inför arbetet med budget och uppdrag som förvaltningen har för att driva verksamheten. Aktiviteter tas fram för att leverera enligt politiska beslut och redovisas i verksamhetsplanen. Uppdrag konkretiseras i de olika sektorerna och på verksamhetsnivå och redovisas i sektorplaner.

Inriktningen för Intern kontroll beskrivs i verksamhets- och sektorplaner, men planeras och rapporteras till politiken enligt särskilt styrdokument.

Sektorerna ansvarar för resurstilldelningen till sina verksamheter och enheter. Detta för att kommunens chefer/rektorer ska kunna anpassa sin verksamhet efter tilldelad budget och därefter kunna följa upp både verksamhet och ekonomi under budgetår.

### 11. Genomförande

Verksamheten genomförs enligt förvaltningens verksamhetsplan, sektorplaner och detaljbudget. I det systematiska kvalitetsarbetet sker en ständig utveckling av verksamhetens processer/arbetsätt.

### 12. Uppföljning

Ekonomiskt resultat, måluppfyllelse, mått och kvalitet följs upp enligt fastställd plan och ekonomiska styr principer. Uppföljningsrapporter med olika innehåll beroende på uppföljningsperioder redovisas. Slutgiltig rapportering sker i årsredovisningen.

### 13. Intern kontroll

Internkontroll är generellt definierad som det arbete som utförs av en organisation i syfte att ge rimlig försäkran om att verksamheten uppfyller kvalitet och resultat inom följande:

- Kvalitet och kostnadsmedvetenhet i verksamheten.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.
- Följsamhet av tillämpliga lagar och regler.
- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar

Intern styrning och kontroll utgår ifrån verksamhetens uppdrag, lagar och förordningar, styrdokument, processer och ekonomiska redovisning.



## KUNGÄLV KOMMUN

Intern kontrollplan är en särskild plan för granskning och uppföljning i syfte att följa upp att det interna kontrollsystemet fungerar tillfredsställande i kommunens verksamheter

Den interna kontrollplanen ska minst innehålla:

- Genomförd risk och väsentlighetsbedömning.
- Rutiner/processer samt kontrollmoment som ska följas upp.
- Granskning – vad granskningen ska säkerställa
- Hur granskningen ska göras
- Omfattning och frekvens av uppföljningen
- Vem som ansvarar för att utföra granskningen
- När granskningen ska vara utförd
- Hur rapporteringen ska ske
- Redovisas årligen med åtgärdsplan
- Ny plan upprättas i samband med att tidigare plan redovisas.

# Policy för fastigheter och exploatering

---

## Policy

Diarie-/dokumentnummer: KS2019/1444  
Beslut: 2019-12-05, KF § 307/2019  
Beredande politiskt organ: Ekonomiberedningen  
Giltighetstid: 2023-12-31  
Dokumentansvarig: Ekomichef



## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	4
2. Relation till andra styrdokument .....	4
3. Tillväxtens ekonomi .....	4
Hur får kommunen som organisation del av tillväxtens ekonomiska värden? .....	4
Attraktivitet.....	5
Kommunstyrelsens roll.....	5
Hur ska tillväxtens ekonomi användas?.....	5
Hur ska styrningen utformas? .....	5
4. Aktiv fastighetspolitik och strategiskt fastighetsägande .....	6
Effekter .....	6
Strategier.....	6
5. Kommunens lokalförsörjning .....	7
Effekter .....	7
Strategier.....	7
Låg driftkostnad över tid och långsiktiga planeringsförutsättningar .....	7
Lokaleffektiva och ändamålsenliga (inklusive tillgänglighet) .....	8
Fyrstegsprincipen .....	8
Energi och miljö.....	9
Historiska och kulturella värden.....	9
6. Strategiska fastighetsförvärv .....	10
Kommunens exploateringsbolag.....	11
7. Exploatering .....	11
Effekter .....	12
Strategier.....	12







## 1. Inledning

### *Till läsaren*

Detta är kommunfullmäktiges policy för mark, fastigheter och exploatering. Den ger principiell vägledning i frågor som rör kommunens exploateringsarbete, exploateringsredovisning samt frågor rörande mark och fastigheter.

Den utgör ett ekonomiskt komplement till kommunens översiktsplan.

### *Tillväxt och ekonomi i balans*

Vi strävar efter en hållbar tillväxt som uppstår när det råder balans mellan ekonomiska, ekologiska och sociala faktorer. Dessa ger tillsammans en välmående kommun som långsiktigt förmår generera en ekonomi i balans, och därmed en attraktiv kommun för medborgarnas bästa.

Tillväxt skapar förutsättningar för investeringar i samhällsutvecklingen. Genom ekonomiska överskott minskas behovet av lånefinansiering och därmed kommunens räntekostnader och risker.

Tillväxten kan bli uthållig över tid om kommunen agerar ledande och samordnande i samhällsutvecklingen. Genom att hela kommunen involveras och drar åt samma håll uppstår en hävstång för utvecklingen.

### *Långsiktighet tillväxt – tillit och relationer*

Genom politisk enighet i långsiktiga frågor stärks tilliten mellan samhällets aktörer. Genom samplanerade processer och nära utforskande dialog med såväl näringslivet som den ideella sektorn skapar kommunen relationer i syfte att öka både förutsägbarheten och dynamiken i processerna.

## 2. Relation till andra styrdokument

Policy för mark, fastigheter och exploatering och översiktsplanen kompletterar varandra. Översiktsplanen handlar om samhällets framtida utveckling och den fysiska planeringen. Policy för mark, fastigheter och exploatering handlar om de ekonomiska aspekterna av översiktsplaneringen. Dessa behöver utformas sida vid sida.

## 3. Tillväxtens ekonomi

**Hur får kommunen som organisation del av tillväxtens ekonomiska värden?**



Direkt: Genom långsiktigt strategiska markförvärv och planmonopol kan kommunen styra och leda den fysiska utbyggnaden. Markvärden ökar och kan realiseras. Exploateringsintäkter uppstår.

Indirekt: Genom att kommunens attraktivitet ökar när företag etablerar sig, arbetstillfällen skapas och människor flyttar in.

### **Attraktivitet**

Attraktivitet handlar om att på olika sätt försöka göra platsen där vi bor mera attraktiv för oss som bor här, men också om att bygga en plats som är tilltalande för andra. Begreppet attraktivitet spänner över ett stort antal frågor, såsom företagsutveckling, fysisk planering, platsmarknadsföring, turismfrågor och servicefrågor.

Insatserna kan grupperas i tre faktorer som kommunen själv kan påverka:

- Fysisk miljö – planering, utformning och förvaltning
- Service - etablering och förvaltning av kommunal service, styrning av var kommersiell service kan placeras
- Kultur och attityder - den interna kommunala kulturen och den kultur som råder bland medborgare och företagare.

### **Kommunstyrelsens roll**

Kommunstyrelsen ges kommunfullmäktiges uppdrag att, förutom att leda och styra den kommunala förvaltningen med den kommunala kärnverksamheten, agera som samordnare och pådrivare så att olika intressenter ges möjlighet att bidra för att öka Kungälv's kommuns attraktivitet.

### **Hur ska tillväxtens ekonomi användas?**

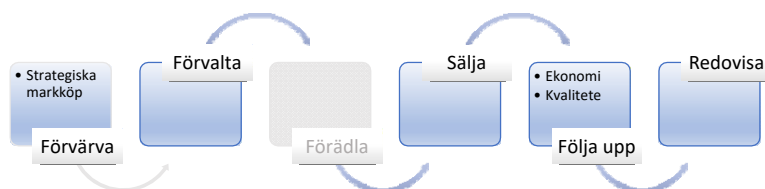
Den uthålliga tillväxten stärks när exploateringsintäkter finansierar nya investeringar och därmed minskar behovet av extern upplåning och risken för ökande räntekostnader.

Exploateringsintäkter ställs till kommunfullmäktiges förfogande.

### **Hur ska styrningen utformas?**

Kommunfullmäktige förbehåller sig rätt och möjlighet att fatta explicita beslut om att ianspråkta exploateringsintäkter. Till kommunstyrelsen uppdras att föreslå hur ekonomiska ramar kan hållas innan exploateringsintäkter ianspråkats.

## 4. Aktiv fastighetspolitik och strategiskt fastighetsäggande



Kommunen ska äga fastigheter för att säkerställa att det finns mark för förädling, markbyte, föreningsliv och rekreation, kommunens lokalförsörjning samt säkerställande av kulturella värden och naturvärden.

### Effekter

- Tillförsäkra kommunens möjligheter genom rådighet över mark för en hållbar tillväxt.
  - Möjliggöra för bostäder för alla kommunens invånare.
  - Möjlighet att utveckla offentliga miljöer.
  - Möjlighet att utveckla infrastruktur som stödjer önskad tillväxt.
  - Kommunala verksamheter, lokaler och anläggningar ska kunna växa och utvecklas i takt med övriga befolkningsökningen.
- Bidra till ekonomisk tillväxt genom förädling av kommunal mark.
  - Attraktiv kommun för näringslivet, stora som små företag, både på kort och lång sikt.
  - Attraktiv kommun för föreningsliv och invånarnas rekreatjonsbehov.
- Hållbart förvalta kommunens strategiska fastighetsinnehav.

### Strategier

- Budgetera för strategiska fastighetsköp i avsikt att säkra mark och planberedskap för att kunna uppnå effekterna ovan.
- Lyhördhet för var invånare vill bo och var marknaden vill utvecklas.
- Kommunen ska vara aktiv med strategiska fastighetsförvärv för att kunna nyttja exploateringsprocessen effektivt. Kommunen bör förvärva mark i ett så tidigt skede som möjligt, dvs. på råmarksnivå.
- Strategiska fastigheter ska nyttjas effektivt i avvaktan på exploatering.

- Kommunen ska vara aktiv med försäljning av de fastigheter som inte bedöms vara av strategisk karaktär.

## 5. Kommunens lokalförsörjning

Kungälv kommuns innehav av verksamhetslokaler ska stödja en långsiktig utveckling av kommunen och med största möjliga samhällsnytta som mål. Goda förutsättningar för kärnverksamhet är en del av kommunens huvuduppdrag och en förutsättning för attraktivt boende.

### Effekter

- Kommunens kärnverksamheter ska ha ändamålsenliga och effektiva lokaler att verka i. Lokaler och anläggningar ska vara funktionella och bidra till hög verksamhetsnytta samt svara upp mot lagstadgade krav på tillgänglighet.
- Kommunens kärnverksamheter ska erbjudas lokaler och anläggningar med låg driftkostnad över tid. Lokalerna ska vara energieffektiva och miljövänliga vid byggande och drift.
- Kommunens kärnverksamheter ska erbjudas långsiktiga planeringsförutsättningar.
- Estetiska, arkitektoniska och historiska värden ska beaktas både vid byggnation, förvaltning och försäljning.

### Strategier

#### *Låg driftkostnad över tid och långsiktiga planeringsförutsättningar*

Kommunstyrelsen ska eftersträva att hitta driftformer och ägandeformer som ger låg driftkostnad över tid och långsiktiga planeringsförutsättningar. Det innebär att verksamhetsbehov kan lösas genom:

- Egen verksamhet i inhyrd lokal.
- Egen verksamhet i egenägd lokal.

Kärnverksamhetens behov/åtaganden kan också lösas genom köp av plats eller fristående huvudmannaskap.

Utifrån verksamhetens förutsättningar och behov ska olika alternativ prövas.

Grundläggande är att kommunen ska eftersträva låga totala driftkostnader och tillvarata sitt fastighetskapital effektivt. Låg total driftkostnad nås genom ändamålsenliga och verksamhetseffektiva lokaler, varsamhet med investeringsmedel samt val av material och installationer som ger låga drift- och underhållskostnader över tid.

Effektivt tillvaratagande av fastighetskapitalet nås bland annat genom långsiktighet i underhållsplanering och uppföljning av lokalernas status och skick.

De fastigheter kommunen inte behöver äga, baserat på kriterierna i denna strategi, bör avyttras om det bedöms ge kommunen ett ekonomiskt mervärde och/eller minskad ekonomisk risk (kapitalrisk och verksamhetsrisk) jämfört med att äga fastigheten.

I de fall en lokal bedöms som strategisk viktig att äga men där det i det korta perspektivet inte finns något verksamhetsbehov kan uthyrning övervägas. Kommunal uthyrning av lokaler ska ske på marknadsmässig grund utan subventioner. Kommunens långsiktiga rådighet över lokalen ska alltid säkerställas.

- Övriga viktiga bedömningskriterier är:
- Långsiktigheten i verksamheten.
- Kärnverksamhetens volym och art i dagsläget och i framtiden.
- Bedömning av kostnadsutvecklingen i eget respektive externt ägande.
- Alternativ användning på öppna marknaden.

Kommunen bör äga de lokaler som behövs för den egna verksamheten där det är långsiktigt ekonomiskt fördelaktigt för kommunens invånare.

### ***Lokaleffektiva och ändamålsenliga (inklusive tillgänglighet)***

- Kommunen ska fortlöpande arbeta med lokalresursplanering enligt fyrstegsprincipen på såväl medellång som längre sikt.
- Ändamålsenliga och lokaleffektiva verksamhetslokaler som möter verksamhetens behov och lagstadgade åtaganden är ett medel för att sänka den totala driftkostnaden.

### ***Fyrstegsprincipen***

Fyrstegsprincipen är både ett sätt att motverka överinvesteringar och ett sätt att tillse målet om ett effektivt lokalutnyttjande. Den höga tillväxten i kommunen resulterar i ett stort investeringsbehov vilket gör att investeringsresurserna är begränsade. Fyrstegsprincipen används som ett sätt att prioritera vilka investeringar som är nödvändiga och när det går att utnyttja befintliga tillgångar.



#### 1. Tänk om

Det första steget handlar om att först och främst överväga organisatoriska åtgärder som kan påverka lokalbehovet till exempel nya arbetssätt.

#### 2. Optimera

Det andra steget innebär att genomföra åtgärder som medför ett mer effektivt utnyttjande av befintliga lokaler.

#### 3. Bygg om

Vid behov genomförs det tredje steget som innebär lokalanpassningar (begränsade ombyggnationer).

#### 4. Bygg nytt

Det fjärde steget genomförs om behovet inte kan tillgodoses i de tre tidigare stegen. Det betyder nyinvesteringar och/eller större ombyggnadsåtgärder

### ***Energi och miljö***

Vid nybyggnadsprojekt ska Kungälv kommun bygga enligt boverkets rekommendationer. Vilken nivå som används fastställs i respektive projekt.

### ***Historiska och kulturella värden***

Kommunen äger ett antal fastigheter med särskilda historiska eller kulturella värden. För dessa fastigheter gäller att:

- Särskild hänsyn till byggnad och bestämmelser ska beaktas vid om/tillbyggnad samt renovering.
- Det historiska och kulturella värdet ska särskilt beaktas vid försäljning av objektet eller exploatering i området.

Kommunens handlingsutrymme styrs av olika regelverk. I vissa fall krävs tillstånd som får sökas hos Riksantikvarieämbetet, Länsstyrelsen eller länsmuseerna. För följande fastigheter och områden skall detta särskilt beaktas:

*Särskilda kommunägda byggnader som är kulturmärkta:*

- Kungälv's Rådhus
- Marstrands Rådhus
- Hattstugan Uddmanska huset

*Särskilda områden med Q-märkning:*

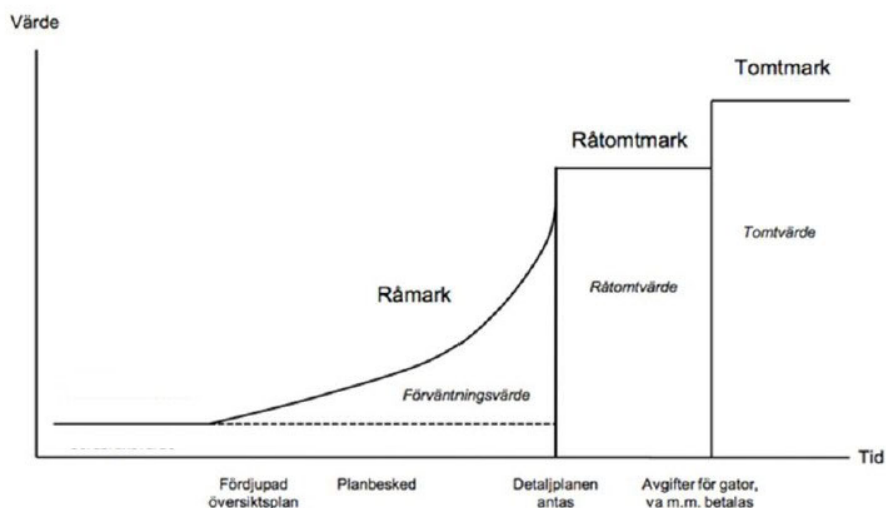
- Fästningsholmen finns en bevarandeplan (Q-märkt) gällande mark och byggnader
- Marstrandsön finns en bevarandeplan (Q-märkt) gällande mark och byggnader

*Övrigt:*

- Västra/Östra Gatan och Fontinområdet utgör ett område med riksintresse för kulturmiljövård
- Fastigheten Hålda skola ingår i en särskild bevarande kulturminnesvård
- Fastigheten Kareby skola ingår i en särskild bevarande kulturminnesvård
- Fastigheten Trankärr finns utlåtande om kulturminnesvård

## 6. Strategiska fastighetsförvärv

Kommunen har en unik möjlighet att förvärva fastigheter långt ner i förädlingstrappan och bör göra detta om det behövs för framtida lokalresursbehov eller andra exploateringar. Både den långsiktiga och kortsiktiga planeringen sker i kommunal regi med stöd av planmonopolet.





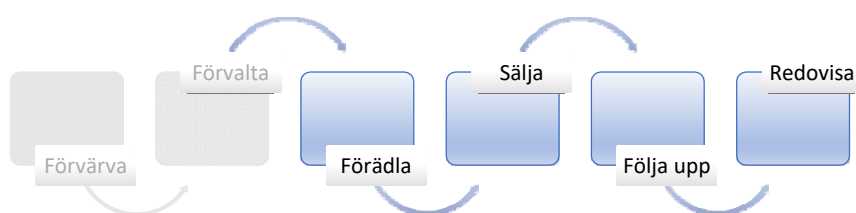
- Kommunstyrelsen ansvarar för att ta fram riktlinjer för strategiska markinköp. Där bör framgå vilka markområden inom kommunen som ska bevakas eller där fastighetsägare aktivt ska bearbetas.
- Grundas på översiktsplanen, investeringsprogrammet, portföljplan, lokalbehovsanalys etc.
- Tvångsförvärv av mark kan ske med stöd av expropriationslagen (1972:719, ExprL), plan- och bygglagen (2010:990, PBL) och fastighetsbildningslagen (1970:988, FBL).
- Tvångsförvärv ska användas restriktivt och endast i undantagssituation när en frivillig överenskommelse inte kan träffas med markägaren. Vid tvångsförvärv ska kommunen alltid väga nyttan av tvångsförvärvet mot det ingrepp som detta innebär för markägaren.

### Kommunens exploateringsbolag

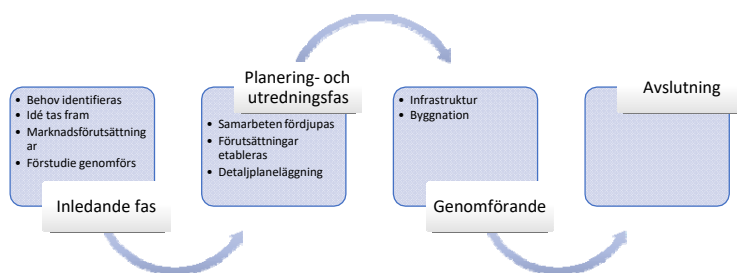
Exploatering och markförvärv i kommunen utförs av den kommunala förvaltningen och av det kommunala exploateringsbolaget. Bolag och förvaltning samverkar vid exploatering och markförvärv, under kommunstyrelsens ledning. Bolagets uppdrag regleras närmare i dess ägardirektiv.

## 7. Exploatering

**Exploateringsverksamheten** avser förädling av mark och vatten. Det kan vara utveckling av råmark såväl som bebyggda fastigheter, med kommunalt eller privat ägande. Den förädlade marken (detaljplanlagd mark) kan antingen säljas eller användas för olika kommunala behov.



**Exploateringsprocessen** beskriver vägen från idé till färdigställd byggnation och består i huvudsak av fyra faser, se bild nedan.



**I den inledande fasen** tas en idé fram utifrån ett identifierat behov. Initiativtagare kan vara en eller flera parter gemensamt. Parterna är i regel en privat fastighetsägare, kommunen i egenskap av fastighetsägare och samhällsutvecklare eller en exploatör som önskar utveckla någon annans och egen mark. Idéns förutsättningar analyseras på en övergripande nivå i en förstudie för att bedöma dess genomförbarhet. En kalkyl på förväntade planerings- och utredningskostnader samt genomförandekostnader tas fram.

**Planering- och utredningsfasen** tar därefter vid och här fördjupas samarbetet mellan berörda parter vilket förankras genom upprättande av avsiktsförklaringar, samverkansavtal etc. Ytterligare utredningar genomförs och en detaljplan tas fram för det aktuella markområdet.

**I genomförandefasen** genomförs de investeringar som beslutats om, ofta infrastruktur och VA, och den framtagna tomtmarken säljs.

**I avslutningsfasen** slutredovisas projektet.

## Effekter

- Exploateringsprocessen ska bidra till kommunens målsättningar om social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet.
- Exploateringsprocessen ska säkerställa den samhällsutveckling som finns i kommunens vision och övergripande styrdokument.
- Exploateringsprocessen ska stimulera en långsiktigt hållbar tillväxt i kommunen genom utveckling av hela miljöer, stadsutveckling, lokaler och anläggningar för kommunal verksamhet, bostäder och verksamhetsmark/lokaler till nytta för befintliga och nya kommuninvånarna.
- Exploateringsverksamheten ska säkerställa att som samlad verksamhet minst täcka kommunens samtliga utvecklings- och investeringskostnader för att minimera driftverksamhetens avskrivningskostnader.

## Strategier

- Processen är följsam till förändringar i politiska beslut, regionen och omvärlden. Kommunen ska agera både som motor och aktör inom samhällsutveckling och genom bland annat exploateringsprocessen nå den tillväxt som önskas.

- Genom en samhällsutveckling på helheten och marknadsföring lyfts kommunen fram som en attraktiv plats för investeringar och marknadspriserna håller den högsta möjliga nivån utifrån exploaterings syfte och innehåll.
- Exploatering sker på de platser och med det innehåll som skapar förutsättningar för en utveckling med de kvaliteter som eftersträvas i kommunen.
- I relationer bygger verksamheten förståelse för effekten av utvecklingen och nyttan med att även privata fastighetsutvecklare investerar samt bidrar till sociala satsningar och den infrastruktur som samhället behöver för att nå målsättningarna.
- Som aktör ska kommunen vara aktiv fastighetsutvecklare på egen mark för att bidra till kommunens ekonomiska tillväxt. Kommunens samlade fastighetsutveckling ska bidra till att säkerställa kommunens behov av kommunala lokaler, ett utbud av bostäder för befintliga och nya invånare samt näringslivets behov av mark och lokaler.
- I kommunstyrelsens uppdrag ingår att utveckla hur förvaltningen ska arbeta för att uppnå dessa Effekter och genomföra dessa strategier.



# Riktlinjer till Kungälvskommuns borgenspolicy

---

## Riktlinjer

Diarie-/dokumentnummer: KS2021/0266  
Beslut: 2021-03-31 (KS §64/2021)  
Beredande politiskt organ: Kommunstyrelsen  
Ersätter tidigare beslut: Ny riktlinje som tidigare ingick i Borgenspolicy/2012  
Giltighetstid: 2023-12-31  
Dokumentansvarig: Ekonomi- och kvalitetsenheten  
Senast uppdaterad av: Pia Jakobsson



## Innehållsförteckning

1. Inledning och syfte .....	3
2. Relation till andra styrdokument .....	3
3. Borgensaktörer och begrepp .....	3
<i>Enkel borgen</i> .....	4
<i>Proprieborgen</i> .....	4
<i>Generell borgen</i> .....	4
<i>Fyllnadsborgen</i> .....	4
4. Kommunens handlande .....	5
Riktlinjer gentemot syfte .....	5
<i>Borgensåtagandets syfte</i> .....	5
<i>Omfattning</i> .....	5
<i>Riskbedömning</i> .....	6
<i>Bedömning av låntagaren</i> .....	7
<i>Säkerheter</i> .....	7
<i>Handläggning</i> .....	7
<i>Beslutsgång</i> .....	8
Särskilt handlande gentemot gäldenär .....	8
<i>Borgensavgift</i> .....	8
<i>Avtal med gäldenär</i> .....	8
<i>Infriande av åtagande gentemot gäldenär</i> .....	9
Redovisning .....	9
5. Levandegöra, uppföljning och utvärdering .....	9



## 1. Inledning och syfte

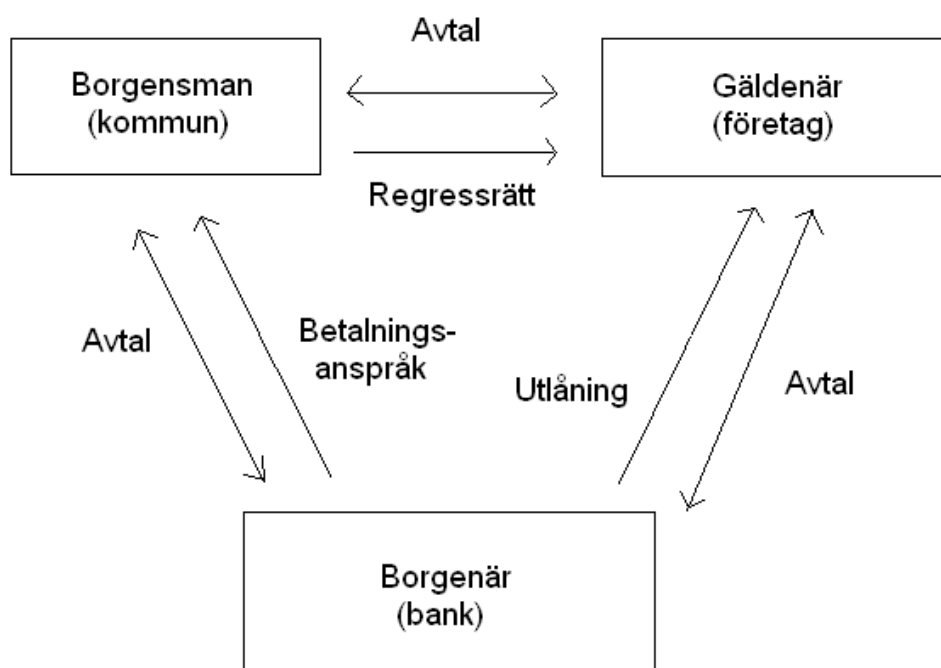
Borgenspolicy med riktlinjer är styrande och vägledande för kommunens beslutsfattare och handläggare. Detta ska i sin tur innebära en konsekvent hantering och styrning under god kontroll. Dessutom syftar policy och riktlinjer till att upplysa kreditgivare och andra externa intressenter på vilka grunder kommunen ikläder sig borgensförpliktelser.

## 2. Relation till andra styrdokument

Dokumentet innehåller kommunstyrelsens riktlinjer till kommunfullmäktiges borgenspolicy.

## 3. Borgensaktörer och begrepp

Åtaganden som innebär att kreditgivaren inte behöver bära den fulla risken för att låntagaren inte infriar sitt åtagande kallas för finansiell garanti. Ett vanligt exempel på finansiell garanti är borgensåtaganden. Vid ett borgensåtagande förekommer det i allmänhet tre borgensaktörer:



Det föreligger inte bara ett avtal mellan borgensman och borgenär utan även ett avtal mellan borgensman och galdenär, även om detta inte lika ofta kommer till uttryck i en skriftlig överenskommelse.

Borgensmannens, dvs. kommunens, ansvar upphör att gälla t ex genom betalning eller preskription. Borgensmannen har en regressrätt gentemot gäldenären i de fall ett borgensåtagande infriats. Kommunen har alltså rätt att kräva tillbaka beloppet av gäldenären.

### ***Enkel borgen***

Vid enkel borgen blir borgensmannen betalningsskyldig först sedan det vid utmätningsförsök hos låntagaren (gäldenären) konstaterats att denne inte kan betala. Detta är en omständlig och tidskrävande procedur. Långivaren (borgenären) nöjer sig därför normalt inte med enkel borgen utan kräver istället proprieborgen.

### ***Proprieborgen***

Vid proprieborgen ingår borgensmannen borgen med förbindelsen ”såsom för egen skuld”. Detta innebär att långivaren, så snart han konstaterat att betalning uteblivit på förfallodagen, kan kräva vem han vill av låntagaren eller borgensmannen. Proprieborgen innebär alltså att låntagaren och borgensmannen har ett solidariskt ansvar. Vanligtvis är det dock borgensmannen som söks i första rummet. Proprieborgen är helt dominerande bland Kungälvskommuns borgensåtaganden.

### ***Generell borgen***

En generell borgen är en variant av proprieborgen och är den mest heltäckande. Den avser inte bara befintliga, utan även kommande skulder till långivaren. En generell borgen kan vara begränsad till beloppet men omfatta alla skuldförbindelser i banken som upptagits av låntagaren. Detta innebär att borgensmannen står ”såsom för egen skuld” för låntagarens samtliga låneskulder i en viss bank eller i ett visst kreditinstitut. Generell borgen förekommer bland kommunens borgensåtaganden.

### ***Fyllnadsborgen***

Fyllnadsborgen är en typ av enkel borgen som främst används vid lån där säkerhet även lämnas i form av pant i den belånade egendomen. Här inträder betalningsansvaret sedan pantsäkerheten realiserats och inte räckt till för att betala långivarens fordran. Kommunal borgen för bostadslån till egnahemsägare och s.k. ROT-lån är exempel på sådan borgen.

## 4. Kommunens handlande

### Riktlinjer gentemot syfte

#### *Borgensåtagandets syfte*

Syftet med borgensåtagandet ska vara att stödja verksamhet, som inte bedrivs av kommunen själv, men som ur kommunalpolitisk synpunkt anses angelägen och ligger inom ramen för kommunens befogenheter. De ändamål som åtagandet gynnar ska alltså sammanfalla med **kommunens egna syften och intressen.**

#### *Omfattning*

Kommunens målsättning är att successivt begränsa borgensåtagandena. Alla ansökningar om kommunal borgen ska behandlas **restriktivt**. Borgen ska lämnas om det är en absolut nödvändighet för genomförandet av de projekt eller den verksamhet som kommunen värderar som mycket angelägen. De verksamheter och ändamål som kan komma ifråga för kommunal borgen framgår av nedanstående:

Hel- eller delägda bolag

- Lån till investeringar i enlighet med upprättat konsortialavtal

Stiftelsen Kungälvsbostäder

- Lån till investeringar för bostadsförsörjning

Ideella föreningar och organisationer

- Lån till investeringar

Bostäder

- Statlig kreditgaranti för egnahem (småhus) med 1992 års bostadsfinansieringsregler. Övertagande av befintliga statliga bostadslån för egnahem där borgen tecknats före 1992.

Företag och organisationer som bedriver verksamhet som ryms inom den kommunala kompetensen

- Borgen kan efter prövning och i ett uppstartsskede, lämnas till investeringar eller som säkerhet vid hyra av lokal. Individuellt riktat stöd till enskilda näringsidkare får dock endast lämnas om det föreligger synnerliga skäl samt om stödet står i rimlig proportion till den nytta kommunen erhåller av verksamheten. Vidare måste bestämmelserna i artikel 87-89 i EG-fördraget beaktas.



Nya borgensförbindelser avseende bostadsförsörjning tecknas enbart om låntagaren är ett hel- eller

delägt kommunalt bolag samt för Stiftelsen Kungälvsbostäder (nedan kallad bostadsstiftelsen).

Endast under mycket speciella omständigheter kan borgen lämnas avseende bostadsbyggande för annan gäldenär

### ***Vilka typer av borgen tecknas?***

För ideella föreningar, företag och organisationer tecknas företrädesvis enkel borgen (inkl. fyllnadsborgen). För övriga ska kommunen ingå proprieborgen utan generell omfattning eller, om möjligt, enkel borgen. Redan ingångna borgensförbindelser av typ generell proprieborgen ska, när ärendet på nytt aktualiseras, förändras till vanlig proprieborgen.

### ***Belopp- och tidsgränser***

Borgen ska vara exakt avgränsad i belopp och tid. Vid borgen ska egen insats motsvara **10 % av investeringen**. Kravet på egen insats gäller dock inte för kommunens hel- och delägda bolag eller för bostadsstiftelsen.

Vid finansiering där pantbrev är alternativ säkerhet (fastigheter) bör följande ansvarsfördelning eftersträvas för att i så stor utsträckning som möjligt begränsa kommunens åtagande:

- 10 % ägarens egen insats
- 60 % kreditgivarens utlåning mot säkerhet i form av pantbrev
- 30 % kommunal fyllnadsborgen

Nya borgensåtaganden tidsbegränsas till 15 år. Redan ingångna åtaganden, som på nytt aktualiseras, ska i den mån det är möjligt tidsbegränsas till 15 år. Borgensåtagandets giltighetstid, dvs. den tid som åtagandet står till förfogande, är ett år räknat från kommunstyrelsens eller kommunfullmäktiges beslutsdatum. Därefter är erbjudandet förfallet och ny prövning och beslut måste ske. Av varje ansökan ska alltid framgå när kommunal borgen ska verkställas.

Vid borgen för hyresavtal ska åtagandet begränsas till maximalt 10 år. Detta oavsett om hyresavtalet i fråga förlängs.

För långfristiga lån som kommunen går i borgen för ska en **amorteringsplan** (rak amortering) finnas och redovisas. För föreningar/organisationer ska amortering påbörjas inom 1 år. Lån kan omsättas hos olika institut men ursprungliga amorteringsplaner, återstående löptider och belopp får inte överskridas utan att åtagandet omprövas.

Borgen för lån i utländsk valuta tecknas inte.

### ***Riskbedömning***

Varje beslut om borgen ska föregås av en bedömning av den risk det medför för kommunen. Vidare en bedömning av hur stort inflytande ett sådant risktagande kan få för kommunens

ekonomi vid en inlösen av borgen. Kommunens ekonomiska åtaganden i övrigt bör beaktas i sammanhanget. Riskbedömningen utgör en viktig del i det underlag som presenteras inför beslutet. Efter eventuell inlösen av borgen ska kommunens regressrätt bevakas kontinuerligt.

### ***Bedömning av låntagaren***

Om kommunal borgen övervägs ska en bedömning av låntagarens kreditvärdighet på kort och lång sikt. Analysen ska, utifrån låntagarens senaste årsredovisningar omfatta:

- Resultatutveckling
- Likviditetsflöde
- Soliditets- och skuldsättningsgrad
- Räntebidragsförändring (avtrappning och beroendegrad)
- Grad av kommunal borgen (inom borgensgräns)

Före projektets igångsättning ska det göras en bedömning av låneobjektets investerings- och driftkalkyler.

Villkoret för kommunal borgen avseende övertag av statliga lån för småhus är, att den sökande har ekonomisk möjlighet samt att fastighetens försäljningspris överstiger det statliga lånets inomläge.

### ***Säkerheter***

Vid kommunal borgen ska kommunen ha tillgång till låntagarens löpande **redovisning och årsredovisning**. Kommunen ska också, som borgensman, vid behov representeras i respektive låntagares beslutande organ.

Belåning av fastighet eller annan fast egendom får inte ske mot ytterligare säkerhet i panträtt utan kommunens godkännande.

Fastigheten eller anläggningen som ska finansieras med borgenslånet ska vara **betryggande försäkrad**. Kommunen ska, under hela borgensåtagandets giltighetstid, hållas underrättad om att försäkringen gäller.

### ***Handläggning***

Borgensärenden administreras av ekonomisektionen. I arbetsuppgifterna ingår:

- Ta emot och bedöma ansökningshandlingar med bilagor och göra en ekonomisk bedömning av låntagaren och låneobjektet samt konsekvenserna för kommunen.
- Verkställa fullmäktiges/kommunstyrelsens beslut.
- Föra ett komplett borgensregister som omfattar låntagare, beslut (år, paragraf), giltighetstid, typ av lån, ursprungligt belopp, kvarvarande belopp, långivare, ev. säkerhet
- Införskaffa föreskrivna säkerheter. Kontrollera vid borgen för fastighetslån att fastigheten inte belånas ytterligare mot säkerhet i pantbrev.

- Kontrollera hos försäkringsbolag att låneobjektet är tillfredställande försäkrat.
- Efter beslut fakturera borgensavgift.
- Bereda konverteringshandlingar inför beslut av kommunchef samt kommunstyrelsens ordförande.
- Långtidsbevaka kommunens regressrätter.

Ansökan om kommunal borgen ska alltid ske på en särskild blankett och tillställas Ekonomisektionen. För den tid kommunen tecknat borgen ska till kommunen inlämnas varje år senaste årsredovisning och budget.

### ***Beslutsgång***

Kommunfullmäktige beslutar om borgensåtagande.

Alla borgensbeslut i fullmäktige ska innefatta följande uppgifter:

- Beslutets giltighetstid (1 år från beslutsdatum).
- Åtagandets löptid (15 år).
- Den för vilken förpliktelsen ställs.
- Ändamål/objekt.
- Typ av borgen (t ex enkel eller proprieborgen).
- Typ av lån (t ex bottenlån) och amorteringsplan.
- Belopp.
- Eventuell säkerhet. Säkerhet vid borgen för hyresavtal bör innefatta möjligheten för kommunen att ta över hyresavtal vid infriad borgen.
- Krav/villkor på att borgensobjektet är försäkrat nu och i framtiden. Gälldenären skall årligen bevisa detta.
- Krav/villkor på att pantförskrivning inte får ske av borgensobjektet.
- Borgensavgiftens storlek.

## **Särskilt handlande gentemot gälldenär**

### ***Borgensavgift***

Avgift utgår årligen med 0,30 % av utnyttjad borgen. Avgiften gäller ej retroaktivt.

Avgiftsbefrielse gäller för borgen till statlig kreditgaranti för egnahem i småhus med 1992 års regler, eller efter kommunfullmäktiges beslut i enskilda fall.

### ***Avtal med gälldenär***

Ett skriftligt avtal mellan kommunen och gälldenären ska upprättas. Syftet är att tydliggöra kommunens krav och villkor. Avtalet ska innefatta de punkter som redovisas under 2.1.5. Avtalet ska kontinuerligt följas upp.



### ***Infriande av åtagande gentemot gäldenär***

För att bevaka möjligheterna att utnyttja regressrätten ska kommunen vid gäldenärens konkurs eller likvidation agera så skyndsamt som möjligt. Kommunen ska också, där så är möjligt, kräva kvittningsgill motfordran till gäldenären närstående företag.

### **Redovisning**

Kommunallagen och god redovisningssed kräver att kommunens årsredovisning upplyser om borgensförbindelser och övriga förbindelser.

I årsredovisningen ska borgensförbindelser och övriga ansvarsförbindelser redovisas som inomlinjenpost i anslutning till balansräkningen. I årsredovisningen ska framgå om de förpliktelser, med belopp, som kommunen varit tvungen att infria samt en bedömning av risken av att ytterligare förpliktelser måste infrias i framtiden. Åtaganden som vid bokslutstillfället är verifierade att infrias ska kostnadsföras i resultaträkningen (försiktighetsprincipen). Dessutom ska en kontinuerlig registrering ske av redan ingångna, men också nyligen beslutade borgensåtaganden. Registret ska innehålla uppgift om låntagare, kreditgivare, beslut (år/paragraf), giltighetstid, typ av lån, ursprungligt belopp och kvarvarande belopp.

## **5. Levandegöra, uppföljning och utvärdering**

Riktlinjerna styr handläggningen av borgensärenden och upplyser kreditgivare och andra externa intressenter på vilka grunder kommunen ikläder sig borgensförpliktelser. Före det att riktlinjernas giltighetstid utgår ska behov av eventuell uppdatering initieras av ekonomichefen.

Denna behandling '15/23 Uppstart budgetprocessen 2025-2028 med utblick' har inget tjänsteutlåtande.

Denna behandling '16/23 Planering datum för budgetdagen' har inget tjänsteutlåtande.

Denna behandling '17/23 Aktuell ekonomiskt läge' har inget tjänsteutlåtande.