



REVISIONEN

2017-05-15



Kommunstyrelsen

### **Granskning av kommunens exploateringsverksamhet**

PwC har på uppdrag av oss granskat kommunens exploateringsverksamhet.

Den övergripande revisionsfrågan har varit om exploateringsverksamheten i kommunen bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och om det finns en ändamålsenlig styrning.

Efter genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunen inte fullt ut bedriver exploateringsverksamheten på ett ändamålsenligt sätt och att man inte heller fullt ut har en ändamålsenlig styrning av exploateringsprojekten.

Vi vill särskilt betona vikten av att samspelet mellan kommunstyrelse och tjänstemän i exploateringsprocessen måste förbättras för att få en effektiv exploateringsprocess. Detta är också av största vikt för att klara den framtida kompetensförsörjningen.

Våra huvudsakliga rekommendationer med anledning av granskningen är följande:

- Dokumentera exploateringsprocessen och ansvarsfördelningen.
- Tydliggör rollfördelning mellan politik och tjänstemän, internt och gentemot externa intressenter. Samarbetet mellan kommunstyrelsen och plan- och utvecklingsavdelningen måste förbättras.
- Tydliggör roll- och ansvarsfördelning mellan kommunen och Håbo Marknads AB.
- Tidigarelägg den politiska processen i exploateringsprojekten, för att tidigt ta ställning till projekt, kalkyler och budget för exploateringsverksamheten, exempelvis inom ramen för ett igångsättningsbeslut tidigt i exploateringsprocessen.
- Upprätta en långsiktig ekonomisk analys över effekterna på kommunens drift- och investeringsbudget med anledning av den omfattande exploateringsverksamheten.
- Fastställ riktlinjer för exploateringsavtal.




REVISIONEN

2017-05-15

Vi översänder rapporten för yttrande till kommunstyrelsen. Vi önskar svar senast den 31/8 2017.

FÖR KOMMUNENS REVISORER

  
Bertil Berglund  
Ordförande

# Revisionsrapport

## *Granskning av exploateringsverksamheten*

Håbo kommun

Martin Halldén  
Roger Burström

*Maj 2017*

## Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Rekommendationer.....	3
<b>2.</b>	<b>Uppdrag .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Syfte och revisionsfråga .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Metod och avgränsning .....	4
<b>4.</b>	<b>Om exploateringsverksamhet.....</b>	<b>5</b>
4.1.	Lagar och regler.....	5
4.2.	Exploateringsverksamheten i Håbo kommun.....	7
<b>5.</b>	<b>Iakttagelser och bedömningar.....</b>	<b>9</b>
5.1.	Strategi för kommunens tillväxt.....	9
5.2.	Ansvar för exploateringsverksamheten.....	11
5.3.	Styrdokument och riktlinjer .....	13
5.4.	Kalkyler för exploateringsprojekt.....	14
5.5.	Uppföljning och åiterrapportering .....	15
5.6.	Löpande åiterrapportering med kommentarer .....	16
5.7.	Slutredovisning.....	16
5.8.	Samordning .....	17
<b>6.</b>	<b>Exploateringsprojekt Frösundavik och Draget .....</b>	<b>18</b>
6.1.	Frösundavik.....	18
6.2.	Draget .....	20

# 1. *Sammanfattning och revisionell bedömning*

PwC har på uppdrag av Håbo kommuns förtroendevalda revisorer granskat kommunens exploateringsverksamhet.

Den övergripande revisionsfrågan har varit om exploateringsverksamheten i kommunen bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och om det finns en ändamålsenlig styrning med instruktioner och riktlinjer för hantering av exploateringsprojekt som säkerställer en god intern kontroll.

Efter genomförd granskning är vår samlade revisionella bedömning att kommunen inte fullt ut bedriver exploateringsverksamheten på ett ändamålsenligt sätt och att man inte heller fullt ut har en ändamålsenlig styrning av exploateringsprojekten som säkerställer god intern kontroll.

Ovanstående bedömningar baseras på prövning av följande kontrollmål:

<b>Kontrollmål</b>	<b>Kommentar</b>
<i>En strategi för kommunens tillväxt som återspeglas i kommunens översiktsplan, bostadsförsörjningsprognos och markanvisningspolicy finns.</i>	<b>Delvis uppfyllt.</b> De huvudsakliga styrdokumenterna återspeglar kommunens strategi för tillväxt. Flera av dem behöver uppdateras, och riktlinjer för exploateringsavtal behöver tas fram. Granskningen indikerar ett behov av att se över att kommunens resurser matchar framtida utbyggnadsplaner.
<i>Ansvar för exploateringsverksamheten är tydlig med lämplig ansvarsfördelning.</i>	<b>Ej uppfyllt</b> Ansvarsfördelningen inom förvaltningen är tydlig. Rollfördelning mellan politik och förvaltning är inte tydliggjord. Samarbetet med Håbo Marknads AB uppges av förvaltningen inte fungera tillfredsställande.
<i>Det finns styrdokument och riktlinjer för hantering av exploateringsverksamheten/projekten på såväl politisk som tjänstemannanivå.</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Det finns en tydlig röd tråd mellan dokumenten. Långsiktigheten i plandokumentet behöver utökas.
<i>Kalkyler tas fram i samband med igångsättning av exploateringsprojekt.</i>	<b>Uppfyllt</b> Kalkyler tas fram tidigt i processen. Ett utvecklingsområde är dock att fastställa dem politiskt i ett tidigare skede.

<i>En löpande avstämning/upp-följning och återrapportering av respektive exploateringsprojekt i kommunen sker.</i>	<b>Uppfyllt</b> Avstämning och uppföljning sker månadsvis i samarbete mellan plan- och utvecklingsavdelningen och ekonomiavdelningen.
<i>En löpande återrapportering av respektive exploateringsprojekt till kommunstyrelsen med kommentarer avseende avvikelser, utveckling samt med prognoser sker.</i>	<b>Uppfyllt</b> Uppföljning sker på såväl aggregerad nivå som på projektnivå i samband med delårsbokslut och bokslut. Avvikelser hanteras i kommunstyrelsen.
<i>Slutredovisning av exploateringsprojekten sker.</i>	<b>Ej bedömt</b>
<i>Det finns en fungerande samordning med övriga intressenter i exploateringsprocessen (planering, infrastruktur, byggande mm).</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Samordningen inom förvaltningarna fungerar väl. Samordningen med Håbo Marknads AB behöver förtydligas och stärkas, liksom dialogen mellan förvaltning och kommunstyrelsen.

### **1.1. Rekommendationer**

Nedan anges våra huvudsakliga rekommendationer:

- Dokumentera exploateringsprocessen och ansvarsfördelningen.
- Tydliggör rollfördelning mellan politik och tjänstemän, internt och gentemot externa intressenter. Samarbetet mellan kommunstyrelsen och plan- och utvecklingsavdelningen måste förbättras.
- Tydliggör roll- och ansvarsfördelning mellan kommunen och Håbo Marknads AB.
- Tidigarelägg den politiska processen i exploateringsprojekten, för att tidigt ta ställning till projekt, kalkyler och budget för exploateringsverksamheten, exempelvis inom ramen för ett igångsättningsbeslut tidigt i exploateringsprocessen.
- Upprätta en långsiktig ekonomisk analys över effekterna på kommunens drift- och investeringsbudget med anledning av den omfattande exploateringsverksamheten.
- Fastställ riktlinjer för exploateringsavtal.

## 2. Uppdrag

PwC har på uppdrag av kommunens revisorer granskat markexploateringsverksamheten i kommunen. Med markexploatering avses åtgärder för att anskaffa, bearbeta och iordningställa mark för att kunna bygga bostäder, affärer, kontor eller industrier. I markexploateringsverksamheten ingår därmed också att bygga kompletterande gemensamma anordningar som gator, grönområden, VA- och el-anläggningar m.m.

Mot bakgrund av kommunens starka tillväxt har revisorerna beslutat att göra en granskning av om kommunen har en effektiv exploateringsprocess.

## 3. Syfte och revisionsfråga

Granskningens syfte och den övergripande revisionsfrågan är att bedöma om exploateringsverksamheten i kommunen bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och att det finns en ändamålsenlig styrning med instruktioner och riktlinjer för hantering av exploateringsprojekt som säkerställer en god intern kontroll.

Följande kontrollmål utgör grund för bedömningen av revisionsfrågan:

- Det finns en strategi för kommunens tillväxt som återspeglas kommunens översiktsplan, bostadsförsörjningsprognos och markanvisningspolicy.
- Ansvaret för exploateringsverksamheten är tydlig med lämplig ansvarsfördelning.
- Styrdokument och riktlinjer finns för hantering av exploateringsverksamheten/projekten på såväl politisk som tjänstemannanivå.
- Kalkyler tas fram i samband med igångsättning av exploateringsprojekt.
- En löpande avstämning/uppföljning av respektive exploateringsprojekt sker i kommunen.
- En löpande återrapportering av respektive exploateringsprojekt sker till kommunstyrelsen med kommentarer avseende avvikelser, utveckling samt med prognoser.
- Exploateringsprojekten slutredovisas.
- Det finns en fungerande samordning med övriga intressenter i exploateringsprocessen (planering, infrastruktur, byggande mm).

### 3.1. Metod och avgränsning

Granskningen sker genom intervjuer, genomgång av riktlinjer/ processbeskrivningar, dokumentgranskning samt granskning av två exploateringsprojekt med avseende på bl a

underlag och redovisning. Granskningen avgränsas till två exploateringsprojekt i kommunen.

### *3.1.1. Intervjuer*

I granskningen har intervjuer skett med följande personer:

- Per Nordenstam, kommundirektör
  - Vipul Vithlani, ekonomichef
  - Anna-Karin Bergvall, förvaltningschef bygg- och miljöförvaltningen
  - Isabell Lundberg, plan- och utvecklingschef
  - Lars-Inge Larsson, teknisk chef
  - Carin Homan, ekonom
- Synpunkter på rapportutkast har inhämtats från Marknadsbolagets VD.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

## **4. Om exploateringsverksamhet**

Begreppet exploatering innebär en förändring eller förädling av markanvändning. Exploatering avser åtgärder för att anskaffa och bearbeta exempelvis bostäder, affärer, kontor eller industrier. I exploateringsverksamheten ingår exempelvis även att bygga gator och anlägga grönområden.

Exploateringsavtal är ett avtal om genomförande av en detaljplan. Exploateringsavtal tecknas mellan en kommun och en exploatör avseende mark som inte ägs av kommunen. Exploateringsavtalet reglerar ekonomiska åtaganden, genomförandefrågor, marköverlåtelser m.m. Avtalet tecknas innan eller i samband med att en detaljplan antas.

Markanvisningsavtal är ett avtal mellan en kommun och en exploatör där kommunen är markägare. Markanvisningsavtal tecknas först när kommunen har erhållit tillräcklig information om projektet. En markanvisning är inget bindande avtal för att gå vidare till en överlåtelse eller upplåtelse av mark. Avtalet innebär endast att kommunen ger en exploatör ensamrätt att under en begränsad tid och under givna villkor förhandla om ett visst markområde för bebyggande.

### **4.1. Lagar och regler**

Exploateringsavtal är ett civilrättsligt avtal om exploatering av mark som förekommer i många olika exploateringssituationer. Kommunen har enligt plan- och bygglagen ansvaret för processen och antar också detaljplanen. Från och med den 1 januari 2015 innehåller plan- och bygglagen (PBL) en definition av exploateringsavtal: "Ett avtal om genomförande av en detaljplan mellan en kommun och en byggherre eller en fastighetsägare avseende mark som inte ägs av kommunen, dock inte avtal mellan en kommun och staten om utbyggnad av statlig transportinfrastruktur". Medan planläggning reglerats i plan- och bygglagen så har det tidigare inte funnits någon särskild lagreglering angående exploateringsavtal. Avtalslagen, kommunallagen, plan- och bygglagen m.fl. lagar innehåller be-



stämmelser som har betydelse vid utarbetandet av exploateringsavtal. Det är exempelvis inte tillåtet att i förväg avtala om innehållet i en detaljplan.

#### *4.1.1. Riktlinjer för kommunala markanvisningar*

I en ny lag sedan 1 januari 2015 (SFS 2014:899) om riktlinjer för kommunala markanvisningar görs följande definition av vad som avses med begreppet markanvisning: "Med markanvisning avses i denna lag en överenskommelse mellan en kommun och en byggherre som ger byggherren ensamrätt att under en begränsad tid och under givna villkor förhandla med kommunen om överlåtelse eller upplåtelse av ett visst av kommunen ägt markområde för bebyggande." Vidare slås i lagen fast att en kommun som genomför markanvisningar ska anta riktlinjer för denna verksamhet. Riktlinjerna ska beskriva "kommunens utgångspunkter och mål för överlåtelser eller upplåtelser av markområden för bebyggande, handläggningsrutiner och grundläggande villkor för markanvisningar samt principer för markprissättning". Lagen definierar inte hur arbetet med markanvisning ska gå till utan det står kommunen fritt att själv forma sina processer så länge dessa beskrivs i fastslagna riktlinjer. Markanvisning förutsätter att marken inledningsvis ägs av kommunen. Mark som ägs av ett kommunalt bolag omfattas inte av denna definition.

#### *4.1.2. Riktlinjer för exploateringsavtal*

I PBL finnas ett krav på att en kommun som avser att förhandla om och teckna ett exploateringsavtal med en byggherre eller fastighetsägare ska ha stöd i av kommunen antagna riktlinjer för exploateringsavtal. Detta krav finns i 6 kap. 39 § PBL, som har följande formulering:

*Om kommunen avser att ingå exploateringsavtal, ska kommunen anta riktlinjer som anger utgångspunkter och mål för sådana avtal. Riktlinjerna ska ange grundläggande principer för fördelning av kostnader och intäkter för genomförandet av detaljplaner samt andra förhållanden som har betydelse för bedömningen av konsekvenserna av att ingå exploateringsavtal.*

Riktlinjerna bör ge en exploatör möjlighet att i god tid sätta sig in i vilka krav och förutsättningar som han eller hon kommer att mötas av i förhandlingarna med kommunen. Lagregleringen av skyldigheten att anta riktlinjer för exploateringsavtal innebär att kommunen i ett politiskt förankrat beslut ska ta ställning till utgångspunkter och mål för sådana avtal.

#### *4.1.3. Detaljplan*

Detaljplanen är en plan som främst används inom de tätbebyggda delarna av kommunen. I planen ges rättigheter och skyldigheter beträffande mark- och vattenanvändningen för såväl, enskilda och företag som kommunen och staten. Detaljplanens bestämmelser reglerar vad som ska vara park och gata, vilken mark som får bebyggas, hur höga husen får vara etc. Detaljplanen är juridiskt bindande. Detaljplanen ges alltid en genomförandetid som kan variera mellan fem och femton år. Efter genomförandetidens utgång kan planen fortsätta att gälla. Om planen ändras eller upphävs kan det göras utan hänsyn till tidigare byggrätter och fastighetsägarna kan inte få skadestånd.

## 4.2. Exploateringsverksamheten i Håbo kommun

### 4.2.1. Organisation

Kommunen genomförde en omorganisation under 2015, och sedan december 2015 återfinns exploateringsverksamheten inom bygg- och miljöförvaltningen. Plan- och utvecklingsavdelningen rapporterar till kommunstyrelsen.

Bygg- och miljöförvaltningen, leds av en förvaltningschef, och har tre avdelningar: Bygglov, miljö samt plan- och utveckling, vilka leds av tre avdelningschefer. Det är plan- och utvecklingsavdelningen under ledning av plan- och utvecklingschefen som driver exploateringsverksamheten.

Tekniska avdelningen ligger under kommunstyrelseförvaltningen och har ansvar för kommunens fastigheter, VA, Gata, avfall, lokalvård, och kost. Tekniska avdelningen deltar inte som ansvariga handläggare i exploateringsprojekten, men är med som "bollplank" åt plan- och utvecklingsavdelningen och ska säkerställa att infrastrukturen uppfyller kommunens krav. Efter genomförda investeringar i kommunala anläggningar i exploateringsområdena tar tekniska avdelningen över driften av dem. Tekniska avdelningen har mycket liten egen utförarverksamhet och upphandlar i stor utsträckning tjänster.

### 4.2.2. Ekonomi

I kommunens budget redovisas en plan för exploatering för de kommande tre åren. Av planen framgår att inkomsterna planeras vara större än utgifterna under 2017-2019.

Sammanställning, tkr	Total budget	Total prognos	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Senare
Inkomster	327 217	328 668	101 681	77 646	98 483	32 078
Utgifter	-268 745	-278 830	-85 016	-24 521	-34 306	-10 533
<b>Summa nettoexploatering</b>	<b>58 472</b>	<b>47 838</b>	<b>16 665</b>	<b>53 125</b>	<b>64 157</b>	<b>21 545</b>
<b>Specifikation:</b>						
Anläggningstillgång, skattefinansierat	-136 815	-147 306	-44 522	-15 959	-25 967	-4 556
Anläggningsavgift, skattefinansierat	114 203	91 219	10 528	12 128	38 217	25 428
Anläggningstillgång VA	-63 442	-63 303	-25 572	-8 562	-8 339	-1 222
Anslutningsavgift VA	62 441	63 242	13 090	18 748	24 398	6 650
Summa till balansräkning	-23 613	-56 148	-46 479	6 355	28 309	26 300
Utgift för omsättningstillgång	-68 488	-68 221	-14 922	0	0	-4 755
Minskning omsättningstillgång	68 488	68 221	37 354	15 069	125	4 755
Intäkt att resultatföra	150 573	172 207	78 085	46 770	35 848	0
Kostnad att resultatföra	-68 488	-68 221	-37 354	-15 069	-125	-4 755
Summa till resultaträkning	82 085	103 986	40 711	31 700	35 723	-4 755

I budgeten redovisas även exploateringsinvesteringar under perioden.

Verksamhet, tkr	Budget 2016	Budget 2017 KF juni	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Exploateringsinvestering i skattefinansierad verksamhet	-26 045	-14 174	-44 522	-15 959	-25 967
Exploateringsinvestering i taxefinansierad verksamhet	-10 398	-3 888	-25 572	-8 562	-8 339
Ökning av omsättningstillgången vid exploatering			-14 922		
<b>Summa</b>	<b>-36 441</b>	<b>-18 060</b>	<b>-85 016</b>	<b>-24 521</b>	<b>-34 306</b>

Under intervjuerna anges att det övergripande ekonomiska målet är enligt intervjuerna att exploateringsverksamheten över tid ska vara självfinansierad. I senare skede påtalas att kommunstyrelsen har ett uttalat mål om överskott. Nedan anges kommunstyrelsens prioriterade mål inklusive nyckelindikatorer för exploateringsverksamheten. Dock budgeterar kommunen inte med exploateringsöverskott på resultaträkningen.

#### 12.2.4 Håbo en kommun med sund ekonomi

*Exploateringsprojekt skall totalt sett ge ett ekonomiskt överskott.*

Nyckelindikatorer	Utfall 2014	Utfall 2015	Måltal 2016	Utfall Augusti 2016	Måltal 2017
Försäljning av kommunens mark ska ske till som minst marknadspris.			100%	100%	100%
Exploateringsprojekt på kommunens egen mark ska ge ett ekonomiskt överskott vid försäljning på som minst 15 procent.			100%	100%	100%
Vid exploateringsprojekt på privatägd mark ska kommunens utbyggnad av allmän infrastruktur ha full kostnadstäckning					100%

## 5. *Iakttagelser och bedömningar*

Nedan följer våra iakttagelser och bedömningar för respektive kontrollmål.

### 5.1. *Strategi för kommunens tillväxt*

Kontrollmål: En strategi för kommunens tillväxt som återspeglas kommunens översiktsplan, bostadsförsörjningsprognos och markanvisningspolicy finns.

#### *Iakttagelser*

Håbo kommuns vision tar sikte på 2030. Visionen ska vara vägledande för hela den kommunala verksamheten, bland annat för planering, produktion och utveckling av bostäder. Visionen formulerar en ambition om att det år 2030 ska bo 25 000 invånare i Håbo kommun. Det motsvarar en ökning på nära 300 personer per år.

Den gällande översiktsplanen antogs av kommunfullmäktige i juni 2006. För närvarande pågår ett arbete med att ta fram en ny översiktsplan, vilket förvaltningen bedömer ska kunna vara klart under 2018. Inom ramen för denna granskning har vi tagit del av en samrådshandling för en ny översiktsplan. Samrådet pågår mellan den 16 december 2016 och 28 februari 2017. Den nya översiktsplanen fokuserar på perioden fram till år 2030, men har en utblick mot år 2050. I samrådsförslaget finns en tydlig koppling till Håbo kommuns vision, som uppges vara vägledande för översiktsplanens innehåll. Tre olika scenarier för befolkningstillväxt anges, där scenario två med en befolkning på 25 000 år 2030 anges vara huvudscenariot, vilket är i enlighet med kommunens vision. Denna befolkningstillväxt baseras på ett färdigställande av 150-200 lägenheter per år. Även i den gällande översiktsplanen från 2006 anges ett tillväxtmål som omfattar 25 000 invånare år 2030.

Det gällande bostadsförsörjningsprogrammet antogs i november 2014. Som grund för programmet finns bland annat gällande översiktsplan, samt kommunens övergripande mål. I programmet redovisas bland annat riktlinjer för bostadsbyggande och utveckling av bostadsbeståndet. Målsättningen enligt programmet är att färdigställa 150-200 bostäder per år i kommunen. Under perioden 2015-2018 anges att i genomsnitt 245 bostäder per år ska färdigställas. Under perioden 2019-2030 anges att i genomsnitt 233 bostäder per år ska färdigställas.

I kommunens budget för 2017 redovisas den senaste befolkningsprognosen. I prognosen redovisas två scenarier. Det ena scenariot baseras på att tidigare års tillväxttakt i huvudsak kommer att fortsätta, varvid befolkningsantalet prognostiseras till 22 000 personer 2030. I det alternativa scenariot med en ökad bostadsproduktion enligt vad som redovisas ovan prognostiseras 25 000 invånare år 2030.

Kommunens markanvisningspolicy är beslutad år 2014. I policyn anges att kommunens beslutade och policydokument ska följas. Vidare anges bland annat vilka krav kommunen

ställer på en exploatör vilka markanvisningsformer som kommunen tillämpar. Politiken bestämmer normalt vilken typ av markanvisning som ska användas i de olika projekten, men inte alltid genom formella beslut.

Under intervjuerna framkommer att intresset från marknaden avseende exploateringsmöjligheter i Håbo kommun har ökat kraftigt de senaste åren. Förvaltningen menar att det därför är möjligt att genomföra bostadsbyggandet som anges i bostadsförsörjningsprogrammet. Tjänstemännen menar att planeringstakten är hög och inte går att öka med befintliga resurser och organisation, men att man planeringsmässigt ligger väl framme avseende detaljplaner för bostäder. Samtidigt upplever man att politiken vill öka planeringstakten ytterligare, framför allt avseende områden för verksamheter.

Målet för exploateringsverksamheten är att det exploateringsprojektet totalt sett ska ge ett ekonomiskt överskott, där överskott på 15 % gäller vid exploatering på kommunens egen mark och full kostnadstäckning gäller vid exploatering på privatägd mark.

Under 2018 ska också arbetet med en långsiktig ekonomisk planering med 10 års planeringshorisont påbörjas.

### *Bedömning*

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- I huvudsak återspeglar styrdokumentet kommunens tillväxtambitioner.
- Översiktsplanen behöver uppdateras för att strategin ska återspeglas i dokumentet, vilket också pågår.
- Om kommunen kan realisera byggplanerna i bostadsförsörjningsprogrammet kan målet på 25 000 invånare nås till år 2030. Bostadsförsörjningsprogrammet är dock från 2014 och kan behöva uppdateras.
- Organisationen kring exploateringsverksamheten är sannolikt inte dimensionerad för den kraftigare tillväxttakten avseende nya bostäder.
- Det finns ingen beskrivning i markanvisningspolicyn om vilken markanvisningsform som används vid vilka tillfällen, eller vem som beslutar om det.
- Kommunen har som mål att få överskott i exploateringsverksamheten. Långsiktigt är kostnadstäckning i exploateringsprojekt inte en tillräcklig ambition, utan man behöver planera för överskott i exploateringsprojekten för att finansiera framtida åtaganden i form av ökade skötselkostnader för nya områden.
- Kommunen saknar en dokumenterad långsiktig planering avseende investeringar i kommunala lokaler med anledning av den högre befolkningstillväxten.
- Kommunen saknar en framskrivning av utvecklingen av den kommunala ekonomin på längre sikt, med anledning av den kraftigare exploateringstakten.

## 5.2. *Ansvar*et för exploateringsverksamheten

Kontrollmål: Ansvar

et för exploateringsverksamheten är tydlig med lämplig ansvarsfördelning

### *Iakttagelser*

Kommunens plan- och utvecklingsavdelning ansvarar för exploateringsverksamheten. Avdelningen finns på bygg- och miljöförvaltningen sedan januari 2016. Bygg- och miljöförvaltningen tillhör organisatoriskt Bygg och miljönämnden men plan- och utvecklingsavdelningen arbetar på uppdrag av kommunstyrelsen. Förvaltningschefen tillsammans med plan- och utvecklingschefen ansvarar för verksamheten på tjänstemannasidan.

Plan- och utvecklingsavdelningen samordnar idag alla delar i exploateringsprojekten. Även vad avser planering av kommunala anläggningar i form av gator, vägar, park och VA. Projekteringen tillgodoses genom att plan- och utvecklingsavdelningen anlitar konsulter, vars kostnader belastar exploateringsprojekten. Detta upplevs som komplicerat då man saknar egen kompetens att i tillräcklig grad styra och granska konsulterna. Här framförs ett behov av fler projektledare, byggprojektledare samt teknisk personal på VA och gata/park, medan antalet planarkitekter i nuläget bedöms vara tillräckligt.

Anläggningarna lämnas efter färdigställande över till tekniska avdelningen för skötsel, men tekniska avdelningen är inte ansvariga för projekteringen av desamma inom ramen för exploateringsprojekten. Tekniska avdelningen är sedan en tid med och granskar de underlag som tas fram av konsulterna samt i besiktning av färdiga anläggningar. Från förvaltningens sida framförs att detta förfarande borde ändras, och att man framöver istället borde ha egen ingenjörskompetens. Förvaltningen menar att man inte är bemannad för att klara av det ökade behovet av skötsel av anläggningar som kommer att uppstå med anledning av det ökade bostadsbyggandet.

Det har under en period varit stor personalomsättning och vakanser på plan- och utvecklingsavdelningen. Organisationen har därför också upplevt en hög arbetsbelastning.

I intervjuerna framkommer att det har funnits och fortfarande finns brister i samspelet mellan kommunstyrelsen och tjänstemännen. Från tjänstemännens sida upplever man att det finns en stark misstro gentemot dem från politiker i kommunstyrelsen och att det saknas en bra underhandsdialog mellan kommunstyrelsen och förvaltning. Man menar vidare att kommunstyrelsen ägnar sig för mycket åt detaljer i verksamheten och inte följer den vedertagna rollfördelningen mellan politik och tjänstemän. Det bristande samspelet uppges medföra en starkt negativ inverkan på arbetsmiljön bland personalen på förvaltningen. Detta återkommer under flertalet intervjuer med tjänstemännen.

Kommunen har det huvudsakliga ansvaret för exploatering av bostadsområden och industrimark. Marknadsföring av industrimark för näringslivsändamål hanteras dock av det kommunala bolaget Håbo Marknads AB. I intervjuerna med företrädare för kommunen uppges att ansvarsfördelningen och samarbetet mellan Håbo kommun och Håbo Marknads AB inte har fungerat väl. Från kommunens sida framförs att bolaget inte anpassar sitt arbete till kommunens tidsplaner och processer avseende framtagande av detaljplaner, bygglov och utbyggnad av infrastruktur. Det har bland annat fått till följd att tidspla-

ner som i vissa fall har kommunicerats till företag av bolaget, inte har kunnat hållas av kommunen. En ny VD för Håbo Marknads AB har anställts från den 1 februari 2017.

Från Marknadsbolagets sida betonas förståelsen för näringslivets behov och att en exploatering inte enbart är en intern kommunal fråga utan ett verktyg, för och från, politiken att uppnå tillväxt i kommunen. Att enbart se på processen inifrån och ut skapar enligt bolaget otydlighet och bristande förståelse från kommunens invånare samt dess företag och invånarnas arbetsgivare.

Exploateringsprocessens delar och ansvarsfördelningen i de olika delarna upplevs vara tydlig i tjänstemannaorganisationen, dock är processen ej dokumenterad eller kommunicerad i samlad form. Förvaltningen har för avsikt att dokumentera processen under första halvåret 2017.

Det är ansvarig projektledare som ansvarar för att kontrollera de företag som man tecknar markanvisningsavtal med. Kommunen ställer höga krav på exploatören enligt vad som beskrivs i markanvisningspolicyn.

I intervjuerna framkommer också att ansvarsfördelningen mellan politik och tjänstemän avseende dialoger med potentiella exploatörer upplevs vara oklart.

### *Bedömning*

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- Det finns ingen dokumenterad exploateringsprocess, som beskriver ansvarsfördelningen men ansvars- och uppgiftsfördelning mellan tjänstemännen upplevs ändå vara tydlig.
- Samarbetet mellan förvaltningen och kommunstyrelsen fungerar inte tillfredsställande avseende plan- och exploateringsfrågorna. Det upplevs finnas en misstro från kommunstyrelsen, vilket bland annat har resulterat i ett stort missnöje och en oro inom plan- och utvecklingsavdelningen.
- Samarbetet mellan kommunen och Håbo Marknads AB behöver förbättras. Ansvarsfördelningen mellan dem måste tydliggöras, och samverkan måste ske på sådant sätt att kommun och bolag arbetar efter gemensamt överenskomna principer.
- Ansvarsfördelningen mellan politiken och förvaltningen är otydlig avseende kontakter med potentiella exploatörer och vilken ingång företagen ska ha i kommunen.

### 5.3. Styrdokument och riktlinjer

Kontrollmål: Det finns styrdokument och riktlinjer för hantering av exploateringsverksamheten/projekten på såväl politisk som tjänstemannanivå.

#### Iakttagelser

I nedanstående tabell redovisas översiktligt status kring styrdokument, riktlinjer och forum.

Dokument/forum	Finns	Kommentar
Vision	Ja	Vision Vårt Håbo 2030.
Översiktsplan	Ja	Arbete med ny översiktsplan pågår. Den är ute på samråd under perioden 16 december 2016 till 28 februari 2017.
Riktlinjer för markanvisningar	Ja	En markanvisningspolicy från 2014 finns. Behöver dock uppdateras utifrån ny lagstiftning från 1 januari 2015.
Riktlinjer för exploateringsavtal	Nej	Arbete pågår med att ta fram riktlinjer. Detta är ett krav i plan- och bygglagen.
Bostadsförsörjningsprogram	Ja	Antaget i december 2014. Bör uppdateras.
Budget	Ja	Kommunplanen innehåller driftbudget, investeringsbudget och exploateringsbudget. Samtliga omfattar tre år. Planer finns att ta fram en ekonomisk analys över tio år.
Lokalresursplan	Delvis	Barn- och utbildningsnämnden har redovisat behovet av förskolor, skolor och gymnasieskolor fram till 2027. Vård- och omsorgsnämnden har redovisat behovet av platser på äldreboenden fram till 2025. Behovet har fångats upp i budgetprocessen, en långsiktig analys pågår på kommunövergripande nivå.
Exploateringsprocess	Nej	Processen är inte dokumenterad. Det planeras att detta ska göras under 2017.
Forum för möten	Delvis	Flera forum för möten finns. Avstämningsmöten mellan plan- och utvecklingsavdelningen och tekniska avdelningen. Det finns en tjänstemannagrupp på ledningsnivå som träffas inför varje kommunstyrelsesammanträde och går igenom plan- och utvecklingsfrågor. Det saknas forum för underhandsdialog mellan förvaltning och politik.
Projektmodell	Ja	En projektmodell är framtagen och utbildning har skett under hösten 2016.



		Modellen ska framöver skraddarsys för stadsbyggnadsprocessen.
Kalkylmodell	Ja	Projektledaren gör kalkyler tillsammans med ekonomen. Redovisning på projektnivå sker i kommunens budget.

### *Bedömning*

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- Det finns en tydlig röd tråd mellan de politiska styrdokumenterna och dess innehåll.
- Det saknas riktlinjer för exploateringsavtal.
- Det behövs forum för underhandsdialoger mellan förvaltning och politik.
- Planering av behov av kommunala verksamhetslokaler behöver bli tydligare, en lokalresursplan saknas.

## **5.4. Kalkyler för exploateringsprojekt**

Kontrollmål: Kalkyler tas fram i samband med igångsättning av exploateringsprojekt.

### *Iakttagelser*

Kalkyler tas fram av exploateringsingenjören med stöd av ekonom och med stöd från tekniska avdelningen tidigt i processen. Dessa redovisas eller fastställs inte politiskt.

Kalkylerna baseras på schablonmässiga kostnader. Kalkylerna går igenom i en tjänstemannagruppering med bland annat kommundirektör, ekonomichef, förvaltningschef för bygg- och miljöförvaltningen.

Exploateringsbudgeten för respektive projekt fastställs genom individuella beslut under året och redovisas sedan sammanställt i kommunens budgetdokument. Projektbudgeten redovisas i budgetdokumentet endast avseende totala inkomster och utgifter, medan de i de individuella besluten redovisas på mer detaljerad nivå. Plan- och utvecklingsavdelningen tidsredovisar i exploateringsprojekten, varför denna kostnad ingår i exploateringsprojekten.

Det finns ingen längre ekonomisk plan för ej påbörjade projekt, utan bara för pågående projekt. Det framgår dock av bostadsförsörjningsprogrammet vilka områden som ska byggas på lång sikt.

I samband med att budgeten för exploateringsprojektet fastställs har projektet vanligtvis redan startat och kostnader lagts ner på utredning. Från förvaltningens sida framförs att det vore önskvärt med ett politiskt ekonomisk inriktningsbeslut tidigare i processen, där kalkylen redovisas och en utredningsbudget fastställs, för att i ett senare skede fatta beslut om igångsättning av projektet och då lägga fast budget.

Det framförs också att man tidigare har skrivit ”dåliga” avtal och sålt mark för billigt. Det framförs också att kommunen har haft för låga avgifter (ex anslutningsavgifter inom VA) för att få kostnadstäckning i projekten.

### *Bedömning*

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- Kalkyler tas fram under planprocessen, dock fastställs de inte politiskt, vilket innebär att det kan läggas ner betydande ekonomiska resurser i projekt innan beslut har fattats om en budget för projektet.
- Budget för exploateringsverksamheten och de olika projekten fastställs transparent i kommunens budget.
- Det saknas en långsiktig ekonomisk exploateringsplan, främst vad avser ej påbörjade projekt.

## **5.5. Uppföljning och återrapportering**

Kontrollmål: En löpande avstämning/uppföljning och återrapportering av respektive exploateringsprojekt i kommunen sker.

### *Iakttagelser*

Ekonomiska uppföljningar per projekt görs till delårsrapport i mars, delårsbokslut i augusti samt till årsbokslut, av plan- och utvecklingsavdelningen och ekonomiavdelningen gemensamt.

Ekonomisk redovisning till kommunstyrelsen avseende exploateringsverksamheten sker i samband med delårsrapport, delårsbokslut och årsredovisning. Redovisning sker på totalnivå och projektnivå.

Kommunen har en hög ambition att redovisa ekonomin i exploateringsprojekten på ett transparent sätt. Från bygg- och miljöförvaltningens sida upplevs den ekonomiska redovisningen ibland för detaljerad.

### *Bedömning*

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- Plan- och utvecklingsavdelningen och ekonomiavdelningen gör fortlöpande uppföljning av ekonomin i exploateringsprojekten, vilket bedöms vara tillfredsställande.

## 5.6. Löpande återrapportering med kommentarer

Kontrollmål: En löpande återrapportering av respektive exploateringsprojekt till kommunstyrelsen med kommentarer avseende avvikelser, utveckling samt med prognoser sker.

### Iakttagelser

Ekonomisk redovisning till kommunstyrelsen avseende exploateringsverksamheten sker i samband med delårsbokslut och årsredovisning. Redovisning sker på totalnivå och projektnivå.

Eventuella avvikelser i projekten redovisas till kommunstyrelsen, varvid kan beslut fattas om en reviderad budget.

Det första politiska beslut som fattas i processen är ett genomförandebeslut då även den ekonomiska budgeten fastställs. Detta sker normalt i samband med att detaljplanen blir antagen. Från förvaltningens sida efterfrågas ett tidigare ekonomiskt beslut i form av ett start-/eller inriktningsbeslut.

### Bedömning

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- Den ekonomiska rapporteringen till kommunstyrelsen är tydlig.
- Genomförandebeslut om exploateringsprojekten tas för sent i processen.

## 5.7. Slutredovisning

Kontrollmål: Slutredovisning av exploateringsprojekten sker.

### Iakttagelser

Inget exploateringsområde har varit aktuellt för slutredovisning ännu.

Det finns en tydlig ambition om att slutredovisningar ska göras löpande. Syftet ska vara att dra lärdomar av genomförda projekt och även analysera det ekonomiska utfallet i förhållande till kalkyler och budget. Området Svarta Lutan kommer sannolikt att vara det första området som slutredovisas under 2017.

### Bedömning

Våra bedömningar kopplade till kontrollmålet är följande:

- Då ingen slutredovisning ännu har kunnat genomföras kan målet inte bedömas. Dock är det positivt att det finns en ambition att genomföra slutredovisningar framöver.
- Kommande slutredovisningar bör ske i etapper, särskilt vad avser större exploateringsområden.

## 5.8. Samordning

Kontrollmål: Det finns en fungerande samordning med övriga intressenter i exploateringsprocessen (planering, infrastruktur, byggande mm).

### *Iakttagelser*

Som har beskrivits ovan är det plan- och utvecklingsavdelningen som samordnar alla exploateringsprojekten, inklusive planering och projektering av kommunaltekniska anläggningar. Samarbetet med tekniska avdelningen har dock förstärkts de senaste åren. Tekniska avdelningen har nu en tydligare roll i att kvalitetsgranska underlag och besiktiga genomförda investeringar, innan de tar över dem för skötsel. Dock saknas expertkompetensen på tekniska avdelningen i form av gatu- och VA-ingenjörer, varför kommunen får förlita sig på konsultstöd.

VA-nätet uppges av tekniska avdelningen vara nära maxkapacitet idag. En VA-utredning ska därför genomföras under 2017.

Detaljplanarbetet drivs också av plan- och utvecklingsavdelningen. Detaljplaner ska tas fram i takt med bostadsförsörjningsprogrammets redovisning av utbyggnadsplaner. I genomsnitt innebär det 150-250 nya lägenheter per år. Under 2016 har detaljplaner som möjliggör byggandet av ca 650 nya lägenheter antagits, enligt förvaltningen.

Samordningen med bygglovsavdelningen uppges fungera tillfredsställande men en ökande ärendemängd med mer komplexitet kan förlänga de nu relativt korta handläggningstiderna. Denna utveckling uppges bevakas av förvaltningen, för att säkerställa att det ska fungera tillfredsställande.

Det finns ett väl fungerande samarbete mellan plan- och utvecklingsavdelningen och ekonomiavdelningen avseende kalkylering och uppföljning av exploateringsprojekt. Det finns en dedikerad ekonom som ska följa exploateringsverksamheten.

Samverkan behöver även finnas mellan plan- och utvecklingsavdelningen, tekniska avdelningen och ekonomiavdelningen (och Håbohus) avseende kommunens lokalförsörjningsprocess.

Kommunen ska ansvara för exploatering av bostäder och industrimark, medan marknadsföringen av industrimarken sköts av det kommunala bolaget Håbo Marknads AB. Det framkommer under intervjuerna med tjänstemän i kommunen att samarbetet mellan kommunen och det kommunala bolaget inte fungerat tillfredsställande. Se även kapitel 5.2.

### *Bedömning*

- Samarbetet mellan plan- och utvecklingsavdelningen och tekniska avdelningen fungerar tillfredsställande utifrån givna förutsättningar.
- Samordning med detaljplanearbete och bygglovsarbete fungerar tillfredsställande.

- Samarbetet mellan kommunen och Håbo Marknads AB behöver förbättras. Ansvarsfördelningen mellan dem måste tydliggöras, och samverkan måste ske på sådant sätt att kommun och bolag arbetar efter gemensamt överenskomna principer.
- Lokalförsörjningsprocessen med en långsiktig planering av kommunala lokaler behöver stärkas.

## 6. *Exploateringsprojekt Frösundavik och Draget*

Inom ramen för denna granskning har vi översiktligt granskat två stycken exploateringsprojekt, vilka kommunen har benämnt Frösundavik respektive Draget.

Frösundavik etapp 1 omfattar cirka 135 bostäder, varav cirka 95 enbostadshus och 40 lägenheter. Två av fyra etapper är inflyttade. Etapp 3 byggs nu och den fjärde etappen är ute till försäljning. Delar av den allmänna infrastrukturen är utbyggd av exploatören SMÅA genom Skanska och överlämnad till kommunen.

Mark köptes i Draget år 2013 för 22,5 mkr i syfte att iordningställa industriområde. Mark och infrastruktur färdigställs 2016/2017. Försäljningen beräknas genomföras under år 2016 och 2017.

I projekten har vi granskat vilka avtal som finns, vilka beslut som fattats, om mark har sålts, och i så fall hur värdering har skett, vilka ursprungliga kalkyler och budgetar som har upprättats.

Resultatet redovisas i nedanstående tabeller.

### 6.1. *Frösundavik*

Kontrollmoment	Frösundavik
Beslut om igångsättning	Beslut om igångsättning fattas genom fastställande av budget.
Markanvisning	Det genomfördes ett öppet tävlingsförfarande för intresserade byggherrar.
Värdering av mark	Vi försäljning av del av Frösundavik 4:10 skedde värdering genom anbud i det öppna tävlingsförfarandet, det mest fördelaktiga med avseende på gestaltning och ekonomi antogs.
Detaljplan	Detaljplanprogrammet för Frösundavik godkändes av kommunstyrelsen 2007-09-03. Kommunfullmäktige antog detaljplanen för Frösundavik 1, 2011-06-13, som sedan vann laga kraft 2012-12-12.

Exploateringsavtal	Exploateringsavtal har undertecknats av kommunen och SMÅA våren 2011. Enligt avtalet ska kommunen stå för infrastrukturarbetena. Exploatören betalar 50 % av kostnaden genom exploateringsbidrag och 50 % genom överlåtelse av mark.
Försäljningsavtal/köpeavtal	Kommunen har beslutat om försäljning av del av mark till Frösundavik 4:10 (8,4 mnkr), Håbo Frösunda 4:32 (9,8 mnkr).
Finns beslutad budget?	Budget har beslutats och reviderats vid ett flertal tillfällen. I senaste budget för Håbo kommun anges budget till inkomster på 43,9 mnkr och utgifter på -62,8 mnkr, dvs ett totalt negativt netto på -18,8 mnkr. I beslut från 2014 framkommer att budgeten vid det tillfället fastställdes till inkomster till 41,8 mnkr och kostnader till -52,5 mnkr, dvs ett totalt negativt netto på -10,7 mnkr.
Finns ursprunglig kalkyl?	Vi har inte tagit del av ursprunglig kalkyl.
Ekonomiskt utfall/prognos i förhållande till budget/kalkyl	Nuvarande prognoser indikerar ett underskott på -19,4 mnkr, att jämföra med budget på -18,8 och den tidigare budgeten på -10,7 mnkr. Kostnader har ökat i jämförelse med tidigare beräkningar. Det kan finnas möjligheter att få igen en del av exploateringskostnaden på kommande exploateringsprojekt.
Finns i bostadsförsörjningsprogram	Frösundavik finns upptaget med i bostadsförsörjningsprogrammet med 30 hyresrätter och 60 småhus under 2015-2018, samt ytterligare 40 hyresrätter och 100 småhus under 2019-2030.
Genomförda kommunala investeringar	Enligt exploateringsavtal ska SMÅA anlägga vägar, cykelvägar, gångbanor, gatubelysning, parkmark och va-anläggningar och överlämna dessa till kommunen som långsiktigt ska äga dessa anläggningar.
Har slutredovisning genomförts?	Slutredovisning har ej genomförts då projektet ej är avslutat.
Analys av behov av ytterligare kommunal service genomförd.	Barn- och utbildningsnämnden har redovisat behovet av förskolor, skolor och gymnasieskolor fram till 2027. Vård- och omsorgsnämnden har redovisat behovet av platser på äldreboenden fram till 2025. Behovet har fångats upp i budgetprocessen, en långsiktig analys pågår på kommunövergripande nivå. I det aktuella området finns det en tomt för förskola som kommunen äger.

Man kan konstatera att exploateringsprojektet kommer att gå med närmare 20 miljoner kronor i underskott. Tidigare kalkyler indikerade ca 10 miljoner kronor i underskott. Orsaken är ökade kostnader men i stort sett oförändrade intäkter. Budget och prognoser redovisas transparent i kommunens budget för 2016 och 2017 och i årsredovisning för 2016.

Värderingen av marken har gjorts genom ett öppet tävlingsförfarande vilket får anses vara tillfredsställande ur ett ekonomiskt värderingsperspektiv.

Området finns med i kommunens bostadsförsörjningsprogram, och kommunen har i sin planering för kommunal service möjliggjort byggnation av en förskola när behov uppstår.

Kommunen har numer som målsättning att exploateringsprojekten ska bära sig själva, vilket alltså inte kommer att uppfyllas för detta projekt.

## 6.2. Draget

Kontrollmoment	Draget
Beslut om igångsättning	Beslut om igångsättning fattas genom fastställande av budget.
Markanvisning	Inga beslut om markanvisning har varit aktuella.
Värdering av mark	Värdering av marken har skett genom en extern part, vilka fastslog att värdet torde ligga runt 700 kronor per kvadratmeter. I den kalkyl och budget som gäller för området har därefter 700 kr per kvadratmeter fastslagits. För mark som har bedömts ha ett bättre läge i området har 800 kr per kvadratmeter gällt. Det har inte skett någon indexering av priset då den mesta försäljningen förväntas ske under en kort tidsperiod.
Detaljplan	Detaljplanen för Dragets industriområde vann laga kraft den 22 juli 2008.
Exploateringsavtal	Exploateringsavtal har inte varit aktuellt.
Försäljningsavtal/köpeavtal	Enligt de avtal vi har tagit del av har sex försäljningar skett till olika köpare, samtliga till ett värde av 700 kr per kvadratmeter. Sammanlagd försäljningssumma hittills ca 15 miljoner kronor. Ytterligare avtal tillkommer.
Finns beslutad budget?	Exploateringsbudget har fastställts i kommunfullmäktige i september 2015, där förväntat resultat angavs till 20,7 mnkr. I budget för Håbo kommun för 2016 och 2017 anges budget till inkomster på 75,9 mnkr och utgifter på -55,3 mnkr, dvs ett totalt positivt netto på 20,7 mnkr.
Finns ursprunglig kalkyl?	Ursprunglig kalkyl redovisas i budget 2016, och uppgår till ett positivt netto på 20,7 mnkr, dvs samma som nuvarande budget.
Ekonomiskt utfall/prognos i förhållande till budget/kalkyl	Prognoser har indikerat ett lägre överskott än vad som budgeterats, och prognostiserades till 10,7 mnkr, med anledning av att kostnaderna förväntas öka med 10 mnkr jämfört med kalkylen. I samband med årsredovisning för 2016 konstateras att utgifterna överstiger plan med 12,2 miljoner kronor, varför överskottet kan bli mindre. Utredning avseende kostnaderna pågår.
Genomförda kommunala investeringar	Investeringar i mark och infrastruktur genomförs av kommunen och är i princip färdigställt under 2016.
Har slutredovisning genomförts?	Slutredovisning har ej genomförts då projektet ej är avslutat.

Även i detta fall har kostnaderna blivit högre än planerat. Det pågår en utredning kring kostnadsbilden. Det planerade överskottet på ca 20 miljoner kronor ser nu ut att bli knappt 10 miljoner kronor. Budget och prognoser redovisas transparent i kommunens budget för 2016 och 2017 och i årsredovisning för 2016.

Värderingen av marken är gjord av extern part vilket får anses vara tillfredsställande ur ett ekonomiskt värderingsperspektiv. Värdet på 700 kr per kvadratmeter har legat fast i avtalen. I det fall nya intressenter kommer in i ett senare skede bör kommunen överväga att indexera priset på marken.

Kommunen har numer som målsättning att exploateringsprojekten ska bära sig själva, vilket alltså synes uppfyllas för detta projekt. Däremot har kostnaderna för projektet blivit betydligt dyrare än planerat, vilket inte kan bedömas vara tillfredsställande.

2017-05-08

**Roger Burström**

Uppdragsledare

**Martin Halldén**

Projektledare