

## KALLELSE

## Kallelse till sammanträde

Organ Kommunfullmäktige

Plats Sala Folkets Hus (Borgmästaregatan 1, 733 30 Sala)

Tid Måndagen den 27 april 2026 kl. 18.00 – 22.00

Nr	Ärende	Dnr	Sida
1	Val av protokolljusterare		
2	Godkännande av föredragningslista	2026/5	
3	Anmälningssärenden	2026/2	3 - 71
4	Avsägelse	2026/8	
5	Kompletteringsval	2026/8	
6	Val av styrelse till Salabostäder AB	2026/8	
7	Antagande av nya artiklar gällande CEMR	2026/115	72 - 129
8	Lokala ordningsföreskrifter för torghandel	2026/80	130 - 141
9	Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun	2026/81	142 - 156
	<b>Start cirka 19.05</b>		
10	Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026	2026/144	157 - 162
11	Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026	2026/145	163 - 168
12	Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026	2026/146	169 - 175
	<b>Paus kl. 19.15 – 19.30</b>		
13	Revisionsberättelse 2025, revisorernas redogörelse 2025 samt granskning av årsredovisning 2025	2026/337	176 - 193
14	Bokslut 2025 Sala kommun	2026/11	194 - 470
	<b>Paus kl. 20.45 – 21.00</b>		
15	Prövning av ansvarsfrihet för styrelse och nämnder	2026/301	

16	Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete	2025/1136	471 - 506
17	Landsbygdsprogram Sala kommun	2025/962	507 - 571

## Anmälningssärenden vid kommunfullmäktiges sammanträde 2026-04-27

Följande ärenden anmäls:

1. KS 2026.1434 - Rapport - Grundläggande granskning 2025
2. KS 2026.1448 - Revisionsrapport - Grundläggande granskning av styrelsen och nämnder 2025
3. KS 2026.1382 - Protokollsutdrag från Kommunstyrelsen 2026-04-08, § 68 *Revisionsrapport - Granskning av lokalförsörjningsprocessen*

### FÖRSLAG TILL BESLUT

att lägga informationen till handlingarna.

# Grundläggande granskning 2025

**Gemensam hjälpmedelsnämnd**

April 2026



# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Västmanland genomfört grundläggande granskning av styrelse och nämnder. Syftet med granskningen är att ge revisorerna ett underlag inför uttalande i revisionsberättelse.

Följande revisionfrågor ska besvaras i granskningen:

*Fråga 1: Utövar och vidtar revisionsobjektet tillräcklig styrning, kontroll och åtgärder inom sina ansvarsområden?*

*Fråga 2: Är redovisat resultat för verksamheten förenligt med beslutade mål?*

*Fråga 3: Är redovisat resultat för ekonomin förenligt med beslutade mål?*

Nedan ses bedömning för respektive revisionsfråga.

Fråga	Gemensam hjälpmedelsnämnd
1	Ja
2	Ja
3	Ja

För fullständiga bedömningar se respektive delavsnitt i rapporten.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Inledning .....	4
Bakgrund.....	4
Syfte och revisionsfrågor .....	4
Revisionskriterier.....	4
Avgränsning .....	5
Metod.....	5
Granskningsresultat .....	6
Rekommendationer .....	8
Bilagor.....	9

# Inledning

## Bakgrund

Av kommunallagen och god revisionsordning följer att revisorerna årligen ska granska alla styrelser, nämnder och fasta fullmäktigeberedningar.

Regionstyrelsen, nämnder och fasta beredningar ska förvalta och genomföra verksamheten i enlighet med fullmäktiges uppdrag, lagar och föreskrifter. För att fullgöra uppdraget måste respektive organ bygga upp system och rutiner för styrning, uppföljning, kontroll och rapportering samt säkerställa att dessa rutiner tillämpas på avsett sätt. En bristfällig styrning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs och utvecklas på avsett sätt.

Revisionsobjekt i granskningen är gemensam hjälpmedelsnämnd.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den översiktliga granskningen är att ge regionens revisorer ett underlag till uttalande i revisionsberättelse. I dess uppdrag ingår att pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om den interna kontrollen är tillräcklig.

Följande övergripande revisionsfrågor ska besvaras:

1. Utövar och vidtar revisionsobjektet tillräcklig styrning, kontroll och åtgärder inom sina ansvarsområden?
2. Är redovisat resultat för verksamheten förenligt med beslutade mål?
3. Är redovisat resultat för ekonomin förenligt med beslutade mål?

Därutöver sker även en kompletterande granskning inom följande område:

- Intern kontroll

I bilaga redovisas underliggande revisionsfrågor.

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar. Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallagen 6:1, 6:6
- Följsamhet till fullmäktiges uppdrag i form av mål och budget för år 2025

- I övrigt se avsnitt "syfte och revisionsfrågor".

## **Avgränsning**

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2025. I övrigt se avsnitt "syfte och revisionsfrågor".

## **Metod**

Analys av för granskningen relevant dokumentation, främst mötesprotokoll, delårsrapport samt årsrapport/årsbokslut.

Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga sker utifrån en tregradig skala: ja/uppfullt (grön); delvis uppfullt (gul); nej/ej uppfullt (röd).

Rapportens innehåll har faktakontrollerats av företrädare för granskade organ.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring.

# Granskningsresultat

## Iakttagelser

Hjälpmedelsnämnden fastställde verksamhetsplan och budget 2025 för Hjälpmedelscentrum vid sammanträde 2024-11-29 § 64. Nämnden har i verksamhetsplanen fastställt fem mål utifrån fullmäktiges perspektiv, varav ett är av ekonomisk karaktär. Vidare är antagen budget att betrakta som mål för ekonomin. Till fullmäktiges perspektiv finns fastställda indikatorer där majoriteten har fastställda målvärden för 2025 samt referensvärde från tidigare år, vilket underlättar uppföljning. Av planen framgår även de uppdrag som nämnden tilldelats i *Regionplan och budget 2025-2027* samt nämndens egna uppdrag. Totalt arbetar nämnden med fem uppdrag under året.

I regionens instruktion för intern kontroll anges att riskanalys ska göras. Sannolikhet och konsekvens ska analyseras och utifrån det ska ett risktal anges. När alla risker har riskbedömts och tilldelats ett risktal ska en sammanställning göras och de riskerna med högst risktal förs in i interkontrollplanen. Vi har tagit del av en dokumenterad riskanalys som visar att nämnden genomfört riskinventering och tilldelat samtliga risker risktal. Den risk med högst risktal har inkluderats i nämndens internkontrollplan för 2025 och för den risken finns även en separat riskanalys framtagen. I reglemente för intern kontroll anges att det i planen ska framgå:

- Vad som ska granskas under året
- Vilka reglementen, policys eller regler som berörs
- Vem som är ansvarig för granskningen
- Metod för hur granskningen ska ske för respektive granskningsområde
- När granskningen ska rapporteras

Nämnden fastställde internkontrollplan för 2025 vid sammanträde 2024-11-29 § 65. Nämndens internkontrollplan är integrerad i verksamhetsplanen och är upprättad i enlighet med direktiv. Internkontrollplanen innehåller de fyra risker som är beslutade av regionstyrelsen och som gäller för samtliga nämnder. Utöver detta innehåller planen även en risk som berör den egna verksamheten.

I fullmäktiges *Regionplan och budget 2025-2027* samt i "Regionens styrprocess", fastställd av regionstyrelsen 2024-12-10 § 227, framgår former för uppföljning av verksamhet och ekonomi. Nämnden beslutade 2024-11-29 § 66 om ett årshjul för 2025 av vilket det framgår när rapportering av delårsrapport, årsredovisning och uppföljning av intern kontroll ska ske.

Delårsrapport 2 omfattar uppföljning av mål, indikatorer och aktiviteter. Av delårsrapporten framgår ingen tydlig bedömning för uppdragen som nämnden tilldelats i regionplanen. Rapporteringen innehåller även

redovisning av ekonomiskt utfall för perioden och prognos för helåret. Nämnden behandlade delårsrapporten vid sammanträde 2025-09-26 § 37 och beslutade att överlämna denna till huvudmännen. Granskningen visar att arbetet med intern kontroll avrapporteras i samband med delårsrapport 2, vilket är i enlighet med direktiv. Nämnden har även hanterat uppföljningen av intern kontroll i separat ärende (HN 2025-09-26 § 38). Av rapporteringen framgår resultat av granskningar samt åtgärder utifrån identifierade avvikelser.

I delårsrapport 2 redovisar nämnden en god måluppfyllelse för samtliga mål. Av rapportering kan vi utläsa att det pågår insatser kopplat till de aktiviteter som knyter an till målen och uppdragen. Vid delårsrapporten prognostiserar nämnden ett överskott mot budget för helåret samt status för ekonomiskt mål redovisas som positivt. Utifrån lämnad rapportering har det inte funnits behov av att vidta åtgärder för att nå mål för verksamhet och ekonomi. I uppföljning av intern kontroll redovisas vilka åtgärder som planeras för att minimera risker.

Årsredovisning 2025 för Hjälpmedelscentrum innehåller bedömning av mål, indikatorer och aktiviteter. Vidare framgår resultat för ekonomi. Av redovisningen framgår att tre mål bedöms som uppnådda och två mål bedöms som pågående. För samtliga mål redovisas grön status. För helåret redovisar nämnden ett överskott om 1 951 tkr.

I bilaga redovisas underliggande revisionsfrågor.

## Bedömning

*Revisionsfråga: 1. Utövar och vidtar revisionsobjektet tillräcklig styrning, kontroll och åtgärder inom sina ansvarsområden?*

Styrning, kontroll och åtgärder

**Ja.**



*Revisionsfråga: 2. Är redovisat resultat för verksamheten förenligt med beslutade mål?*

Måluppfyllelse verksamhet

**Ja.**



*Revisionsfråga: 3. Är redovisat resultat för ekonomin förenligt med beslutade mål?*

Måluppfyllelse ekonomi

**Ja.**



# Rekommendationer

Granskningen föranleder inga rekommendationer.

2026-04-10

**Henrik Fagerlind**

---

*Uppdragsledare och projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Västmanland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2026-09-05. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

## Bilagor

Basgranskning		Gemensam hjälpmedelsnämnd
1	Har nämnden antagit en plan för verksamheten?	Grön
2	Har nämnden antagit en budget för verksamheten?	Grön
3	Finns mål formulerade för nämndens verksamhet?	Grön
4	Finns mål formulerade för nämndens ekonomi?	Grön
5	Är målen uppföljningsbara (mätbara)?	Grön
6	Har nämnden upprättat instruktion för rapportering till nämnden?	Grön
7	Fokuserar rapportering på måluppfyllelse för verksamhet?	Grön
8	Fokuserar rapportering på måluppfyllelse för ekonomi?	Grön
9	Vidtar nämnden tydliga åtgärder för att nå mål för verksamheten?	Grön
10	Vidtar nämnden tydliga åtgärder för att nå mål för ekonomin?	Grön
11	Når nämnden uppsatta mål för verksamheten?	Grön
12	Når nämnden uppsatta mål för ekonomin?	Grön

<b>Kompletterande Internkontroll</b>		<b>Gemensam hjälpmedelsnämnd</b>
1	Har riskanalysen utförts i enlighet med fullmäktiges direktiv?	<b>Grön</b>
2	Finns en dokumenterad riskanalys för intern kontroll?	<b>Grön</b>
3	Har plan för intern kontroll upprättats i enlighet med fullmäktiges direktiv?	<b>Grön</b>
4	Har nämnden antagit plan för granskningsperioden?	<b>Grön</b>
5	Är planen heltäckande, dvs. omfattar den förekommande risker av olika slag?	<b>Grön</b>
6	Har nämnden upprättat direktiv för rapportering till nämnden?	<b>Grön</b>
7	Sker rapportering till nämnden enligt direktiv?	<b>Grön</b>
8	Fokuserar rapportering på resultat och analys?	<b>Grön</b>
9	Vidtar nämnden vid behov åtgärder utifrån lämnad rapportering?	<b>Grön</b>
10	Sker återrapportering till styrelse/fullmäktige i enlighet med fullmäktiges direktiv?	<b>Grön</b>

# Grundläggande granskning av nämnder och styrelser

Granskningsrapport

Sala kommun

2026-04-17

# Sammanfattning

Den grundläggande granskningen är inriktad på att översiktligt bedöma om styrelse eller nämnd har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter. Det innebär att revisionen bedömer den struktur som styrelsen har för detta och hur den är integrerad i organisation, system och det löpande arbetet. Revisionen ska bedöma om styrelsen bedriver ett systematiskt arbete med sin interna kontroll avseende såväl verksamhet som ekonomi.

En tillräcklig uppsikt innebär att kommunstyrelsen har en systematik i hur styrningen och uppföljningen av kommunens olika nämnder och företag sker. Det avser också att det finns tydliga riktlinjer och styrande dokument för företagen att förhålla sig till.

På kommande sidor redogör vår sammanfattande bedömning av respektive nämnd utifrån granskningens syfte.

## Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi

### *Kommunstyrelsen*

- Att se över vilka indikatorer som används för att mäta och utvärdera måluppfyllnad för att säkerställa att dessa är relevanta och användbara (s. 12)
- Att säkerställa att samtliga internkontrollområden återrapporeras så att det framgår vilka kontroller som har genomförts samt resultatet av genomförda kontroller (s. 16)

### *Äldre- och omsorgsnämnden*

- Att fortsatt följa upp de åtgärder som har genomförts eller planeras för att sänka verksamhetens kostnader. (s. 25)
- Att säkerställa att samtliga kommunövergripande kontrollområden inkluderas i nämndens internkontrollplan. (s. 27)

### *Social- och arbetsmarknadsnämnden*

- Att fortsatt följa upp de åtgärder som har genomförts eller planeras för att sänka verksamhetens kostnader. (s. 34)

### *Skolnämnden*

- Att överväga att inkludera fler kontrollområden i sin internkontrollplan (s. 42).
- Att överväga att utveckla återrapporeringen av den interna kontrollen för att underlätta läsbarheten. (s. 42)

Utöver rekommendationen till nämnden rekommenderar vi även Sala kommuns förtroendevalda revisorer att genomföra en fördjupad granskning av hur skolnämnden säkerställa att elever i behov av särskilt stöd får det.

# Sammanfattning, forts.

	Kommunstyrelsen	Äldre- och omsorgsnämnden	Social- och arbetsmarknadsnämnden
<i>Verksamhetsstyrning</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	2 <b>Gult</b> – Avvikelser som bedöms <b>bör</b> hanteras
<i>Intern kontroll</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	2 <b>Gult</b> – Avvikelser som bedöms <b>bör</b> hanteras	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Uppsiktsplikt</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs		
<i>Kommentarer</i>	<p>Kommunstyrelsen har under året följt både kommunens och de egna kontorens ekonomi noggrant och vidtagit åtgärder för att ökad följsamhet mot beslutad budget.</p> <p>Uppföljningen av den interna kontrollen är i stort tydlig och ger en god överblick över de kontroller som genomförts samt vilka åtgärder som vidtas med anledning av resultatet. Vi har noterat att återrapporeringen av ett antal kontrollområden saknar en tydlig beskrivning av vilken kontroll som har genomförts samt resultatet av kontrollen.</p>	<p>Nämnden rapporterar i år en positivt avvikelse i relation till beslutad budget. Det positiva resultatet har delvis uppnåtts genom fullmäktiges budgetrevidering men vi kan konstatera att nämnden har vidtagit åtgärder för att sänka verksamhetens kostnader.</p> <p>Nämnden har en tydlig internkontrollplan och -uppföljning. Nämnden har dock endast inkluderat ett av de av kommunövergripande kontrollområdena som kommunstyrelsen beslutat om i sin internkontrollplan.</p>	<p>Nämnden har, i likhet med föregående år, en negativ avvikelse i relation till beslutad budget. Nämnden noggrant har följt den ekonomiska utvecklingen och de åtgärder som vidtas för att minska verksamhetens kostnader. Ett flertal av de åtgärder som vidtagits förväntas få effekt först under 2026.</p> <p>Nämnden har en tydlig internkontrollplan och -uppföljning.</p>
<i>Sidhänvisning</i>	s. 9-19	s. 20-28	s. 29-36

# Sammanfattning, forts

	Skolnämnden	Kultur- och fritidsnämnden	Bygg- och miljönämnden
<i>Verksamhetsstyrning</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	
<i>Intern kontroll</i>	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	
<i>Uppsiktsplikt</i>			
<i>Kommentarer</i>	<p>Nämnden rapporterar i år en positiv avvikelse i relation till budget.</p> <p>Skolinspektionen har riktat kritik mot Sala kommun som huvudman för skolan. Vi ser dock positivt på att nämnden har agerat för att säkerställa korrekt hantering av elever i behov av stöd samt anmälningar av kränkande särhandling.</p> <p>Nämnden har en tydlig men kortfattad internkontrollplan. Nämndens innehåller plan endast innehåller 3 kontrollområden, varav 2 är de kommunövergripande områdena som kommunstyrelsen beslutat om.</p>	<p>Nämnden rapporterar i år en positiv avvikelse i relation till budget. Vi kan konstatera att nämnden har fått en högre budget jämfört med förgående år och gör ett liknande resultat som 2024.</p> <p>Vi bedömer att den interna kontrollen är tillräcklig men noterar att det inte framgår tydligt i uppföljningen om kontrollen avseende risk för felaktig användning av föreningsstöd har genomförts.</p>	<p>Bygg- och miljönämnden har fatta beslut och följt verksamheten inom sitt ansvarsområde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteringsbeslut PBL-tillsyn,</li> <li>• Plan för alkohol- och tobaksenhetens arbete 2025,</li> <li>• Plan för miljöenhetens arbete 2025</li> </ul>
<i>Sidhänvisning</i>	s. 37-43	s. 44-50	s. 51-54

# Innehåll

	<b>Sida</b>
Bakgrund	6
Styrmodell Sala kommun	8
Kommunstyrelsen	9
Äldre- och omsorgsnämnden	20
Social- och arbetsmarknadsnämnden	29
Skolnämnden	37
Kultur- och fritidsnämnden	44
Bygg- och miljönämnden	51



# Bakgrund

## Bakgrund

Den kommunala revisionen omfattar tre huvudsakliga granskningstyper, granskning av räkenskaper, fördjupade och grundläggande granskning. Den grundläggande granskningen är inriktad på att även översiktligt bedöma om styrelse eller nämnd har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter. Det innebär att revisionen bedömer den struktur som styrelse/ nämnd har för detta och hur den är integrerad i organisation, system och det löpande arbetet. Revisionen ska bedöma om styrelse/nämnd bedriver ett systematiskt arbete med sin interna kontroll avseende såväl verksamhet som ekonomi.

En tillräcklig uppsikt innebär att kommunstyrelsen har en systematik i hur styrningen och uppföljningen av kommunens olika nämnder och företag sker. Det avser också att det finns tydliga riktlinjer och styrande dokument för företagen att förhålla sig till.

## Avgränsning

Den grundläggande granskningen är en översiktlig granskning som omfattar all verksamhet som bedrivs i kommunen. Denna rapport omfattar dock inte de kommunala bolagen, då dessa hanteras i särskild ordning.

## Syfte

Syftet med den grundläggande granskningen är ytterst att ge ett tillräckligt underlag för att kunna pröva verksamheten enligt 12 kap 1 § kommunallagen. Det rör sig om såväl regelefterlevnad som utförandet i praktiken av både verksamhet och ekonomi utifrån följande huvudområden:

1. Måluppfyllelsen utifrån lagens uppdrag att bedöma om verksamheten är ändamålsenlig och ekonomiskt tillfredsställande.
2. Intern styrning och kontroll.
3. För kommunstyrelsen tillkommer granskning av om uppsikten är tillräcklig enligt 6 § 1 kommunallagen.

## De revisionsfrågor som denna granskning berör är följande:

- A) Har nämnden/styrelsen genomfört sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt?
1. Har uppdraget genomförts enligt reglemente och särskild lagstiftning?
  2. Har nämnden/styrelsen styrt mot/uppnått sina mål?
  3. Har nämnden/styrelsen agerat vid låg måluppfyllelse?
  4. Har nämnden/styrelsen styrprocesser för planering, genomförande, organisering, uppföljning och förbättring?
- B) Har nämnden/styrelsen en ändamålsenlig styrning, uppföljning och rapportering av sin ekonomi?
1. Har verksamheten styrts så att verksamheten bedrivs inom de ekonomiska ramarna?
  2. Har nämnden/styrelsen en budget i balans?
  3. Har nämnden/styrelsen en tillräcklig och kontinuerlig ekonomisk uppföljning?
  4. Har nämnden/styrelsen agerat vid avvikelser från ekonomiska mål?
- C) Har nämnden/styrelsen sett till att den interna styrningen, uppföljningen och kontrollen är tillräcklig?
1. Finns det ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll?
  2. Finns det kontroller och riskhantering inom väsentliga områden?
  3. Är arbetet med intern kontroll en integrerad del av organisation, system och löpande arbete?

# Bakgrund

## Revisionskriterier

- Kommunallag (2017:725)
- Förvaltningslag (2017:900)
- Aktiebolagslag (2005:551)
- Kommunallag (2017:725) 6 kap. 6 §.
- Reglementen och arbetsordningar
- Mål och budget
- Nämndernas egna mål, planering och uppföljning
- Övergripande styrdokument
- Internkontrollplaner
- Relevant speciallagstiftning
- Relevanta beslut i fullmäktige, styrelse och nämnd.

## Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen omfattar samtliga kommunens nämnder och styrelser, inklusive eventuella gemensamma nämnder och förbund där kommunen är värdkommun.

## Metod

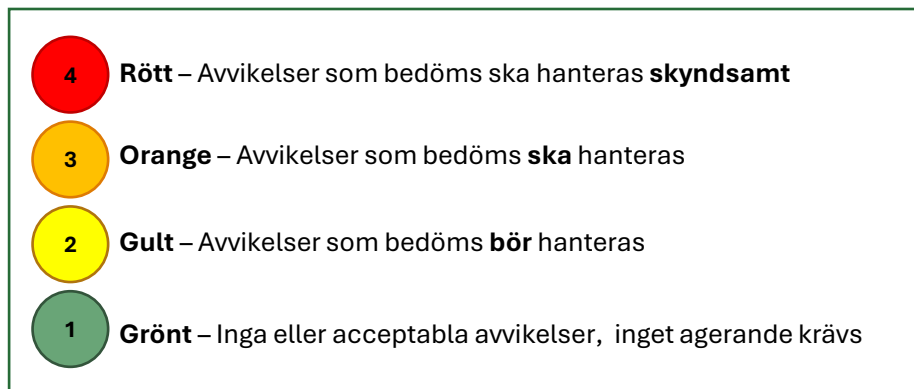
Granskningen har genomförts med en dokumentanalys som grund, denna analys har kompletterats med dialoger, enkla frågor, resultat från andra granskningar m.m.

## Kvalitetssäkring

Rapporten är kvalitetssäkrad i enlighet med Conecturas kvalitetssäkrings rutiner och kommer också att faktakontrollerats av för granskningen relevanta personer.

## Vår (yrkesrevisorns) bedömningsskala

Bedömningsskalan syftar till att ge en snabb överblick över nuläget i granskad verksamhet. Nackdelen med en bedömningsskala likt denna är att den blir lite trubbig. Utifrån det är det nödvändigt att läsa rapporten för kunna fånga nyanser och se vad avvikelserna består i.



# Styrmodell Sala kommun

Sala kommuns kommunfullmäktige beslutade 2024-12-16, § 126, om en ny styrmodell för kommunen. Styrmodellen syftar till att säkerställa att politiska beslut implementeras effektivt, att kommunen upprätthåller en god ekonomisk hushållning samt att invånarna erhåller den kvalitet och service som fullmäktige beslutar om.

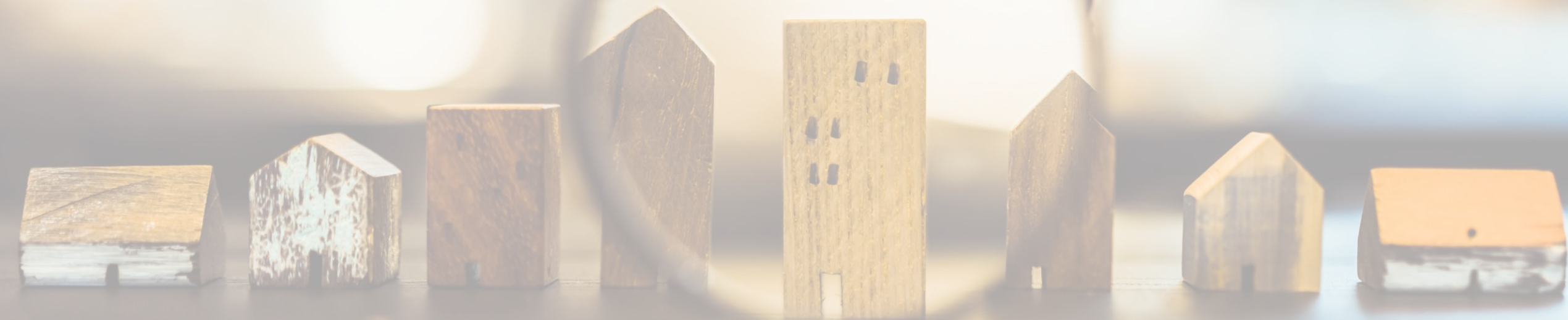
I bilden till höger sammanfattas kommunens styrmodell.

- *Vision och värdegrund:* Alla styrning i Sala kommun utgår från fullmäktiges vision som sätter den långsiktiga målbilden för kommunens utveckling. Utifrån visionen har kommunen utvecklat en gemensam värdegrund som gäller hela organisationen.
- *Grunduppdraget:* Samtliga nämnder och kommunala bolag arbetar utifrån ett tydligt definierat grunduppdrag. Grunduppdraget utgör kärnan av styrningen och definieras i reglemente/bolagsordning och i övriga av fullmäktige fastställda styrdokument.
- *Mål:* Kommunövergripande mål utarbetar utifrån visionen och centrala strategiska utmaningar. Målen ska vara på en strategisk nivå och beskriva den politiska viljeriktningen som kommunen ska arbeta mot. Nämnderna ska bidra till de kommunövergripande målen inom sitt specifika ansvarsområde. Det finns inget krav om att nämnderna ska omvandla varje kommunövergripande mål till egna mål som sedan aggregeras uppåt.
- *Intern kontroll:* Arbetet med intern kontroll är riskbaserat och ska bygga på en risk- och väsentlighetsanalys. Nämnderna ska inför varje nytt verksamhetsår upprätta en plan för den interna kontrollen och beskriva vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras.

Processen för planering och uppföljning utifrån styrmodellen finns i dokumentet *Ekonomi och verksamhetsstyrning* som ska revideras årligen.



# Kommunstyrelsen



# Kommunstyrelsen

## Kommunstyrelsens uppdrag

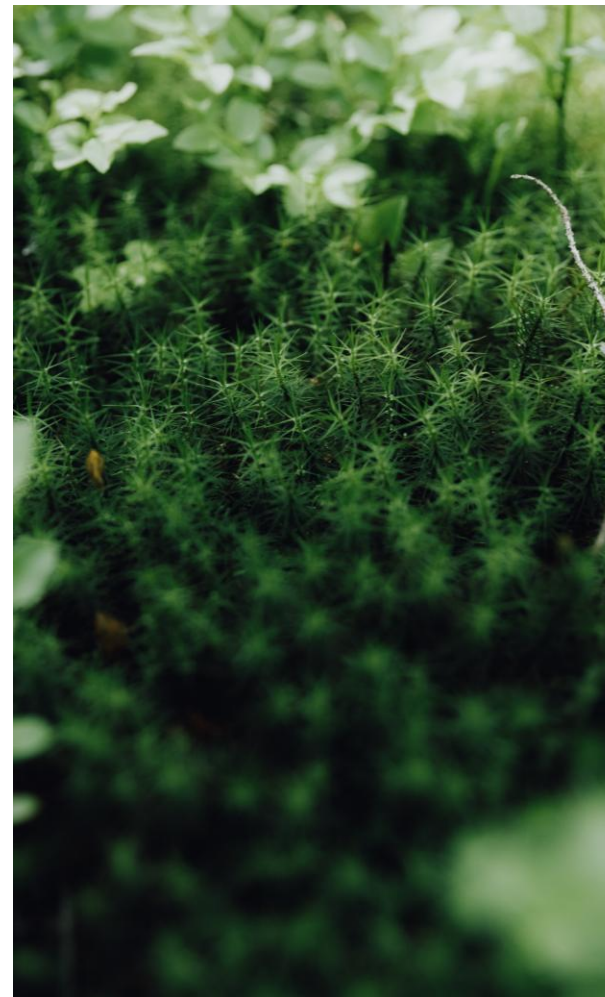
Kommunstyrelsen ansvarar för att bereda och verkställa kommunfullmäktiges beslut samt för all kommunal verksamhet som inte ligger under övriga nämnder. Styrelsen har uppsiktsplikt över ekonomi och verksamhet och ska säkerställa att mål, lagar och riktlinjer följs samt att god ekonomisk hushållning upprätthålls.

Kommunstyrelsen är arbetsgivare för förvaltningsorganisationen och ansvarar även för räddningstjänst, krisledning och arbetslöshetsnämnd samt för kommunens centrala kontor under kommundirektörens ledning.



# Kommunstyrelsen: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Verksamhetsplanering</b>	<p>Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2025-2028 antogs av kommunstyrelsen 2024-11-13 § 180. Verksamhetsplanen inkluderar de verksamheter som är organiserade under kommunstyrelsen: kommunledningskontor, ekonomikontoret, personalkontoret, räddningstjänsten, samhällsbyggnadskontoret och tekniska kontoret.</p> <p>Av planen framgår hur kontoren ska bidra till fullmäktiges utvecklingsmål. Kommunstyrelsen har även särskilda nämndmål för ekonomikontoret, personalkontoret, samhällsbyggnadskontoret och tekniska kontoret.</p>
<b>Uppföljning av målen under året</b>	<p>Målen har följts upp i delårsrapporten (2025-10-15 § 170). Mätvärden för samtliga indikatorer fanns inte tillgängliga vid uppföljningen men i de fall de finns så har de presenterats i rapporten. Uppföljningen innehåller även analyser av måluppfyllelsen. Räddningstjänstens rapportering avviker något från övriga verksamheter då uppföljningen i stort är en kortfattad beskrivning av räddningstjänstens uppdrag kopplad till respektive målområde.</p>
<b>Måluppfyllelse</b>	<p>Måluppfyllelsen har återrapporterats i styrelsens verksamhetsberättelse för år 2025 (2026-03-11 § 55). Rapporteringen är uppdelad utifrån de verksamheter som är organiserade under kommunstyrelsen: kommundirektör och kommunledningskontor, räddningstjänst, samhällsbyggnadskontoret och tekniska kontoret.</p> <p>Rapporteringen varierar något i omfattning och rubriksättning mellan kontoren men innehåller en analys av hur styrelsen verksamheter bidrar till målen samt slutsatser avseende måluppfyllnaden. Bilagt till respektive kontors verksamhetsberättelse finns de indikatorer som används för att följa upp målen. För ett antal indikatorer saknas aktuell data och både samhällsbyggnadskontoret och tekniska kontoret konstaterar i rapporten att de ser behov av att utveckla indikatorerna.</p>



# Kommunstyrelsen: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser i måluppfyllnad</b>	Kommunstyrelsen har fattat ett flertal beslut med anledning av delårsrapporteringen och åtgärder för budget i balans.
<b>Styrprocesser för planering, genomförande, organisering, uppföljning och förbättring</b>	Kommunstyrelsens planering och uppföljning av ekonomi, verksamhet och internkontroll har följt den process som styrelsen fastställt (Ekonomi och verksamhetsstyrning verksamhetsåret 2025, KS 2024-12-04 § 211).
<b>Identifierade avvikelser mot reglemente och beslut</b>	Inga avvikelser har identifierats
<b>Övriga iakttagelser:</b> Inga övriga iakttagelser	

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen har antagit och följt upp mål för sina verksamheter i enlighet med kommunens styrmodell.

Kommunstyrelsen har fattat ett stort antal beslut under året med anledning av rapporteringen och uppföljning av verksamhet och ekonomi. De beslut som har fattats har i stor utsträckning varit fokuserade på hantering av kommunens ekonomi, vilket vi ser som naturligt utifrån Sala kommuns ekonomiska läge.

Vi noterar att ett flertal av de indikatorer som används för uppföljning av målen saknar data vid tidpunkten för utvärderingen av måluppfyllelsen.

## Granskarens bedömningar

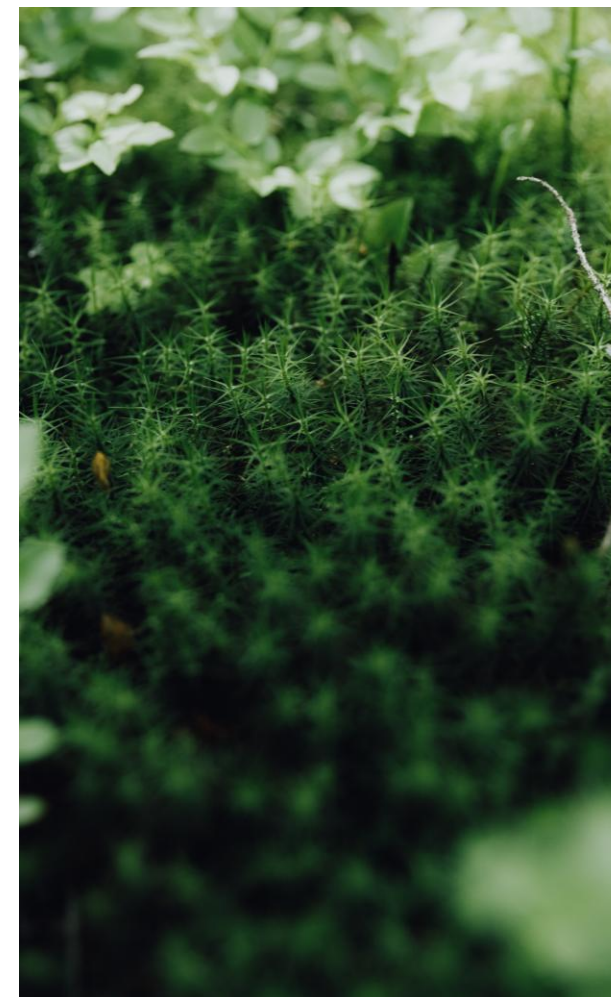
- Vi bedömer att kommunstyrelsen har styrt och följt upp sin verksamhet på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.
- Vi bedömer att kommunstyrelsen bör se över vilka indikatorer som används för att mäta och utvärdera måluppfyllnad för att säkerställa att dessa är relevanta och användbara.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Kommunstyrelsen: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Budget för året</b>	<p>Kommunstyrelsens driftbudget för 2025 var 257,1 mnkr, vilket är 2,2 mnkr högre än föregående års budget (2024: 254,9 mnkr).</p> <p>Kommunstyrelsen beslutade (2025-06-04 § 102) att hemställa att kommunfullmäktige beslutar om budgetrevidering för innevarande år i syfte att överbrygga budgetskillnader mellan 2025 års budget och budget 2026 som kan härledas till de felaktiga prognoser som gällde vid tid för budgetbeslut föregående år. Kommunfullmäktige beslutade (2025-10-27 § 98) att från resultatet omfördela 17 055 tkr till kommunstyrelsen, 18 050 tkr till äldre- och omsorgsnämnden samt 14 422 tkr till social- och arbetsmarknadsnämnden.</p> <p>Kommunstyrelsens driftbudget för 2025 var, efter revidering, 260,5 mnkr.</p>
<b>Utfall mot budget och föregående år</b>	Utfall mot budget och jämförelse med föregående år presenteras i tabellen nedan.

Kommunstyrelsens verksamheter	Bokslut 2024 (tkr)	Budget 2025 (tkr)	Bokslut 2025 (tkr)	Avvikelse helår (tkr)
Kommundirektör och Kommunledningskontor	82 100	106 584	100 477	6 107
Tekniskt kontor (exkl. VA)	148 126	119 124	123 084	-3 960
VA-verksamheten	0	0	-1 211	-1 211
Räddningstjänst	26 399	26 306	25 080	1 226
Samhällsbyggnadskontor	27 256	25 648	23 079	2 569



# Kommunstyrelsen: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Uppföljning av budget</b>	Uppföljning av kommunstyrelsens egna verksamheter och nämndernas ekonomi har skett i månadsrapporter per sista april, maj, september och oktober samt i delårsrapport per sista augusti.
<b>Avvikelser i budget</b>	<p>Inom kommunstyrelsens verksamheter har tekniska kontoret under året prognosticera en större avvikelse mot budget. Kontorets prognosticerade avvikelse har under året minskat från -27,2 mnkr (april) till -17,6 mnkr (september). Slutlig avvikelse i bokslutet är -3,9 mnkr, efter kommunfullmäktiges beslut om budgetrevidering.</p> <p>Övriga verksamheter under kommunstyrelsen har under året prognosticerat positiva avvikelser mot budget.</p>
<b>Hantering av avvikelser mot budget</b>	<p>Kommunstyrelsen har beslutat (2025-01-15 § 2) om åtgärder för kostnadsreduceringar och arbete för ekonomi i balans. Åtgärderna avser kommunen som helhet. En lista har sammanställts över de politiska beslut som kommunstyrelsen har fattat under året för att uppnå budget i balans. Beslut och statusuppdatering avseende kommunstyrelsens egna verksamhetsområde har följs upp löpande under året (2025-04-09 § 51, 2025-06-04 § 105, 2025-08-13 § 123, 2025-10-15 § 172, 2025-11-12 § 192, 2025-12-03 § 229).</p> <p>Kommunstyrelsen har fått återrapportering av sitt verksamhetsområdes ekonomi, prognoser och åtgärder för ekonomi i balans i månadsuppföljningarna. Åtgärdsplanerna innehåller vilka åtgärder som ska genomföras, effekt 2025, helårseffekt samt tidplan/ansvar.</p> <p>Utöver månadsuppföljningarna har kommunstyrelsen fått särskilda återrapporteringar avseende åtgärder från tekniska kontorets ekonomi i balans (2025-03-12 § 31, 2025-05-07 § 79, 2025-11-12 § 197).</p> <p>Kommunstyrelsen har fattat beslut med anledning av rapporteringar från de egna verksamheterna.</p>
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser.

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen under året har följt såväl den egna verksamhetens som kommunens ekonomi noggrant. Styrelsen har även fattat flera beslut med anledning av den ekonomiska uppföljningen.

Tekniska kontoret redovisar, i likhet med föregående år, en negativ avvikelse mot budget. Vi konstaterar dock att avvikelsen är betydligt lägre detta år. Den ekonomiska uppföljningen visar att den prognosticerade avvikelsen har minskat under året, även innan budgetrevideringen.

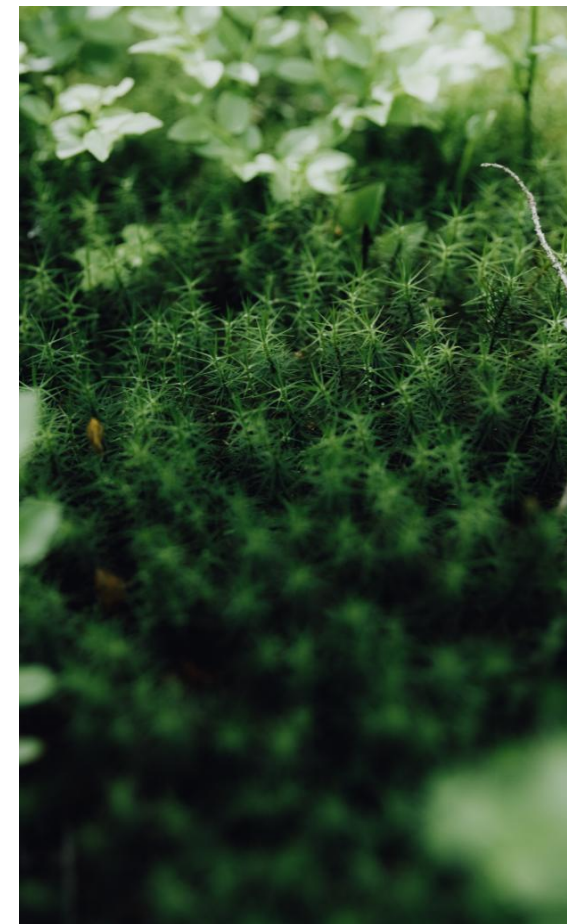
## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att kommunstyrelsen har styrt och följt upp ekonomin på ett tillfredsställande sätt under året.
- Vi bedömer att kommunstyrelsen har agerat för verksamheternas kostnader ska minska och minska avvikelser i relation till budget.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Kommunstyrelsen: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Internkontrollplan</b>	<p>Kommunstyrelsen antog årets internkontrollplan 2025-02-12 § 13. I samband med planens antagande beslutade styrelsen även att komplettera planen med två kontrollpunkter utifrån riskområden: (i) risk för kostnadsökningar i investeringsprojekt och (ii) risk för att medarbetare eller förtroendevalda fattar felaktiga myndighetsbeslut på grund av hot, påtryckningar eller otillbörlig påverkan.</p> <p>Internkontrollplanen innehåller 20 riskområden som ska kontrolleras.</p> <p>Internkontrollplanen grundar sig på en riskanalys som genomfördes av verksamheterna under kommunstyrelsen under hösten 2024. Riskanalysen presenterades för kommunstyrelsen 2024-12-04 § 205.</p>
<b>Kommun- övergripande kontroller är inkluderade</b>	<p>Kommunstyrelsen beslutade 2024-10-16 § 153 att de kommunövergripande kontrollområdena för 2025 ska vara välfärdsbrottslighet och avtalstrohet.</p> <p>Kommunstyrelsens internkontrollplan innehåller 4 kontroller inom området välfärdsbrott samt 1 kontroll inom området avtalstrohet.</p>
<b>Uppföljning av internkontrollplan</b>	<p>Deluppföljning av internkontrollplanen skedde i samband med delårsrapporteringen 2025-10-15 § 169. Samtliga kontrollområden har följts upp och kommenterats. I de fall det varit aktuellt finns även angivet vilka åtgärder som har vidtagits/planeras att vidtas med anledning av kontrollen.</p> <p>Helårsuppföljningen rapporterades till kommunstyrelsen 2026-03-11 § 56. Rapporten innehåller kommentarer till uppföljningen, slutsats och eventuella åtgärder.</p>



# Kommunstyrelsen: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Allvarliga avvikelser rapporterade under året</b>	Inga allvarliga avvikelser har rapporterats under året.
<b>Alla kontroller har skett</b>	Samtliga kontroller har skett. I slutrapporten till kommunstyrelsen har även två kontroller tillkommit inom området System/IT-säkerhet.
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser.

## Granskarens kommentarer

Kommunstyrelsen har antagit en internkontrollplan för år 2025 som är baserad på en riskanalys. Vi konstaterar att planen innehåller ett stort antal kontrollområden, utifrån den breda verksamhet som är organiserad under kommunstyrelsen så anser vi dock att detta är rimligt.

Rapportering i uppföljningen är på en sammanfattad nivå men den ger en god överblick över de kontroller som har genomförts och vilka åtgärder som vidtas för att hantera och minska risken för avvikelser och brister i verksamheten.

Vi noterar att det i återrapporteringen av ett antal kontrollområden saknas en tydlig rapportering av vilken kontroll som har genomförts och vilket resultat som det har lett till. T.ex. för risken ”felaktigt utbetalda bostadsanpassningsbidrag” framgår att kontroller sker löpande vid handläggning men resultatet av kontrollerna framgår inte.

## Granskarens bedömningar

- Kommunstyrelsen har en tydlig internkontrollplan som visar på vilka risker som ska kontrolleras i verksamheterna.
- Återrapporteringen av den interna kontrollen är i stort tydligt men det bör säkerställas att resultat av genomförda kontroller framgår för samtliga kontrollpunkter.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Kommunstyrelsen: Uppsiktsplikt

## Kommunstyrelsens uppsikt under året

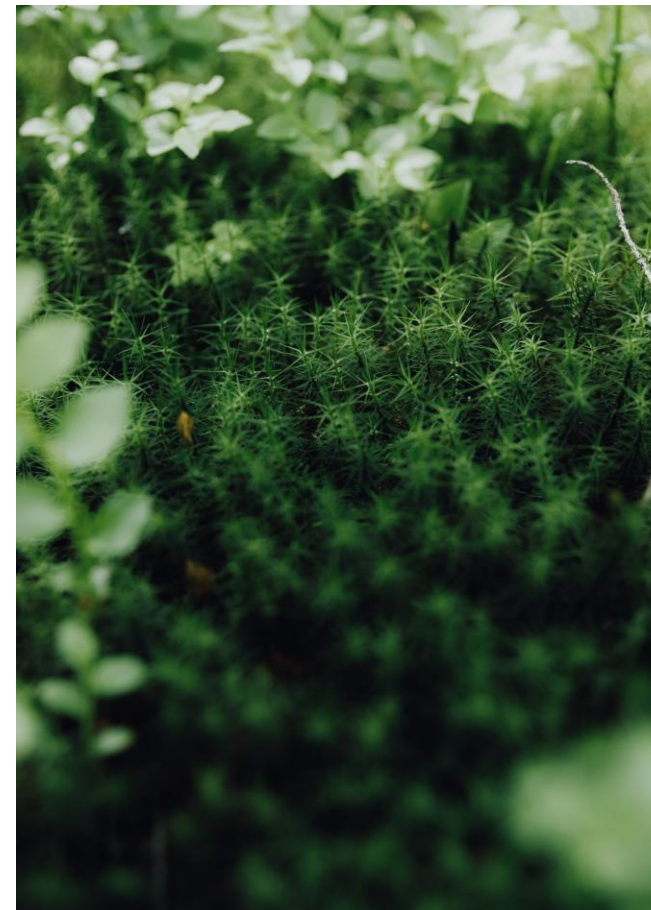
Kommunstyrelsen har fått löpande rapportering om nämndernas ekonomi i form av månadsrapporter per sista april, maj, september och oktober samt i delårsrapport per sista augusti. I månadsrapporterna redovisas och kommenteras nämndernas utfall, helårsprognos och avvikelse mot budget. För de nämnder som redovisar negativ avvikelse, kommunstyrelsen (kommunledningskontoret och tekniska kontoret), äldre- och omsorgsnämnden samt social- och arbetsmarknadsnämnden redovisas även åtgärdsplaner för budget i balans. Åtgärdsplanerna innehåller planerade och genomförda åtgärder, effekt på år 2025, helårseffekt samt tidplan/ansvar.

Kommunstyrelsen har även under fått redovisningar från social- och arbetsmarknadsnämnden samt äldre- och omsorgsnämnden om arbetsinsatser avseende hanteringen av kostnadsutveckling och kostnadskontroll (2025-08-13 § 122, 2025-11-12 § 187).

Kommunfullmäktige beslutade 2025-04-28 § 35 att uppdra till kommunstyrelsen och nämnder att upprätta åtgärdsplaner kostnadskontroll för att säkerställa att verksamheten anpassas så att inga negativa budgetavvikelser uppstår i de ramar som fullmäktige beslutat att tilldela styrelsen samt respektive nämnd och som återrapporteras till kommunfullmäktige senast i samband med delårsbokslutet. Kommunstyrelsen har fått återrapportering från de nämnder som berörs av fullmäktiges beslut (2025-10-15 § 171, 2025-11-12 § 188).

Kommunstyrelsen har fått information om nämndernas måluppfyllelse i delårsrapporten.

### Löpande information om övriga nämnder till kommunstyrelsen



# Kommunstyrelsen: Uppsiktsplikt

Kommunstyrelsens uppsikt under året	
<b>Hantering av övriga nämnders brister i måluppfyllnad/ekonomi</b>	<p>Kommunstyrelsen har beslutat (2025-01-15 § 2) om åtgärder för kostnadsreduceringar och arbete för ekonomi i balans. Åtgärderna avser kommunen som helhet. Utöver detta har kommunstyrelsen under året föreslagit kommunfullmäktige att besluta om</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Införa avgift för insatsen dagverksamhet för äldre (2025-06-04 § 103), förväntas leda till en intäkt på ca 350 tkr/år.</li><li>• Avskaffande av LOV (2025-06-04 § 104), förväntas leda till besparing på 3,8 mnkr/år.</li><li>• Revidering av budget (2025-10-15 § 173), justering utifrån att den information som fanns vid framtagande av budget 2025 var bristfällig.</li></ul>
<b>Prövning av om verksamheten i de kommunala bolagen enligt kommunallagen 6 kap 9§.</b>	<p>Kommunstyrelsen har prövat om verksamheten i de kommunala bolagen har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna (KL 6 kap 9 §).</p> <p>Kommunstyrelsen beslutade 2025-12-03 § 214 att godkänna uppföljningen av kommunstyrelsens uppsiktsplikt avseende Sala-Heby AB, Salabostäder AB samt Sala Silvergruva AB.</p>
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen har utövat sin uppsiktsplikt över kommunens nämnder och de kommunala bolagen.

På grund av Sala kommuns ekonomiska situation med underskott i flera verksamheter har kommunstyrelsens uppsikt av naturliga skäl varit fokuserad på nämndernas ekonomi. Styrelsen har även fattat ett antal beslut under året kopplat till nämndernas ekonomi.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att kommunstyrelsen har utövat sin uppsiktsplikt över kommunens nämnder på ett tillfredsställande sätt.
- Vi bedömer att kommunstyrelsen har utövat sin uppsiktsplikt över de kommunala bolagens verksamhet på ett tillfredsställande sätt.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Slutsats och rekommendationer

## Slutsats

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen har styrt och följt upp verksamheten på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell men att återrapporteringen av den interna kontrollen kan utvecklas.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen har en tydlig uppföljning av verksamheten och målen i delårsrapporter och verksamhetsberättelse. Vi noterar dock att ett antal av de indikatorer som används för uppföljning och utvärdering av måluppfyllelsen saknar data vid tidpunkten för utvärderingen.

Kommunstyrelsen har under året följt både kommunens och de egna kontorens ekonomi noggrant och vidtagit åtgärder för att ökad följsamhet mot beslutad budget.





Uppföljningen av den interna kontrollen är i stort tydlig och ger en god överblick över de kontroller som genomförts samt vilka åtgärder som vidtas med anledning av resultatet. Vi har dock noterat att återrapporteringen av ett antal kontrollområden saknar en tydlig beskrivning av vilken kontroll som har genomförts samt resultatet av kontrollen.

Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen har utövat sin uppsiktsplikt över kommunens nämnder och de kommunala bolagen på ett tillfredsställande sätt.

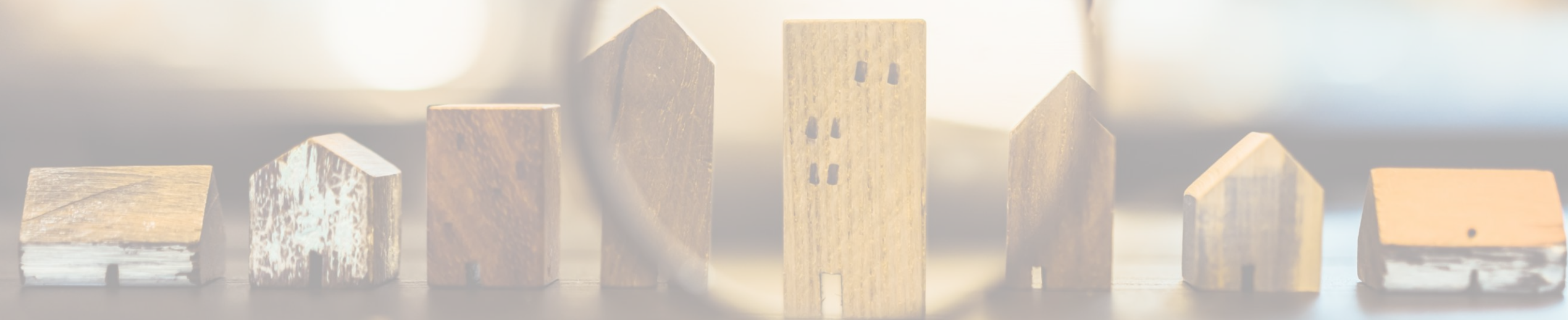
## Rekommendationer

Utifrån granskningen slutsats och sammanfattande bedömning rekommenderar vi kommunstyrelsen

- Att se över vilka indikatorer som används för att mäta och utvärdera måluppfyllnad för att säkerställa att dessa är relevanta och användbara (s. 12)
- Att säkerställa att samtliga internkontrollområden återrapporteras så att det framgår vilka kontroller som har genomförts samt resultatet av genomförda kontroller (s. 16)

	Kommunstyrelsen, sammanfattning
<i>Verksamhetsstyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Intern kontroll</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Uppsiktsplikt</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Äldre- och omsorgsnämnden



# Äldre- och omsorgsnämnden

**Nämndens grunduppdrag beskrivs på följande vis i nämndens verksamhetsplan 2025:**

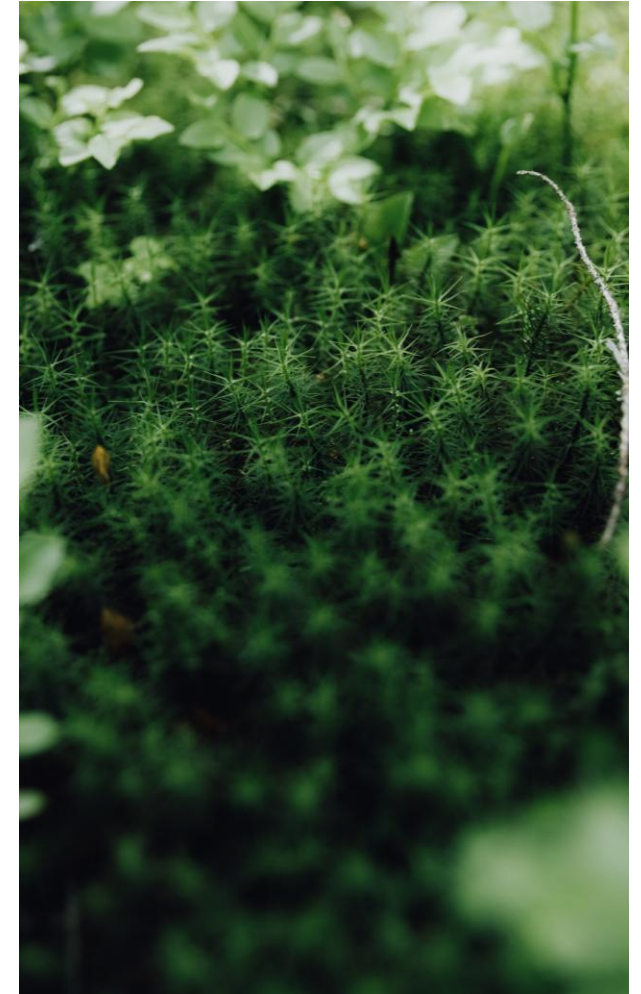
Äldre- och omsorgsnämndens uppgift är att fullgöra kommunens ansvar inom äldre- och funktionsnedsättning enligt Socialtjänstlagen (SoL), service till vissa funktionshindrade (LSS). Nämnden är vårdgivare för den kommunala hälso- och sjukvården enligt Hälso- och sjukvårds-lagen (HSL).

Grunden för verksamheten är att ge stöd, service, omvårdnad och hälso- och sjukvård till personer som av olika skäl inte själva klarar av sin vardagssituation. Verksamheterna ska medverka till att skapa förutsättningar för att människor ska kunna leva ett meningsfullt, hanterbart och begripligt liv.



# Äldre- och omsorgsnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Verksamhetsplanering</b>	Verksamhetsplan 2025-2028 antogs av nämnden 2025-03-13 § 27. Av planen framgår hur nämnden ska bidra till fullmäktiges utvecklingsmål. Nämnden har inte antagit några nämndmål utöver fullmäktigemålen.
<b>Uppföljning av målen under året</b>	<p>Uppföljning av målen har skett i delårsrapporten (2025-09-18 § 95). Utfall för de indikatorer som används för uppföljningen har inte publicerats vid tidpunkten för uppföljning. Respektive mål har dock analyserats och en bedömning har gjorts av utvecklingen och måluppfyllelsen. I delårsrapporten bedöms målen som inte helt uppnådda.</p> <p>Utöver måluppföljningen har nämnden information från verksamheten som en stående punkt vid sammanträdena. Nämnden har även mottagit information och rapporter om brukarundersökningar, synpunkter, klagomål och förslag, ej verkställda beslut samt patientsäkerhet.</p>
<b>Måluppfyllelse</b>	<p>Måluppfyllelsen har återrapporterats i nämndens verksamhetsberättelse för år 2025 (2026-02-19 § 5). Rapporteringen innehåller en analys av hur nämndens verksamhet bidrar till målet, en sammanfattning samt slutsats avseende måluppfyllnaden. Bilagt till verksamhetsberättelsen finns uppföljningen av de indikatorer som används för att följa upp måluppfyllelsen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ett växande Sala: målet bedöms som delvis uppnått</li><li>• Ett hållbart Sala: målen bedömning som inte helt uppnådda</li><li>• Ett trygg och rättvist Sala: målet bedöms som delvis uppnått</li></ul> <p>Slutsatserna innehåller även kort beskrivning om fortsatta utmaningar och utvecklingsbehov. Nämndens egna utvecklingsmål följs upp i anslutning till fullmäktigemålen men kommenteras och analyseras inte i samma utsträckning.</p>



# Äldre- och omsorgsnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser i måluppfyllnad</b>	Nämnden har inte fattat några beslut med anledning av återrapporteringen av måluppfyllelsen.
<b>Styrprocesser för planering, genomförande, organisering, uppföljning och förbättring</b>	Nämndens planering och uppföljning av ekonomi, verksamhet och internkontroll har följt den process som kommunstyrelsen fastställt (Ekonomi och verksamhetsstyrning verksamhetsåret 2025, KS 2024-12-04 § 211).
<b>Identifierade avvikelser mot reglemente och beslut</b>	Inga avvikelser har identifierats
<b>Övriga iakttagelser:</b>	<p>Nämnden har under året ett flertal beslut utifrån den nya socialtjänstlagen (2025:400) som började gälla 1 juli 2025. Bland annat har beslut fattats om insatser utan individuell behovsprövning (2025-06-12 § 78) och revideringar av ett flertal riktlinjer har genomförts.</p> <p>Under 2025 har vård- och omsorgskontoret delats upp i två kontor, vård- och omsorgskontoret och social- och arbetsmarknadskontoret.</p>

## Granskarens kommentarer

Kommunens styrmodell med långsiktiga utvecklingsmål som nämnderna ska bidra till gör det svårt att följa upp och bedöma måluppfyllelsen årsvis. Vi kan konstatera att nämnden har tagit fram aktiviteter som syftar till att bidra till en positiv utveckling för kommunfullmäktiges mål.

Aktiviteterna har följts upp i enlighet med kommunens styrmodell.

Vi kan även konstatera att nämnden under året har fattat beslut för att anpassa verksamheten utifrån den nya socialtjänstlagen.

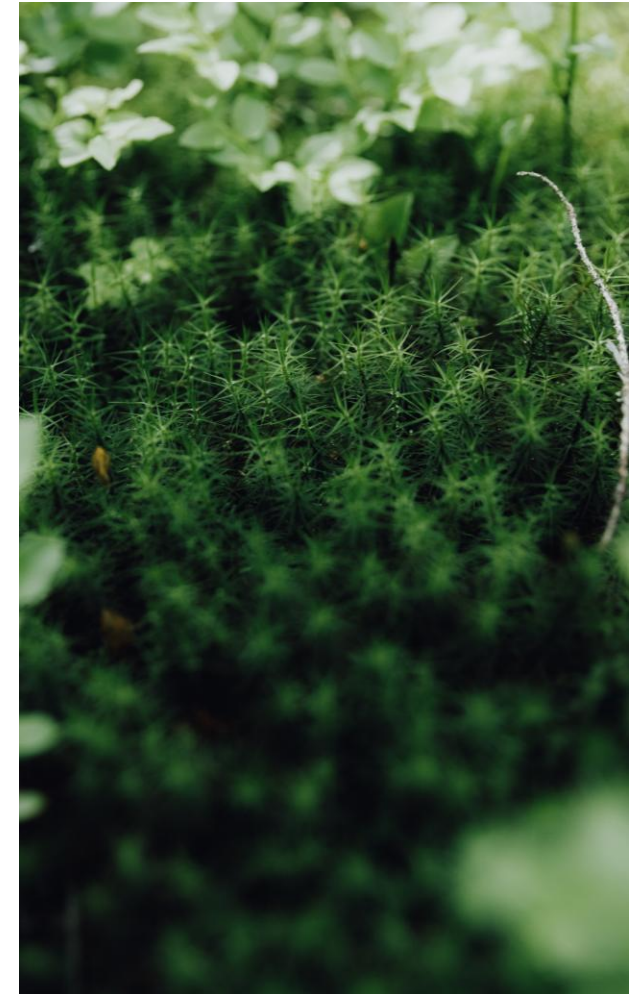
## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att äldrenämnden har styrt och följt upp sin verksamhet på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Äldre- och omsorgsnämnden: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Budget för året</b>	Äldre- och omsorgsnämndens driftbudget för 2025 var 520 597 tkr, vilket är 13 464 tkr högre än föregående års budget (2024: 507 493 kr). Efter budgetrevidering (KF 2025-10-27 § 98) fördelades ytterligare 18 050 tkr till äldre- och omsorgsnämnden.
<b>Utfall mot budget och föregående år</b>	Nämndens utfall år 2025 är 530 792 tkr vilket innebär en budgetavvikelse på 7 902 tkr. Föregående år (2024) hade nämnden en avvikelse på -35 105 tkr.
<b>Uppföljning av budget</b>	Nämnden har under året fått löpande uppföljning av budget från och med sammanträdet i april i form av ekonomirapporter, månadsuppföljningar samt delårsbokslut (2025-09-18 § 95).
<b>Avvikelser i budget</b>	<p>I delårsbokslutet prognosticerades en avvikelse för helåret 2025 på -21 881 tkr. Underskotten finns inom den nämndövergripande verksamheten (-19,6 mnkr), hemtjänsten (-3,9) och särskilt boende (-10,2 mnkr). Övriga verksamheter rapporterar överskott. Vid månadsuppföljningen per sista oktober rapporterar nämnden ett överskott på 2,6 mnkr, efter budgetrevideringen.</p> <p>Redovisningen av utfallet för 2025 visar på underskott inom nämndövergripande verksamhet (-5,9 mnkr) och särskilt boende (-5,4 mnkr). Underskotten hänförs bland annat till kostnader som uppstått genom besparingsåtgärder motsvarande 19 mnkr, ett eventuellt vite från IVO på grund av ej verkställda beslut samt personalkostnader som blev högre än förväntat då besparingsåtgärder inte fått full effekt 2025. Mindre underskott finns även inom hemtjänsten (-0,2 mnkr). De större överskott redovisas inom verksamheterna funktionshinder (10,6 mnkr) och hälso- och sjukvård (6,4 mnkr). Överskotten hänförs bland annat till högre intäkter än budgeterat för, längre personalkostnader och lägre förbrukning än budgeterat.</p>



# Äldre- och omsorgsnämnden: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser mot budget</b>	<p>I de månadsuppföljningar som gjorts finns angivet vilka åtgärder som genomförs för att nå en budget i balans, med uppskattning av vilken ekonomiska effekt åtgärderna förväntas få år 2025 och vilka helårseffekter som förväntas.</p> <p>Nämnden uppdrog 2024-11-14 vård- och omsorgskontoret att ta fram en plan för att uppnå en budget i balans. Planen har återrapporterats till nämnden vid ett flertal tillfällen under 2025. Med anledning av återrapporteringen har det bland annat beslutats om att (i) hemställa till styrelsen om beslut om borttagande av LOV inom hemtjänsten, (ii) anta riktlinjer för bedömning av insatser enligt socialtjänstlagen för äldre och funktionshindrade, (iii) hemställa styrelsen om att en avgift för dagverksamhet tas ut, (iv) förändring av måltidsupplägg, (v) framtagande av en volymmodell för resursfördelning och (iv) uppdrag om att se över möjligheten att ta ut en avgift för sent avbokade besök.</p>
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser

## Granskarens kommentarer

Under året har nämndens prognosticerade underskott gått från -22,8 mnkr (april) till -19,7 mnkr (sept.). Efter fullmäktigebeslut om budgetrevidering prognoserades ett överskott på 2,6 mnkr (okt.).

Vi kan konstatera att nämnden under året har följt den ekonomiska utvecklingen i verksamheten noga samt följt upp de uppdrag som har getts till verksamheten för att nå en budget i balans. Den ekonomiska uppföljningen visar att underskottet minskade något även innan budgetrevideringen.

Vi ser positivt på att nämnden under året har hållit sig informerad om den ekonomiska utvecklingen och de åtgärder som vidtagits. Vi vill uppmana nämnden att fortsatt följa upp de planerade och vidtagna åtgärderna för att säkerställa att de implementeras och får effekt.

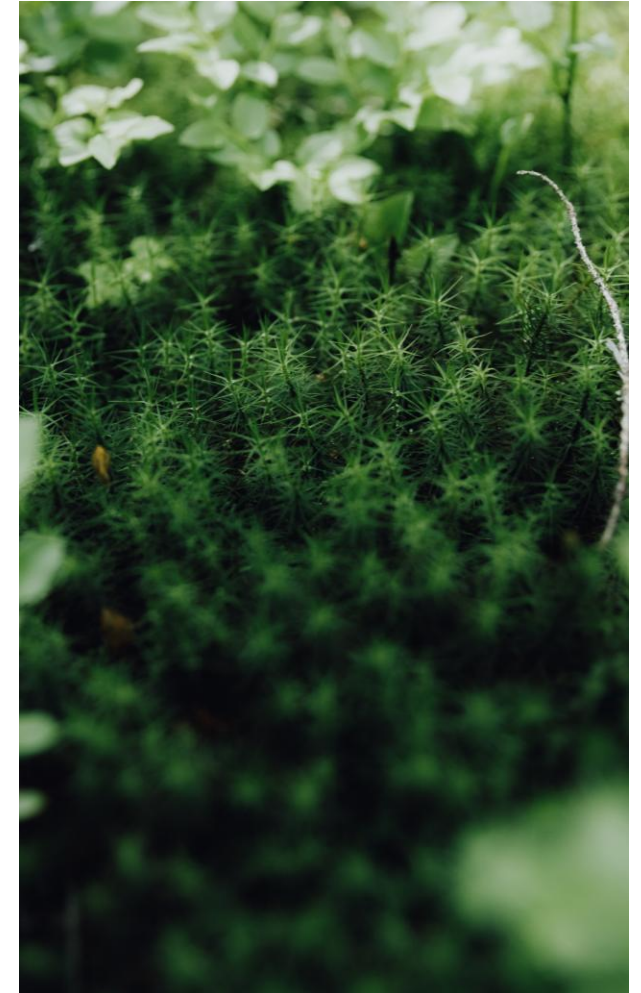
## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att äldrenämnden har följt ekonomin på ett tillfredsställande sätt och agerat för att minska verksamhetens avvikelser i relation till beslutad budget.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Äldre- och omsorgsnämnden: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Internkontrollplan</b>	Äldre- och omsorgsnämnden beslutade 2024-12-12 § 130 om internkontrollplan för år 2025. Till ärendet finns bilagt riskanalysen som planen baseras på. Internkontrollplanen innehåller fem kontrollpunkter inom kontrollområdena (i) efterlevnad av lagar, regler, tecknande av avtal och övriga styrdokument (ii) beslutade mål och/eller aktiviteter i verksamhetsplan, samt (iii) grunduppdragets utförande – kvalitet. Internkontrollplan och riskanalys är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar.
<b>Kommunövergripande kontroller är inkluderade</b>	Kommunstyrelsen beslutade 2024-10-16 § 153 att de kommunövergripande kontrollområdena för 2025 ska vara välfärdsbrottslighet och avtalstrohet.  Nämnden internkontrollplan innehåller 1 kontroll inom området avtalstrohet men inga kontroller inom området välfärdsbrott.
<b>Uppföljning av internkontrollplan</b>	Fyra av de fem internkontrollpunkterna följdes upp i samband med delårsbokslutet 2025-09-18 § 97, i enlighet med beslutad plan. Uppföljningen är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar. Av rapporteringen framgår vilka åtgärder som vidtas med anledning av kontrollernas resultat.  Helårsuppföljning av internkontrollplanen återrapporterades till nämnden 2026-02-19 § 8. I rapporten kommenteras respektive kontrollområde och åtgärder anges för fortsatt arbete.



# Äldre- och omsorgsnämnden: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Allvarliga avvikelser rapporterade under året</b>	Inga allvarliga avvikelser har rapporterats under året.
<b>Alla kontroller har skett</b>	Ja, alla kontroller har skett. I helårsuppföljningen saknas uppföljning av risk för ökad sjukfrånvaro på grund av ansträngd ekonomisk situation. Statistik avseende sjukfrånvaro har dock rapporterats i verksamhetsberättelsen.
<b>Övriga iakttagelser:</b>	

## Granskarens kommentarer

Äldre- och omsorgsnämnden har antagit en plan för uppföljning av den interna kontrollen för 2025. Planen innehåller ett, enligt vår bedömning, rimligt antal kontroller. Av planen framgår tydligt vilka kontroller som ska genomföra, den bakomliggande risken samt hur kontrollen ska genomföras.

Vi kan konstatera att nämnden inte har inkluderat kontroller inom det av kommunstyrelsen beslutade gemensamma kontrollområdet välfärdsbrottslighet.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att nämnden har en tydlig internkontrollplan baserad på en riskanalys.
- Vi bedömer att det är en brist att nämnden inte har inkluderat de av kommunstyrelsen beslutade kommunövergripande kontrollområdena.

Vår sammantagna bedömning: Avvikelser som bedöms **bör** hanteras.

# Slutsats och rekommendationer

## Slutsats

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att nämnden har styrt och följt upp verksamheten på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell men att den interna kontrollen kan utvecklas.

Nämnden rapporterar i år en positivt avvikelse i relation till beslutad budget. Det positiva resultatet har delvis uppnåtts genom fullmäktiges budgetrevidering men vi kan konstatera att nämnden har vidtagit åtgärder för att sänka verksamhetens kostnader. Vi vill uppmana nämnden att fortsatt följa upp de planerade och vidtagna åtgärderna för att säkerställa att de implementeras och får effekt.

Vi bedömer att nämnden har en tydlig internkontrollplan och -uppföljning. Nämnden har dock endast inkluderat ett av de av kommunövergripande kontrollområdena som kommunstyrelsen beslutat om i sin internkontrollplan.

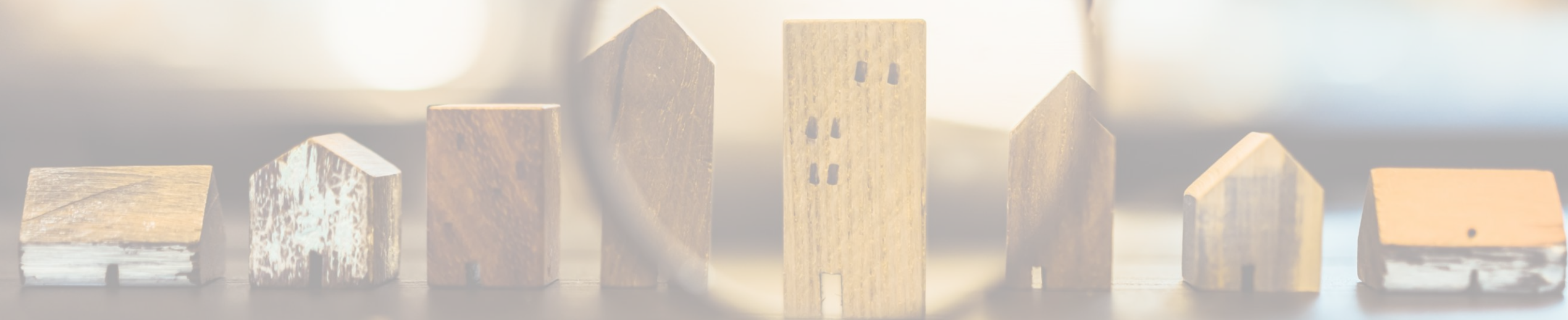
## Rekommendationer

Utifrån våra slutsatser och bedömningar rekommenderar vi äldre- och omsorgsnämnden

- Att fortsatt följa upp de åtgärder som har genomförts eller planeras för att sänka verksamhetens kostnader. (s. 25)
- Att säkerställa att samtliga kommunövergripande kontrollområden inkluderas i nämndens internkontrollplan. (s. 27)

	Äldre- och omsorgsnämnden, sammanfattning
<i>Verksamhetsstyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Intern kontroll</i>	 <b>Gult</b> – Avvikelser som bedöms <b>bör</b> hanteras

# Social- och arbetsmarknadsnämnden



# Social- och arbetsmarknadsnämnden

## Nämndens grunduppdrag beskrivs på följande vis i nämndens verksamhetsplan 2025:

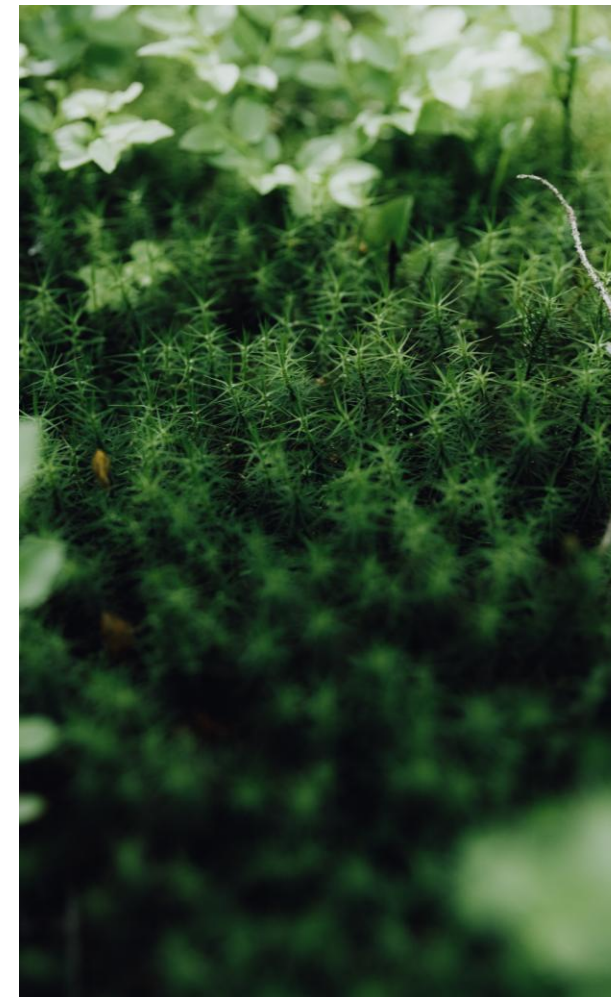
Social- och arbetsmarknadsnämnden har det övergripande ansvaret för att säkerställa att kommunens socialtjänst och arbetsmarknadsåtgärder är i linje med gällande lagstiftning och politiska mål. Det innebär att verksamheterna måste arbeta för att skapa en verksamhet där varje individ får den hjälp och det stöd som behövs och kunna möta upp behoven på ett rätts- säkert och effektivt sätt.

Nämnden ansvarar för att utföra de uppgifter som åligger en socialnämnd enligt Socialtjänst- lagen (SoL), inklusive insatser för barn och unga enligt Lag om särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU) och för personer med missbruksproblem enligt Lag om vård av missbrukare i vissa fall (LVM). Dessutom ingår även hantering av ärenden enligt Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och Föräldrabalken (FB) i kontorets arbetsområde.



# Social- och arbetsmarknadsnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Verksamhetsplanering</b>	Social- och arbetsmarknadsnämnden antog 2025-02-10 (§ 11) verksamhetsplan 2025-2028. Av planen framgår hur nämndens ska bidra till fullmäktiges utvecklingsmål. Nämnden har inte antagit några nämndmål utöver fullmäktigemålen.
<b>Uppföljning av målen under året</b>	<p>Uppföljningen av arbetet utifrån fullmäktiges utvecklingsmål har genomförts i delårsrapporteringen (2025-09-15 § 108). I de fall indikatorer fanns publicerade vid tidpunkten för uppföljningen så har dessa presenterats i delårsrapporten. Respektive mål har analyserats och en bedömning har gjorts av utvecklingen och måluppfyllelsen. I delårsrapporten bedöms flera av målen vara uppnådda eller delvis uppnådda.</p> <p>Utöver måluppföljningen har nämnden information från verksamheten som en stående punkt vid sammanträdena. Nämnden har även mottagit information synpunkter, klagomål och förslag tertialvis.</p>
<b>Måluppfyllelse</b>	<p>Måluppfyllelsen har återrapporterats i nämndens verksamhetsberättelse för år 2025 (2026-02-09 § 16). Rapporteringen innehåller en analys av hur nämndens verksamhet bidrar till målet, en sammanfattning samt slutsats avseende måluppfyllnaden. Bilagt till verksamhetsberättelsen finns uppföljningen av de indikatorer som används för att följa upp måluppfyllelsen.</p> <p>Bedömningen av måluppfyllnaden per utvecklingsmål anges i slutsatserna:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ett växande Sala: målet bedöms som delvis uppnått</li><li>• Ett hållbart Sala: målet bedöms som uppnått/delvis uppnått*.</li><li>• Ett tryggt och rättvist Sala: målet bedöms som ej uppnått/delvis uppnått/uppått*. Det delmål som bedöms som ej uppnått avser att minska antalet vårdtygn för barn och unga samt kostnaderna för missbruksvården.</li></ul> <p>Slutsatserna innehåller även kort beskrivning om fortsatta utmaningar och utvecklingsbehov.</p> <p>*Nämnden arbetar med flera insatser/åtgärder för att bidra till fullmäktiges utvecklingsmål.</p>



# Social- och arbetsmarknadsnämnden: : Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser i måluppfyllnad</b>	Nämnden har inte fattat några beslut med anledning av återrapporteringen av måluppfyllnelsen.
<b>Styrprocesser för planering, genomförande, organisering, uppföljning och förbättring</b>	Nämndens planering och uppföljning av ekonomi, verksamhet och internkontroll har följt den process som kommunstyrelsen fastställt (Ekonomi och verksamhetsstyrning verksamhetsåret 2025, KS 2024-12-04 § 211).
<b>Identifierade avvikelser mot reglemente och beslut</b>	Inga avvikelser har identifierats.
<b>Övriga iakttagelser:</b> <p>Nämnden har under året ett flertal beslut utifrån den nya socialtjänstlagen (2025:400) som började gälla 1 juli 2025. Bland annat har beslut fattats om insatser utan individuell behovsprövning (2025-06-17 § 82) och revideringar av reglemente och delegationsordning samt ett flertal riktlinjer har genomförts.</p> <p>Enligt socialtjänstlagen (5 kap. 2 §) ska nämnden systematiskt och fortlöpande följa upp, utveckla och säkra kvaliteten i verksamheten. Nämnden har mottagit och godkänt en kvalitetsberättelse för år 2025 (2026-03-16 § 33).</p> <p>Under 2025 har vård- och omsorgskontoret delats upp i två kontor, vård- och omsorgskontoret och social- och arbetsmarknadskontoret.</p>	

## Granskarens kommentarer

Social- och arbetsmarknadsnämnden har beslutat om en verksamhetsplan med aktiviteter som syftar till att bidra till kommunfullmäktiges långsiktiga utvecklingsmål.

Nämnden har följt upp verksamheten under året och i verksamhetsberättelse i enlighet med kommunens styrmodell.

Vi kan även konstatera att nämnden under året har fattat beslut för att anpassa verksamheten utifrån den nya socialtjänstlagen.

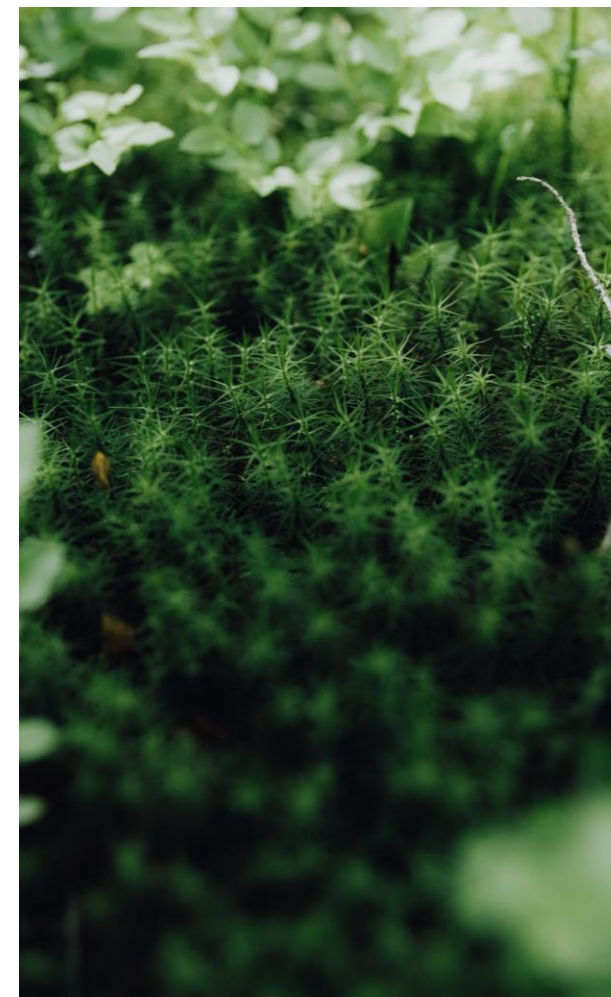
## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att social- och arbetsmarknadsnämnden har styrt och följt upp sin verksamhet på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Social- och arbetsmarknadsnämnden: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Budget för året</b>	<p>Nämndens driftbudget för 2025 var 159,9 mnkr vilket är 1,3 mnkr högre än föregående års budget (158,6 mnkr).</p> <p>Under året har kommunfullmäktige beslutat om en revidering av innevarande års budget (2025-10-27 § 98). Social- och arbetsmarknadsnämnden tillfördelades i och med detta ytterligare 14 422 tkr.</p>
<b>Utfall mot budget och föregående år</b>	<p>Nämndens utfall år 2025 är 189 686 tkr vilket innebär en avvikelse mot budget på -15 348 tkr. Föregående år (2024) hade nämnden en avvikelse på -37 431 tkr.</p>
<b>Uppföljning av budget</b>	<p>Nämnden har under året fått löpande uppföljning av budget från och med sammanträdet i mars i form av ekonomirapporter, månadsuppföljningar samt delårsbokslut (2025-09-15 § 108).</p>
<b>Avvikelser i budget</b>	<p>I delårsbokslutet prognosticerades en avvikelse för helåret 2025 på -37 548 tkr. Underskotten finns inom den individ- och familjeomsorgen (-31,7 mnkr) och LSS verksamheten (-6,5 mnkr).</p> <p>Utfallet för 2025 visar på ett underskott inom individ- och familjeomsorg på -16,2 mnkr. Avvikelsen består i huvudsak av kostnader för placeringar av barn och unga. LSS-verksamheterna redovisar ett underskott på -5,6 mnkr. Avvikelsen beror på ökade kostnader kopplade till extern personlig assistans.</p> <p>Övriga verksamheter rapporterar överskott.</p>



# Social- och arbetsmarknadsnämnden: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser mot budget</b>	<p>Nämnden beslutade vid sammanträdet i maj (2025-05-12 § 64) om att uppdra kontoret att ta fram en åtgärdsplan för budget i balans. Åtgärdsplanen har återrapporterats till nämnden under året.</p> <p>Åtgärder rapporteras även i månadsuppföljning och delårsrapportering. Av denna rapportering framgår att ett flertal åtgärder genomförs för att uppnå en budget i balans men att stora majoriteten av dessa kommer ge effekt först under 2026. Enligt planen uppskattas åtgärderna leda till minskade kostnader på 1,9 mnkr under 2025, effekten 2026 förväntas bli 27,2 mnkr.</p>
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser.

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att nämnden i likhet med föregående år har en ansträngd ekonomisk situation. Under året har nämndens prognosticerade underskott gått från -28,9 mnkr (april) till -37,3 mnkr (sept.). Efter fullmäktigebeslut om budgetrevidering har underskottet minskat till -22,6 mnkr (okt.).

Vi kan konstatera att nämnden har följt den ekonomiska utvecklingen noga under året och att åtgärdsplaner har tagits fram för att vända underskottet. Majoriteten av de åtgärder som finns framtagna i planen förväntas dock få genomslag på ekonomin först under år 2026.

Vi ser positivt på att nämnden under året har hållit sig informerad om den ekonomiska utvecklingen och de åtgärder som vidtag. Vi vill uppmana nämnden att fortsatt följa upp de planerade och vidtagna åtgärderna för att säkerställa att de får den ekonomiska effekt som förväntat.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att social- och arbetsmarknadsnämnden har följt ekonomin på ett tillfredsställande sätt och agerat för att minska verksamhetens avvikelser i relation till beslutad budget.
- Vi bedömer att nämnden fortsatt bör följa upp de vidtagna åtgärderna för att säkerställa att de får de förväntade ekonomiska effekterna under 2026.

Vår sammantagna bedömning: Avvikelser som bedöms **bör** hanteras.

# Social- och arbetsmarknadsnämnden: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Internkontrollplan</b>	Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutade 2024-12-12 § 172 om internkontrollplan för år 2025. Till ärendet finns bilagt riskanalysen som planen baseras på. Internkontrollplanen innehåller sju kontrollpunkter inom kontrollområdena (i) efterlevnad av lagar, regler, tecknande av avtal och övriga styrdokument (ii) beslutade mål och/eller aktiviteter i verksamhetsplan, samt (iii) grunduppdragets utförande – kvalitet. Internkontrollplan och riskanalys är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar.
<b>Kommunövergripande kontroller är inkluderade</b>	Kommunstyrelsen beslutade 2024-10-16 § 153 att de kommunövergripande kontrollområdena för 2025 ska vara välfärdsbrottslighet och avtalstrohet.  Nämnden internkontrollplan innehåller en kontroll inom respektive kommunövergripande kontrollområde.
<b>Uppföljning av internkontrollplan</b>	Två av de sju internkontrollpunkterna följdes, i enlighet med beslutad plan, upp i samband med delårsbokslutet 2025-09-15 § 111. Uppföljningen är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar. Av rapporteringen framgår vilka åtgärder som vidtas med anledning av kontrollernas resultat.  Helårsuppföljning av internkontrollplanen återrapporterades till nämnden 2026-02-09 § 17. I rapporten kommenteras respektive kontrollområde och åtgärder anges för fortsatt arbete.
<b>Allvarliga avvikelser rapporterade under året</b>	Inga allvarliga avvikelser har rapporterats under året.
<b>Alla kontroller har skett</b>	Ja, samtliga kontroller har genomförts.
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser.

## Granskarens kommentarer

Social- och arbetsmarknadsnämnden har antagit en plan för uppföljning av den interna kontrollen för 2025. Planen innehåller ett, enligt vår bedömning, rimligt antal kontroller. Av planen framgår tydligt vilka kontroller som ska genomföras, den bakomliggande risken samt hur kontrollen ska genomföras.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att nämnden har en tydlig internkontrollplan baserad på en riskanalys.
- Vi bedömer att den återrapportering som nämnden har fått gällande den interna kontrollen är tillfredsställande

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Slutsats och rekommendationer

## Slutsats

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att nämnden har styrt och följt upp verksamheten på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell men att den interna kontrollen kan utvecklas.




Nämnden har, i likhet med föregående år, en negativ avvikelse i relation till beslutad budget. Vi har dock noterat att nämnden noggrant har följt den ekonomiska utvecklingen och de åtgärder som vidtas för att minska verksamhetens kostnader. Ett flertal av de åtgärder som vidtagits förväntas få effekt först under 2026, vi vill därför uppmana nämnden att fortsatt följa upp de planerade och vidtagna åtgärderna för att säkerställa att de får den ekonomiska effekt som förväntat.

Vi bedömer att nämnden har en tydlig internkontrollplan och -uppföljning.

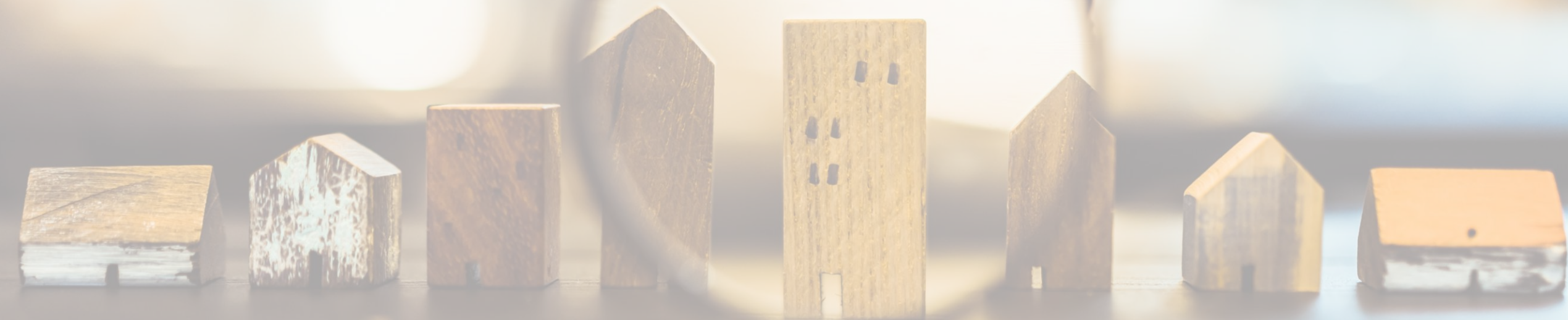
## Rekommendationer

Utifrån våra slutsatser och bedömningar rekommenderar vi social- och arbetsmarknadsnämnden

- Att fortsatt följa upp de åtgärder som har genomförts eller planeras för att sänka verksamhetens kostnader. (s. 34)

	Social- och arbetsmarknadsnämnden: sammanfattning
<i>Verksamhetsstyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	 <b>Gult</b> – Avvikelser som bedöms <b>bör</b> hanteras
<i>Intern kontroll</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Skolnämnden



# Skolnämndens uppdrag

## Nämndens grunduppdrag beskrivs på följande vis i nämndens verksamhetsplan 2025:

Skolnämnden (SKN) ansvarar för kommunens uppgifter och ärenden som avser skolväsendet enligt skollagen (2010:800), gällande skolförfattningar och förordningar, förutom de uppgifter och ärenden som kommunstyrelsen svarar för. Skolnämnden är vårdgivare för elevhälsan.

Inom skolnämndens ansvarsområde ligger

- förskola, pedagogisk omsorg samt fritidshem
- utbildningen inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdomar inom förskoleklass och grundskola
- utbildningen inom gymnasieskola, anpassad grundskola och anpassad gymnasieskola med fritidsklubb
- utbildningen inom kommunal vuxenutbildning, Komvux som anpassad utbildning

Skolnämnden har även ansvar för tillsyn av fristående förskolor, pedagogisk omsorg och fristående fritidshem.

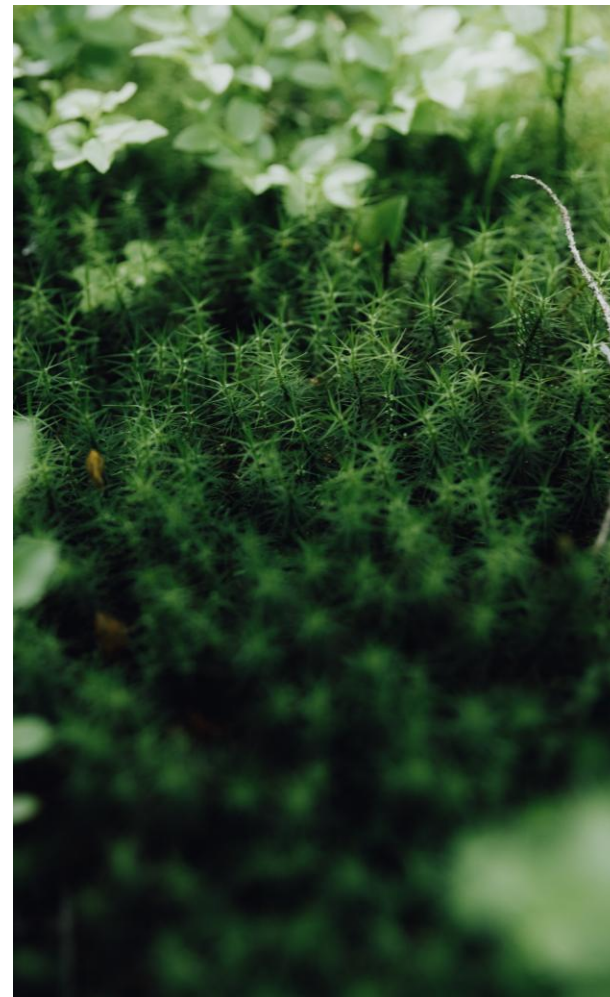
Skolnämnden ansvarar för skolplaceringar inom ovanstående verksamheter samt för den centrala elevhälsan.

Nämnden är även ansvarig för utdelning av donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.



# Skolnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Verksamhetsplanering</b>	<p>Nämnden beslutade om verksamhetsplan 2025-2028 för skolnämnden 2024-11-12 § 95. Av planen framgår hur nämnden ska bidra till de av fullmäktige beslutade utvecklingsmålen. Kopplat till respektive utvecklingsmål finns en nulägesanalys, målbild, nyckeltal samt åtgärder för genomförande.</p> <p>Nämnden har antagit fyra egna utvecklingsmål utöver de av fullmäktige beslutade målen.</p>
<b>Uppföljning av målen under året</b>	<p>Uppföljning av målen har skett i delårsrapport per sista augusti, godkänd av nämnden 2025-09-16 § 77. Vid tidpunkten för delåret saknades data för året att analysera och dra slutsatser om. I uppföljningen presenteras dock data från föregående år samt en kortfattad sammanfattning av arbetet som sker under året inom respektive målområde.</p> <p>Utöver måluppföljningen har nämnden information från skolkontoret som en stående punkt vid sammanträdena. Nämnden följer även upp avvikelser avseende viktiga kvalitetsparametrar (inkomna synpunkter, klagomål, beröm samt kränkande särbehandling, inkl. status i ärendena).</p>
<b>Måluppfyllelse</b>	<p>Måluppfyllelsen har återrapporterats i nämndens verksamhetsberättelse för år 2025 (2026-02-10 § 4). Rapporteringen innehåller en analys av verksamhet och nyckeltal per skolform, en sammanfattning samt slutsats avseende måluppfyllnaden. Bilagt till verksamhetsberättelsen finns uppföljningen av de indikatorer som används för att följa upp måluppfyllelsen, statistik för ett flertal indikatorer har inte publicerats än.</p> <p>Bedömningen av måluppfyllnaden per utvecklingsmål anges i slutsatserna:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Växande sala: medelhög nivå av måluppfyllelse</li><li>• Ett hållbart Sala: medelhög nivå av måluppfyllelse</li><li>• Ett tryggt och rättvist Sala: hög upplevd trygghet i verksamheterna men att studiero utgör ett fortsatt utvecklingsområde.</li></ul> <p>I slutsatserna anges förslag på åtgärder för ökad måluppfyllelse. Nämndens egna utvecklingsmål följs upp och analyseras tillsammans med fullmäktigemålen.</p>



# Skolnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser i måluppfyllnad</b>	<p>Ett av nämndens egna utvecklingsmål är att öka kvaliteten i arbetet med elever i behov av särskilt stöd. En uppföljning av arbetet med särskilt stöd och mot kränkande särbehandling gjordes vid sammanträdet 2025-12-09 § 123. Av protokoll framgår att Skolinspektionen under 2025 riktat kritik gällande brister i huvudmannens ledning och styrning inom de aktuella områdena. Nämnden uppdrog skolchefen att säkerställa en fungerande, rättssäker och enhetlig hantering vid alla skolor av anmälningar om att en elev kan vara i behov av särskilt stöd och anmälningar om kränkande behandling. Uppdraget återrapporterades 2026-02-10 § 7. Lägesrapport avseende implementering av nya rutiner ska återrapporteras till nämnden vid sammanträdet i juni 2026.</p> <p>I övrigt har nämnden inte fattat beslut med anledning av återrapportering av avvikelser i måluppfyllelse.</p>
<b>Styrprocesser för planering, genomförande, organisering, uppföljning och förbättring</b>	<p>Nämndens planering och uppföljning av ekonomi, verksamhet och internkontroll har följt den process som kommunstyrelsen fastställt (Ekonomi och verksamhetsstyrning verksamhetsåret 2025, KS 2024-12-04 § 211).</p>
<b>Identifierade avvikelser mot reglemente och beslut</b>	<p>Inga avvikelser identifierade</p>
<b>Övriga iakttagelser:</b> Statistik avseende skolresultat följs upp i delårsrapporten och verksamhetsberättelsen som en del av uppföljningen av målen.	

## Granskarens kommentarer

Skolnämnden har beslutat om en verksamhetsplan med aktiviteter som syftar till att bidra till kommunfullmäktiges långsiktiga utvecklingsmål.

Nämnden har följt upp verksamheten under året och i verksamhetsberättelse i enlighet med kommunens styrmodell.

Skolinspektionen har riktat kritik mot Sala kommun som huvudman för skolan. Vi ser dock positivt på att nämnden har agerat för att säkerställa korrekt hantering av elever i behov av stöd samt anmälningar av kränkande särbehandling.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att skolnämnden har styrt och följt upp sin verksamhet på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Skolnämnden: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Budget för året</b>	Nämndens driftbudget för 2025 var 672,4 mnkr vilket är ca 27,3 mnkr högre än föregående års budget (645,1 mnkr).
<b>Utfall mot budget och föregående år</b>	Nämndens utfall år 2025 är 648 228 tkr vilket innebär en positiv avvikelse mot budget på 24 181 tkr. Föregående år (2024) hade nämnden en avvikelse på -35 105 tkr.
<b>Uppföljning av budget</b>	Nämnden har informerats om ekonomin i form av månadsrapporter per sista april (2025-05-13 § 44), maj (2025-06-10 § 57), september (2025-10-14 § 88) och oktober (2025-11-11 § 100) samt i delårsrapport per sista augusti (2025-09-16 § 77).
<b>Avvikelser i budget</b>	Nämnden har under hela året haft en positiv prognos för helåret. Prognosen har gått från 5,7 mnkr (april) till 24 mnkr (utfall). Den stora förändringen mellan prognos och utfall förklaras bland annat av större externa intäkter i form av statsbidrag än vad som budgeterats för samt lägre personalkostnader än budgeterat på grund av vakanser, sjukskrivningar och förändring av semesterlöneskulden.
<b>Hantering av avvikelser mot budget</b>	Nämnden har inte fattat några beslut med anledning av de budgetavvikelser som rapporterats då dessa har varit positiva.
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Av verksamhetsberättelse framgår att de stora avvikelserna gällande statsbidrag beror på att fördelningen gjordes efter att budget fastställts för 2025. Inför 2026 har fördelningen av statsbidrag gjorts vid budgeteringen vilket kommer reducera avvikelsen under 2026.

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att skolnämnden gör ett positivt resultat för år 2025. Nämnden har en högre budget jämfört med tidigare år men gör också ett bättre resultat jämfört med föregående år.

Månadsuppföljningar och delårsrapport har under året visat på en positiv prognos under hela året. Det har skett stora förändringar i prognosen under året vilket dock kan förklaras av statsbidragen.

Av protokollstudier framgår att nämnden har hållit sig informerad om ekonomin under året.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att skolnämnden har styrt och följt upp ekonomin på ett tillfredsställande sätt under året.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Skolnämnden: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Internkontrollplan</b>	Skolnämnden antog internkontrollplanen 2024-12-10 § 105. Planen innehåller 3 kontrollområden: välfärdsbrottslighet, avtalstrohet och efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument
<b>Kommunövergripande kontroller är inkluderade</b>	Kommunstyrelsen beslutade 2024-10-16 § 153 att de kommunövergripande kontrollområdena för 2025 ska vara välfärdsbrottslighet och avtalstrohet. Nämnden internkontrollplan innehåller en kontroll inom respektive kommunövergripande kontrollområde.
<b>Uppföljning av internkontrollplan</b>	Samtliga internkontrollpunkter följdes, i enlighet med beslutad plan, upp i samband med delårsbokslutet (2025-09-16 § 75 ). Uppföljningen är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar. Av rapporteringen framgår vilka åtgärder som vidtas med anledning av kontrollernas resultat. Helårsuppföljning av internkontrollplanen återrapporterades till nämnden 2026-02-10 § 5. I rapporten kommenteras respektive kontrollområde och åtgärder anges för fortsatt arbete.
<b>Allvarliga avvikelser rapporterade under året</b>	Inga allvarliga avvikelser har rapporterats under året.
<b>Alla kontroller har skett</b>	Samtliga kontroller har genomförts.
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser

## Granskarens kommentarer

Skolnämnden har antagit en plan för uppföljning av den interna kontrollen för 2025. Av planen framgår tydligt vilka kontroller som ska genomföras, den bakomliggande risken samt hur kontrollen ska genomföras. Skolverksamheten är ett stort verksamhetsområde, sett till budget, personal och påverkan på medborgarna, och vi anser därför att nämnden bör se över att inkludera fler än 3 kontroller i sin internkontrollplan.

Vi konstaterar även att den helårsuppföljning som nämnden får avseende den interna kontrollen är kortfattad. Informationen är tillräcklig för att få en övergripande bild av de kontroller som har genomförts men en något utförligare rapport skulle underlätta läsbarheten för utomstående.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att nämnden har en tydlig internkontrollplan baserad på en riskanalys men att nämnden bör överväga att inkludera fler kontroller.
- Återrapporteringen av den interna kontrollen ger en överblick över de kontroller som har genomförts men läsbarheten skulle underlättas om den utvecklades något.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs.

# Slutsats och rekommendationer

## Slutsats

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att nämnden har styrt och följt upp verksamheten på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.

Nämnden rapporterar i år en positiv avvikelse i relation till budget. Vi kan konstatera att nämnden har fått en högre budget jämfört med föregående år men gör även ett betydligt bättre resultat.

Skolinspektionen har riktat kritik mot Sala kommun som huvudman för skolan. Vi ser dock positivt på att nämnden har agerat för att säkerställa korrekt hantering av elever i behov av stöd samt anmälningar av kränkande särhandling.

Nämnden har en tydlig men kortfattad internkontrollplan. Vi har noterat att nämndens plan endast innehåller 3 kontrollområden, varav 2 är de kommunövergripande områdena som kommunstyrelsen beslutat om. Vidare anser vi att återrapporteringen av den interna kontrollen kan utvecklas för att underlätta läsbarheten.

## Rekommendationer

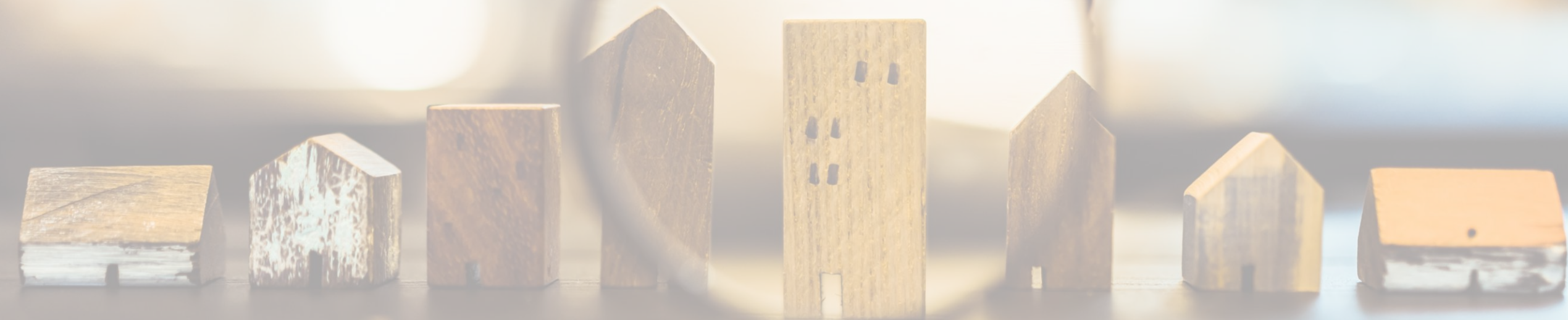
Utifrån våra slutsatser och bedömningar rekommenderar vi skolnämnden

- Att överväga att inkludera fler kontrollområden i sin internkontrollplan (s. 42).
- Att överväga att utveckla återrapporteringen av den interna kontrollen för att underlätta läsbarheten. (s. 42)

Utöver rekommendationen till nämnden rekommenderar vi även Sala kommuns förtroendevalda revisorer att genomföra en fördjupad granskning av hur skolnämnden säkerställa att elever i behov av särskilt stöd får det.

	<b>Skolnämnden: sammanfattning</b>
<i>Verksamhetsstyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Intern kontroll</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Kultur- och fritidsnämnden



# Kultur- och fritidsnämndens uppdrag

## **Nämndens grunduppdrag beskrivs på följande vis i nämndens verksamhetsplan 2025:**

Kultur- och fritidsnämnden (KFN) ansvarar för kommunens uppgifter inom områdena kultur och fritid i enlighet med bestämmelserna i bland annat bibliotekslag (2013:801) och spellag (2018:1138) eller annan författning som ankommer på nämnden.

Kultur- och fritidsnämnden fullgör kommunens uppgifter inom områdena kultur och fritid och ska därvid arbeta för förverkligandet av de av kommunfullmäktige antagna målen inom verksamhetsområdet.

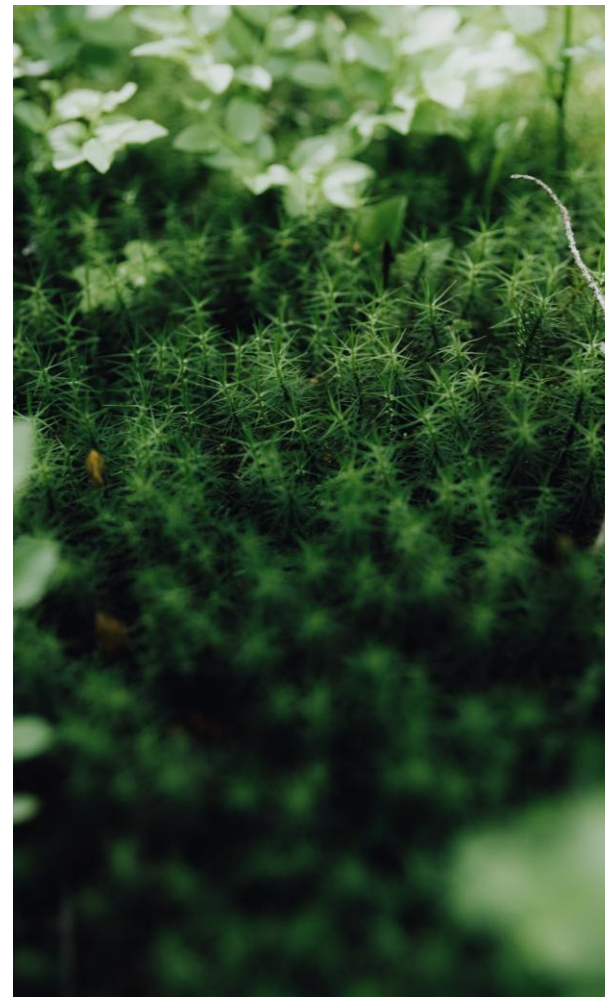
Kultur- och fritidsnämnden har också till uppgift att, i den mån gällande författningar eller beslut av kommunfullmäktige, ej föreskriver annat med uppmärksamhet följa utvecklingen i de frågor som gäller kultur- och fritidsverksamhet i kommunen.

Idrott, Bibliotek, Kultur, Fritid, Hälsa och Rekreation är lika viktiga delar av kultur- och fritidsverksamheten.



# Kultur- och fritidsnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Verksamhetsplanering</b>	<p>Nämnden beslutade om verksamhetsplan 2025-2028 för Kultur- och fritidsnämnden 2024-11-14 § 121. Av planen framgår hur nämnden ska bidra till de av fullmäktige beslutade utvecklingsmålen. Kopplat till respektive utvecklingsmål finns en nulägesanalys, målbild, nyckeltal samt åtgärder för genomförande.</p> <p>Nämnden har utöver fullmäktiges utvecklingsmål antagit ett eget nämndmål: Bidra till att skapa en gemenskap och framtidstro i samhällets alla delar och därigenom möjliggöra goda uppväxtvillkor för alla barn och ungdomar och bidra till god hälsa genom livets alla faser.</p>
<b>Uppföljning av målen under året</b>	<p>Uppföljning av målen har skett i delårsrapport per sista augusti, godkänd av nämnden 2025-09-18, § 104. De indikatorer som används för att mäta måluppfyllnad saknar data vid tidpunkten för delårsrapporten. Till respektive utvecklingsmål finns analys av hur nämnden bidrar till målen, en sammanfattning av de insatser som genomförs samt slutsats avseende nämndens måluppfyllelse. I delårsrapporten bedöms målen vara uppnådda.</p> <p>Utöver måluppföljningen har nämnden information från verksamheten som en stående punkt vid sammanträdena.</p>
<b>Måluppfyllelse</b>	<p>Måluppfyllelsen har återrapporterats i nämndens verksamhetsberättelse för år 2025 (2026-02-05 § 23). Rapporteringen innehåller en analys av hur nämndens verksamhet bidrar till målet, en sammanfattning samt slutsats avseende måluppfyllnaden. Bilagt till verksamhetsberättelsen finns uppföljningen av de indikatorer som används för att följa upp måluppfyllelsen</p> <p>Bedömningen av måluppfyllnaden per utvecklingsmål anges i slutsatserna:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ett växande Sala: målet bedöms som uppnått</li><li>• Ett hållbart Sala: målet bedöms som uppnått</li><li>• Ett tryggt och rättvist Sala: målet bedöms som uppnått</li></ul> <p>I slutsatserna anges förslag på åtgärder för ökad måluppfyllelse. Nämndens egna utvecklingsmål följs upp i anslutning till fullmäktigemålen.</p>



# Kultur- och fritidsnämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Hantering av avvikelser i måluppfyllnad</b>	Nämnden har inte fattat några beslut med anledning av uppföljningen av målen.
<b>Styrprocesser för planering, genomförande, organisering, uppföljning och förbättring</b>	Nämndens planering och uppföljning av ekonomi, verksamhet och internkontroll har följt den process som kommunstyrelsen fastställt (Ekonomi och verksamhetsstyrning verksamhetsåret 2025, KS 2024-12-04 § 211).
<b>Identifierade avvikelser mot reglemente och beslut</b>	Inga avvikelser identifierade
<b>Övriga iakttagelser:</b> Inga övriga iakttagelser.	

## Granskarens kommentarer

Kultur- och fritidsnämnden har beslutat om en verksamhetsplan med aktiviteter som syftar till att bidra till kommunfullmäktiges långsiktiga utvecklingsmål.

Nämnden har följt upp verksamheten under året och i verksamhetsberättelse i enlighet med kommunens styrmodell.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att kultur- och fritidsnämnden har styrt och följt upp sin verksamhet på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Kultur- och fritidsnämnden: Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
<b>Budget för året</b>	Nämndens driftbudget för 2025 var 67,7 mnkr vilket är ca 2,1 mnkr högre än föregående års budget (65,6 mnkr).
<b>Utfall mot budget och föregående år</b>	Nämndens utfall år 2025 är 66 534 tkr vilket innebär en budgetavvikelse på 1 173 tkr. Föregående år (2024) hade nämnden en avvikelse på -205 tkr.
<b>Uppföljning av budget</b>	Nämnden har under året fått löpande uppföljning av budget från och med sammanträdet i mars i form av ekonomisk redovisning, månadsuppföljningar samt delårsbokslut (2025-09-18, § 104).
<b>Avvikelser i budget</b>	Nämnden har under hela året prognosticerat ett nollresultat. Av verksamhetsberättelsen framgår att överskottet kan hänföras till lägre lokalkostnader, lägre personalkostnader på grund av sjukskrivningar och vakanser och att förväntade kostnader under hösten inte realiserats.
<b>Hantering av avvikelser mot budget</b>	Nämnden har inte fattat några beslut med anledning av den ekonomiska rapporteringen.
<b>Övriga iakttagelser:</b> Inga övriga iakttagelser.	

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att kultur- och fritidsnämnden uppvisar ett bättre ekonomiskt resultat jämfört med föregående år.

Av protokollstudier framgår att nämnden har hållit sig informerad om ekonomin under året.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att kultur- och fritidsnämnden har styrt och följt upp ekonomin på ett tillfredsställande sätt under året.

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Kultur- och fritidsnämnden: Intern kontroll

Intern kontroll	
<b>Internkontrollplan</b>	Kultur- och fritidsnämnden antog internkontrollplanen 2024-11-14 § 123. Till ärendet finns bilagt riskanalysen som planen baseras på. Internkontrollplanen innehåller 5 kontrollpunkter inom kontrollområdena (i) välfärdsbrottslighet, (ii) avtalstrohet, (iii) policy mot mutor för anställda och förtroendevalda, (iv) uppföljning av beslut samt (v) verksamhetskontroll. Internkontrollplan och riskanalys är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar.
<b>Kommunövergripande kontroller är inkluderade</b>	Kommunstyrelsen beslutade 2024-10-16 § 153 att de kommunövergripande kontrollområdena för 2025 ska vara välfärdsbrottslighet och avtalstrohet.  Nämnden internkontrollplan innehåller en kontroll inom respektive kommunövergripande kontrollområde.
<b>Uppföljning av internkontrollplan</b>	Fyra av de fem internkontrollpunkterna följdes, i enlighet med beslutad plan, upp i samband med delårsbokslutet (2025-09-18 § 105). Uppföljningen är uppställd i enlighet med kommunens framtagna mallar. Av rapporteringen framgår vilka åtgärder som vidtas med anledning av kontrollernas resultat.  Helårsuppföljning av internkontrollplanen återrapporterades till nämnden 2026-02-05 § 24. I rapporten kommenteras respektive kontrollområde och ev. åtgärder anges för fortsatt arbete.
<b>Allvarliga avvikelser rapporterade under året</b>	Inga allvarliga avvikelser har rapporterats under året.
<b>Alla kontroller har skett</b>	Samtliga kontroller har genomförts. Av helårsrapporten framgår dock att uppföljningen avseende risk för felaktig användning av föreningsstöd inte har varit optimal på grund att nyrekrytering av verksamhetsansvariga har skett under senare delen av året.
<b>Övriga iakttagelser:</b>	Inga övriga iakttagelser

## Granskarens kommentarer

Kultur- och fritidsnämnden har antagit en plan för uppföljning av den interna kontrollen för 2025. Planen innehåller ett, enligt vår bedömning, rimligt antal kontroller. Av planen framgår tydligt vilka kontroller som ska genomföra, den bakomliggande risken samt hur kontrollen ska genomföras.

Vi noterar uppföljningen avseende risk för felaktig användning av föreningsstöd inte har varit optimal. Det framgår dock inte tydligt om kontrollen inte har genomförts alls eller genomförts delvis.

## Granskarens bedömningar

- Vi bedömer att nämnden har en tydlig internkontrollplan baserad på en riskanalys.
- Vi bedömer att den återrapportering som nämnden har fått gällande den interna kontrollen är tillfredsställande

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Slutsats och rekommendationer

## Slutsats




Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att nämnden har styrt och följt upp verksamheten på ett tillfredsställande sätt utifrån kommunens styrmodell.

Nämnden rapporterar i år en positiv avvikelse i relation till budget. Vi kan konstatera att nämnden har fått en högre budget jämfört med förgående år och gör ett liknande resultat som 2024.

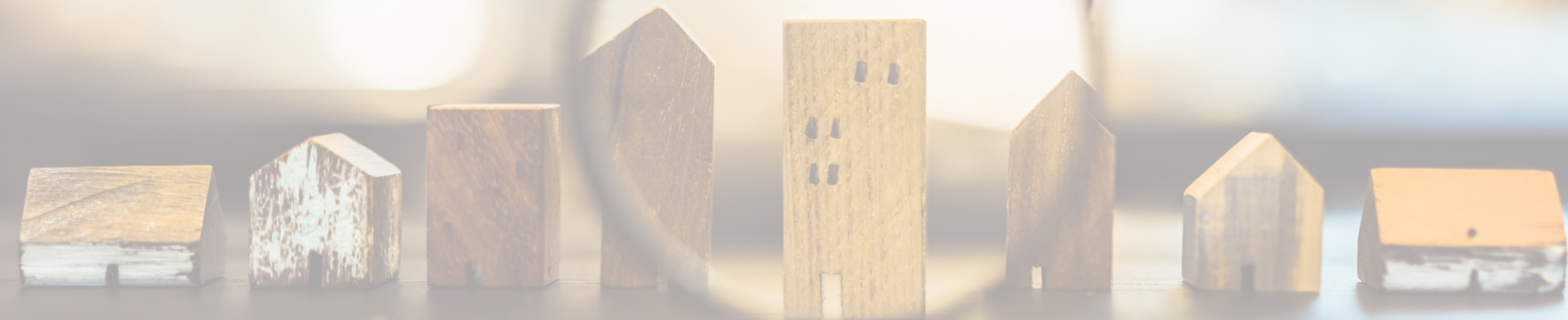
Vi bedömer att den interna kontrollen är tillräcklig men noterar att det inte framgår tydligt i uppföljningen om kontrollen avseende risk för felaktig användning av föreningsstöd har genomförts.

## Rekommendationer

Inga rekommendationer.

	<b>Kultur- och fritidsnämnden: sammanfattning</b>
<i>Verksamhetsstyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Ekonomistyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
<i>Intern kontroll</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Bygg- och miljönämnden



# Bygg- och miljönämndens uppdrag

## Nämndens ansvarsområde:

Bygg- och miljönämnden (BMN) ansvarar för kommunens uppgifter och myndighetsutövning inom områdena byggnadsväsendet, miljö- och hälsoskyddsområdet inklusive livsmedelshantering samt alkohol och tobak, samt övriga uppgifter som enligt lag ska fullgöras av den kommunala nämnden inom byggnadsväsendet samt miljö- och hälsoskyddsområdet.

## Läsanvisning grundläggande granskning

Bygg- och miljönämnden har inte en egen budget. Nämndens stöds av samhällsbyggnadskontoret som är organiserat under kommunstyrelsen. På grund av detta har nämnden inte antagit verksamhetsplan, budget eller internkontrollplan för 2025.

Den grundläggande granskningen fokuserar därmed på nämndens verksamhetsstyrning utifrån ansvaret som myndighetsnämnd.



# Bygg- och miljönämnden: Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
<b>Verksamhetsplanering</b>	<p>Nämndens verksamhetsplanering ingår i Samhällsbyggnadskontoret verksamhetsplan som antas av Kommunstyrelsen.</p> <p>Nämnden har fattat beslut om planer och prioriteringar inom sitt ansvarsområde:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prioriteringsbeslut PBL*-tillsyn, 2024-12-10 § 94</li><li>• Plan för alkohol- och tobaksenhetens arbete 2025, 2024-12-10 § 92</li><li>• Plan för miljöenhetens arbete 2025, 2025-02-04 § 8. Planen reviderades under året (2025-06-17 § 53) för att ta hänsyn till en hög personalomsättning och lägre bemanning än planerat.</li></ul> <p>*Plan- och bygglag.</p>
<b>Uppföljning av verksamhet</b>	<p>Nämnden har fått information från samhällsbyggnadskontoret löpande under året, det har varit en stående punkt på nämndsammanträdena.</p> <p>Uppföljning och utvärderingen av årets PBL-tillsyn har återrapporterats till nämnden 2026-02-10 § 3.</p>
<b>Identifierade avvikelser mot reglemente och beslut</b>	<p>Inga identifierade avvikelser.</p>
<b>Övriga iakttagelser:</b> Bygg- och miljönämnden har inför 2026 tilldelats budget av kommunfullmäktige och har därmed antagit en verksamhetsplan samt internkontrollplan för år 2026.	

## Granskarens kommentarer

Vi kan konstatera att bygg- och miljönämnden har hållit sig informerad om verksamheten under året. Nämnden har även fattat beslut om planer, prioriteringar och uppföljningar inom nämndens ansvarsområde.

## Granskarens bedömningar

Vår sammantagna bedömning: Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

# Slutsats och rekommendationer

## Slutsats

Utifrån granskningen syfte har inga avvikelser noterats avseende verksamhetsstyrning. Bygg- och miljönämnden har fatta beslut och följt verksamheten inom sitt ansvarsområde.

## Rekommendationer

Inga rekommendationer.

	<b>Bygg- och miljönämnden: sammanfattning</b>
<i>Verksamhetsstyrning</i>	 <b>Grönt</b> – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs



**CONNECTURA**  
VERKSAMHETSUTVECKLING

## KS § 68 Revisionsrapport - Granskning av lokalförsörjningsprocessen

### INLEDNING

Kommunens revisorer har genomfört en granskning av lokalförsörjningsprocessen med syfte att undersöka om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning. Granskningen har utförts enligt god revisionsd i kommunal verksamhet och Skyrevs normer.

Revisorerna har i denna rapport valt att ta hänsyn till att granskningen genomförts under pågående utvecklingsarbete.

Genom att ta hänsyn till det pågående utvecklingsarbetet kunde granskningen ge en mer balanserad och konstruktiv bedömning, som både speglar nuläget och ger vägledning för fortsatt förbättring. Detta ökar rapportens relevans och nytta för kommunen.

Granskningen utgick från följande revisionsfrågor:

1. Beaktas demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov på ett ändamålsenligt sätt i kommunens lokalförsörjningsplanering?
2. Finns det rutiner för att bedöma och prioritera lokalbehov utifrån verksamhetens krav och ekonomiska ramar?
3. Är roller och ansvar tydligt definierade mellan förvaltningar, fastighetsenhet och verksamheter?
4. Hur följs lokalförsörjningsprocessen upp och utvärderas för att säkerställa att lokalerna används effektivt och att verksamheternas behov tillgodoses?
5. Finns det analyser och åtgärdsplaner för att komma till rätta med verksamhet Fastighets underskott?

### Ekonomiska konsekvenser

Det pågående arbetet på fastighet kommer att resultera i en mer strukturerad verksamhet med ökad kostnadskontroll och mer precis uppföljning. Det i sin tur kommer att leda till ökad evidens på beslutsunderlag och en lägre kostnad för Sala kommun.

### Beslutsunderlag

KS 2026.1127 – Missiv

KS 2026.1128 – Yttrande över revisionsrapport Granskning av lokalförsörjningsprocessen

KS 2026.429 - Revisionsrapport - Granskning av lokalförsörjningsprocessen

KS 2026.428 – Missiv till granskningsrapport

KS 2026.1304 – Koalition Salas förslag till reviderad tjänsteskrivelse över revisionsrapport - Granskning av lokalförsörjningsprocessen

Ledningsutskottets beslut § 66, 2026-03-25

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 68 fortsättning

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen beslutar,  
att till kommunens revisorer avge yttrande över revisionsrapport, Granskning av  
lokalförsljningsprocessen i enlighet med bilaga KS 2026.1128.

Anders Wigelsbo (C) yrkar bifall till ledningsutskottets förslag.

Erik Hamrin (M) yrkar,  
att kommunstyrelsen beslutar,  
att till kommunens revisorer avge yttrande över revisionsrapport, Granskning av  
lokalförsljningsprocessen i enlighet med bilaga KS 2026.1304.

Erik Hamrin (M) tilläggsyrkar,  
att kommunstyrelsen för egen del beslutar att uppdra till kommundirektören att till  
kommunstyrelsens sammanträde i augusti 2026 inkomma med en uppföljning över  
de åtgärder i remissvaret som ska göras klart under Q2 2026.

Hanna Westman (SBä) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) samtliga yrkanden.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot Erik Hamrins (M) yrkande och  
finner ledningsutskottets förslag bifallet

Ordförande ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner  
tilläggsyrkandet bifallet.

**BESLUT**

Kommunstyrelsen beslutar,

att till kommunens revisorer avge yttrande över revisionsrapport, Granskning av  
lokalförsljningsprocessen i enlighet med bilaga KS 2026.1128, samt  
att uppdra till kommundirektören att till kommunstyrelsens sammanträde i augusti  
2026 inkomma med en uppföljning över de åtgärder i remissvaret som ska göras  
klart under Q2 2026.

**Reservation**

Erik Hamrin (M), Tomas Bergling (M), Magnus Edman (SD), Per Palfelt (SD), Henric  
Eriksson (SD) och Hanna Westman (SBä) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins  
(M) yrkande och inkommer med skriftlig reservation:

” Vi reserverar oss mot kommunstyrelsens beslut att inte anta vårt justerade förslag  
till svar.

Även om det till del handlar om språkliga skillnader så finns det punkter där det  
faktiskt gör skillnad. Kanske mest avseende ambitionen att faktiskt förbättra våra  
prognoser och analyser av avvikelserna från dessa.

Kritiken från revision är svidande och även om det såklart är tacksamt att  
revisionen väljer att vara ”schysst” nog att ge mindre allvarliga bedömningar givet  
det arbete som görs så behöver kommunstyrelsen visa att vi menar allvar med att ta  
itu med den bristfällighet som lokalhanteringen omgärdats av.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KS § 68 fortsättning

Därför finner vi det gott att kommunstyrelsen ställer sig bakom vårt förslag om en redovisning av de utfästelser som ges i svaret till revisionen.

Det förtar dock inte behovet av de förändringar vi föreslår. Även om svaret är välstrukturerat hade det behövt kompletteras med våra förslag.

Mot den bakgrunden kan vi inte ställa oss bakom förslaget och därför reserverar vi oss mot beslutet i denna punkt till förmån Erik Hamrins (M) yrkanden”.

*Skickas till*  
Kommunrevisionen  
Kommundirektören

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## KF § 24 Antagande av nya artiklar gällande CEMR

### INLEDNING

CEMR-deklarationen är ett verktyg för att integrera jämställdhetsperspektivet i kommunens styrning och verksamhet. Sala kommun undertecknade deklarationen 2013 och åtog sig därmed att arbeta för jämställdhet mellan kvinnor och män inom samtliga verksamheter. Deklarationen uppdaterades 2022 och omfattar nu ytterligare nio artiklar som berör aktuella samhällsutmaningar såsom hållbar utveckling, trygghet, hälsa och krisberedskap.

För att fortsatt leva upp till sitt åtagande föreslås att Sala kommun undertecknar de nya artiklarna. Arbetet föreslås inledningsvis koncentreras till artiklarna 31, 33, 37 och 39, där kommunen redan bedriver relevant verksamhet och där ett tydligare jämställdhetsperspektiv bedöms ge mervärde. För att skapa struktur och möjliggöra systematisk uppföljning rekommenderas att en ny handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026.

Medborgardialog föreslås vara en integrerad del av arbetet, både i framtagandet av handlingsplanen och i den löpande uppföljningen, för att säkerställa förankring, delaktighet och relevanta insatser. Arbetet bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ordinarie verksamhet, och kompetensutveckling kopplad till CEMR föreslås ingå i kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt.

### Ekonomiska konsekvenser

Arbetet med CEMR-deklarationen bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för ordinarie verksamhet. Framtagandet av en handlingsplan och uppföljning av arbetet innebär ett visst behov av personella resurser, främst i form av samordning, analys och dialogarbete.

Kompetensutveckling kopplad till CEMR och jämställdhetsintegrering bedöms kunna genomföras och finansieras inom ramen för kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt. Detta minskar behovet av nya ekonomiska medel och skapar goda förutsättningar för att bygga långsiktig kompetens i organisationen.

### Beslutsunderlag

KS 2026.603 – Missiv och tjänsteskrivelse

KS 2026.602 - Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå

Ledningsutskottets beslut § 43, 2026-02-18

Kommunstyrelsens beslut § 54, 2026-03-11

### Yrkanden

Amanda Lindblad (S) yrkar, med instämmande av Erik Hamrin (M), Carola Gunnarsson (C), Ingela Kilholm Lindström (MP), Hanna Westman (SBä), Johanna Ritvadotter (V) och Anders Wigelsbo (C) bifall till kommunstyrelsens förslag.

Henric Eriksson (SD) yrkar, med instämmande av Magnus Holm (KD), avslag till kommunstyrelsens förslag i att-sats 1.

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KF § 24 fortsättning

Ingela Kilholm Lindström (MP) yrkar avslag till Henric Erikssons (SD) avslagsyrkande.

Henric Eriksson (SD) yrkar, med instämmande av Magnus Holm (KD), bifall till kommunstyrelsens förslag i att-sats 2.

### **Ordningsfråga**

Med anledning av att sammanträdet närmar sig utsatt sluttid kl. 22.00, sammankallar ordförande Emil Andersson Bleckert (S) gruppledarna för en överläggning. Kommunfullmäktige ska ta ställning till om pågående ärende ska bordläggas och kvarvarande ärenden på föredragningslistan ska hänskjutas till nästkommande sammanträde, eller om sammanträdet ska fortsätta.

### **Beslutsgång**

Ordförande ställer frågan om pågående ärende ska bordläggas och kvarvarande ärenden på föredragningslistan ska hänskjutas till nästkommande sammanträde, eller om sammanträdet ska fortsätta och finner att kommunfullmäktige beslutar att pågående ärende ska bordläggas och kvarvarande ärenden på föredragningslistan ska hänskjutas till nästkommande sammanträde.

### **BESLUT**

Kommunfullmäktige beslutar,

att pågående ärende, *Antagande av nya artiklar gällande CEMR*, bordläggs, samt att kvarvarande ärenden på föredragningslistan hänskjuts till nästkommande sammanträde.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

## KS § 54 Antagande av nya artiklar gällande CEMR

### INLEDNING

CEMR-deklarationen är ett verktyg för att integrera jämställdhetsperspektivet i kommunens styrning och verksamhet. Sala kommun undertecknade deklarationen 2013 och åtog sig därmed att arbeta för jämställdhet mellan kvinnor och män inom samtliga verksamheter. Deklarationen uppdaterades 2022 och omfattar nu ytterligare nio artiklar som berör aktuella samhällsutmaningar såsom hållbar utveckling, trygghet, hälsa och krisberedskap.

För att fortsatt leva upp till sitt åtagande föreslås att Sala kommun undertecknar de nya artiklarna. Arbetet föreslås inledningsvis koncentreras till artiklarna 31, 33, 37 och 39, där kommunen redan bedriver relevant verksamhet och där ett tydligare jämställdhetsperspektiv bedöms ge mervärde. För att skapa struktur och möjliggöra systematisk uppföljning rekommenderas att en ny handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026.

Medborgardialog föreslås vara en integrerad del av arbetet, både i framtagandet av handlingsplanen och i den löpande uppföljningen, för att säkerställa förankring, delaktighet och relevanta insatser. Arbetet bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ordinarie verksamhet, och kompetensutveckling kopplad till CEMR föreslås ingå i kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt.

### Ekonomiska konsekvenser

Arbetet med CEMR-deklarationen bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för ordinarie verksamhet. Framtagandet av en handlingsplan och uppföljning av arbetet innebär ett visst behov av personella resurser, främst i form av samordning, analys och dialogarbete.

Kompetensutveckling kopplad till CEMR och jämställdhetsintegrering bedöms kunna genomföras och finansieras inom ramen för kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt. Detta minskar behovet av nya ekonomiska medel och skapar goda förutsättningar för att bygga långsiktig kompetens i organisationen.

### Beslutsunderlag

KS 2026.603 – Missiv och tjänsteskrivelse

KS 2026.602 - Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå

Ledningsutskottets beslut § 43, 2026-02-18

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,

bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

1.att anta de nya artiklarna i CEMR-deklarationen,

2.att uppdra till kommunstyrelsen att en handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026, samt

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 54 fortsättning

3.att uppföljning av efterlevnad av CEMR-deklarationen sker en gång per mandatperiod.

Johanna Ritvadotter (V), Hanna Westman (SBä), Camilla Runerås (S) och Ingela Kilholm Lindström (MP) yrkar bifall till ledningsutskottets förslag.

Henric Eriksson (SD) yrkar avslag till ledningsutskottets förslag i att-sats 1.

Henric Eriksson (SD) yrkar bifall till ledningsutskottets förslag i att-sats 2.

### **Ajournering**

Sammanträdet ajourneras kl. 13.20 – 13.32.

Erik Hamrin (M) ändringsyrkar i att-sats 3, att en uppföljning av kommunens jämställdhetsarbete inom ramen för Ett jämställt Västmanland och CEMR genomförs och redovisas för kommunstyrelsen årsvis.

Camilla Runerås (S), Elisabet Pettersson (C), Ingela Kilholm Lindström (MP) och Tomas Bergling (M) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) ändringsyrkande.

### **Beslutsgång**

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag i att-sats 1 mot avslag och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag i att-sats 2 mot avslag och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

Ordförande ställer ledningsutskottets förslag i att-sats 3 mot Erik Hamrins (M) ändringsyrkande och finner Erik Hamrins (M) ändringsyrkande bifallet.

### **BESLUT**

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att anta de nya artiklarna i CEMR-deklarationen,

att uppdra till kommunstyrelsen att en handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026, samt

att en uppföljning av kommunens jämställdhetsarbete inom ramen för Ett jämställt Västmanland och CEMR genomförs och redovisas för kommunstyrelsen årsvis.

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## KSLU § 43 Antagande av nya artiklar gällande CEMR

### INLEDNING

CEMR-deklarationen är ett verktyg för att integrera jämställdhetsperspektivet i kommunens styrning och verksamhet. Sala kommun undertecknade deklarationen 2013 och åtog sig därmed att arbeta för jämställdhet mellan kvinnor och män inom samtliga verksamheter. Deklarationen uppdaterades 2022 och omfattar nu ytterligare nio artiklar som berör aktuella samhällsutmaningar såsom hållbar utveckling, trygghet, hälsa och krisberedskap.

För att fortsatt leva upp till sitt åtagande föreslås att Sala kommun undertecknar de nya artiklarna. Arbetet föreslås inledningsvis koncentreras till artiklarna 31, 33, 37 och 39, där kommunen redan bedriver relevant verksamhet och där ett tydligare jämställdhetsperspektiv bedöms ge mervärde. För att skapa struktur och möjliggöra systematisk uppföljning rekommenderas att en ny handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026.

Medborgardialog föreslås vara en integrerad del av arbetet, både i framtagandet av handlingsplanen och i den löpande uppföljningen, för att säkerställa förankring, delaktighet och relevanta insatser. Arbetet bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ordinarie verksamhet, och kompetensutveckling kopplad till CEMR föreslås ingå i kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt.

### Ekonomiska konsekvenser

Arbetet med CEMR-deklarationen bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för ordinarie verksamhet. Framtagandet av en handlingsplan och uppföljning av arbetet innebär ett visst behov av personella resurser, främst i form av samordning, analys och dialogarbete.

Kompetensutveckling kopplad till CEMR och jämställdhetsintegrering bedöms kunna genomföras och finansieras inom ramen för kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt. Detta minskar behovet av nya ekonomiska medel och skapar goda förutsättningar för att bygga långsiktig kompetens i organisationen.

### Beslutsunderlag

KS 2026.603 – Missiv och tjänsteskrivelse

KS 2026.602 - Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå

Ärendet föredras av stabschef Arminé Kanakanian.

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,

att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktiges beslutar,

1.att anta de nya artiklarna i CEMR-deklarationen,

2.att uppdra till kommunstyrelsen att en handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026, samt

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 43 fortsättning

3.att uppföljning av efterlevnad av CEMR-deklarationen sker en gång per mandatperiod.

Camilla Runerås (S) och Glenn Andersson (S) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

Erik Hamrin (M) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande i att-sats 2.

Erik Hamrin (M) yrkar avslag till Amanda Lindblads (S) yrkande i att-sats 1.

Erik Hamrin (M) yrkar,  
att en uppföljning av kommunens jämställdhetsarbete genomförs årsvis.

Henric Eriksson (SD) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) samtliga yrkanden.

### **Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot Erik Hamrins (M) yrkanden och finner sitt eget yrkande bifallet.

### **BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att anta de nya artiklarna i CEMR-deklarationen,  
att uppdra till kommunstyrelsen att en handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026, samt  
att uppföljning av efterlevnad av CEMR-deklarationen sker en gång per mandatperiod.

### **Reservation**

Erik Hamrin (M) och Henrik Eriksson (SD) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) yrkande och inkommer med skriftlig reservation:

” Vi reserverar oss mot beslutet att ansluta Sala kommun till de nya artiklarna i CEMR-deklarationen. Det riskerar att återigen förvandla det som borde vara ett aktivt jämställdhetsarbete till en signalpolitisk show för att vissa förtroendevalda ska få några extra minuter i rampljuset.

Självklart ska Sala kommun bedriva ett aktivt och systematiskt jämställdhetsarbete. Läser man handlingarna så framgår det ju att mycket redan görs. Inte så konstigt egentligen, förutom att det är en gemensam önskan bland alla politiska partier så är det även vår skyldighet enligt svensk lag, i linje med de nationella målen och dessutom en del Sala kommuns ansvar som arbetsgivare och samhällsaktör.

Så det handlar inte om huruvida jämställdhetsarbete är viktigt, utan om att vi anser att kommunen istället borde lägga sitt krut på att organisera arbetet för att få bästa möjliga effekt.

Anslutningen till CEMR främst innebär ytterligare ett övergripande ramverk med omfattande process- och rapporteringskrav, men utan

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 43 fortsättning

tydligt påvisat mervärde för kommunens kärnverksamheter. Som sagt så visar tjänsteskrivelsen att vi redan arbetar inom de aktuella områdena och att genomförandet i huvudsak ska ske inom ordinarie verksamhet. Det framgår inte vilka konkreta förbättringar för invånare eller medarbetare som följer av att ytterligare artiklar undertecknas.

Som vanligt när det kommer till stora EU-gemensamma "överenskommelser" så präglas allt av värdeord som 'upplevelser' och 'perspektiv' snarare än ansvar, åtgärder och uppföljning. Risken är att fokus förskjuts från praktiskt genomförande till en massa möten för att diskutera definitioner, istället för att göra jobbet.

Så vill inte vi ha det. Vi vill ha resultat, inte prat. Sala kommun borde därför istället ta fram en egen handlingsplan, förankrad i kommunens ordinarie styrning, budget och uppföljning.

På så sätt kan kommunen ta fram en handlingsplan som är anpassad till våra egna behov och förutsättningar, utan att binda oss till externa formuleringar eller skapa onödiga parallella strukturer.

Just parallella strukturer är särskilt anmärkningsvärt i detta ärende. Varken tjänsteskrivelsen eller beslutet nämner det länsgemensamma samarbetet Ett Jämställt Västmanland, som Sala kommun anslöt sig till 2021 för att tillsammans med regionala aktörer driva ett strukturerat jämställdhetsarbete nära verksamheten. Antingen har styret glömt att denna lokala samverkansarena finns eller så väljer man att bortse från den till förmån för en mer avlägsen EU-ram.

Vi beklagar att vårt förslag avvisades. Vi menar att jämställdhetsarbetet stärks genom tydligt ansvar, uppföljning och resultat — inte genom att ansluta sig till ytterligare internationella deklARATIONER vars huvudsakliga effekt riskerar att bli administrativ snarare än verksamhetsmässig.

Det finns bättre sätt för politiker att skapa sig tid i strålkastarljuset."

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KOMMUNSTYRELSENS FÖRVALTNING  
HÅLLB ARHETSENHETEN**MISSIV****Antagande av nya artiklar gällande CEMR****Ärendebeskrivning**

Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå – CEMR deklARATIONEN – är ett verktyg för kommuner och regioner för att integrera jämställdhetsperspektivet i all verksamhet. DeklARATIONEN antogs 2006, uppdaterades 2022 . Då tillkom ytterligare 9 artiklar inom sakområden som inte tidigare hade täckts in. Den svenska översättningen blev klar i slutet av 2023 och antogs av SKR 26 januari 2024.

Sala undertecknade deklARATIONEN i april 2013 och en handlingsplan togs fram 2017. Handlingsplanen följdes upp 2020 med vilka aktiviteter man hade gjort och vad som inte hade genomförts. Sedan dess har ingen uppföljning gjorts.

I och med undertecknandet – 2013 - har Sala kommun tagit offentlig ställning för jämställdhet mellan kvinnor och män. Undertecknandet innebär att kommunens alla verksamhetsområden ska integrera jämställdhetsperspektivet i sin dagliga verksamhet. Detta skall även redovisas i årsberättelser.

Då det nu har kommit ytterligare 9 nya artiklar skall även dessa undertecknas.

Detta innebär att till de tidigare 30 artiklarna tillkommer ytterligare 9 nya artiklar som är:

- 31 Hållbar utveckling för en hållbar framtid
- 32 Cybervåld
- 33 Våld mot förtroendevalda kvinnor och personal
- 34 Intersektionalitet och mångfald
- 35 Flexibla arbetsplatser
- 36 Digitalisering och digital delaktighet

Kommunstyrelsens förvaltning  
Hållbarhetsenheten

- 37 Sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter
- 38 Klimatförändringar och rätten till en hälsosam miljö
- 39 Krishantering och civil beredskap

Förslag finns att man koncentrerar sig på att arbeta med artiklarna 31, 33, 37 och 39.

Ovanstående är verksamhetens förslag till hantering att särskilt fokusera på Dessa.

För att ytterligare förstärka artiklarnas innebörd, rekommenderas även att en handlingsplan för jämställdhets tas fram. Det innebär då ett lättare sätt att följa upp att CEMR-deklarationen efterföljs. I den kan man även knyta an till Agenda 2030 och dess artiklar.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Om beslutet blir att en handlingsplan gällande jämställdhet skall tas fram kommer det att behövas personal som gör detta men även personal som följer upp vad som har gjorts.

Förslag till beslut:

att de nya artiklarna skrivs under.

att man arbetar med de föreslagna artiklarna.

att en handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026.

att uppföljning sker 1 gång/mandatperiod.

Christina Söderström-Nilsson  
Kommunstrateg

Kommunledningskontoret, Stab KLK  
Arminé Kanakanian  
Stabschef

MISSIV

## Antagande av nya artiklar i CEMR-deklarationen

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

CEMR-deklarationen är ett verktyg för att integrera jämställdhetsperspektivet i kommunens styrning och verksamhet. Sala kommun undertecknade deklarationen 2013 och åtog sig därmed att arbeta för jämställdhet mellan kvinnor och män inom samtliga verksamheter. Deklarationen uppdaterades 2022 och omfattar nu ytterligare nio artiklar som berör aktuella samhällsutmaningar såsom hållbar utveckling, trygghet, hälsa och krisberedskap.

För att fortsatt leva upp till sitt åtagande föreslås att Sala kommun undertecknar de nya artiklarna. Arbetet föreslås inledningsvis koncentreras till artiklarna 31, 33, 37 och 39, där kommunen redan bedriver relevant verksamhet och där ett tydligare jämställdhetsperspektiv bedöms ge mervärde. För att skapa struktur och möjliggöra systematisk uppföljning rekommenderas att en ny handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026.

Medborgardialog föreslås vara en integrerad del av arbetet, både i framtagandet av handlingsplanen och i den löpande uppföljningen, för att säkerställa förankring, delaktighet och relevanta insatser. Arbetet bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ordinarie verksamhet, och kompetensutveckling kopplad till CEMR föreslås ingå i kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Arbetet med CEMR-deklarationen bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för ordinarie verksamhet. Framtagandet av en handlingsplan och uppföljning av arbetet innebär ett visst behov av personella resurser, främst i form av samordning, analys och dialogarbete.

Kompetensutveckling kopplad till CEMR och jämställdhetsintegrering bedöms kunna genomföras och finansieras inom ramen för kommunens pågående kompetensutvecklingsprojekt. Detta minskar behovet av nya ekonomiska medel och skapar goda förutsättningar för att bygga långsiktig kompetens i organisationen.

**FÖRSLAG TILL BESLUT**

Kommunstyrelsens ledningsutskott föreslår kommunstyrelsen att hemställa kommunfullmäktige

att anta de nya artiklarna i CEMR-deklarationen,

att uppdra till kommundirektören att en handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026, samt

att uppföljning av efterlevnad av CEMR-deklarationen sker en gång per mandatperiod.

***Bilagor:***

- 1 Tjänsteskrivelse
- 2 Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå
- 3

## TJÄNSTESKRIVELSE

## Antagande av nya artiklar i CEMR-deklarationen

### BAKGRUND

Sala kommun har genom undertecknandet av CEMR-deklarationen tagit ett långsiktigt och tydligt ställningstagande för jämställdhet mellan kvinnor och män. Den uppdaterade deklarationen innebär ett fördjupat åtagande som svarar mot aktuella samhällsutmaningar såsom hållbar utveckling, trygghet, digitalisering och krisberedskap. Genom att underteckna de nya artiklarna och tydliggöra hur arbetet ska prioriteras, följas upp och förankras hos invånarna skapas bättre förutsättningar för ett systematiskt, långsiktigt och verksamhetsnära jämställdhetsarbete i Sala kommun.

Den europeiska deklarationen för jämställdhet på lokal och regional nivå, CEMR-deklarationen, är ett verktyg för kommuner och regioner som vill integrera jämställdhetsperspektivet i styrning, beslutsfattande och daglig verksamhet. Deklarationen antogs 2006 och uppdaterades 2022 för att spegla nya samhällsutmaningar och utvecklingsområden. Den svenska översättningen färdigställdes i slutet av 2023 och antogs av Sveriges Kommuner och Regioner den 26 januari 2024.

Sala kommun undertecknade CEMR-deklarationen i april 2013. En handlingsplan för jämställdhet togs fram 2017 och följdes upp 2020 genom en redovisning av genomförda och ej genomförda aktiviteter. Uppföljningen visade att flera insatser hade genomförts samt att det fanns behov av att vidareutveckla arbetet genom en tydligare koppling till ordinarie styr- och uppföljningsprocesser och ett mer långsiktigt arbetssätt. Därefter har jämställdhetsrelaterade frågor fortsatt att hanteras inom kommunens olika verksamheter och kontor som en del av ordinarie uppdrag och utvecklingsarbete, även om arbetet inte har samlats i en gemensam kommunövergripande struktur kopplad till CEMR-deklarationen.

Genom undertecknandet av deklarationen har Sala kommun offentligt åtagit sig att integrera jämställdhetsperspektivet i samtliga verksamhetsområden samt att redovisa detta arbete inom ramen för kommunens ordinarie uppföljningssystem, exempelvis i årsredovisning och verksamhetsberättelser.

### ÄRENDEBESKRIVNING

I samband med revideringen av CEMR-deklarationen har nio nya artiklar tillkommit. För att Sala kommun fortsatt ska leva upp till sitt åtagande behöver även dessa artiklar undertecknas och integreras i kommunens arbete.

De nya artiklarna är följande

Artikel 31 – Hållbar utveckling för en hållbar framtid

Artikel 32 – Cybervåld

Artikel 33 – Våld mot förtroendevalda kvinnor och personal

Artikel 34 – Intersektionalitet och mångfald

Artikel 35 – Flexibla arbetsplatser

Artikel 36 – Digitalisering och digital delaktighet

Artikel 37 – Sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter

Artikel 38 – Klimatförändringar och rätten till en hälsosam miljö

Artikel 39 – Krishantering och civil beredskap

Bedömningen är att Sala kommun redan arbetar med flera av dessa områden, men att arbetet inte alltid sker med ett uttalat jämställdhetsperspektiv eller med CEMR-deklarationen som ram. För att skapa tydlighet, fokus och genomförbarhet föreslås att kommunen inledningsvis koncentrerar arbetet till artiklarna 31, 33, 37 och 39.

#### Medborgardialog och delaktighet i CEMR-arbetet

Medborgardialog bedöms vara ett centralt verktyg för att uppfylla CEMR-deklarationens intentioner och för att säkerställa att jämställdhetsarbetet utgår från invånarnas faktiska behov, erfarenheter och livsvillkor. Genom dialog stärks delaktigheten och legitimiteten i kommunens prioriteringar, samtidigt som underlag skapas för mer relevanta insatser. I samband med framtagandet av en handlingsplan och i den löpande uppföljningen finns möjligheter att bygga upp mer strukturerade arbetssätt för medborgardialog, anpassade till olika målgrupper och frågeområden, i syfte att stärka delaktighet, förankring och kvalitet i jämställdhetsarbetet.

Medborgardialogen bör utformas så att den når brett, men också riktas för att fånga upp grupper som annars riskerar att inte komma till tals. Det gäller exempelvis unga, äldre, personer med funktionsnedsättning, personer med svagare digital tillgång, samt personer som upplever otrygghet eller utsatthet. Dialogen kan genomföras på flera sätt och kombineras för att ge ett robust underlag. Exempelvis kan invånarenkäter, riktade fokusgrupper, öppna dialogmöten, tematiska workshops och digitala dialogkanaler användas. Samverkan med civilsamhälle, föreningsliv och andra lokala aktörer kan bidra till att nå fler och skapa en mer inkluderande process genom Sala kommuns arbete inom LÖK – lokal överenskommelse om samverkan mellan civilsamhället i Sala och Sala kommun.

### *Medborgardialog kopplad till prioriterade artiklar*

Artikel 31, hållbar utveckling för en hållbar framtid, kan stärkas genom medborgardialog som synliggör hur olika grupper upplever tillgång till service, offentliga miljöer, kollektivtrafiknära lägen, fritidsutbud och möjligheter till inflytande. Dialogen kan ge underlag till hur kommunens utvecklingsarbete och resursfördelning påverkar kvinnor och män olika och bidra till mer jämlika och hållbara lösningar.

Artikel 33, våld mot förtroendevalda kvinnor och personal, kan utvecklas genom dialog med både medarbetare och invånare om upplevelser av hot, hat, trakasserier och otrygghet, särskilt i situationer där kön och könsroller påverkar utsatthet. Dialogen kan även omfatta hur kommunen uppfattas agera vid incidenter, vilka stödbehov som finns och hur förebyggande arbete kan stärkas. Detta kan i sin tur ge underlag för att förbättra rutiner, kommunikation, stödinsatser och utbildning.

Artikel 37, sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter, kan stödjas genom dialog i verksamheter där kommunen möter unga och andra grupper, exempelvis i skola och omsorg, samt genom riktade samtal i samverkan med civilsamhälle. Dialogen kan synliggöra upplevelser av bemötande, tillgänglighet till information och stöd, samt behov av normmedveten kommunikation. Detta skapar bättre förutsättningar för att utveckla insatser som stärker trygghet, kunskap och hälsa.

Artikel 39, krishantering och civil beredskap, kan stärkas genom medborgardialog som undersöker hur olika grupper tar del av information, vilka hinder som finns för att förbereda sig, samt hur oro och trygghet upplevs vid samhällsstörningar. Dialogen kan användas för att förbättra kriskommunikation så att den når olika målgrupper, för att stärka inkluderingen i beredskapsplanering och för att utveckla stöd till grupper med särskilda behov.

### Handlingsplan och konkret genomförande i Sala kommun

För att stärka genomförandet av CEMR-deklarationen och skapa struktur i arbetet rekommenderas att en ny handlingsplan för jämställdhet tas fram under 2026. Handlingsplanen bör tydliggöra mål, ansvar och uppföljning samt kopplas till Agenda 2030 och kommunens övriga styrdokument. Arbetet bör organiseras så att berörda kontor involveras i framtagande och genomförande, med en gemensam samordning och tydlig koppling till ordinarie verksamhetsplanering. Medborgardialogen bör ingå som en integrerad del av arbetet, både i analysfasen, vid prioriteringar och i återkommande uppföljning.

## CHECKLISTA

## Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

### Barnperspektivet

Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

### Landsbygdsperspektivet

Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Vid <b>JA</b> hur bedömer ni att beslutet påverkar:		
Att det blir svårare att bo på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det blir fler jobb på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det minskar tillgången till god service på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

### Horisontella principerna (tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)

Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Kan beslutet utestänga någon från samhället?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Om <b>NEJ</b> – varför inte?		

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.



# European Charter for Equality

## DEN EUROPEISKA DEKLARATIONEN FÖR JÄMSTÄLLDHET MELLAN KVINNOR OCH MÄN PÅ LOKAL OCH REGIONAL NIVÅ

Council of European Municipalities and Regions (CEMR)



Antagen av CEMR:s Policy Committee 2006  
Uppdaterad av CEMR:s Policy Committee 2022

© 2022 - CCRE CEMR

Kontakt: [charter@ccre-cemr.org](mailto:charter@ccre-cemr.org)



# **DEN EUROPEISKA DEKLARATIONEN FÖR JÄMSTÄLLDHET MELLAN KVINNOR OCH MÄN PÅ LOKAL OCH REGIONAL NIVÅ**

En deklARATION som uttrycker europeiska kommuners och regioners åtagande att använda sina befogenheter och partnerskap för att uppnå jämställdhet för sina invånare





# INLEDNING

Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå riktar sig till Europas kommuner och regioner som bjuds in att underteckna deklARATIONEN och därigenom offentligt ta ställning för principen om jämställdhet<sup>1</sup> och inom sina verksamhetsområden genomföra de åtaganden som anges i deklARATIONEN.

För att inleda arbetet med att genomföra dessa åtaganden, förbinder sig varje undertecknare att upprätta en handlingsplan för jämställdhet som anger vilka prioriteringar, åtgärder och resurser som avsätts för genomförandet.

Vidare förbinder sig varje undertecknare att samarbeta med alla institutioner och organisationer inom sin kommun eller region i syfte att främja att verklig jämställdhet uppnås i praktiken.

DeklARATIONEN har utarbetats som en del i ett projekt som genomfördes av de europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation *Council of European Municipalities and Regions (CEMR)* 2005–2006, tillsammans med dess medlemmar och samarbetsparter (se Medverkande). Projektet fick stöd av Europeiska kommissionen genom dess femte handlingsprogram för jämställdhet.

År 2011–2012 skapades, tack vare ett generöst stöd från Sveriges regering via Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), ett onlineobservatorium<sup>2</sup> som syftar till att hjälpa undertecknare att fullgöra sina åtaganden genom att tillhandahålla information, vägledning och goda exempel inom de sakområden som deklARATIONEN omfattar.

År 2014–2015 utvecklades och testades en uppsättning indikatorer avsedda som hjälp för att följa upp och utvärdera

genomförandet av deklARATIONEN. Detta skedde inom ramen för ett pilotprojekt som stöddes av Europeiska kommissionen.

År 2021 tog CEMR:s jämställdhetskommitté (*Standing Committee for Equality*) initiativet till att granska och vid behov uppdatera deklARATIONEN. Kommitténs slutsats efter granskningen var att det fanns anledning att föreslå ändringar i deklARATIONEN i syfte att:

- förbättra språket i deklARATIONEN och göra ändringar av redaktionell karaktär
- tydliggöra och stärka det intersektionella perspektivet<sup>3</sup> i hela deklARATIONEN, men med ett bibehållet fokus på "alltid kön, aldrig bara kön" som vägledande princip
- göra några innehållsmässiga tillägg i form av nya artiklar i ett separat avsnitt, bland annat om behovet av en jämställdhetsdimension i krishantering och civil beredskap samt att tillämpa ett jämställdhetsperspektiv på den snabba internetutvecklingen och digitaliseringen.

Ett avsnitt med nya tillagda artiklar finns på sidan 28. Befintliga undertecknare av deklARATIONEN bjuds in att ansluta sig till och ratificera dessa tillägg och ta med dessa nya åtaganden i sitt arbete med att genomföra CEMR-deklARATIONEN för jämställdhet. Från och med 2023 åtar sig nya undertecknare självfallet att leva upp till både den ursprungliga deklARATIONEN och 2022 års tillägg.

**Dessa uppdateringar och tillägg 2022 har genomförts med stöd från Europeiska unionen genom programmet för medborgare, jämlikhet, rättigheter och värden.**

1 I engelskan används uttryck som "gender equality" och "equality between women and men" för att beteckna jämlikhet mellan könen. Svenskan har dock ett särskilt ord, jämställdhet, som avser just jämlikhet mellan kvinnor och män och som därför används i denna översättning.

2 [www.charter-equality.eu](http://www.charter-equality.eu)

3 Intersektionalitet handlar om att varken gruppen kvinnor eller gruppen män är enhetliga och att olika diskrimineringsgrunder och maktordningar kan påverka och även förstärka varandra.



# BAKGRUND

**Jämställdhet mellan kvinnor och män är en grundläggande rättighet för alla och ett omistligt värde i en demokrati. För att det ska förverkligas är det inte bara nödvändigt att det rättsligt erkänns, utan också att det tillämpas effektivt på alla områden, såväl politiska och ekonomiska som sociala och kulturella.**

Trots talrika exempel på formellt erkännande och uppnådda framsteg, existerar jämställdhet ännu inte i verkligheten. Kvinnor och män har i praktiken inte samma rättigheter. Sociala, politiska, ekonomiska och kulturella ojämlikheter mellan könen lever kvar, till exempel i form av löneskillnader och politisk underrepresentation.

Dessa ojämlikheter beror på sociala konstruktioner rotade i en mängd stereotypa föreställningar om kön som reproduceras inom familjen, skolan, kulturlivet, medierna, arbetslivet och samhällsorganisationen. Det finns många områden där det är möjligt att agera genom att anta nya förhållningssätt och genomföra strukturella förändringar.

## Jämställdhet och Europeiska unionens styrning

Jämställdhet mellan kvinnor och män är en av Europeiska unionens och Europeiska ekonomiska samarbetsområdets grundprinciper. Detta kan spåras tillbaka till 1957 då principen om lika lön för lika arbete skrevs in i Romfördraget.

Genom sin närhet till befolkningens vardagsliv, utgör kommuner och regioner de politiska nivåer som har bäst förutsättningar att motverka att ojämställdhet reproduceras och sprids och att främja ett verkligt jämställt samhälle. Genom

sina befogenheter och samarbeten med alla typer av aktörer på lokal nivå, kan de vidta konkreta åtgärder för att främja jämställdhet.

Utöver detta är subsidiaritetsprincipen<sup>4</sup> särskilt viktig för förverkligandet av kvinnors och mäns rätt till jämställdhet. Denna princip gäller på alla politiska nivåer: den europeiska, den nationella, den regionala och den lokala. Oaktat skillnader i ansvarsområden mellan Europas kommuner och regioner, kan och bör alla spela en konstruktiv roll för att främja jämställdhet i praktiken på sätt som påverkar invånarnas vardagsliv positivt.

Nära kopplad till subsidiaritetsprincipen är principen om kommunal och regional självstyrelse. Europarådets konvention om kommunal självstyrelse från 1985, som har undertecknats och ratificerats av det stora flertalet europeiska stater, betonar ”kommunernas rätt och möjlighet att inom lagens gränser reglera och sköta en väsentlig del av de offentliga angelägenheterna på eget ansvar och i den lokala befolkningens intresse”. Att genomföra och främja rätten till jämställdhet måste ses som en väsentlig aspekt av begreppet kommunal självstyrelse.

Den lokala och regionala demokratin måste utgöra utgångspunkt för lämpliga avvägningar vid beslut om grundläggande, konkreta aspekter av människors vardagsliv såsom boende, säkerhet, kollektivtrafik, arbetsliv och hälsa.

Genom att säkerställa att kvinnor fullt ut deltar i utvecklingen och genomförandet av den lokala och regionala politiken, garanteras även att deras livserfarenheter, kunskaper och kreativitet tillvaratas istället för att slösas bort.

<sup>4</sup> Detta är, i enlighet med artikel 5 i fördraget om Europeiska unionen, principen enligt vilken EU inte agerar (utom på områden som faller inom dess exklusiva behörighet) såvida inte detta är mer effektivt än åtgärder på nationell, regional och lokal nivå.

Om vi ska uppnå ett samhälle som bygger på jämställdhet, är det nödvändigt att kommuner och regioner fullt ut integrerar jämställdhetsperspektivet i sin politik, sin organisation och sitt agerande. Verklig jämställdhet är också nyckeln till ekonomisk och social utveckling – inte bara på europeisk eller nationell nivå, utan också i våra kommuner och regioner – i såväl dagens värld som morgondagens.

### CEMR och jämställdhet på kommunal/ regional nivå

CEMR och dess jämställdhetskommitté (*Standing Committee for Equality*)<sup>5</sup> har aktivt arbetat för jämställdhet på kommunal och regional nivå sedan 1980-talet. Ett av de konkreta verktyg för europeiska kommuner och regioner som arbetet resulterat i är "Den jämställda staden" (*The Town for Equality*) som CEMR lanserade 2005. Genom att lyfta fram goda exempel från olika europeiska städer och kommuner, introducerades i "Den jämställda staden" en första metod för

jämställdhetsintegrering på lokal och regional nivå. Denna deklaration – uppdaterad 2022 – bygger på detta arbete.

Den första CEMR-studien om kvinnorepresentation på lokal nivå publicerades 1998. Den kompletterades i en andra upplaga 2008 och uppdaterades och utvidgades sedan till en granskning av alla nivåer av beslutsfattande i 40 europeiska länder 2019. Även om andelen kvinnliga politiker och ledare har ökat under årens lopp, har varje efterföljande studie också visat på ett angeläget behov av att fortsätta förespråka jämn könsfördelning vad gäller politiskt deltagande, representation och inflytande.

Kommunernas och regionernas betydelse för att främja jämställdhet slogs fast i det internationella kommunförbundet IULA:s<sup>6</sup> världsdeklaration om kvinnor i kommunerna (*IULA Worldwide Declaration on Women in Local Government*) som antogs 1998. Den nya världsorganisationen *United Cities and Local Governments* (UCLG) fortsätter att ha jämställdhet mellan kvinnor och män som ett av sina prioriterade mål.

<sup>5</sup> Hette tidigare CEMR:s kommitté med folkvalda kvinnor från kommuner och regioner (*CEMR Committee of women elected representatives of local and regional authorities*).

<sup>6</sup> Organisationerna *International Union of Local Authorities* och *United Towns Organisation* upplöstes efter en sammanslagning i början av 2000-talet, som gav upphov till den nya organisationen *United Cities and Local Governments*.



# FÖRKORTNINGAR

**CEMR:** *Council of European Municipalities and Regions* (de europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation)

**EU:** Europeiska unionen

**IT:** Informations- och kommunikationsteknik



# INGRESS

De europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation *Council of European Municipalities and Regions* (CEMR), i egenskap av representant för kommuner och regioner i Europa och i samarbete med sina medlemmar och samarbetsparter:

**Erinrar** om att grundläggande fri- och rättigheter, liksom främjandet av jämställdhet och icke-diskriminering, utgör ett fundament i den Europeiska gemenskapen och unionen och att EU-lagstiftningen har lagt grunden för de framsteg som gjorts i Europa på detta område,

**Beaktar** de internationella och europeiska rättsliga ramverken för mänskliga rättigheter, jämställdhet och icke-diskriminering, i synnerhet:

- FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna (1948)
- FN:s konvention om avskaffande av all slags diskriminering av kvinnor (1979)
- FN:s Pekingdeklaration med handlingsplan (1995)
- EU:s rådsrekommendation om en balanserad fördelning mellan kvinnor och män i beslutsprocessen (1996)
- IULA:s världsdeklaration om kvinnor i kommunal och regional förvaltning (1998)
- resolutionerna som antogs vid FN:s generalförsamlings 23:e extra session år 2000 (Peking +5)
- FN:s säkerhetsråds resolution 1325 om kvinnor, fred och säkerhet (2000)
- Rådets direktiv 2000/78/EG av den 27 november 2000 om inrättande av en allmän ram för likabehandling i arbetslivet
- Europeiska unionens stadga om de grundläggande

rättigheterna (2000)

- Europarådets konvention om förebyggande och bekämpning av våld mot kvinnor och av våld i hemmet (Istanbulkonventionen – antogs 2011)
- FN:s mål för hållbar utveckling, i synnerhet mål 5 (2015)
- Europeiska pelaren för sociala rättigheter (antogs 2017)
- Generation Jämställdhets "*Global Acceleration Plan*" (2021)

**Betonar** Europarådets viktiga bidrag till främjandet av mänskliga rättigheter, jämställdhet och kommunalt självstyre,

**Betänker** att en förutsättning för att uppnå jämställdhet är att det finns en vilja att vidta åtgärder ur tre sammanlänkade aspekter, nämligen: att avskaffa direkt ojämställdhet, att avskaffa indirekt ojämställdhet och att utveckla jämställda och demokratiska politiska, rättsliga och sociala strukturer,

**Beklagar** den alltjämt rådande skillnaden mellan jämställdhet *de jure* och jämställdhet i praktiken,

**Framhåller** att kommuner och regioner i Europa spelar och bör spela en avgörande roll för sina medborgare och invånare när det gäller att garantera den grundläggande rätten till jämställdhet – utan diskriminering – för alla kvinnor och män, inom alla områden som kommuner och regioner ansvarar för,

**Anser** att ett jämlikt deltagande, representation och inflytande för kvinnor och män i beslutsprocesser och i ledande befattningar är nödvändigt för demokrati, ekonomisk utveckling och hållbar utveckling,

**har utarbetat denna europeiska deklaration för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå och välkomnar härmed Europas kommuner och regioner att underteckna den och genomföra dess åtaganden.**



# DEL I

## Principer

Undertecknarna av denna deklaration om jämställdhet på lokal och regional nivå förklarar följande grundläggande principer vara drivkrafter för att vidta åtgärder:

### 1. Jämställdhet är en grundläggande rättighet

Kommuner och regioner ska förverkliga denna rättighet inom alla sina ansvarsområden. Detta omfattar även skyldigheten att avskaffa alla former av diskriminering, såväl direkta som indirekta.

### 2. För att åstadkomma jämställdhet mellan kvinnor och män måste flera multipla och intersektionella former av diskriminering och missgynnande bekämpas

För att uppnå jämställdhet måste jämställdhetsarbetet på ett samlat, systemiskt och strukturellt sätt ta hänsyn till och beakta hur jämställdhet och kön samspelar med andra faktorer såsom ras, hudfärg, etniskt eller socialt ursprung, genetiska särdrag, språk, religion eller övertygelse, politisk eller annan åskådning, tillhörighet till nationell minoritet, förmögenhet, börd, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning.<sup>7</sup>

### 3. En jämn fördelning av kvinnor och män i beslutsprocessen är en förutsättning för ett demokratiskt samhälle

För att målet om jämställdhet ska förverkligas krävs att kommuner och regioner vidtar alla lämpliga åtgärder och använder anpassade strategier för att främja en jämn fördelning av kvinnor och män på alla nivåer i beslutsprocessen.

### 4. Att avskaffa stereotypa föreställningar om kön är avgörande för att uppnå jämställdhet

Kommuner och regioner måste främja och arbeta för att avskaffa sådana stereotyper och hinder som utgör orsaker till kvinnors ojämlika ställning och villkor och som bidragit till en ojämlik värdering av kvinnors och mäns bidrag till samhället i politiskt, ekonomiskt, socialt och kulturellt hänseende.

### 5. Att integrera ett jämställdhetsperspektiv i all kommunal och regional verksamhet är nödvändigt för att skynda på utvecklingen mot jämställdhet

Jämställdhet måste beaktas vid utformningen av politik, metoder och åtgärder som påverkar människors vardag – till exempel genom att genomföra jämställdhetsanalyser<sup>8</sup>,

<sup>7</sup> Artikel 21 i Europeiska unionens stadga om de grundläggande rättigheterna.

<sup>8</sup> **Jämställdhetsanalys (gender assessment):** "Politiskt verktyg för att granska ett visst politiskt förslag för att upptäcka och bedöma dess olika inverkan eller effekter på kvinnor och män så att ojämställdhet kan åtgärdas innan förslaget godkänns." (Källa: Europarådet [2011]. Konventionen om förebyggande och bekämpning av våld mot kvinnor och av våld i hemmet och dess motivering. Europarådets fördragsserie nr 210.)

”jämställdhetsrevisioner”<sup>9</sup>, ”jämställdhetsintegrering”<sup>10</sup> och ”jämställdhetsbudgetering”<sup>11</sup>. I detta sammanhang bör erfarenheterna hos olika grupper av kvinnor på lokal och regional nivå, inklusive deras levnads- och arbetsvillkor, analyseras och beaktas.

## 6. Lämpligt utformade och tillräckligt finansierade handlingsplaner och insatsprogram är viktiga verktyg för att främja jämställdhet

Kommuner och regioner ska upprätta handlingsplaner och insatsprogram för jämställdhet och tillföra tillräckliga ekonomiska och mänskliga resurser för att genomföra dem.

Sammantaget utgör dessa principer grunden för artiklarna i del III nedan.

9 **Jämställdhetsrevision (gender audit):** ”Bedömning av i vilken utsträckning jämställdhet på ett effektivt sätt har institutionaliserats i policys, program, organisatoriska strukturer och förehavanden, inbegripet beslutsprocesser, och i tillhörande budgetar.” (Källa: Europarådet – Generaldirektoratet för mänskliga rättigheter och rättsliga frågor [2009]. *Gender Budgeting: Practical Implementation*. Handbok utarbetad av Sheila Quinn.)

10 **Jämställdhetsintegrering (gender mainstreaming):** ”Att integrera ett jämställdhetsperspektiv innebär en process där man bedömer följderna för kvinnor och män av planerade åtgärder, inklusive lagstiftning, policys eller program, på alla nivåer och alla områden. Det handlar om en strategi för att göra såväl kvinnors som mäns specifika behov och erfarenheter till en viktig dimension i utformningen, genomförandet och uppföljningen av strategier och program på alla politiska, ekonomiska och samhällsliga områden, så att åtgärderna gagnar kvinnor och män lika mycket och ojämlikheten inte blir bestående. Det yttersta målet är att uppnå jämställdhet mellan kvinnor och män.” (Källa: Europeiska jämställdhetsinstitutets ordlista och synonymordbok för jämställdhet)

11 **Jämställdhetsbudgetering (gender budgeting):** ”En könsrelaterad budgetanalys i vilken ett jämställdhetsperspektiv integreras på alla nivåer i budgetprocessen och intäkts- och utgiftsstrukturen anpassas i syfte att främja jämställdhet.” (Källa: Europarådet, 2009)

## DEL II

Genomförande av deklARATIONEN och dess åtaganden



# DEL II

## Genomförande av deklARATIONEN och dess åtaganden

Undertecknaren förbinder sig härmed att genomföra artiklarna i denna deklARATION genom att vidta följande åtgärder:

- (1) Varje undertecknare av denna deklARATION ska, inom en rimlig tidsram från dagen för undertecknandet (som inte ska överskrida två år), utarbeta och anta en handlingsplan för jämställdhet och därefter genomföra den.
- (2) Handlingsplanen ska innehålla en beskrivning av undertecknarens mål och prioriteringar, de åtgärder som ska vidtas och de resurser som ska avsättas för att förverkliga deklARATIONEN och dess åtaganden. Planen ska också innehålla förslag till tidsramar för genomförandet. Om en undertecknare redan har en handlingsplan för jämställdhet, ska planen ses över för att säkerställa att den omfattar de relevanta frågor som tas upp i denna deklARATION, inklusive dem i artiklarna 31–39 som tillkom 2022.
- (3) Varje undertecknare ska samråda brett med relevanta intressenter innan handlingsplanen för jämställdhet antas och ska sedan ge bred spridning åt planen när den har antagits. Undertecknaren ska också regelbundet offentliggöra lägesrapporter om hur genomförandet fortskrider.
- (4) Varje undertecknare ska vid behov revidera sin handlingsplan för jämställdhet och upprätta en ny plan för varje efterföljande period.
- (5) Varje undertecknare förbinder sig i princip att bidra till övervakningen av hur deklARATIONENS genomförande fortskrider genom att dels samarbeta inom ramen för ett utvärderingssystem som använder de indikatorer som utvecklats i detta syfte<sup>12</sup>, dels främja ömsesidigt lärande bland kommuner och regioner runt om i Europa vad gäller effektiva metoder för att uppnå ökad jämställdhet inom sina områden. Undertecknarna ska för detta ändamål göra sina handlingsplaner för jämställdhet och annat relevant offentligt material tillgängliga.
- (6) Varje undertecknare ska informera CEMR om att deklARATIONEN har undertecknats, med uppgift om tidpunkt, samt ange en kontaktpunkt för framtida samarbete rörande deklARATIONEN och dess genomförande.

<sup>12</sup> <https://bit.ly/IndicatorToolEN>



## DEL III

### Demokratiskt ansvar

#### Artikel 1 – Politiskt åtagande

- (1) Undertecknaren erkänner att jämställdhet mellan kvinnor och män är en nödvändig förutsättning för demokrati och att ett demokratiskt samhälle inte har råd att avvara den mångfald av färdigheter, kunskaper, erfarenheter och kreativitet som kvinnor har. Därför ska undertecknaren se till att kvinnor med olika bakgrund och ålder deltar, är representerade och medverkar på alla nivåer i den politiska och offentliga beslutsprocessen.
- (2) Undertecknaren, såsom demokratiskt valt organ med ansvar för att främja invånarnas och kommunens/regionens välfärd, åtar sig därför att främja och verka för det praktiska genomförandet av denna rättighet inom alla sina verksamhetsområden – utifrån att det är en integrerad del av rollen som demokratisk ledare på lokal och regional nivå, utförare och beställare av tjänster, ansvarig för planering och styrning och som arbetsgivare.

### Politisk roll

#### Artikel 2 – Politisk representation

- (1) Undertecknaren erkänner kvinnors och mäns lika rätt att rösta, att kandidera i allmänna val och att inneha förtroendeuppdrag.
- (2) Undertecknaren erkänner kvinnors och mäns lika rätt att medverka vid utformningen och genomförandet av politiska åtgärder, inneha offentliga uppdrag och utöva alla offentliga funktioner på alla politiska nivåer.
- (3) Undertecknaren erkänner principen om en jämn könsfördelning i alla folkvalda och offentliga beslutande organ.
- (4) Undertecknaren åtar sig att vidta alla rimliga åtgärder för att upprätthålla ovannämnda rättigheter och principer, inklusive att:
  - uppmuntra kvinnor att registrera sig i röstlängden, utöva sin rösträtt och kandidera till offentliga uppdrag
  - uppmuntra politiska partier och grupper att anta och genomföra principen om en jämn fördelning av kvinnor och män
  - i detta syfte uppmuntra politiska partier och grupper att vidta alla lagliga åtgärder, inklusive att där det är lämpligt införa kvotering, för att öka antalet kvinnor som utses till kandidater och har möjlighet att bli valda
  - självreglera sina rutiner och uppförandekoder för att säkerställa att potentiella kandidater och förtroendevalda inte avskräcks av oönskade beteenden och språkbruk eller av trakasserier

- vidta åtgärder för att göra det möjligt för förtroendevalda att förena privatliv, yrkesliv och offentliga uppdrag, till exempel genom att se till att tidsscheman, arbetsformer och tillgången till anhörigvård möjliggör för alla förtroendevalda att delta fullt ut.

(5) Undertecknaren förbinder sig att främja och tillämpa principen om jämn könsfördelning i sina egna beslutande och rådgivande organ och i samband med utnämningar till befattningar i externa organ.

I arbetet med att skapa en jämn fördelning av kvinnor och män ska undertecknaren dock tillämpa ovanstående på ett sätt som inte är mindre gynnsamt för det underrepresenterade könet än den befintliga könsfördelningen.

(6) Vidare åtar sig undertecknaren att se till att ingen offentlig eller politisk befattning, oavsett om den besätts genom utnämning eller val, vare sig i princip eller i praktiken, är förbehållen eller anses vara vikt åt det ena könet på grund av stereotypa uppfattningar.

### Artikel 3 – Deltagande i politik och samhällsliv

(1) Undertecknaren instämmer i att medborgarnas rätt att delta i offentliga angelägenheter är en grundläggande demokratisk princip och att kvinnor och män har rätt att delta på lika villkor i sin kommuns/regions styrning och offentliga liv.

(2) Vad gäller olika tillgängliga former för allmänhetens deltagande i lokala samhällsfrågor, såsom rådgivande kommittéer, stadsdelsråd, e-deltagande eller offentliga samråd i planärenden, förbinder sig undertecknaren att se till att dessa i praktiken ger kvinnor och män möjlighet att delta på lika villkor.

I de fall då de befintliga formerna för deltagande inte medger att kvinnor och män deltar på lika villkor, åtar sig undertecknaren att utveckla och pröva nya metoder.

(3) Undertecknaren förbinder sig att främja ett aktivt deltagande av kvinnor och män från alla delar av lokalsamhället, särskilt från minoritetsgrupper som annars kanske skulle stå utanför, i kommunens/regionens politik och samhällsliv.

#### Artikel 4 – Offentligt åtagande för jämställdhet

(1) Undertecknaren ska, som demokratiskt vald ledare och representant för kommunen/regionen och dess invånare, ta formell ställning för principen om jämställdhet på lokal och regional nivå och ska i det sammanhanget:

- tillkännage att denna deklaration har undertecknats efter att ha debatterats och antagits av kommunens/regionens högsta beslutande organ
- lova att fullgöra sina åtaganden enligt denna deklaration och regelbundet offentliggöra rapporter om hur genomförandet av handlingsplanen för jämställdhet fortskrider, om lämpligt med hjälp av deklarationens verktygslåda med indikatorer som utvecklats i detta syfte
- lova att undertecknaren och dess folkvalda representanter ska iaktta och upprätthålla höga krav på uppförande beträffande jämställdhet.

(2) Undertecknaren ska använda sitt demokratiska mandat för att uppmuntra andra politiska och offentliga institutioner, liksom privata organisationer och civilsamhället, att vidta åtgärder som säkerställer rätten till jämställdhet i praktiken.

#### Artikel 5 – Arbeta med samarbetsparter för att främja jämställdhet

(1) Undertecknaren förbinder sig att samarbeta med alla sina samarbetsparter – såväl organisationer inom den offentliga och privata sektorn, särskilt arbetsmarknadsparter, som civilsamhällesorganisationer, inklusive kvinnoorganisationer, och andra politiska nivåer – för att främja ökad jämställdhet på alla områden inom kommunen/regionen.

(2) Undertecknaren ska, när det gäller utveckling och översyn av kommunens/regionens handlingsplan för jämställdhet och andra viktiga frågor som rör jämställdhet, samråda med sina samarbetsorganisationer, inklusive arbetsmarknadens parter.

### Artikel 6 – Bekämpa stereotyper

- (1) Undertecknaren förbinder sig att bekämpa och i möjligaste mån förhindra fördomar, beteenden och användningen av språkbruk och bilder som har sin grund i föreställningar om att det ena eller andra könet är överlägset eller underlägset eller i stereotypa könsroller.
- (2) I detta syfte ska undertecknaren se till att den egna interna och externa kommunikationen till fullo överensstämmer med detta åtagande och att den främjar positiva exempel och bilder av kvinnor och män.
- (3) Undertecknaren ska också, genom utbildning och på andra sätt, stödja sin personal i att identifiera och motverka omedvetna fördomar, könsstereotypa attityder och beteenden. Även uppförandekoder ska tas fram i detta avseende.
- (4) Undertecknaren ska genomföra aktiviteter och kampanjer för att öka medvetenheten om den menliga inverkan som stereotypa könsnormer kan ha på förverkligandet av jämställdhet.

### Artikel 7 – God förvaltning och samråd

- (1) Undertecknaren erkänner kvinnors och mäns rätt att få sina ärenden hanterade lika, opartiskt, rättvist och inom skälig tid, inbegripet
  - rätten att bli hörd innan enskilt beslut som kan gå dem emot fattas
  - myndighetens skyldighet att motivera sina beslut
  - rätten att ta del av relevant information om frågor som berör dem.
- (2) Undertecknaren instämmer i att kvaliteten i besluten inom alla kommunens/regionens ansvarsområden sannolikt förbättras om alla berörda parter ges tillfälle att på ett tidigt stadium delta i samråd och att det är väsentligt att kvinnor och män har såväl lika tillgång till relevant information som lika möjligheter att svara.
- (3) Undertecknaren förbinder sig därför att vidta följande åtgärder om så är påkallat:
  - se till att alla system för att tillhandahålla information beaktar behoven hos olika grupper av kvinnor och män, inklusive varierande tillgång till informations- och kommunikationsteknik
  - i samband med samråd se till att de som annars skulle ha sämst förutsättningar att framföra sina synpunkter kan delta på lika villkor i samrådsprocessen, inklusive genom att vidta tillåtna aktiva åtgärder för att uppnå detta
  - genomföra särskilda samråd för kvinnor där så är lämpligt.

## Allmänt ramverk för jämställdhet

### Artikel 8 – Allmänt åtagande

- (1) Undertecknaren ska inom alla sina ansvarsområden erkänna, respektera och främja de rättigheter och principer som rör jämställdhet mellan kvinnor och män i all deras mångfald och bekämpa könsdiskriminering och hinder för jämställdhet.
- (2) Åtagandena enligt denna deklaration är tillämpliga endast i den utsträckning som de helt eller delvis faller inom ramen för undertecknarens lagliga befogenheter.

### Artikel 9 – Jämställdhetsanalyser

- (1) Undertecknaren förbinder sig att inom vart och ett av sina ansvarsområden låta göra jämställdhetsanalyser i enlighet med denna artikel.
- (2) I detta syfte förbinder sig undertecknaren att i enlighet med de egna prioriteringarna, resurserna och tidsramarna upprätta ett program för genomförandet av dessa jämställdhetsanalyser, som ska införlivas med eller beaktas i handlingsplanen för jämställdhet.
- (3) Jämställdhetsanalyserna ska, där det är tillämpligt, omfatta följande steg:
  - en översyn av gällande policys, rutiner, praxis, mönster och omfattning vad gäller användning i syfte att bedöma om dessa uppvisar tecken på diskriminering eller orättvisa, om de grundar sig på könsstereotyper och om de i tillräcklig utsträckning beaktar behoven hos olika grupper av kvinnor och män
  - en översyn av tilldelningen av resurser, såväl finansiella som andra, för ovannämnda ändamål
  - identifiera prioriterade områden och, där så behövs, mål för att ta itu med de frågor som synliggjorts vid översynen och åstadkomma märkbara förbättringar i tillhandahållandet av tjänster
  - på ett tidigt stadium göra en konsekvensanalys av alla viktigare förslag till nya eller ändrade policys, rutiner och fördelning av resurser för att bedöma deras potentiella konsekvenser för kvinnor och män och ta beslut i ljuset av denna analys

- ta hänsyn till behoven och intressena hos dem som är utsatta för multipel och intersektionell diskriminering eller missgynnande.

#### Artikel 10 – Multipel och intersektionell diskriminering och missgynnande

- (1) Undertecknaren är medveten om att diskriminering på grund av kön, ras, hudfärg, etniskt eller socialt ursprung, genetiska särdrag, språk, religion eller annan övertygelse, politisk eller annan åskådning, tillhörighet till nationell minoritet, förmögenhet, börd, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning är förbjuden.
- (2) Undertecknaren är också medveten om att många kvinnor och män trots detta förbud utsätts för multipel och intersektionell diskriminering eller missgynnande, inklusive socioekonomiskt missgynnande, vilket har en direkt inverkan på deras möjligheter att utöva övriga rättigheter som tas upp i denna deklaration.
- (3) Undertecknaren förbinder sig att vidta alla skäligen åtgärder, inom ramen för sin behörighet, för att bekämpa följderna av multipel och intersektionell diskriminering eller missgynnande, nämligen att:
  - se till att multipel och intersektionell diskriminering och missgynnande uppmärksammas i kommunens/regionens handlingsplan för jämställdhet och jämställdhetsanalyser
  - se till att frågor som har sin grund i multipel och intersektionell diskriminering eller missgynnande beaktas när åtgärder vidtas med anledning av andra artiklar i denna deklaration
  - genomföra informationskampanjer för att bekämpa stereotyper och främja likabehandling av kvinnor och män som kan vara utsatta för multipel och intersektionell diskriminering eller missgynnande
  - vidta särskilda åtgärder för att tillgodose migrerade kvinnors och mäns särskilda behov.

## Rollen som arbetsgivare

### Artikel 11 – Jämställdhet på arbetsplatsen

- (1) I sin roll som arbetsgivare erkänner undertecknaren rätten till jämställdhet när det gäller alla anställningsförhållanden, inklusive arbetsorganisation och arbetsförhållanden.
- (2) Undertecknaren erkänner rätten att förena yrkesarbete med samhälls- och privatliv och rätten till värdighet och säkerhet på arbetsplatsen.
- (3) Undertecknaren förbinder sig att vidta alla skäligen åtgärder, inklusive aktiva åtgärder inom ramen för sina lagliga befogenheter, till stöd för ovan nämnda rättigheter.
- (4) Möjliga åtgärder som avses i punkt 3 omfattar följande:
- (a) Översyn av relevanta policys och rutiner som gäller för anställning inom organisationen och att inom en rimlig tidsperiod utveckla och genomföra arbetsgivar delen i organisationens handlingsplan för jämställdhet i syfte att åtgärda brister i jämställdheten med avseende på bland annat:
    - lika lön, inklusive lika lön för likvärdigt arbete
    - bestämmelser för översyn av löner, löneförmåner, lönesystem och pensioner
    - åtgärder för att säkerställa ett rättvist, tydligt och öppet system för befordran och karriärutveckling
    - åtgärder för att säkerställa en jämn fördelning av kvinnor och män på alla nivåer och särskilt uppmärksamma eventuella obalanser på högre chefsnivåer
  - (b) Rutiner för samråd med de anställda och deras fackföreningar som säkerställer en jämn fördelning av kvinnor och män i varje samråds- eller förhandlingsorgan.
  - (c) Tydligt ställningstagande mot alla former av övergrepp, sexuella trakasserier eller våld på arbetsplatsen – inklusive online vid distansarbete – genom att entydigt klargöra att ett sådant beteende är oacceptabelt, liksom att öka medvetenheten, stödja dem som utsatts samt införa och tillämpa klara och tydliga policys
  - (d) Sträva efter att ha medarbetare som på alla nivåer i organisationen speglar den sociala, ekonomiska och kulturella mångfalden bland kommunens/regionens invånare
  - (e) Stödja möjligheten att förena yrkesarbete, samhälls- och privatliv genom att:
    - införa policys som, när så är möjligt, medger anpassning av de anställdas arbetstider och stöd till anställda med omsorgsansvar
    - uppmuntra män att nyttja sin rätt till ledighet för vård av anhöriga, inklusive föräldraledighet.

## Offentlig upphandling av varor och tjänster

### Artikel 12 – Offentlig upphandling av varor och tjänster

- (1) Undertecknaren är medveten om sitt ansvar att strategiskt främja jämställdhet när den fullgör sina uppgifter och skyldigheter i samband med offentlig upphandling av varor och tjänster, inklusive kontrakt avseende varuleveranser, tillhandahållande av tjänster eller byggentreprenader.
- (2) Undertecknaren är medveten om att detta ansvar är särskilt viktigt när tillhandahållandet av en betydelsefull tjänst till allmänheten, som undertecknaren enligt lag är ansvarig för, läggs ut på entreprenad till en annan juridisk person. I sådana fall ska undertecknaren se till att entreprenören som tilldelas kontraktet (oavsett ägandeform) accepterar samma ansvar att säkerställa eller främja jämställdhet som undertecknaren skulle ha haft om kommunen/regionen själv hade tillhandahållit tjänsten.
- (3) Undertecknaren förbinder sig också, där så anses lämpligt, att genomföra följande åtgärder:
  - (a) innan kommunen/regionen ingår viktigare avtal, beakta konsekvenserna för jämställdheten och de framtida möjligheterna att främja jämställdhet i enlighet med gällande rätt
  - (b) se till att de jämställdhetsmål som uppställts för det blivande avtalet skrivs in i avtalets specifikationer
  - (c) se till att det kommande avtalets villkor även beaktar och avspeglar dessa mål
  - (d) använda de befogenheter som ges i EU:s lagstiftning om offentlig upphandling<sup>13</sup> att ställa prestationsvillkor med avseende på sociala hänsyn
  - (e) se till att de medarbetare eller rådgivare som har ansvar för offentlig upphandling och tilldelning av kontrakt får all relevant information, bland annat genom utbildning om jämställd offentlig upphandling och om jämställdhetsdimensionen i deras arbete
  - (f) se till att huvudavtalets villkor omfattar krav på underleverantörer att uppfylla alla tillämpliga skyldigheter att främja jämställdhet.

<sup>13</sup> Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/24/EU av den 26 februari 2014 om offentlig upphandling och om upphävande av direktiv 2004/18/EG

## Rollen som tillhandahållare av tjänster

### Artikel 13 – Utbildning och livslångt lärande

- (1) Undertecknaren erkänner allas rätt till utbildning och erkänner också allas rätt att ha tillgång till yrkesutbildning och vidareutbildning. Undertecknaren är medveten om den avgörande roll som formell och informell utbildning spelar i livets olika skeden för att åstadkomma jämlika möjligheter, förmedla nödvändiga kunskaper och färdigheter för både livet och arbetslivet och öppna för nya möjligheter till karriär- och yrkesutveckling.
- (2) Undertecknaren förbinder sig att inom sina ansvarsområden säkra eller främja lika tillgång till utbildning, yrkesutbildning och vidareutbildning för olika grupper av kvinnor och män i alla åldrar.
- (3) Undertecknaren är medveten om nödvändigheten av att avskaffa stereotypa uppfattningar om kvinnors och mäns roller i alla former av utbildning. För att åstadkomma det, åtar sig undertecknaren att, på lämpligt sätt och inom ramen för sina befogenheter och ansvar, genomföra eller främja följande åtgärder:
  - översyn av läromedel, läroplaner för skolan och andra utbildningsprogram och undervisningsmetoder för att försäkra sig om att de motverkar könsstereotypa attityder och beteenden
  - genomföra särskilda insatser för att uppmuntra icke-traditionella karriärval
  - i undervisningen i samhällsorienterande ämnen ta med moment som betonar vikten av att kvinnor och män deltar i den demokratiska processen på lika villkor.
- (4) Undertecknaren är medveten om att personalen i skolan och andra utbildningsinrättningar utgör tidiga och påverkande förebilder för barn och ungdomar. Undertecknaren förbinder sig därför att främja en jämn fördelning av kvinnor och män på alla nivåer i skolans ledning och förvaltning.

### Artikel 14 – Hälsa

- (1) Undertecknaren erkänner allas rätt till god fysisk och psykisk hälsa och slår fast att tillgång till hälso- och sjukvård, medicinsk behandling och förebyggande hälsovård av hög kvalitet för kvinnor och män i all deras mångfald är en förutsättning för förverkligandet av denna rättighet.
- (2) Undertecknaren är medveten om att hälso- och sjukvården, i sin strävan att säkerställa lika möjligheter för kvinnor och män till en god hälsa, inte kan förbise deras olika behov. Undertecknaren är också medveten om att dessa skillnader inte endast beror på biologiska skillnader, utan också på skillnader i levnads- och arbetsförhållanden och på könsstereotypa uppfattningar och antaganden.
- (3) Undertecknaren förbinder sig att vidta skäliga åtgärder, inom ramen för sina befogenheter och ansvarsområden, för att främja och säkerställa bästa möjliga hälsa för alla invånare. I detta syfte åtar sig undertecknaren att på lämpligt sätt genomföra eller verka för följande åtgärder:
  - tillämpa ett jämställdhetsperspektiv i planeringen, finansieringen och tillhandahållandet av hälso- och sjukvårdstjänster
  - se till att det i samband med hälsofrämjande aktiviteter, inklusive sådana som handlar om sunda matvanor och betydelsen av motion, tas hänsyn till att kvinnors och mäns behov och attityder kan vara olika
  - se till att hälso- och sjukvårdspersonalen, inklusive de som arbetar med hälsofrämjande, är medvetna om hur kön kan påverka hälso- och sjukvården och förstår att kvinnor och män kan uppleva denna vård på olika sätt
  - se till att kvinnor och män har tillgång till evidensbaserad och vetenskapligt grundad hälsoinformation.

### Artikel 15 – Social omsorg och sociala tjänster

- (1) Undertecknaren instämmer i att alla har rätt till grundläggande socialt stöd och omsorg och vid behov möjlighet till sociala insatser.
- (2) Undertecknaren är medveten om att kvinnor och män kan ha olika behov som kan bero på skillnader i deras sociala och ekonomiska förhållanden – och andra faktorer – liksom erfarenheter av intersektionell diskriminering och ojämlikhet. För att säkerställa att kvinnor och män har lika tillgång till social omsorg och socialtjänst kommer undertecknaren därför att vidta alla skäliga åtgärder för att
  - tillämpa ett intersektionellt jämställdhetsperspektiv i planering (inklusive datainsamling), finansiering och tillhandahållande av social omsorg och sociala insatser
  - se till att de som arbetar med social omsorg och sociala insatser är medvetna om och förstår hur kön kan påverka dessa insatser och tar hänsyn till de olika erfarenheter som kvinnor och män kan ha av dessa.

### Artikel 16 – Barnomsorg

- (1) Undertecknaren är medveten om den avgörande roll som tillgång till barnomsorg av hög kvalitet och till en rimlig kostnad, för alla föräldrar och vårdnadshavare oavsett deras ekonomiska situation, spelar för att främja verklig jämställdhet mellan kvinnor och män och göra det möjligt för dem att förena arbete med privat och offentligt liv. Undertecknaren sätter också stort värde på det bidrag som sådan barnomsorg ger till det ekonomiska och sociala livet, den lokala samhällsväven och samhället i stort.
- (2) Undertecknaren förbinder sig att prioritera tillhandahållandet och främjandet av sådan barnomsorg, antingen direkt eller genom andra utförare. Undertecknaren åtar sig också att stimulera andra att tillhandahålla sådan barnomsorg, inklusive att uppmuntra lokala arbetsgivare att tillhandahålla eller stödja barnomsorg.
- (3) Undertecknaren är också medveten om att barnens uppväxt och fostran kräver att ansvaret delas mellan kvinnor och män och samhället som helhet och åtar sig att utmana den könsstereotypa uppfattningen att omvårdnad av barn huvudsakligen är en uppgift eller ansvar för kvinnor.

### Artikel 17 – Omvårdnad av andra anhöriga

- (1) Undertecknaren är medveten om att kvinnor och män kan ha ansvar för omvårdnad av andra anhöriga än barn och att sådana skyldigheter kan påverka deras möjligheter att delta fullt ut i det ekonomiska och sociala livet.
- (2) Undertecknaren är dessutom medveten om att det i oproportionerlig grad faller på kvinnor att ta detta omvårdnadsansvar, vilket därför utgör ett hinder för jämställdhet.
- (3) Undertecknaren åtar sig att motverka denna ojämställdhet genom att, alltefter omständigheterna, vidta följande åtgärder:
  - prioritera tillhandahållandet och främjandet av tillgänglig anhörigvård av hög kvalitet och till en rimlig kostnad, antingen direkt eller genom andra utförare
  - ge stöd till och främja möjligheterna för dem som upplever social isolering till följd av sitt vård- och omsorgsansvar
  - genomföra informationskampanjer för att motverka den stereotypa uppfattningen att omvårdnad av anhöriga i första hand är ett ansvar för kvinnor.

### Artikel 18 – Social inkludering

- (1) Undertecknaren är medveten om att alla har rätt till skydd mot fattigdom och social utslagning och att kvinnor dessutom i allmänhet löper större risk än män att drabbas av social utslagning på grund av ojämlik tillgång till resurser, varor, tjänster och möjligheter.
- (2) Undertecknaren åtar sig därför att inom ramen för en samordnad strategi vidta åtgärder inom alla sina verksamheter och i samarbete med arbetsmarknadens parter för att:
  - främja faktisk tillgång till arbete, boende, kompetensutveckling, utbildning, kultur, informations- och kommunikationsteknik (IT), sociala insatser och hälso- och sjukvård för alla som drabbats eller riskerar att drabbas av social utslagning eller fattigdom, på såväl landsbygden som i städerna
  - erkänna socialt utsatta kvinnors särskilda behov och situation, med särskild uppmärksamhet på intersektionella aspekter
  - främja integrationen av migranter, såväl kvinnor som män, med beaktande av deras särskilda behov.

### Artikel 19 – Bostäder

- (1) Undertecknaren erkänner rätten till bostad och slår fast att tillgång till en bostad av god kvalitet är ett av människans mest grundläggande behov och avgörande för individens och familjens hälsa och välfärd.
- (2) Undertecknaren är också medveten om att kvinnor och män ofta har specifika och olika behov vad gäller boende som måste beaktas fullt ut, inklusive följande omständigheter:
  - (a) kvinnor har i regel svårare att få tillgång till inkomster och resurser än män och behöver därför bostäder som bättre motsvarar vad de har råd med
  - (b) i de flesta hushåll med barn och en ensamstående förälder är det kvinnor som är ensam familjeförsörjare, vilket innebär att de har större behov av subventionerat boende eller bostadsbidrag
  - (c) utsatta män är ofta överrepresenterade bland hemlösa personer.
- (3) Undertecknaren åtar sig därför att, i lämplig utsträckning:
  - (a) säkerställa eller verka för allas tillgång till en bra bostad av tillräcklig storlek och standard (inklusive energieffektivitet) i en lämplig livsmiljö med tillgång till grundläggande samhällsservice

- (b) vidta åtgärder för att förebygga hemlöshet och i synnerhet att erbjuda stöd till hemlösa personer utifrån deras behov, utsatthet och principen om icke-diskriminering
- (c) inom ramen för kommunens/regionens befogenheter, medverka till att göra bostadspriserna överkomliga för människor med små resurser.
- (4) Undertecknaren åtar sig också att säkerställa eller verka för kvinnors och mäns lika rätt att hyra, äga eller på annat sätt inneha sin bostad och att i detta syfte använda sina befogenheter och inflytande för att se till att kvinnor har lika tillgång som män till bostadslån och andra former av ekonomiskt stöd och krediter för att skaffa bostad.

### Artikel 20 – Kultur, idrott och fritid

- (1) Undertecknaren erkänner allas rätt att delta i kulturlivet och njuta av konsten.
- (2) Undertecknaren erkänner vidare idrottens bidrag till samhällslivet och till förverkligandet av rätten till hälsa enligt artikel 14. Undertecknaren erkänner också att olika grupper av kvinnor och män har rätt till lika tillgång till kultur-, fritids- och idrottsaktiviteter och anläggningar.
- (3) Undertecknaren är medveten om att kvinnor och män kan ha olika erfarenheter och intressen när det gäller kultur, idrott och fritid och att dessa kan bero på könsbaserade stereotyper, attityder, normer och beteenden och förbinder sig därför att vidta eller främja motåtgärder inklusive, där så är lämpligt:
- se till att idrotts-, kultur- och fritidsanläggningar och verksamheter tillhandahålls och är tillgängliga på samma villkor för kvinnor och män, flickor och pojkar
  - uppmuntra kvinnor och män, flickor och pojkar att delta på lika villkor i alla typer av idrotts- och kulturaktiviteter, även sådana som traditionellt betraktas som övervägande "kvinnliga" eller "manliga"
  - uppmuntra konstnärer och kultur- och idrottsföreningar att främja kultur- och idrottsaktiviteter som utmanar stereotypa könsroller
  - uppmuntra folkbiblioteken att utmana stereotypa könsroller i såväl sitt utbud av böcker, kataloger och andra material som i sin marknadsföringsverksamhet.

### Artikel 21 – Säkerhet och trygghet

- (1) Undertecknaren erkänner alla kvinnors och mäns rätt till personlig säkerhet och rörelsefrihet och är medveten om att dessa rättigheter inte kan utövas fritt eller på lika villkor om kvinnor eller män är – eller uppfattar sig vara – utsatta för fara eller otrygga, vare sig i den privata eller den offentliga sfären.
- (2) Undertecknaren är också medveten om att kvinnor och män, delvis på grund av olika förpliktelser eller livsstilar, ofta drabbas olika av bristande trygghet och säkerhet, något som behöver åtgärdas.
- (3) Undertecknaren förbinder sig därför att:
  - (a) tillämpa ett könsperspektiv vid analyser av statistik över omfattning och mönster för brottslighet (inklusive allvarliga brott mot individen) som påverkar kvinnors och mäns trygghet och säkerhet, liksom mäta nivån och karaktären vad gäller rädsla för brott eller andra orsaker till otrygghet
  - (b) utarbeta och genomföra strategier, policys och insatser som ökar kvinnors och mäns trygghet och säkerhet i praktiken, såsom förbättringar i utformningen av den lokala fysiska miljön (till exempel trafikhallplatser, bilparkeringar, gatubelysning) eller utveckling av polisbevakningen och liknande tjänster och att därigenom försöka minska kvinnors och mäns olika men delade upplevelser av bristande trygghet och säkerhet.

### Artikel 22 – Könsrelaterat våld

- (a) Undertecknaren är medveten om att könsrelaterat våld framför allt drabbar kvinnor och flickor, är ett brott mot de grundläggande mänskliga rättigheterna och utgör en kränkning av människors värdighet och fysiska och emotionella integritet.
- (b) Undertecknaren är medveten om att könsrelaterat våld är ett uttryck för förövarens uppfattning om det ena könets överlägsenhet över det andra, inom ramen för en samhällelig kontext med ojämlika maktförhållanden, rotade i mångåriga sociala konstruktioner.
- (c) Undertecknaren förbinder sig därför att, inom ramen för sina befogenheter, införa och stärka policys och insatser som kan bekämpa könsrelaterat våld genom att
  - inrätta eller stödja särskilda stödstrukturer för våldsutsatta
  - informera allmänheten, på de lokalt vanligast förekommande språken, om den hjälp som finns att få på området
  - se till att personalen har den utbildning som krävs för att identifiera och stödja våldsutsatta
  - se till att det finns en effektiv samordning mellan berörda myndigheter, såsom polisen, hälso- och sjukvården och myndigheter ansvariga för boendefrågor
  - främja informationskampanjer och utbildningsprogram riktade till potentiella och verkliga brottsoffer och/eller förövare.

### Artikel 23 – Människohandel

- (1) Undertecknaren är medveten om att brottet människohandel, som framför allt drabbar flickor och kvinnor, utgör ett brott mot de grundläggande mänskliga rättigheterna och en kränkning av människors värdighet och fysiska och emotionella integritet.
- (2) Undertecknaren förbinder sig att införa och stärka policy och insatser för att förebygga människohandel, inklusive att där det är lämpligt genomföra:
  - informations- och medvetandehöjande kampanjer
  - utbildningsprogram för personal som har till uppgift att identifiera och stödja offer för människohandel
  - åtgärder för att motverka efterfrågan
  - lämpliga åtgärder för att stödja offren, inklusive tillgång till hälso- och sjukvård, fullgott och tryggt boende samt språkhjälp.

## Planering och hållbar utveckling

### Artikel 24 – Hållbar utveckling

- (1) Undertecknaren är medveten om att planeringen och utarbetandet av strategier för kommunens/regionens framtid till fullo måste hålla sig till principen om hållbar utveckling, det vill säga en väl avvägd integrering av ekonomiska, sociala, miljömässiga och kulturella aspekter, och framför allt behovet av att främja jämställdhet.
- (2) Undertecknaren förbinder sig därför att beakta principen om jämställdhet som en grundläggande dimension i all planering och utveckling av strategier för en hållbar utveckling av kommunen/regionen.

### Artikel 25 – Stadsplanering och lokal planering

- (1) Undertecknaren är medveten om den betydelse som dess policys avseende fysisk planering, transportsystem, ekonomisk utveckling och markanvändning har för att skapa förutsättningar att förbättra jämställdheten på lokal och regional nivå.
- (2) När sådana policys och planer utformas, beslutas och genomförs, förbinder sig undertecknaren att försäkra sig om att:
  - behovet av att verka för jämställdhet i praktiken i alla delar av det lokala samhällslivet beaktas fullt ut
  - särskilda behov hos olika grupper av kvinnor och män – identifierade genom relevant och nyligen insamlad lokal data, inklusive undertecknarens egna jämställdhetsanalyser – genomgående beaktas vad gäller samsättning, tillgång till service och kulturliv, utbildning och familjeansvar
  - genomtänkta planer av hög kvalitet antas som beaktar särskilda behov hos olika grupper av kvinnor och män.

### Artikel 26 – Rörlighet och transporter

- (1) Undertecknaren instämmer i att rörlighet och möjlighet att förflytta sig, liksom trygghet och säkerhet i kollektivtrafiken, är grundläggande förutsättningar för att kvinnor och män ska kunna utöva många av sina rättigheter, uppgifter och aktiviteter, inklusive tillgång till arbete, utbildning, kultur och grundläggande service. Undertecknaren är också medveten om att en kommuns eller regions hållbarhet och framgång i hög grad är beroende av utvecklingen av en effektiv, hållbar infrastruktur för transporter och kollektivtrafik av hög kvalitet.
- (2) Undertecknaren är också medveten om att kvinnor och män ofta har olika resbehov och att det finns skillnader i vardagliga resmönster och transportslag till följd av olika faktorer såsom inkomst, omsorgsansvar eller arbetstider och att det följaktligen är kvinnor som ofta gör flera delresor med olika syften inom samma huvudresa och därmed utgör majoriteten av kollektivtrafikresenärerna.
- (3) Undertecknaren förbinder sig därför att
  - (a) beakta aktuella transportbehov och resvanor hos olika grupper av kvinnor och män, med hänsyn tagen till om de bor i städer eller på landsbygden
  - (b) att se till att den kollektivtrafik som invånarna har tillgång till bidrar till att tillgodose kvinnors och mäns såväl särskilda som gemensamma behov och bidrar till att förverkliga jämställdhet i kommunen/regionen.

(4) Undertecknaren förbinder sig vidare att stödja en successiv förbättring av kollektivtrafiken i kommunen/regionen, inklusive anslutningar mellan olika transportslag, för att tillgodose kvinnors och mäns både särskilda och gemensamma behov av en tillförlitlig, säker och tillgänglig kollektivtrafik till en rimlig kostnad och samtidigt bidra till hållbar utveckling.

#### Artikel 27 – Ekonomisk utveckling

- (1) Undertecknaren är medveten om att en balanserad och hållbar ekonomisk utveckling är nyckeln till framgång för en kommun/region och att verksamhet och service på detta område kan ha stor betydelse för att främja jämställdhet.
- (2) Undertecknaren är medveten om behovet av att öka omfattningen och kvaliteten i kvinnors sysselsättning och instämmer i att risken för fattigdom till följd av långtidsarbetslöshet eller obetalt arbete är särskilt hög för kvinnor.
- (3) Undertecknaren förbinder sig att, inom ramen för sina befogenheter och verksamhet med anknytning till ekonomisk utveckling, till fullo beakta behov och intressen hos olika grupper av kvinnor och män och överväga möjligheter att öka jämställdheten, liksom att vidta lämpliga åtgärder i detta syfte. Sådana åtgärder kan utgöras av att:
  - stödja kvinnor som företagare
  - säkerställa att ekonomiskt och andra typer av stöd som ges till företag främjar jämställdhet
  - uppmuntra kvinnor som gör praktik att skaffa sig färdigheter och kvalifikationer för yrken som traditionellt har ansetts som "manliga" och vice versa
  - uppmuntra arbetsgivare att rekrytera kvinnor som lärlingar och praktikanter genom att se bortom könsstereotypa föreställningar vid bedömning av färdigheter, kvalifikationer och befattningar som traditionellt har ansetts som "manliga" och vice versa.

### Artikel 28 – Miljö

- (1) Undertecknaren är medveten om sitt ansvar för att åstadkomma en hög skyddsnivå och förbättring av miljö-kvaliteten i kommunen/regionen, framför allt genom policys avseende avfall, buller, luftkvalitet, biologisk mångfald och klimatförändringarnas effekter. Vidare erkänner undertecknaren kvinnors och mäns lika rätt att dra nytta av kommunens/regionens service och policys på miljöområdet.
- (2) Undertecknaren är medveten om att kvinnors och mäns livsstilar i många fall skiljer sig åt och att kvinnors och mäns användning av lokal service och allmänna eller öppna platser kan se olika ut, vilket leder till att de drabbas av olika miljöproblem.
- (3) Undertecknaren förbinder sig därför att, vid utformningen av policys och service på miljöområdet, fullt ut ta samma hänsyn till såväl kvinnors som mäns specifika behov och livsstilar, liksom till principen om solidaritet mellan generationerna.

### **Rollen som ansvarig för tillsyn och reglering**

#### Artikel 29 – Kommunen/regionen som tillsynsmyndighet och reglerande instans

- (1) Vid utförandet av sina uppgifter och funktioner som tillsynsmyndighet och reglerande instans för sådana verksamhetsområden som faller inom kommunen/regionens befogenheter, erkänner undertecknaren den viktiga roll som en effektiv tillsyn och konsumentskydd spelar för att tillförsäkra invånarna säkerhet och välbefinnande och att kvinnor och män kan påverkas olika av de regleringar som görs.
- (2) Undertecknaren förbinder sig att i utarbetandet av föreskrifter beakta de specifika behov, intressen och förutsättningar som olika grupper av kvinnor och män har.

## Vänortssamarbete och internationellt samarbete

### Artikel 30 – Jämställdhet inom decentraliserat samarbete

- (1) Undertecknaren instämmer i värdet av kommunalt samarbete, vänortssamarbete och decentraliserat samarbete såsom det bedrivs av europeiska och internationella kommuner och regioner i arbetet för hållbar utveckling, genom att föra medborgarna närmare varandra och främja ömsesidigt lärande och förståelse över nationsgränser.
- (2) Undertecknaren förbinder sig att i sitt vänortssamarbete och decentraliserade samarbete:
- involvera kvinnor och män med olika bakgrund i dessa aktiviteter på lika villkor
  - använda sitt vänortssamarbete och sina europeiska och internationella partnerskap som en plattform för erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande i frågor som rör jämställdhet
  - integrera ett jämställdhetsperspektiv i sitt decentraliserade samarbete.



# TILLÄGG AV NYA ARTIKLAR

## Förord

Under de femton år som har gått sedan deklarationen först publicerades, har stora skiften skett i hur vi interagerar, styr, förflyttar oss, arbetar och tillbringar vår fritid. Vi blir alltmer medvetna om hur skör vår planet är och de snabbt ökande och otaliga utmaningar som ansvarsfullt måste hanteras på alla politiska nivåer, av institutioner och civilsamhället – utmaningar som inte kan bemästras på ett hållbart sätt utan att hänsyn tas till jämställdheten och hur den påverkas.

Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå är resultatet av många års erfarenhet, sakkunskap och förhandling. Då tanken är att deklarationen ska vara ett stabilt och varaktigt dokument, vill CEMR och dess medlemsorganisationer genom dessa nya artiklar erbjuda europeiska kommuner och regioner ytterligare vägledning vid tillämpningen av den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå för att åstadkomma ökad jämställdhet för sin befolkning.

De senaste årens kriser, såsom covid-19-pandemin och kriget i Ukraina, pekar på behovet av en välfungerande civil beredskap och krishantering med ett integrerat jämställdhetsperspektiv. Vi ser i allt högre grad att framstegen inom IT och digitalisering inte är könsneutrala. Det är viktigt att vara medveten om hur kvinnors och mäns identiteter, behov och prioriteringar integreras i nya verktyg och processer om dessa ska öka jämställdheten och inte vidmakthålla fördomar och ojämlikhet som har bestått i våra samhällen i hundratals år.

För att skapa ett samhälle byggt på jämställdhet, är det avgörande att kommuner och regioner fullt ut förstår vad jämställdhet innebär i det dagliga arbetet och vidtar åtgärder för att utmana ojämställdhet och diskriminerande normer

och praktiker, inte bara i sina riktlinjer och processer utan också i sina organisationer. Vidare är det avgörande att pojkar och män engageras i denna process både som förändringsaktörer och som gynnade av jämställdhetsarbetet.

Deklarationen är, inbegripet de nya artiklarna, avsedd att omfatta alla människor som drabbas av konsekvenserna av de traditionella könsnormer som strukturerar våra samhällen och formar våra uppfattningar. Våra samhällen består av människor med olika och vitt skilda identiteter. Deklarationen är ett uttryck för kommuners och regioners önskan att arbeta mot det gemensamma målet att uppnå jämställdhet i samhället, vilket är av betydelse för och berör alla invånare.

De nya artiklarna i den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå har utarbetats av de europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation *Council of European Municipalities and Regions* (CEMR) och dess medlemsorganisationer i samarbete med CEMR:s expertgrupp i jämställdhetsfrågor och CEMR:s jämställdhetskommitté (*Standing Committee for Equality*). De antogs formellt av CEMR:s Policy Committee den 6 december 2022, vilket därmed utgör datum för deras ikraftträdande.

Nuvarande undertecknare av deklarationen inbjuds att ansluta sig till och ratificera de nya artiklarna och införliva dessa nya åtaganden i arbetet med att genomföra den europeiska deklarationen för jämställdhet. Från och med 2023 förbinder sig nya undertecknare både till den ursprungliga deklarationen och till 2022 års tillägg.

Kommunernas och regionernas förutsättningar varierar utifrån deras nationella förhållanden och vitt skilda befogen-

heter och ansvarsområden. Undertecknare kan därför, utifrån tillgänglig kapacitet och resurser, fastställa prioriterade områden i varje handlingsplan.

## Nya artiklar

De nya artiklarna fokuserar på teman och utmaningar som antingen inte fanns för femton år sedan eller som har utvecklats väsentligt och idag har stor påverkan på jämställdheten.

De nya artiklarna som läggs till i deklARATIONEN omfattar **nio övergripande sakområden** som kommuner och regioner måste beakta i sitt jämställdhetsarbete:

1. För det första är det avgörande att alla ömsesidigt stödjande grundpelare i **hållbar utveckling** omfattas: social jämlikhet, ekonomisk tillväxt och miljöskydd.
2. Trots de nya möjligheter till lärande, kontakter mellan människor och deltagande i aktiviteter som onlinevärlden erbjuder, medför den särskilda utmaningar för flickor och kvinnor – i synnerhet i form av trakasserier och **cybervåld**.
3. Våld och övergrepp riktade mot **kvinnor som är förtroendevalda, offentliga personer och personal** innebär ett stort hot mot det demokratiska samhällsstyret.
4. **Intersektionalitet** är ett begrepp och en ansats som kommuner och regioner kan använda för att öka delaktigheten, särskilt för flickor och kvinnor som utsätts för multipel och intersektionell diskriminering.
5. Modern digital teknik har möjliggjort större **flexibilitet i arbetslivet** för många yrkesgrupper. Många människor, men långt ifrån alla, kan nu arbeta hemifrån i större utsträckning, vilket medför såväl möjligheter som risker för jämställdheten.
6. **Digital delaktighet** för alla flickor och kvinnor är väsentlig för att samhället ska utvecklas i en riktning som skapar en bättre framtid för alla. Framstegen inom IT och digitalisering har dock inte varit könsneutrala. Det är därför avgörande att utveckla och använda nya verktyg och processer som främjar, inte underminerar, jämställdheten.
7. Flickor och kvinnor kan bara leva, leda och utvecklas fritt och jämlikt när deras **rättigheter till sexuell och reproduktiv hälsa** upprätthålls.
8. **Klimatförändringarna** är en förstärkande faktor som ökar sociala, politiska och ekonomiska spänningar och i oproportionerlig utsträckning påverkar flickor och kvinnor.
9. Jämställdhet och aktiv delaktighet för flickor och kvinnor kan inte läggas åt sidan i tider av kris, utan måste ses som en effektiv del i en framgångsrik **civil beredskap och krishantering**.

### Artikel 31 – Hållbar utveckling för en hållbar framtid

- (1) Undertecknaren instämmer i att jämställdhet är en drivkraft för hållbar utveckling i alla dess sammanlänkade dimensioner, från att utrota fattigdom och hunger och främja välbefinnande och inkluderande tillväxt till att bygga fredliga, rättvisa och inkluderande samhällen och skydda planeten och dess naturresurser.
- (2) Undertecknaren instämmer vidare i att målen i Agenda 2030 för hållbar utveckling och hållbarhetsagendan för tiden efter 2030 är globala, medan genomförandet är lokalt. Alla 17 hållbarhetsmål innehåller målsättningar som direkt rör kommuners och regioners ansvarsområden, där jämställdhet genomgående är invävt och utgör en förutsättning för att förverkliga målen. Undertecknaren bedömer att denna deklarations åtaganden särskilt stämmer överens med mål 5.

### Artikel 32 – Cybervåld

- (1) Undertecknaren är medveten om att könsbaserat våld omfattar cybervåld i alla dess former. Cybervåld kan bestå av olika typer av trakasserier, hot, kränkningar av integriteten, sexuella övergrepp och sexuellt utnyttjande, liksom kränkningar som bygger på fördomar eller hatbrott mot sociala grupper, folkgrupper eller enskilda personer. Undertecknaren bekräftar att sådana handlingar drabbar kvinnor och flickor i störst utsträckning.
- (2) För att motverka detta våld förbinder sig undertecknaren, inom ramen för sitt ansvar, att:
  - i egenskap av arbetsgivare vidta åtgärder som förbjuder alla former av övergrepp, trakasserier och våld på arbetsplatsen, inklusive våld som utövas av tredje part och cybervåld
  - vara uppmärksam på att förebygga och sätta stopp för alla typer av trakasserier och våld som uppstår inom kommunens/regionens verksamhet, särskilt i skolan
  - utbilda barn och ungdomar, liksom ge råd till deras föräldrar, om cybervåld, dess könsbaserade aspekter samt hur det kan motverkas och stoppas
  - engagera pojkar och män som förändringsaktörer och gynnade av ökad jämställdhet samt motverka radikaliserings i onlinegrupper som uppmuntrar kvinnohat.

### Artikel 33 – Våld mot förtroendevalda kvinnor och personal

- (1) Undertecknaren är instämmer i att onlinehot, fysiska hot och våld mot kvinnor som kandiderar i allmänna val, är förtroendevalda eller innehar andra offentliga befattningar ofta är könsrelaterade och kan hindra kvinnors deltagande i samhällslivet och politiken och därigenom underminera demokratin.
- (2) Undertecknaren är medveten om vikten av att ha en trygg plats för politiskt engagemang. För detta syfte förbinder sig undertecknaren att, inom ramen för kommunens/regionens ansvar, utarbeta processer och stödstrukturer som vägleder och ger stöd till kvinnor som förtroendevalda och anställda att hantera hatpropaganda.
- (3) Undertecknaren förbinder sig att motverka, minska och dämpa våld och trakasserier från tredje part som kommunens/regionens förtroendevalda och anställda kan utsättas för i sin tjänsteutövning och som i synnerhet drabbar kvinnor.

### Artikel 34 – Intersektionalitet och mångfald

- (1) Undertecknaren är medveten om att människors identiteter och livserfarenheter inte bara kan adderas, utan korsar varandra och är komplexa.
- (2) Undertecknaren instämmer i behovet av att nå ut till flickor och kvinnor som riskerar att utsättas för multipel och intersektionell diskriminering och inkludera deras röster och erfarenheter vid utveckling, genomförande och uppföljning av policys och program som påverkar dem. Undertecknaren kan i detta syfte införa åtgärder för att:
  - beakta flickors och kvinnors specifika behov skyddade av EU:s lagstiftning<sup>14</sup> och främja deras integration och delaktighet genom att vidta alla skäligen åtgärder, inklusive aktiva åtgärder, inom ramen för kommunens/regionens rättsliga befogenheter
  - uppmuntra att stereotypa könsroller utmanas i utbildningsinsatser och lyfta fram många olika förebilder med skilda bakgrunder, även i folkbibliotekens bokkataloger och andra material liksom i deras marknadsföring.

<sup>14</sup> Artikel 21 i Europeiska unionens stadga om de grundläggande rättigheterna: "kön, ras, hudfärg, etniskt eller socialt ursprung, genetiska särdrag, språk, religion eller övertygelse, politisk eller annan åskådning, tillhörighet till nationell minoritet, förmögenhet, börd, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning"

### Artikel 35 – Flexibla arbetsplatser

- (1) Undertecknaren instämmer i de möjligheter som flexibla arbetsplatser, inklusive distansarbete, kan erbjuda både kvinnor och män vad gäller att underlätta att förena yrkesliv, samhällsliv och privatliv. Undertecknaren är även medveten om de risker och nackdelar som nya arbetssätt kan medföra för kvinnor, däribland försämrad psykisk hälsa, minskade inkomster eller sysselsättning liksom en ökad omsorgsbörda och obetalt hushållsarbete som ofta i oproportionerlig utsträckning faller på kvinnor.
- (2) Undertecknaren förbinder sig att främja flexibla arbetsplatser inom kommunens/regionens verksamheter i syfte att underlätta för både kvinnor och män att förena yrkesliv, samhällsliv och privatliv.
- (3) Undertecknaren förbinder sig, i egenskap av arbetsgivare, att vara uppmärksam på risken att distansarbete ökar mängden obetalt omsorgsarbete för kvinnor.

### Artikel 36 – Digitalisering och digital delaktighet

- (1) Undertecknaren instämmer i att nya digitala kommunikationsverktyg har ändrat hur medborgare, myndigheter, privata företag, civilsamhället och andra organisationer kommunicerar, sprider och samlar information. Den digitala tekniken erbjuder stora möjligheter att utveckla och förbättra den kommunala och regionala servicen.
- (2) Undertecknaren instämmer i den viktiga roll som digitalt lärande kan ha för att öka jämställdheten mellan flickor, pojkar, kvinnor och män i utbildning, särskilt för att nå dem som ligger efter i sin skolgång. Vidare är undertecknaren medveten om att kvinnor kan påverkas negativt av de könsskillnader som finns vad gäller tillgång till och användning av online- och digitalteknik, liksom i teknisk utveckling och styrning. Kommunen/regionen förbinder sig därför att stödja kvinnors och flickors tillgång till digitalt lärande genom att främja jämställd digital undervisning och utbildning samt genom att stödja flickors och kvinnors deltagande i naturvetenskaplig, teknisk och matematisk utbildning och utveckling av deras digitala färdigheter.

### Artikel 37 – Sexuell och reproduktiv hälsa och rättigheter

- (1) Kommuner och regioner spelar en viktig roll för att främja och trygga invånarnas sexuella och reproduktiva hälsa. Undertecknaren förbinder sig att i detta syfte, i lämplig form och inom ramen för kommunens/regionens befogenheter och ansvarsområden, vidta eller främja följande åtgärder:
  - (a) främja och uppmuntra program som riktar sig till flickor, pojkar, kvinnor och män i all deras mångfald och erbjuder en bred sexualundervisning, där frågor såsom sociala normer och stigma och diskriminering som omger menstruation tas upp, i syfte att skapa en större förståelse liksom ökat skydd och främjande av flickors och kvinnors hälsa, välbefinnande och värdighet.
  - (b) beakta behoven hos kvinnor och flickor som tillhör utsatta grupper och säkerställa att de har lika tillgång till hälso- och sjukvård, vilket utgör en integrerad del av deras sexuella och reproduktiva hälsa och rättigheter.
- (2) Undertecknaren instämmer i att jämlik hälsa innefattar rätten till reproduktiv och sexuell hälsa, och är medveten om orsakerna till och konsekvenserna av att de kränks.
- (3) Undertecknaren erkänner kvinnors rätt att ha kontroll och bestämma fritt över det som rör deras sexualitet, inbegripet familjeplanering, preventivmedel, säkra och lagliga aborter samt mödra- och förlossningsvård.

### Artikel 38 – Klimatförändringar och rätten till en hälsosam miljö

- (1) Global uppvärmning, minskad biologisk mångfald och föroreningar utgör alla allvarliga hot mot åtnjutandet av grundläggande mänskliga rättigheter, inklusive rätten till liv, hälsa och familj. Undertecknaren erkänner rätten till en hälsosam miljö som en grundläggande mänsklig rättighet, där kvinnors och flickors behov måste beaktas.
- (2) Undertecknaren bekräftar att kommuner och regioner har en avgörande roll i att bekämpa miljö- och klimatmässiga utmaningar, särskilt i urbana områden, med utgångspunkt i principer om mänskliga rättigheter och jämställdhet. Undertecknaren åtar sig därför att
  - öka medvetenheten om behovet av att integrera åtgärder mot klimatförändringar i det lokala beslutsfattandet och anta hållbara utvecklingsmodeller som beaktar jämställdhet
  - inkludera kvinnors perspektiv och erfarenheter vid utformningen och genomförandet av miljöpolitik och miljöplaner, med målet att uppnå en jämn könsfördelning i deltagandet i policyutvecklingens alla faser och processer.

### Artikel 39 – Krishantering och civil beredskap

- (1) Undertecknaren instämmer i att kriser och deras orsaker är mångbottnade och sammanlänkade och ofta påverkar kvinnor och män olika.
- (2) Undertecknaren instämmer i att kommuner och regioner i krissituationer kan spela en nyckelroll för att identifiera lokala prioriteringar liksom behoven hos olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar.
- (3) Undertecknaren förstår behovet av att säkerställa fullgod representation och medverkan av kvinnor i hanteringen av kriser och i uppbyggnaden av civil beredskap, med sikte på att utforma och genomföra jämställdhetsintegrerade åtgärder och återhämtningsstrategier och samtidigt bygga motståndskraft inför framtida kriser och chocker.
- (4) Undertecknaren förbinder sig att inom både beredskapsplanering och krishantering:
  - stärka kvinnors deltagande i politik, offentliga institutioner och ledande positioner för att säkerställa en jämställd krisberedskap och krishantering
  - stödja det lokala civilsamhället, som spelar en nyckelroll vad gäller att synliggöra jämställdhetsperspektivet i kriser och att övervaka och stödja tillhandahållandet av social trygghet och service
  - förstärka insamlingen av köns- och åldersuppdelad data, statistik och resultat som underbygger analyser av hur könen kan påverkas olika, i syfte att effektivt motverka könsrelaterade konsekvenser av nödsituationer och för att förbättra krishanteringen.
- (5) Undertecknaren förbinder sig att vidta särskilda åtgärder för att skydda kvinnor och flickor mot könsbaserat våld, särskilt våldtäkt och andra former av sexuella övergrepp, vid väpnade konflikter.



# MEDVERKANDE

Uppdateringen 2022 av den befintliga deklARATIONEN utfördes under ledning av Silvia Baraldi, ordförande för CEMR:s jämställdhetskommitté (*Standing Committee for Equality*) 2021–2022, med bidrag från:

- Medlemmar i CEMR:s expertgrupp för jämställdhetsfrågor
  - Medlemmar i CEMR:s jämställdhetskommitté (*Standing Committee for Equality*)
  - CEMR:s sekretariat: Jaimie Just, Oriane Loquet, Marlène Siméon, Beatrice Tommasi, Pierre Vander Auwera
  - Manusgranskare: Penny Yim-Barbieri
  - Grafisk design: Paf! Design
  - Översättning: Eurideas, PoliLingua, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR)
- Den ursprungliga deklARATIONSTEXTEN från 2006 skrevs av Sandra Ceciarini och Jeremy Smith, med stöd och synpunkter från CEMR:s medlemsorganisationer och samarbetsparter:
- Kommunförbundet i Bulgarien (NAMRB)
  - Kommunförbundet i Cypern (UCM)
  - Förbundet för städer och kommuner i Tjeckien (SMO ČR)
  - Finlands kommunförbund
  - Franska sektionen av CEMR (AFCCRE)
  - Tyska sektionen av CEMR (RGRE)
  - Centralförbundet för Greklands kommuner (KEDE)
  - Kommunförbundet i Ungern (TÖOSZ)
  - Italienska sektionen av CEMR (AICCRE)
  - Förbundet för städer och kommuner i Luxemburg (SYVICOL)
  - Polska stadsförbundet (ZMP)
  - Spanska kommun- och provinsförbundet (FEMP)
  - Baskiska kommunförbundet (EUDEL)
  - Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)
  - Wiens stad (Österrike)
  - Staden Saint Jean de la Ruelle (Frankrike)
  - Staden Frankfurt am Main (Tyskland)
  - Cartagena stad (Spanien)
  - Valencia stad (Spanien)
  - *Maison du temps et de la mobilité*, kommunen Belfort-Montbéliard (Frankrike)
  - Ständiga kommittén för lokala och regionala myndigheters partnerskap i Medelhavsområdet (*Standing Committee for the Euro-Mediterranean Partnership of the Local and Regional Authorities* COPPEM)

### **Om CEMR**

De europeiska kommun- och regionförbundens samarbetsorganisation *The Council of European Municipalities and Regions* (CEMR) företräder fler kommuner och regioner i Europa än någon annan organisation. Medlemmarna utgörs av mer än 60 nationella kommun- och regionförbund från 40 europeiska länder. Tillsammans företräder dessa förbund ungefär 100 000 lokala och regionala myndigheter.

CEMR:s målsättningar är två: att påverka europeisk lagstiftning på uppdrag av kommuner och regioner och att tillhandahålla en plattform för utbyte mellan dess medlemsförbund och deras förtroendevalda och experter.

På den internationella arenan fungerar CEMR som europeisk sektion av *United Cities and Local Governments* (UCLG), den världsomspännande organisationen för kommuner och regioner.

[www.cemr.eu](http://www.cemr.eu)

### **Om observatoriet**

CEMR sjösatte 2012 *The Observatory of the European Charter for Equality* för att stödja undertecknarna i deras arbete med att genomföra CEMR-deklarationen och främja jämställdhet. Online-plattformen visar upp god praxis och exempel på framgångsrika lokala jämställdhetspolicys och underlättar ömsesidigt lärande bland undertecknarna. Den ger också vägledning till hur man utarbetar en handlingsplan för jämställdhet och innehåller en databas ("Atlas") med kontaktinformation och länkar till undertecknarnas handlingsplaner för jämställdhet.

Observatoriets arbete koordineras av CEMR:s kansli, i samarbete med CEMR:s jämställdhetskommitté (*Standing Committee for Equality*) och en expertgrupp bestående av CEMR:s medlemsorganisationers nationella samordnare/kontaktpersoner.

[www.charter-equality.eu](http://www.charter-equality.eu)





# DEN EUROPEISKA DEKLARATIONEN FÖR JÄMSTÄLLDHET MELLAN KVINNOR OCH MÄN PÅ LOKAL OCH REGIONAL NIVÅ

En deklaration som uttrycker europeiska kommuners och regioners åtagande att använda  
sina befogenheter och partnerskap för att uppnå jämställdhet för sina invånare

Jag, undertecknad, ..... (*undertecknarens namn*)  
som innehar ämbetet som .....  
i ..... (*kommunens/regionens namn*)

bekräftar genom min underskrift att ovan nämnda kommun/region formellt har beslutat att ansluta sig till den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå, att genomföra dess åtaganden, och att jag är behörig att företräda kommunen/regionen i detta ärende.

Underskrift .....

Datum .....

Jag samtycker till att skicka en undertecknad och ifylld kopia av denna blankett till CEMR,  
skapare och förvaltare av deklarationen, på följande adress:



**The Secretary General**  
Council of European Municipalities and Regions  
Square de Meeûs,  
B-1000 Brussels  
Belgium

[charter@ccre-cemr.org](mailto:charter@ccre-cemr.org)



Local & Regional Europe  
L'Europe locale & régionale

## **BRYSEL**

1, Square de Meeûs  
B-1000 Bryssel  
Belgien  
tel. : + 32 2 511 74 77  
charter@ccre-cemr.org

**cemr.eu**  
**charter-equality.eu**

twitter.com/ccreemr  
twitter.com/cemr\_equality



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

Åsikterna i denna publikation är författarnas egna och de bär ensamma ansvaret för innehållet. Europeiska kommissionen kan inte hållas ansvarig för någon användning som görs av informationen däri.

## KS § 57 Lokala ordningsföreskrifter för torghandel

### INLEDNING

De nuvarande lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln i Sala kommun antogs den 30 maj 2011, KF § 49. Sedan dess har det skett förändringar både inom kommunens organisation samt hur torghandeln fungerar i dagens samhälle.

För att säkerställa att föreskrifterna är relevanta och effektiva har en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner från Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret och Näringslivsenheten genomfört en grundlig översyn av dokumentet. Genom omvärldsbevakning och genomgång av anslutande dokument, såsom detaljplaner och taxa, har det framkommit att de nuvarande dokumenten inte är helt samordnade, vilket lett till problem i handläggningen och upplevelsen för både besökare/kunder och tjänstepersoner.

För att åtgärda detta föreslås en uppdatering av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln. Parallellt med detta beslut kommer även Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun att revideras.

### Ekonomiska konsekvenser

De föreslagna ändringarna av ordningsföreskrifterna för torghandeln påverkar inte kommunens ekonomi direkt. Förhoppningen är dock att de nya föreskrifterna kommer att leda till en mer effektiv handläggning och en bättre service, vilket kan ha en positiv långsiktig inverkan på Salas ekonomi.

### Jäv

Hanna Westman (SBä) och Ulf Westman (SBä) anmäler jäv, lämnar sammanträdet och deltar inte i handläggning eller vid beslut av detta ärende.  
Per Palfelt (SD) träder in som tjänstgörande ersättare för Hanna Westman (SBä).

### Beslutsunderlag

KS 2026.587 – Missiv

KS 2026.588 – Lokala ordningsföreskrifter för torghandel

Ledningsutskottets beslut § 36, 2026-02-18

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna förslag till revidering av Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.588.

Erik Hamrin (M) tilläggsyrkar,  
att orden "vid större evenemang, exempelvis marknader" stryks i sista meningen i § 2 i föreskriften.

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 57 fortsättning

### Beslutsgång

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot avslag och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

Ordföranden ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

### BESLUT

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna förslag till revidering av Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.588.

### Reservation

Erik Hamrin (M), Tomas Bergling (M), Magnus Edman (SD), Henric Eriksson (SD) och Per Palfelt (SD) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande och inkommer med skriftlig reservation;

” Vi reserverar oss mot kommunstyrelsens beslut att avslå vårt ändringsyrkande i denna punkt.

Sala är en handelsstad med mångåriga traditioner av torg- och marknadshandel. Det är en del av stadens identitet och något vi bör värna även när regelverk ses över och moderniseras. Att föreskrifterna för torghandel nu uppdateras är i grunden välkommet, och flera av förändringarna är bra. Men i denna del valde majoriteten tyvärr att behålla en onödig begränsning.

I § 2 beskrivs området som omfattas av föreskrifterna med formuleringen: *”Stora torget i Sala, som begränsas av omkringliggande gator. Intilliggande gågator kan nyttjas med samma regelverk vid större evenemang, exempelvis marknader.”*

Vi menar att den sista delen – ”vid större evenemang, exempelvis marknader” – borde ha strukits.

Formuleringen innebär att gågatorna endast kan omfattas av samma regelverk som torget när det anses röra sig om ett ”större evenemang”. Problemet är att begreppet saknar tydlig definition. Det riskerar att skapa tolkningsdiskussioner, osäkerhet i tillämpningen och onödigt administrativt arbete inför varje tillfälle där frågan uppstår.

I praktiken innebär detta också att mindre arrangemang, tillfälliga satsningar eller enskilda handlare som vill bidra till mer liv i centrum riskerar att fastna i en byråkratisk gråzon där särskilda undantag måste prövas, trots att samma ordningsregler redan finns på plats.

Vi menar att detta är fel väg att gå. Handel – särskilt den inresta – är svår nog att bedriva som det är. Villkoren är tuffa och arbetsdagarna långa. Som kommun borde vi skapa möjligheter, inte begränsningar. I en mindre stad

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KS § 57 fortsättning

som Sala är flexibilitet ofta avgörande för att kunna stödja handel, evenemang och ett levande centrum.

Invändningen att en mer tillåtande skrivning skulle öppna för permanent eller okontrollerad användning av gågatorna är dessutom överdriven. Kommunen behåller fullt inflytande över upplåtelse av offentlig plats, och både ordningslagen, lokala trafikföreskrifter och tillståndsprövning gäller fortsatt. Verktygen för att styra utvecklingen finns redan.

Erfarenheten från många orter visar också att tillfällig handel sällan konkurrerar med etablerade butiker. Tvärtom fungerar den ofta som ett dragplåster. När fler människor söker sig till centrum ökar också kundflödet till den fasta handeln.

Sammanfattningsvis hade vårt förslag skapat större tydlighet, bättre förutsebarhet och rimlig handlingsfrihet – samtidigt som det bättre hade tagit tillvara Salas mångåriga tradition som handelsstad.

Mot denna bakgrund anser vi att ändringsförslaget borde ha bifallits och reserverar oss därför mot beslutet.”

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## KSLU § 36 Revidering av lokala ordningsföreskrifter för torghandel

### INLEDNING

De nuvarande lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln i Sala kommun antogs den 30 maj 2011, KF § 49. Sedan dess har det skett förändringar både inom kommunens organisation samt hur torghandeln fungerar i dagens samhälle.

För att säkerställa att föreskrifterna är relevanta och effektiva har en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner från Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret och Näringslivsenheten genomfört en grundlig översyn av dokumentet. Genom omvärldsbevakning och genomgång av anslutande dokument, såsom detaljplaner och taxa, har det framkommit att de nuvarande dokumenten inte är helt samordnade, vilket lett till problem i handläggningen och upplevelsen för både besökare/kunder och tjänstepersoner.

För att åtgärda detta föreslås en uppdatering av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln. Parallellt med detta beslut kommer även Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun att revideras.

### Ekonomiska konsekvenser

De föreslagna ändringarna av ordningsföreskrifterna för torghandeln påverkar inte kommunens ekonomi direkt. Förhoppningen är dock att de nya föreskrifterna kommer att leda till en mer effektiv handläggning och en bättre service, vilket kan ha en positiv långsiktig inverkan på Salas ekonomi.

### Jäv

Hanna Westman (SBä) anmäler jäv, lämnar sammanträdet och deltar inte i ärendets behandling och beslut.

### Beslutsunderlag

KS 2026.587 – Missiv

KS 2026.588 – Lokala ordningsföreskrifter för torghandel

Ärendet föredras av teknisk chef Roger Lindström och stadsträdgårdsmästare Kristin Hedman.

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar, att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna förslag till revidering av Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.588.

Anders Wigelsbo (C) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

Erik Hamrin (M) ändringsyrkar, att orden "vid större evenemang, exempelvis marknader" stryks i sista meningen i § 2.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 36 fortsättning

Anders Wigelsbo (C) yrkar avslag till Erik Hamrins (M) ändringsyrkande.

### **Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.  
Ordföranden ställer Erik Hamrins (M) ändringsyrkande mot avslag och finner ändringsyrkandet avslaget.

### **BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att godkänna förslag till revidering av Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.588.

Erik Hamrin (M) och Magnus Edman (SD) återkommer till kommunstyrelsen med förslag.

### **Reservation**

Erik Hamrin (M) och Magnus Edman (SD) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) yrkande och inkommer med skriftlig reservation:

” Jag reserverar mig mot beslutet att avslå mitt förslag att stryka formuleringen ”*vid större evenemang, exempelvis marknader*” i § 2 av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln.

Den aktuella formuleringen innebär att intilliggande gågator endast får nyttjas enligt samma regelverk som torget när det rör sig om större evenemang. Eftersom begreppet ”större evenemang” saknar tydlig definition och riskerar därför att leda till tolkningsproblem, godtycke och onödig administrativt arbete med att reda ut detta inför varje tillfälle. Vid ”mindre arrangemang”, tillfälliga satsningar eller återkommande aktiviteter som skulle en mer tillåtande skrivning kunna bidra till ett levande centrum istället för att som nu kräva särskilda undantagsbeslut, trots att samma ordningsregler redan finns på plats.

Att skapa större handlingsfrihet att använda befintliga ytor på ett smart sätt vid behov utan att behöva ompröva regelverket varje gång är klokt i en mindre stad där flexibilitet ofta är avgörande för att kunna stödja handel, evenemang och stadsliv.

Invändningen att en sådan ändring skulle öppna för permanent eller okontrollerad användning av gågatorna är onödigt överdriven. Kommunen behåller även full rådighet över upplåtelse av offentlig plats och kan alltid besluta om när, var och hur handel får bedrivas. Andra regelverk – såsom ordningslagen, lokala trafikföreskrifter och tillståndsprövning – fortsätter att gälla oförändrat. Jag väljer att se detta som nytt verktyg, inte ett hinder.

Det är också viktigt att nämna att mer tillfällig handel sällan konkurrerar med etablerad handel. Om något så är erfarenheten att mer tillfällig handel gör att fler söker sig till staden och att det i sin tur skapar mer kommers i de fasta butikerna. Jag ser gärna att vi stödjer den funktionen bättre.

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KSLU § 36 fortsättning

Sammanfattningsvis innebär styrets förslag till väg framåt en stelbent och svårtolkad begränsning som tyvärr kan sägas motverka utvecklingen av ett levande och attraktivt centrum. Ändringsförslaget hade skapat tydlighet, förutsebarhet och praktisk handlingsfrihet utan att inskränka kommunens kontroll.

Mot denna bakgrund anser jag att förslaget borde ha bifallits och reserverar mig därför mot beslutet.”

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Tekniska kontoret ENHET  
Kristin Hedman  
Stadsträdgårdsmästare

MISSIV

## Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

De nuvarande lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln i Sala kommun antogs 30 maj 2011, KF § 49. Sedan dess har det skett förändringar både inom kommunens organisation och hur torghandeln fungerar i dagens samhälle.

För att säkerställa att föreskrifterna är relevanta och effektiva har en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner från Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret och Näringslivskontoret genomfört en grundlig översyn av dokumentet. Genom omvärldsbevakning och genomgång av anslutande dokument, såsom detaljplaner och taxa, har det framkommit att de nuvarande dokumenten inte är helt samordnade, vilket har lett till problem i handläggningen och upplevelsen för både besökare/kunder och tjänstepersoner.

För att åtgärda detta föreslås en uppdatering av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln. Parallellt med detta beslut kommer även Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun att revideras.

### **Ekonomiska konsekvenser**

De föreslagna ändringarna av ordningsföreskrifterna för torghandeln påverkar inte kommunens ekonomi direkt. Förhoppningen är dock att de nya föreskrifterna kommer att leda till en mer effektiv handläggning och en bättre service, vilket kan ha en positiv långsiktig inverkan på Salas ekonomi.

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

att godkänna förslag till revidering av *Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun* i enlighet med bilaga.

### ***Bilagor:***

- 1 Förslag till lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln i Sala kommun.

Tekniska kontoret, ENHET

## CHECKLISTA

**Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet  
och de Horisontella principerna**

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

**Barnperspektivet**

- Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet? JA  NEJ
- Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre? JA  NEJ
- Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas? JA  NEJ
- Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen? JA  NEJ
- Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt? JA  NEJ
- Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"? JA  NEJ

**Landsbygdsperspektivet**

- Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden? JA  NEJ
- Vid **JA** hur bedömer ni att beslutet påverkar:
- Att det blir svårare att bo på landsbygden? JA  NEJ
- Att det blir fler jobb på landsbygden? JA  NEJ
- Att det minskar tillgången till god service på landsbygden? JA  NEJ

**Horisontella principerna  
(tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)**

- Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet? JA  NEJ
- Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats? JA  NEJ
- Kan beslutet utestänga någon från samhället? JA  NEJ
- Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs? JA  NEJ

Om **NEJ** – varför inte?

Tekniska kontoret, ENHET

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

# Sala kommun

## Kommunal författningssamling

---

# Lokala ordningsföreskrifter för torghandeln i Sala kommun

## KFS 064 revision 05

REGLEMENTE

ANTAGEN: 2026-XX-XX

GÄLLER FRÅN OCH MED: 2026-XX-XX

ERSÄTTER: 2011/124

---

Sala kommun föreskriver följande med stöd av 1 § förordningen (1993:1632) med bemyndigande för kommuner och länsstyrelser att meddela lokala föreskrifter enligt ordningslagen (1993:1617).

## Föreskrifternas innehåll och tillämpningsområde

### § 1.

Utöver vad som föreskrivs i de grundläggande bestämmelserna om allmän ordning och säkerhet på offentlig plats i 3 kap. ordningslagen (1993:1617) och i kommunens lokala ordningsföreskrifter gäller dessa föreskrifter för Stora torget i Sala. Syftet med föreskrifterna är att upprätthålla den allmänna ordningen och bidra till att torget i kommunen förblir trygg och säker plats för alla.

### § 2.

Föreskrifterna är tillämpliga på följande offentliga platser som kommunen upplåter till allmän försäljningsplats för torghandel:

Stora torget i Sala, som begränsas av omkringliggande gator. Intilliggande gågator kan nyttjas med samma regelverk vid större evenemang, exempelvis marknader.

### § 3. Saluplatser

På Stora torget upplåtes saluplatser. Saluplatserna bestäms och fördelas av Tekniska kontoret eller av torgansvarig person utsedd av Tekniska kontoret.

Saluplats upplåtes från en dag till längst ett år och får användas under alla dagar som är upplåtna för torghandel.

#### § 4. Fördelning av saluplatser

Vid fördelning av saluplatserna gäller följande:

Saluplatser tilldelas försäljarna i den ordning de bokas. Bokning av saluplats får tidigast ske 12 månader innan aktuellt datum.

Fler än en saluplats får tilldelas samma försäljare endast när det kan ske med hänsyn till tillgången på platser. När flera platser tilldelas en person, skall platserna vara belägna intill varandra.

Tillståndsinnehavarens rätt att använda saluplatsen får inte överlåtas på någon annan.

#### § 5. Tider för försäljning

Torghandel får ske på följande tider:

Försäljning får äga rum alla dagar kl. 09.00-20.00. Vid speciella evenemang kan försäljning pågå till kl. 22.00.

En försäljare får komma till sin plats med varor och utrustning tidigast en timme före försäljningens start. Senast en timme efter att försäljningen har slutat ska alla varor och all utrustning vara borta.

Om Polismyndigheten eller kommunen begär det, måste försäljningsplatsen helt eller delvis tömmas. Det som myndigheten beslutar i det fallet ska följas.

Undantag från lokala ordningsföreskrifter på Stora torget kan ske vid enstaka tillfällen eller vid större evenemang. Ansökan för sådant tillfälle skall ske senast en månad före utsatt datum. Vid dessa tillfällen kan tillståndsinnehavare av saluplats tillfälligt hänvisas till annan anvisad plats om möjligt.

#### § 6. Innehavarens upplysningskyldighet och kassaregister

Enligt lag (1998:514) om särskild skattekontroll av torg- och marknadshandel är innehavare även skyldig att för upplåtaren visa F-skattsedel för innevarande år eller lämna information om namn eller firma, person- eller organisationsnummer, adress och telefonnummer.

Försäljaren ska kunna med giltig legitimation identifiera sig för att säkerställa vem saluplatsen upplåts till.

Den som bedriver torg- och marknadshandel på torghandelsplats omfattas av regler om kassaregister enligt skatteförfarandelagen (2011:1244).

Försäljaren ansvarar att se till att våg som används på saluplats uppfyller de krav vad gäller mätnoggrannhet, kontroll och märkning som ställs enligt SWEDAC:s föreskrifter och allmänna råd.

#### § 7. Försäljning av livsmedel

Vid försäljning av livsmedel på de allmänna försäljningsplatserna gäller i tillämpliga delar det som stadgas i EU:s livsmedelsförordningar, livsmedelslagen (2006:804), livsmedelsförordningen (2006:813) och med stöd av denna lagstiftning meddelade föreskrifter.

## § 8. Inskränkningar

Kommunen och dess ledningsdragande bolag eller annan aktör till vilken kommunen har upplåtit nyttjanderättighet har rätt att komma åt marken där försäljare har tillstånd. Kommunen påtar sig inga kostnader i samband med detta och är inte skyldig att tilldela tillståndsinnehavare ersättningsplats.

## § 9. Placering av varor, redskap och fordon

Varor och redskap får inte placeras utanför saluplatsen.

Endast fordon som oundgängligen erfordras för torghandels bedrivande, såsom fordon specialkonstruerade som försäljningsstånd eller för förvaring av frost- eller värmekänsliga livsmedel får uppställas på torget.

Fordonstrafik på torget och omkringliggande gator är särskilt reglerat i lokala trafikföreskrifter för Sala kommun. Det åligger tillståndsinnehavaren att ta del av beslutade trafikföreskrifter.

Dispens från lokala trafikföreskrifter kan i särskilda fall medges i samband med torghandel. Dispens för tunga fordon med släp medges inte.

## § 10. Renhållning

Försäljaren ska se till att saluplatsen hålls ren och snygg under försäljningstiden.

Försäljaren ansvarar för att torghandelsplatsen hålls ren och städad samt att varor, stånd, vagn, torgutrustning och skräp från försäljningen är bortförda från torghandelsplatsen senast en timme efter avslutad försäljning. Skräp får ej slängas i kommunens papperskorgar.

## § 11. Avgift

För användning av allmän försäljningsplats har kommunen rätt att ta ut avgift enligt *Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun*.

Erlagd avgift för saluplats återbetalas ej.

## § 12. Överträdelse av föreskrift

Den som uppsåtligt eller av oaktsamhet bryter mot någon av 3-11 § kan dömas till penningböter enligt 3 kap. 22 § andra stycket ordningslagen.

Vid otillåten parkering utfärdas parkeringsanmärkning.

Om tillståndsinnehavaren bryter mot föreskrifterna eller tillståndsvillkoren ska Tekniska kontoret avge en tillsägelse om rättelse. Om rättelse inte sker ska tillståndet omedelbart återkallas.

**KS § 58**      **Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun**

**INLEDNING**

Ett tydligt regelverk med en väl avvägd taxa är ett bra sätt att främja efterfrågade aktiviteter som bidrar till ett levande centrum på ett konkurrensneutralt sätt. Gällande taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun antogs den 26 augusti 2024, KF § 61. Vid en genomgång av flera styrdokument som berör torget har det uppmärksammats att taxan behöver revideras, då den innehåller otydligheter och vissa inkonsekvenser.

I samband med översynen av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln har en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner från Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret och Näringslivsenheten även gjort en genomgång av taxan. Arbetet har omfattat omvärldsbevakning samt jämförelser med andra kommuner och genomgång av anslutande styrdokument. Namnet på dokumentet har ändrats från torgplatser till saluplatser, för uppnå enlighet med övriga dokument och innehåll.

Genomgången har visat att nuvarande taxa inte fullt ut stödjer dagens behov eller är tillräckligt samordnad med övriga styrande dokument. Detta har i vissa fall lett till en ineffektiv handläggning och en otydlighet för både näringsidkare och tjänstepersoner. Den föreslagna taxan syftar därför till att skapa tydlighet, likvärdighet och en mer ändamålsenlig hantering av upplåtelser av allmän plats.

**Ekonomiska konsekvenser**

Den föreslagna taxan är utformad för att vara självfinansierande och täcka kommunens kostnader för administration, drift och hantering av upplåtelser av allmän plats. Förändringen bedöms inte medföra några ytterligare ekonomiska konsekvenser för kommunen utöver detta.

**Jäv**

Hanna Westman (SBä) och Ulf Westman (SBä) anmäler jäv, lämnar sammanträdet och deltar inte i handläggning eller vid beslut av detta ärende.  
Per Palfelt (SD) träder in som tjänstgörande ersättare för Hanna Westman (SBä).

**Beslutsunderlag**

KS 2026.589 – Missiv

KS 2026.590 – Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

KS 2026.907 – Koalition Salas förslag till Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

Ledningsutskottets beslut § 37, 2026-02-18

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 58 fortsättning

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar, bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att, med redaktionell ändring, godkänna revidering av taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.590.

Ingela Kilholm Lindström (MP) och Johanna Ritvadotter (V) yrkar bifall till ledningsutskottets förslag.

Erik Hamrin (M) yrkar att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna revidering av taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun i enlighet med Koalition Salas förslag, bilaga KS 2026.907.

Erik Hamrin (M) tilläggsyrkar att förvaltningen gör en ekonomisk jämförelse av de två olika förslagen inför fullmäktiges sammanträde.

### Beslutsgång

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot Erik Hamrins (M) yrkande och finner ledningsutskottets förslag bifallet. Ordförande ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

### BESLUT

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att, med redaktionell ändring, godkänna revidering av taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.590,

### Reservation

Erik Hamrin (M), Tomas Bergling (M), Magnus Edman (SD), Tryggve Lindman (SD), Henric Eriksson (SD) och Per Palfelt (SD) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) samtliga yrkanden och inkommer med skriftlig reservation:

” Vi reserverar oss mot kommunstyrelsens beslut att avslå vårt yrkande i denna punkt. Det ska dock tillstås att vi har viss förståelse för att de styrande partierna kan behöva tiden fram till kommunfullmäktige för att läsa in sig på och förstå fördelarna med vårt förslag till taxa.

Det är bra att styret nu, i vissa delar har lyssnat på våra förslag och nu föreslår att exempelvis gatupratere ska vara avgiftsfria. Det är ett steg i rätt riktning. Men det är inte tillräckligt.

Koalition Salas partier har arbetat hela mandatperioden för att få tillstånd sänkningar av de avgifter som drabbar handlare som reser in till Sala eller de som har sin verksamhet här och på så sätt gör staden levande. Det låter vi nu synas i vårt förslag till taxa.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KS § 58 fortsättning

Exempel på hur vår taxa gynnar handlare och krögare är enkla att ge. Uteserveringar görs avgiftsfria. Lika så blir det avgiftsfritt för den handlare som vill ställa ut sina varor utanför butiken, så kallad varuvisning. Vi slopar avgiften för de handlare som då och då besöker torget för att sälja sina produkter.

Utöver det så halverar vi styrets föreslagna dyr-taxor för kioskverksamhet, hyra av plats för längre tid, nyttjande av "tivoliplatsen" vid lärkan och grusplanen i stadsparken. Och vi sänker avgiften för el.

Det är lätt att prata om att vilja att Sala ska vara företagsvänlig och värna vår handel, men det är en annan sak att göra det. Med vårt förslag blir det enklare och billigare för handlare och krögare. Det kommer ge fler säljtillfällen vilket skapar mer liv och rörelse i centrum, vilket vi vet att många efterfrågar.

Debatten kommer såklart fortsätta i kommunfullmäktige. Då har styrets partier möjlighet att visa om de vill GÖRA Sala mer företagsvänligt, eller bara PRATA OM att göra det."

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

## KSLU § 37 Revidering av Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

### INLEDNING

Ett tydligt regelverk med en väl avvägd taxa är ett bra sätt att främja efterfrågade aktiviteter som bidrar till ett levande centrum på ett konkurrensneutralt sätt. Gällande taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun antogs den 26 augusti 2024, KF § 61. Vid en genomgång av flera styrdokument som berör torget har det uppmärksammats att taxan behöver revideras, då den innehåller otydligheter och vissa inkonsekvenser.

I samband med översynen av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln har en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner från Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret och Näringslivsenheten även gjort en genomgång av taxan. Arbetet har omfattat omvärldsbevakning samt jämförelser med andra kommuner och genomgång av anslutande styrdokument. Namnet på dokumentet har ändrats från torgplatser till saluplatser, för uppnå enlighet med övriga dokument och innehåll.

Genomgången har visat att nuvarande taxa inte fullt ut stödjer dagens behov eller är tillräckligt samordnad med övriga styrande dokument. Detta har i vissa fall lett till en ineffektiv handläggning och en otydlighet för både näringsidkare och tjänstepersoner. Den föreslagna taxan syftar därför till att skapa tydlighet, likvärdighet och en mer ändamålsenlig hantering av upplåtelser av allmän plats.

### Ekonomiska konsekvenser

Den föreslagna taxan är utformad för att vara självfinansierande och täcka kommunens kostnader för administration, drift och hantering av upplåtelser av allmän plats. Förändringen bedöms inte medföra några ytterligare ekonomiska konsekvenser för kommunen utöver detta.

### Jäv

Hanna Westman (SBä) anmäler jäv, lämnar sammanträdet och deltar inte i ärendets behandling och beslut.

### Beslutsunderlag

KS 2026.589 – Missiv

KS 2026.590 – Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

Ärendet föredras av teknisk chef Roger Lindström och stadsträdgårdsmästare Kristin Hedman.

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar, att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KSLU § 37 fortsättning

att godkänna revidering av taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.590.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att godkänna revidering av taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun i enlighet med bilaga KS 2026.590.

Erik Hamrin (M) och Magnus Edman (SD) återkommer till kommunstyrelsen med förslag.

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Tekniska kontoret ENHET  
Kristin Hedman  
Stadsträdgårdsmästare

MISSIV

## Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

Ett tydligt regelverk med en väl avvägd taxa är ett bra sätt att främja efterfrågade aktiviteter som bidrar till ett levande centrum på ett konkurrensneutralt sätt. Gällande taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun antogs den 26 augusti 2024, KF § 61. Vid en genomgång av flera styrdokument som berör torget har det uppmärksammats att taxan behöver revideras, då den innehåller otydligheter och vissa inkonsekvenser.

I samband med översynen av de lokala ordningsföreskrifterna för torghandeln har en arbetsgrupp bestående av tjänstepersoner från Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontoret och Näringslivskontoret även gjort en genomgång av taxan. Arbetet har omfattat omvärldsbevakning samt jämförelser med andra kommuner och genomgång av anslutande styrdokument. Namnet på dokumentet har ändrats från torgplatser till saluplatser, för uppnå enlighet med övriga dokument och innehåll.

Genomgången har visat att nuvarande taxa inte fullt ut stödjer dagens behov eller är tillräckligt samordnad med övriga styrande dokument. Detta har i vissa fall lett till en ineffektiv handläggning och en otydlighet för både näringsidkare och tjänstepersoner. Den föreslagna taxan syftar därför till att skapa tydlighet, likvärdighet och en mer ändamålsenlig hantering av upplåtelser av allmän plats.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Den föreslagna taxan är utformad för att vara självfinansierande och täcka kommunens kostnader för administration, drift och hantering av upplåtelser av allmän plats. Förändringen bedöms inte medföra några ytterligare ekonomiska konsekvenser för kommunen utöver detta.

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att godkänna revidering av taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun i enlighet med bilaga KS enligt bilaga.

Tekniska kontoret, ENHET

**Bilagor:**

- 1 Förslag till taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun.

## CHECKLISTA

**Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna**

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

**Barnperspektivet**

- Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet? JA  NEJ
- Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre? JA  NEJ
- Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas? JA  NEJ
- Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen? JA  NEJ
- Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt? JA  NEJ
- Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"? JA  NEJ

**Landsbygdsperspektivet**

- Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden? JA  NEJ
- Vid **JA** hur bedömer ni att beslutet påverkar:
- Att det blir svårare att bo på landsbygden? JA  NEJ
- Att det blir fler jobb på landsbygden? JA  NEJ
- Att det minskar tillgången till god service på landsbygden? JA  NEJ

**Horisontella principerna  
(tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)**

- Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet? JA  NEJ
- Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats? JA  NEJ
- Kan beslutet utestänga någon från samhället? JA  NEJ

Tekniska kontoret, ENHET

Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs?

JA  NEJ

Om **NEJ** – varför inte?

Tekniska kontoret, ENHET

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

# Sala kommun

## Kommunal författningssamling

---

# Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

KFS 069 revision 05

TAXA

ANTAGEN: 2026-XX-XX

GÄLLER FRÅN OCH MED: 2026-XX-XX

ERSÄTTER: 2025/118

---

### § 1. Inledande bestämmelser

Enligt denna taxa erläggs avgifter för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän platsmark i Sala kommun. Politiska och ideella föreningar eller organisationer är avgiftsbefriade. Ingen avgift tas ut av skolklasser och barn-ungdomsföreningar samt hjälpverksamhet med 90-konto.

### § 2. Beräkning av avgift

- A. Avgifter för övriga upplåtelser. I det fall en upplåtelse inte faller inom en befintlig kategori (§3-7) beslutas avgift av Tekniska kontoret med utgångspunkt från närmast likvärdiga kategori.
- B. Avgiftsbefriade upplåtelser vid vissa arbeten. Avgiften sätts till noll i det fall ändamålet är arbeten på gatu- eller parkmark och tillståndsinnehavaren är någon av stadens kontor eller dess entreprenörer.
- C. Avgiftsbefriade upplåtelser för vissa anläggningar. Avgiften sätts till noll i de fall upplåtelsen är en tillfällig anläggning eller byggnad för allmänhetens nyttjande uppförd och förvaltd av någon av stadens kontor.
- D. Samtliga kostnader är inklusive moms.

### § 3. Stora torget

Torghandel - Upplåtelse av Saluplatser torget	Avgift kr
Försäljningsplatser, 1 plats = 3x3 meter	
Årshyra	4500kr
6 månader	2500kr
3 månader	1500kr
1 månad	700kr
Per dag	150kr
<b>Tillfällig användning av torget - Kommersiell verksamhet</b>	
< 100 m <sup>2</sup>	20 kr/m <sup>2</sup> och dag
< 500 m <sup>2</sup>	15 kr/m <sup>2</sup> och dag
> 500 m <sup>2</sup>	10 kr/m <sup>2</sup> och dag
Hela torget (2600kvm)	10 000kr/dag
Hela torget (2600kvm+gågator)	15 000kr/dag
<b>Uteservering på torget</b>	
1 mars - 31 oktober	100 kr/m <sup>2</sup> och period
<b>Kiosk (bygglov krävs) på torget</b>	
< 6 månader	1 500 kr/mån
> 6 månader - 12 månader	10 000 kr och period
<b>Tillgång till Eluttag (16A)</b>	
1 dag	60 kr
1 månad	1200kr

### § 4. Övrig kommersiell verksamhet inom Sala kommun (utanför Stora torget)

Foodtrucks (måste flyttas varje dag)	Avgift kr
Årshyra	10 000kr
1 månad	1500kr
1 dag	200kr
Eventuell elanslutning handläggs och debiteras separat av elleverantören.	
<b>Uteservering (Kan kräva bygglov)</b>	
1 april - 31 oktober	100 kr/m <sup>2</sup> och period
<b>Kommersiell verksamhet i mindre omfattning på allmän plats</b>	
T ex jordgubbsförsäljning	100 kr/dag max 10 000kr/år
<b>Reklamskylt (Gatupratare) i direkt anslutning till verksamhet,</b>	
Högst en skylt (ca 1kvm), vid fler än en skylt se Varuvisning	0 kr
<b>Varuvisning (placering sker i dialog med kommunen)</b>	
Varaktig i anslutning till verksamhet. Plockas in dagligen	per kvm 800 kr/år
Enstaka tillfällen under säsong	100 kr/tillfälle

## § 5. Tillfällig användning

Plan vid Lärkan	Avgift kr
Kommersiell verksamhet inklusive affischering (max 10st affischer vars placering ska godkännas, numrerade på karta innan uppsättning)	4 000 kr / tillfälle (3 dygn)
Eventuell elanslutning handläggs och debiteras separat av elleverantören.	
<b>Stadsparken</b>	
Kommersiell verksamhet inklusive affischering (max 10st affischer vars placering ska godkännas, numrerade på karta innan uppsättning)	10 kr/m <sup>2</sup> /dag minimiavgift 1000kr
<b>Tillgång till Eluttag (16A)</b>	
1 dag	60 kr
1 månad	1200kr

## § 6. Annat nyttjande av offentlig plats inom detaljplanelagt område

Byggetablering/inhägnat arbetsområde	Avgift kr
innehålla t ex byggnadsställning, byggbod, upplag. (Kan kräva bygglov)	50kr/kvm/månad, minimiavgift 1000kr
Tillfällig fristående container, byggbod, upplag eller liknande. (Kan kräva bygglov)	Avgift: 150kr/dag minimiavgift 500kr

## § 7. Vad ingår i avgiften och vad får nyttjaren stå för?

Medför markupplåtelsen ytterligare kostnader för exempelvis fördyrat gatuunderhåll, anslutningsavgifter vatten/el, utebliven parkeringsintäkt, borttagning av urnor, bänkar, eller liknande äger kommunen rätt att kompensera sig för detta utöver avgiften för markupplåtelsen. Medför upplåtelsen skada på gatu- eller annan mark (inkl. träd/växtlighet) åligger det tillståndshavaren att svara för alla kostnader i samband med markens återställande. I de fall sökanden själv inte återställer marken utan kommunen måste göra det faktureras sökande för de faktiska kostnaderna.

## § 8. Indexreglering

Avgifterna ses över varje mandatperiod.

# Sala kommun

## Kommunal författningssamling

---

# Taxa för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän mark i Sala kommun

KFS 069 revision 05

TAXA

ANTAGEN: 2026-XX-XX

GÄLLER FRÅN OCH MED: 2026-XX-XX

ERSÄTTER: 2025/118

---

### § 1. Inledande bestämmelser

Enligt denna taxa erläggs avgifter för upplåtelse av gatu- och saluplatser samt allmän platsmark i Sala kommun. Politiska och ideella föreningar eller organisationer är avgiftsbefriade. Ingen avgift tas ut av skolklasser och barn-ungdomsföreningar samt hjälpverksamhet med 90-konto.

### § 2. Beräkning av avgift

- A. Avgifter för övriga upplåtelser. I det fall en upplåtelse inte faller inom en befintlig kategori (§3-7) beslutas avgift av Tekniska kontoret med utgångspunkt från närmast likvärdiga kategori.
- B. Avgiftsbefriade upplåtelser vid vissa arbeten. Avgiften sätts till noll i det fall ändamålet är arbeten på gatu- eller parkmark och tillståndsinnehavaren är någon av stadens kontor eller dess entreprenörer.
- C. Avgiftsbefriade upplåtelser för vissa anläggningar. Avgiften sätts till noll i de fall upplåtelsen är en tillfällig anläggning eller byggnad för allmänhetens nyttjande uppförd och förvaltd av någon av stadens kontor.
- D. Samtliga kostnader är inklusive moms.

### § 3. Stora torget

Torghandel - Upplåtelse av Saluplatser torget	Avgift kr
Försäljningsplatser, 1 plats = 3x3 meter	
Årshyra	4500kr
6 månader	2500kr
3 månader	1500kr
1 månad	700kr
Per dag	150kr
<b>Tillfällig användning av torget - Kommersiell verksamhet</b>	
< 100 m <sup>2</sup>	20 kr/m <sup>2</sup> och dag
< 500 m <sup>2</sup>	15 kr/m <sup>2</sup> och dag
> 500 m <sup>2</sup>	10 kr/m <sup>2</sup> och dag
Hela torget (2600kvm)	10 000kr/dag
Hela torget (2600kvm+gågator)	15 000kr/dag
<b>Uteservering på torget</b>	
1 mars - 31 oktober	100 kr/m <sup>2</sup> och period
<b>Kiosk (bygglov krävs) på torget</b>	
< 6 månader	1 500 kr/mån
> 6 månader - 12 månader	10 000 kr och period
<b>Tillgång till Eluttag (16A)</b>	
1 dag	60 kr
1 månad	1200kr

### § 4. Övrig kommersiell verksamhet inom Sala kommun (utanför Stora torget)

Foodtrucks (måste flyttas varje dag)	Avgift kr
Årshyra	10 000kr
1 månad	1500kr
1 dag	200kr
Eventuell elanslutning handläggs och debiteras separat av elleverantören.	
<b>Uteservering (Kan kräva bygglov)</b>	
1 april - 31 oktober	100 kr/m <sup>2</sup> och period
<b>Kommersiell verksamhet i mindre omfattning på allmän plats</b>	
T ex jordgubbsförsäljning	100 kr/dag max 10 000kr/år
<b>Reklamskylt (Gatupratare) i direkt anslutning till verksamhet,</b>	
Högst en skylt (ca 1kvm), vid fler än en skylt se Varuvisning	0 kr
<b>Varuvisning (placering sker i dialog med kommunen)</b>	
Varaktig i anslutning till verksamhet. Plockas in dagligen	per kvm 800 kr/år
Enstaka tillfällen under säsong	100 kr/tillfälle

## § 5. Tillfällig användning

Plan vid Lärkan	Avgift kr
Kommersiell verksamhet inklusive affischering (max 10st affischer vars placering ska godkännas, numrerade på karta innan uppsättning)	<del>4 000</del> kr / tillfälle (3 dygn)
Eventuell elanslutning handläggs och debiteras separat av elleverantören.	
<b>Stadsparken</b>	
Kommersiell verksamhet inklusive affischering (max 10st affischer vars placering ska godkännas, numrerade på karta innan uppsättning)	10 kr/m <sup>2</sup> /dag minimiavgift 1000kr
<b>Tillgång till Eluttag (16A)</b>	
1 dag	<del>60</del> kr
1 månad	<del>1200</del> kr

## § 6. Annat nyttjande av offentlig plats inom detaljplanelagt område

Byggetablering/inhägnat arbetsområde	Avgift kr
innehålla t ex byggnadsställning, byggbod, upplag. (Kan kräva bygglov)	50kr/kvm/månad, minimiavgift 1000kr
Tillfällig fristående container, byggbod, upplag eller liknande. (Kan kräva bygglov)	Avgift: 150kr/dag minimiavgift 500kr

## § 7. Vad ingår i avgiften och vad får nyttjaren stå för?

Medför markupplåtelsen ytterligare kostnader för exempelvis fördyrat gatuunderhåll, anslutningsavgifter vatten/el, utebliven parkeringsintäkt, borttagning av urnor, bänkar, eller liknande äger kommunen rätt att kompensera sig för detta utöver avgiften för markupplåtelsen. Medför upplåtelsen skada på gatu- eller annan mark (inkl. träd/växtlighet) åligger det tillståndshavaren att svara för alla kostnader i samband med markens återställande. I de fall sökanden själv inte återställer marken utan kommunen måste göra det faktureras sökande för de faktiska kostnaderna.

## § 8. Indexreglering

Avgifterna ses över varje mandatperiod.

KS § 71      Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026

**INLEDNING**

Enligt kommunallagen, 5 kap 35 §, ska medborgarförslag beredas så att kommunfullmäktige kan fatta beslut inom ett år från det att medborgarförslaget väcktes. Om beredning inte kan avslutas inom denna tid, ska detta och vad som kommit fram vid beredningen anmälas till kommunfullmäktige inom samma tid. Kommunfullmäktige får då avskryva medborgarförslaget från vidare handläggning.

Enligt kommunfullmäktiges arbetsordning ska kommunstyrelsen göra denna redovisning vid kommunfullmäktiges ordinarie sammanträden i april och oktober.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1154 – Missiv

KS 2026.1155 – Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026

Ledningsutskottets beslut § 57, 2026-03-25

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar, bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot avslag och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

**BESLUT**

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

**KSLU § 57 Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026**

**INLEDNING**

Enligt kommunallagen, 5 kap 35 §, ska medborgarförslag beredas så att kommunfullmäktige kan fatta beslut inom ett år från det att medborgarförslaget väcktes. Om beredning inte kan avslutas inom denna tid, ska detta och vad som kommit fram vid beredningen anmälas till kommunfullmäktige inom samma tid. Kommunfullmäktige får då avskryva medborgarförslaget från vidare handläggning.

Enligt kommunfullmäktiges arbetsordning ska kommunstyrelsen göra denna redovisning vid kommunfullmäktiges ordinarie sammanträden i april och oktober.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1154 – Missiv

KS 2026.1155 – Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

Kommunledningskontoret, Kanslienheten  
Anna Rydstedt  
Huvudregistrator

### Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026

<b>Dnr</b>	<b>Anmäld i KF</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Remitterat/överlämnat till</b>	<b>Status</b>
2023/1142	2023-10-30	Medborgarförslag om permanenta skyddsvallar	Tekniska kontoret och enheten för säkerhet och beredskap	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS
2023/1335	2023-12-18	Medborgarförslag om att ploga trottoaren framför Turbo förskola, utmed Gruvvägen	Tekniska kontoret	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS
2024/640	2024-08-26	Medborgarförslag; Öppna Mellandammen	Tekniska kontoret	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS
2025/370		E-förslag - Gratis mensskydd på alla idrottsanläggningar	Skolnämnden, Kultur- och Fritidsnämnden och Hållbar utvecklingsenheten	Yttrande inkommit men måste kompletteras Ej behandlats i KS

Kommunledningskontoret, Kanslienheten  
Anna Rydstedt  
Huvudregistrator

MISSIV

## Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år, våren 2026

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

Enligt kommunallagen, 5 kap 35 §, ska medborgarförslag beredas så att kommunfullmäktige kan fatta beslut inom ett år från det att motionen väcktes. Om beredning inte kan avslutas inom denna tid, ska detta och vad som kommit fram vid beredningen anmälas till kommunfullmäktige inom samma tid. Kommunfullmäktige får då avskryva medborgarförslaget från vidare handläggning.

Enligt kommunfullmäktiges arbetsordning ska kommunstyrelsen göra denna redovisning vid kommunfullmäktiges ordinarie sammanträden i april och oktober.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

Kommunstyrelsens ledningsutskott föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

### ***Bilagor:***

- 1 Redovisning av medborgarförslag/e-förslag som ej behandlats inom ett år.
- 2
- 3

## CHECKLISTA

## Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

### Barnperspektivet

- |  |  |   |
|--|--|---|
| Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet?  | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre? | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas?  | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen?  | JA <input type="checkbox"/>            | NEJ <input checked="" type="checkbox"/> |
| Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt?                 | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"?                                 | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |

### Landsbygdsperspektivet

- |  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
| Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden? | JA <input type="checkbox"/> | NEJ <input checked="" type="checkbox"/> |
| Vid <b>JA</b> hur bedömer ni att beslutet påverkar:  |                             |   |
| Att det blir svårare att bo på landsbygden?  | JA <input type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Att det blir fler jobb på landsbygden?   | JA <input type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Att det minskar tillgången till god service på landsbygden?  | JA <input type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |

### Horisontella principerna (tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet?   | JA <input type="checkbox"/>            | NEJ <input checked="" type="checkbox"/> |
| Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats?  | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Kan beslutet utestänga någon från samhället?  | JA <input type="checkbox"/>            | NEJ <input checked="" type="checkbox"/> |
| Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs? | JA <input checked="" type="checkbox"/> | NEJ <input type="checkbox"/>            |
| Om <b>NEJ</b> – varför inte?  |  |   |

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

KS § 72 Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026

**INLEDNING**

Enligt kommunallagen, 5 kap 35 §, skall motioner beredas så, att fullmäktige kan fatta beslut inom ett år från det att motionen väcktes. Om beredning inte kan avslutas inom denna tid, skall detta och vad som kommit fram vid beredningen anmälas till fullmäktige inom samma tid. Fullmäktige får då avskryva motionen från vidare handläggning.

Enligt fullmäktiges arbetsordning skall kommunstyrelsen göra denna redovisning vid fullmäktiges ordinarie sammanträden i april och oktober.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1157 – Missiv

KS 2026.1158 - Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026

Ledningsutskottets beslut § 58, 2026-03-25

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot avslag och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

**BESLUT**

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

**KSLU § 58 Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026**

**INLEDNING**

Enligt kommunallagen, 5 kap 35 §, skall motioner beredas så, att fullmäktige kan fatta beslut inom ett år från det att motionen väcktes. Om beredning inte kan avslutas inom denna tid, skall detta och vad som kommit fram vid beredningen anmälas till fullmäktige inom samma tid. Fullmäktige får då avskriva motionen från vidare handläggning.

Enligt fullmäktiges arbetsordning skall kommunstyrelsen göra denna redovisning vid fullmäktiges ordinarie sammanträden i april och oktober.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1157 – Missiv

KS 2026.1158 - Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Kommunledningskontoret, Kanslienheten  
Anna Rydstedt  
Huvudregistrator

MISSIV

## Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

Enligt kommunallagen, 5 kap 35 §, skall motioner beredas så, att fullmäktige kan fatta beslut inom ett år från det att motionen väcktes. Om beredning inte kan avslutas inom denna tid, skall detta och vad som kommit fram vid beredningen anmälas till fullmäktige inom samma tid. Fullmäktige får då avskriva motionen från vidare handläggning.

Enligt fullmäktiges arbetsordning skall kommunstyrelsen göra denna redovisning vid fullmäktiges ordinarie sammanträden i april och oktober.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

Kommunstyrelsens ledningsutskott föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

### ***Bilagor:***

- 1 Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år.
- 2
- 3

## CHECKLISTA

## Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

### Barnperspektivet

Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

### Landsbygdsperspektivet

Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Vid <b>JA</b> hur bedömer ni att beslutet påverkar:		
Att det blir svårare att bo på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det blir fler jobb på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det minskar tillgången till god service på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

### Horisontella principerna (tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)

Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Kan beslutet utestänga någon från samhället?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

Om **NEJ** – varför inte?

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

Kommunledningskontoret, Kanslienheten  
Anna Rydstedt  
Huvudregistrator

## Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, våren 2026

<b>Dnr</b>	<b>Anmäld i KF</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Remitterad till</b>	<b>Status</b>
2023/1325	2023-12-18	Motion (M) om att det är dags att börja webbsända kommunfullmäktiges sammanträden	Kommunikationsenheten och IT- och digitaliseringsenheten	Yttrande ej inkommit
2024/1012	2024-09-30	Motion (SD) om införande av tillgänglighetsbidrag för anpassning av verksamhetslokaler	Fastighetsenheten	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS

KS § 73      Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026

**INLEDNING**

Kommunfullmäktige beslutade 29 januari 2009, § 10, att bifalla *Motion om redovisning av verkställandet av bifallna motioner och medborgarförslag*. Motionären föreslog att kommunfullmäktige ska erhålla en redovisning av de motioner och medborgarförslag som bifallits med ännu inte verkställts.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1159 – Missiv

KS 2026.1160 - Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026

Ledningsutskottets beslut § 59, 2026-03-25

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar, bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot avslag och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

**BESLUT**

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

**KSLU § 59 Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026**

**INLEDNING**

Kommunfullmäktige beslutade 29 januari 2009, § 10, att bifalla *Motion om redovisning av verkställandet av bifallna motioner och medborgarförslag*. Motionären föreslog att kommunfullmäktige ska erhålla en redovisning av de motioner och medborgarförslag som bifallits med ännu inte verkställts.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1159 – Missiv

KS 2026.1160 - Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktiges beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Kommunledningskontoret, Kanslienheten  
Anna Rydstedt  
Huvudregistrator

MISSIV

## Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

Kommunfullmäktige beslutade, KF § 10, 2009-01-29 att bifalla *Motion om redovisning av verkställandet av bifallna motioner och medborgarförslag*. Motionären föreslog att kommunfullmäktige ska erhålla en redovisning av de motioner och medborgarförslag som bifallits med ännu inte verkställts.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att godkänna redovisningen och lägga den till handlingarna.

### **Bilagor:**

- 1 Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag.
- 2
- 3

## CHECKLISTA

## Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

### Barnperspektivet

Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

### Landsbygdsperspektivet

Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Vid <b>JA</b> hur bedömer ni att beslutet påverkar:		
Att det blir svårare att bo på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det blir fler jobb på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det minskar tillgången till god service på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>

### Horisontella principerna (tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)

Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Kan beslutet utestänga någon från samhället?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Om <b>NEJ</b> – varför inte?		

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

Kommunledningskontoret, Kanslienheten  
Anna Rydstedt  
Huvudregistrator

## Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, våren 2026

### Motioner

Dnr	Ärende	Beslut	Hanteras av	Status
2017/87	Motion (S) Nu satsar vi på landsbygden	KF § 51/2018	Näringslivskontoret	Ett landsbygdsprogram är under framtagande (Dnr 2025/962) Behandlas i kommunstyrelsen våren 2026.

### Medborgarförslag

Dnr	Ärende	Beslut	Hanteras av	Status
2018/578	Medborgarförslag om att bygga lekplats vid Måns Ols	KF § 101/2019	Tekniska kontoret och kultur- och fritidskontoret	Inväntar placering av ny servicebyggnad som ligger som en investering kommande år.
2018/814	Medborgarförslag gällande Krisberedskap - krisplan för vattenförsörjning	KF § 97/2019	Tekniska kontoret och enheten för säkerhet och beredskap	Verkställt KF § 118/2025 Handlingsplan för nödvattenförsörjning (Dnr 2025/1044)
2024/124	Medborgarförslag; Flytta Skapande skola från Skolkontoret till Kultur- och fritidskontoret	KF § 111/2025	Skolkontoret och Kultur och Fritid	Verkställt från och med 2026-01-01

Kommunledningskontoret, Kanslienheten

2024/1133	E-förslag; Kontroll i belastningsregister inför anställning i hemtjänst	KF § 130/2025	ÄON	Verkställt från och med 2026-03-01.
2024/1253	E-förslag - Lys upp promenadstråket runt dammarna och parkytan vid paviljongen och paviljongen	KF § 133/2025	Tekniska kontoret	Verkställt KSLU § 35/2026 Beviljat startbesked för gångvägar runt Ekeby dammar (Dnr 2026/90)

Sala kommuns revisorer

Till Fullmäktige i Sala kommun organisationsnummer 212000-2098

### Revisionsberättelse för år 2025

Vi, av fullmäktige utsedda revisorer, har granskat den verksamhet som bedrivits i styrelse, nämnder och fullmäktigeberedningar och genom utsedda lekmannarevisorer/revisorer den verksamhet som bedrivits i kommunens företag.

Granskningen har utförts av sakkunniga som biträder revisorerna.

Styrelse, nämnder och beredningar ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande mål, beslut och riktlinjer samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. De ansvarar också för att det finns en tillräcklig intern kontroll och återredovisning till fullmäktige.

Revisorerna ansvarar för att granska verksamhet, intern kontroll och räkenskaper samt att pröva om verksamheten bedrivits enligt fullmäktiges uppdrag och mål samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten.

Granskningen har utförts enligt kommunallagen, god revisionssed i kommunal verksamhet och kommunens revisionsreglemente.

Granskningen har haft den omfattning och inriktning samt givit det resultat som redovisas i bilagan "Revisorernas redogörelse".

**Vi bedömer** att kommunstyrelsen och övriga nämnder har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

**Vi bedömer** att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande.

**Vi bedömer** att styrelsens, nämndernas och beredningarnas interna kontroll bedöms har varit tillräcklig.

**Vi bedömer** sammantaget att resultatet enligt årsredovisningen är delvis förenligt med de finansiella målen och delvis med de verksamhetsmål som fullmäktige uppställt.

**Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för styrelse, nämnder och beredningar samt enskilda ledamöterna i dessa organ.**

**Vi tillstyrker att fullmäktige godkänner kommunens årsredovisning för 2025.**

Elisabeth Nilsson har p.g.a. jäv inte deltagit i granskningen av kommunens Överförmyndarverksamhet.

Sala kommun, 17 april 2026



Bengt Runestedt



Sandip Thanki



Per-Olof Palm



Hans Gehlin



Eleonor Wikman



Elisabeth Nilsson



Bodil Hildemar

Bilagor:

Till revisionsberättelsen hör bilagorna

Revisorernas redogörelse

Förteckning över genomförda granskningar

Auktoriserad revisors uttalande

Granskningsrapport från lekmannarevisorerna i Sala silvergruva AB

Granskningsrapport från lekmannarevisorerna i Salabostäder AB

Granskningsrapport från lekmannarevisorerna i Sala-Heby Energi AB

Revisionsberättelser från Sala Silvergruva AB, 556333-0207

Revisionsberättelse från Salabostäder AB, 556352-0500

Revisionsberättelse från Sala-Heby Energi AB, 556601-2901

**De sakkunnigas rapporter** har löpande under året översänts till kommunfullmäktige.







## REVISIONSREDOGÖRELSE

SALA KOMMUN

2025-04-17

## Inledning

Enligt revisionsreglementet lämnas en redogörelse över revisorernas verksamhet för år 2025. Vi har utfört vår granskning enligt kommunallagen, god revisionsred i kommunal verksamhet, fastställt revisionsreglemente, samt de lagar och förordningar som berör revisionens verksamhet.

Revisorerna granskar årligen i den omfattning som följer av god revisionsred, all verksamhet som bedrivs inom nämnderna. Genom lekmanarevisorerna granskar revisorerna även den verksamhet som bedrivs i de kommunala bolagen.

Revisorerna prövar om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt sätt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig. Målet med revisorernas arbete är ansvarsprövningen, dvs. revisorernas bedömning i frågan om ansvarsfrihet som lämnas till kommunfullmäktige inför dess årliga ansvarsprövning och beslut.

Granskningsuppdraget är medlet att nå fram till denna ansvarsprövning. En viktig och grundläggande del i revisionsprocessen är planering av revisionsinsatserna. En väsentlighets- och riskanalys har genomförts. Områden som har beaktats i analysen är omvärldspåverkande faktorer, organisation, verksamhet och processer. Utifrån analysen har en revisionsplan upprättats.

Revisorerna har under året sammanträffat med styrelse och nämnder samt de kommunala bolagen i syfte att ge underlag för kommunfullmäktiges ansvarsprövning. Resultatet av de fördjupade granskningarna har löpande överlämnats till kommunfullmäktige. Revisorernas årliga granskningar kan indelas följande områden:

- Grundläggande granskning
- Granskning av delårsrapport och årsredovisning
- Granskning av god ekonomisk hushållning och balanskravet
- Fördjupade granskningar

De fördjupade granskningar som har utförts under året och har skickats till kommunfullmäktige löpande, är följande:

- Granskning av lokalförsörjning

## Grundläggande granskning

Den grundläggande granskningen syftar till att ge revisionen tillräcklig kunskap för att för att kunna uttala sig om all verksamhet, vilket är kommunrevisionens uppgift. Den grundläggande granskningen är mycket omfattande, men de sammantagna bedömningarna sammanfattas i nedanstående tabeller. Den grundläggande granskningen expedieras tillsammans med detta dokument vid revisionsårets slut.

	Kommunstyrelsen	Äldre- och omsorgsnämnden	Social- och arbetsmarknadsnämnden
Verksamhetsstyrning	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
Ekonomistyrning	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	2 Gult – Avvikelse som bedöms bör hanteras
Intern kontroll	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	2 Gult – Avvikelse som bedöms bör hanteras	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
Uppsiktsplikt	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs		
Kommentarer	Kommunstyrelsen har under året följt både kommunens och de egna kontorens ekonomi noggrant och vidtagit åtgärder för att öka följsamhet mot beslutad budget.  Uppföljningen av den interna kontrollen är i stort tydlig och ger en god överblick över de kontroller som genomförts samt vilka åtgärder som vidtas med anledning av resultatet. Vi har noterat att återrapporteringen av ett antal kontrollområden saknar en tydlig beskrivning av vilken kontroll som har genomförts samt resultatet av kontrollen.	Nämnden rapporterar i år en positivt avvikelse i relation till beslutad budget. Det positiva resultatet har delvis uppnåtts genom fullmäktiges budgetrevidering men vi kan konstatera att nämnden har vidtagit åtgärder för att sänka verksamhetens kostnader.  Nämnden har en tydlig internkontrollplan och -uppföljning. Nämnden har dock endast inkluderat ett av de av kommunövergripande kontrollområdena som kommunstyrelsen beslutat om i sin internkontrollplan.	Nämnden har, i likhet med föregående år, en negativ avvikelse i relation till beslutad budget. Nämnden noggrant har följt den ekonomiska utvecklingen och de åtgärder som vidtas för att minska verksamhetens kostnader. Ett flertal av de åtgärder som vidtagits förväntas få effekt först under 2026.  Nämnden har en tydlig internkontrollplan och -uppföljning.

	Skolnämnden	Kultur- och fritidsnämnden	Bygg- och miljönämnden
Verksamhetsstyrning	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs
Ekonomistyrning	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	
Intern kontroll	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs	
Uppsiktsplikt			
Kommentarer	Nämnden rapporterar i år en positiv avvikelse i relation till budget.  Skolinspektionen har riktat kritik mot Sala kommun som huvudman för skolan. Vi ser dock positivt på att nämnden har agerat för att säkerställa korrekt hantering av elever i behov av stöd samt anmälningar av kränkande särhandling.  Nämnden har en tydlig men kortfattad internkontrollplan. Nämndens innehåller plan endast innehåller 3 kontrollområden, varav 2 är de kommunövergripande områdena som kommunstyrelsen beslutat om.	Nämnden rapporterar i år en positiv avvikelse i relation till budget. Vi kan konstatera att nämnden har fått en högre budget jämfört med föregående år och gör ett liknande resultat som 2024.  Vi bedömer att den interna kontrollen är tillräcklig men noterar att det inte framgår tydligt i uppföljningen om kontrollen avseende risk för felaktig användning av föreningsstöd har genomförts.	Bygg- och miljönämnden har fatta beslut och följt verksamheten inom sitt ansvarsområde.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriteringsbeslut PBL-tillsyn,</li> <li>• Plan för alkohol- och tobaksnhetens arbete 2025,</li> <li>• Plan för miljöenhetens arbete 2025</li> </ul>

4 Rött – Avvikelse som bedöms ska hanteras skyndsamt
3 Orange – Avvikelse som bedöms ska hanteras
2 Gult – Avvikelse som bedöms bör hanteras
1 Grönt – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

## Granskning av delårsrapport 2025

Vi har utfört en översiktlig granskning av utfall och ställning i delårsrapportens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter för för perioden 2025-01-01–2025-08-31 avgiven av kommunstyrelsen den 2025-10-15. Det är styrelsen som har ansvaret för att upprätta och presentera denna delårsrapport i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning. Vårt ansvar är att uttala en slutsats grundad på vår översiktliga granskning.

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att den bifogade delårsrapportens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med LKBR.

En förenklad förvaltningsberättelse har upprättats i enlighet med LKBR.

Översiktlig beskrivning av kommunens drift- och investeringsverksamhet har upprättats.

## Granskning av bokslut 2025

Vi har utfört en revision av årsredovisningen enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision för Sala kommun för år 2025-01-01–2025-12-31 avgiven av kommunstyrelsen den 2026-04-08. Förvaltningsberättelsen och de sammanställda räkenskaperna har granskats enligt särskilda instruktioner.

Enligt vår bedömning har årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys, drift- och investeringsredovisning samt noter upprättats i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av kommunens finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året.

Förvaltningsberättelsens lagstadgade delar är förenliga med årsredovisningens övriga delar.

## Granskning av balanskravet och god ekonomisk hushållning

### Balanskravet

Vår bedömning är att kommunen efterlever kraven på redovisning och beräkning av balanskravsresultatet.

Vi ser det som positivt att kommunen genom det positiva balanskravsresultat för 2025 återställt en del av tidigare års negativa balanskravsresultat. Vi ser det dock som allvarligt att balanskravet inte bedöms kunna återställas inom den tidsrymd som krävs enligt kommunallagen. Kommunen har åberopat särskilda skäl för detta. Kommunstyrelsen har tagit fram ett beslutsunderlag för att åberopa synnerliga skäl, utifrån att pensionskostnaderna varit höga. Kommunstyrelsen menar i detta dokument att balanskravet ska återställas genom ett ökat budgeterat resultat för åren 2026-2028, det vill säga en längre period än vad som föreskrivs.

### God ekonomisk hushållning

Vår bedömning är att utfallet delvis är förenligt med de finansiella mål som fullmäktige fastställt.

Vår bedömning är att utfallet delvis är förenligt med de verksamhetsmässiga mål som fullmäktige fastställt med avseende på god ekonomisk hushållning.

Vi har inte identifierat några omständigheter som innebär att vi gör en annan bedömning än kommunstyrelsen. Således delar vi kommunstyrelsens bedömning att målen för god ekonomisk hushållning delvis uppnås. När det gäller systemet för mätning av måluppfyllnaden så finns ett relativt stort antal indikatorer som kommunen ensam inte kan påverka, vilket kan göra att kommunen faktiskt levererar bättre än vad måluppfyllnaden visar, eller tvärtom. Utöver detta så redovisas måluppfyllnaden och grunderna för denna på ett bra och tillgängligt sätt.

## Granskning av lokalförsörjning

Denna granskning har genomförts med syfte att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning i Sala kommun, med särskilt fokus på ekonomistyrning och lokalförsörjning riktad till vård- och omsorgsverksamheten samt förskole- och skolverksamheten.

Granskningen visar att det finns formella styrdokument för lokalförsörjningsprocessen, men att dessa i praktiken inte har följts fullt ut. Arbetssätt och processer har under senare tid utvecklats och anpassats efter nya, ännu ej antagna riktlinjer. Det saknas fortfarande en samlad lokalförsörjningsplan, vilket försvårar långsiktig planering och prioritering.

Demografiska behov beaktas i planeringen genom årliga befolkningsprognoser och dialog mellan verksamheter och verksamhet Fastighet, men det saknas en systematisk och dokumenterad process för hur dessa behov integreras i lokalförsörjningsplaneringen. Prioritering av lokalbehov och investeringar sker i praktiken genom dialog och sammanställningar, men det finns behov av att stärka formaliseringen och transparensen i dessa processer.

Roller och ansvar har blivit tydligare genom utvecklingen av nya arbetssätt och etableringen av strategiska forum, men det finns fortfarande behov av ytterligare förtydliganden och dokumentation.

När det gäller hanteringen av underskottet hos verksamhet Fastighet konstateras att det finns analyser och åtgärdsplaner, men att effekterna av dessa varit begränsade under 2025. Flera åtgärder har långsiktig verkan och effekter väntas inom kommande år. De senaste årens betydande underskott, samt brister i budget, prognosarbete och uppföljning, har försvårat en snabb återgång till ekonomi i balans.

Revision är per definition bakåtblickande eftersom revisionen utgår från det som har hänt, de beslut som har fattats och de åtgärder som har vidtagits. Revisionell bedömning görs utifrån, vid tidpunkten för granskningens genomförande, gällande regler och riktlinjer.

Med en strikt revisionell (bakåtblickande) ansats skulle vår slutsats och samlade revisionella bedömning ha varit betydligt mer kritisk. Per revisionsfråga hade bedömningen sannolikt blivit orange eller röd. Vi har i denna rapport dock valt att ta hänsyn till att granskningen genomförts under pågående utvecklingsarbete. Genom att ta hänsyn till det pågående utvecklingsarbetet kan granskningen ge en mer balanserad och konstruktiv bedömning, som både speglar nuläget och ger vägledning för fortsatt förbättring. Detta ökar rapportens relevans och nytta för kommunen.

Det faktum att bedömningen landar på gul för fyra av fem revisionsfrågor ska tolkas mot bakgrund av att det pågående utvecklingsarbetet, enligt vår bedömning, i stor utsträckning innebär att nödvändiga åtgärder antingen påbörjats eller finns planerade.

### **Slutsats**

Utifrån nu gällande styrdokument finns tydliga brister i efterlevnad av styrdokument och formalisering av processer. Vi konstaterar också brister i uppföljning av åtgärder, särskilt vad gäller hanteringen av underskottet hos verksamhet Fastighet.

Kommunstyrelsen har dock påbörjat ett utvecklingsarbete för att stärka styrning, samverkan och ekonomisk kontroll inom lokalförsörjningsprocessen. För att säkerställa en långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv lokalförsörjning behöver kommunen skyndsamt fastställa och implementera de nya styrdokumenterna samt säkerställa att processer formaliseras och att uppföljning och prognosarbete stärks.

## Revisionens bedömningar rörande ansvarsfrihet

Vi bedömer att styrelse och nämnder har arbetat fokuserat och strukturerat under året med att vända de tidigare årens negativa ekonomiska resultat. Detta har också ekonomiskt sett givit effekt. Vi ser också möjligheten att det ekonomiska resultatet ytterligare kan stabiliseras när alla åtgärder fått helårseffekter.

Det arbete som kommunen har genomfört innebär bättre förutsättningar för att dels fortsätta bygga en stabil ekonomisk bas för kommunens verksamheter, men också skapa förutsättningar för att arbeta vidare med kvalitet och kommunens övriga mål framöver.

Revisionen lämnar utifrån detta en revisionsberättelse utan anmärkningar och föreslår att ansvarsfrihet lämnas för samtliga instanser och ledamöter.

## Lekmannarevision i kommunens bolag

Lekmannarevision i de kommunala bolagen Sala Silvergruva AB, Salabostäder AB och Sala-Heby Energi AB har genomförts under året. Lekmannarevisorernas granskningsrapporter bifogas som bilaga till revisionsberättelsen.

## Resurser och övrig information

Revisorerna i Sala kommun arbetar aktivt med att utveckla revisionsarbetet i syfte att revisionen ska fungera väl som fullmäktiges och allmänhetens demokratiska kontrollinstrument. Kommunens revisorer har under år 2024 haft 1,2 mnkr i ram till sitt förfogande för att bedriva granskningsarbete. Revisorerna har i revisionsarbetet biträtts av Conectura AB.

Sala den 17 april 2026

Kommunens valda revisorer

Bengt Runestedt

Sandip Thanki

Per-Olof Palm

Hans Gehlin

Eleonor Wikman

Elisabeth Nilsson

Bodil Hildemar

## Sammanställning av löpande inlämnade granskningsrapporter

Granskning av delårsbokslut

Granskning av lokalförsörjning

Grundläggande granskning

Granskning av årsbokslut

Granskning av god ekonomisk hushållning och balanskravet

## Till revisorerna i Sala kommun (org.nr 212000-2098)

Vi har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sala kommun utfört revision och granskning av årsredovisningen enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision för år 2025-01-01–2025-12-31.

## Yttrande om årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter

### Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision för Sala kommun för år 2025-01-01–2025-12-31 avgiven av kommunstyrelsen den 2026-04-08. Förvaltningsberättelsen, drifts- och investeringsredovisningen och de sammanställda räkenskaperna har granskats enligt särskilda instruktioner.

Enligt vår bedömning har årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys, samt noter upprättats i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av kommunens finansiella ställning per den 31 december 2025 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året.

### Grund för uttalanden

Vi har utfört uppdraget enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision. Vårt ansvar enligt denna standard beskrivs närmare i avsnittet *Det sakkunniga biträdets ansvar*. Uppdraget är utfört utifrån opartiskhet och självständighet i förhållande till kommunen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

### Annan information

Årsredovisningen innehåller också annan information än resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter och denna andra information återfinns på sidorna 1–6 och sidorna 66–67. Det är styrelsen som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen omfattar inte denna andra information och i vårt uppdrag ingår inte att genomföra en revision av denna information, men det är vårt ansvar att läsa den och överväga om den i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys, drift- och investeringsredovisning samt noter. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen och bedömer om den andra informationen verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldig att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

## Styrelsens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för att årsredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt LKBR. Styrelsen ansvarar även för den interna kontroll som den bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

## Det sakkunniga bitrådets ansvar

Vårt mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, och att lämna ett yttrande som en del av en revisionsrapport till de förtroendevalda revisorerna. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller misstag och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i ovan nämnda delar.

Som del av en revision enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

1. Identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risker för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på misstag,
2. Skaffar vi oss en förståelse av den del av kommunens interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
3. Utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
4. Utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningens resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
5. Måste vi informera de förtroendevalda revisorerna om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de eventuella betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

## **Det sakkunniga bitrådets granskning av förvaltningsberättelsen, de sammanställda räkenskaperna samt drift- och investeringsredovisningen**

Det är styrelsen som har ansvaret för förvaltningsberättelsen, de sammanställda räkenskaperna samt drift- och investeringsredovisningen och att dessa upprättas i enlighet med LKBR. Vår granskning har skett enligt "Instruktion för granskning av förvaltningsberättelse", "Instruktion för granskning av sammanställda räkenskaper" samt "Instruktion för granskning av drifts- och investeringsredovisning" i Standard för kommunal räkenskapsrevision. Detta innebär att vår granskning av förvaltningsberättelsen, de sammanställda räkenskaperna och drift- och investeringsredovisningen har en annan inriktning och mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision har. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Förvaltningsberättelsen har upprättats i enlighet med LKBR.

Sammanställda räkenskaper har upprättats i enlighet med LKBR.

Drift- och investeringsredovisning har upprättats i enlighet med LKBR.

### **Undertecknande**

Uppsalat den dag som framgår av vår elektroniska signatur

Cedra Norr AB

Peter Alm  
Ansvarigt sakkunnigt biträde/Auktoriserad revisor

# Deltagare

---

**CEDRA NORR AB** 559313-2722 Sverige

**CEDRA NORR AB** 559313-2722 Sverige

***Signerat med Svenskt BankID***

---

***2026-04-17 09:15:36 UTC***

---

**Undertecknare**

Datum

Namn returnerat från Svenskt BankID: Peter Johan Alm

Peter Alm

Leveranskanal: E-post  
IP-adress: 193.180.253.30

## KS § 70 Bokslut 2025 Sala kommun

### INLEDNING

Årets resultat för 2025 uppgick till 29 mnkr, vilket ger en positiv budgetavvikelse på 25,4 mnkr. Nämndernas sammanlagda budgetavvikelse efter budgetrevidering om 49,5 mnkr uppgår till +23,8 mnkr.

Den sammantagna bedömningen är att kommunen har en svag utveckling av indikatorerna som mäter de övergripande utvecklingsmålen. Tre av de finansiella målen uppnås och sammantaget bedöms de som uppnådda. Helhetsbedömningen blir att kommunen delvis uppnår god ekonomisk hushållning.

### Ekonomiska konsekvenser

Vid fastställande av resultat enligt balanskravet ska realisationsvinster och orealiserade vinster i värdepapper räknas ifrån årets resultat. Det ekonomiska resultatet enligt balanskravet uppgår till +26,5 mnkr vilket innebär att Sala kommun inte har uppfyllt balanskravet 2025.

Uppkomna negativa balanskravsresultat ska enligt regelverket återställas inom tre år.

Balanskravsresultatet från 2023 och 2024 summerar ihop till ett ingående återställandekrav på 129,8 mnkr. 2025 års balanskravsresultat bidrar till att återställa en stor del av underskottet från 2023. Resterande del, 6,1 mnkr, ska enligt regelverket återställas senast under 2026.

Då en stor del av underskottet från 2024 kopplas till kraftigt ökade pensionskostnader åberopades synnerliga skäl för att återställa underskottet över en längre period än regelverket föreskriver. Ett återställande på tre år bedömdes inte som rimligt då det skulle få alltför stora konsekvenser för den löpande verksamheten.

Enligt beslut, KF § 36 den 28 april 2025, återställs det negativa balanskravsresultatet från 2024 genom det budgeterade resultatet senast 2030.

### Beslutsunderlag

- KS 2026.1131 - Missiv
- KS 2026.1132 - Årsredovisning Sala kommun 2025
- KS 2026.1133 - Nämndernas verksamhetsberättelser 2025
- KS 2026.1134 - Uppföljning internkontrollplaner 2025
- KS 2026.1135 - Begäran om TA investeringar från 2025
- KS 2026.1136 - Nämndernas beslutsprotokoll 2025
- KS 2026.1137 - Årsredovisning Salabostäder AB
- KS 2026.1138 - Årsredovisning Sala-Heby Energi AB
- KS 2026.1139 - Årsredovisning Sala Silvergruva AB

Ledningsutskottets beslut § 70, 2026-03-25

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 70 fortsättning

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar, bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att Årsredovisningen för 2025 godkänns, att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna, att godkänna de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna, att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 19 mnkr i enlighet med bilaga KS 2026.1135, att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner i enlighet med bilaga KS 2026.1134, samt att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr.

Anders Wigelsbo (C), Camilla Runerås (S), Johanna Ritvadotter (V), Elisabet Pettersson (C) och Ingela Kilholm Lindström (MP) yrkar bifall till ledningsutskottets förslag.

Erik Hamrin (M) yrkar, att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna, att notera de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna, att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 13 mnkr i enlighet med bilaga KS 2026.1135, att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner i enlighet med bilaga KS 2026.1134, samt att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr.

Erik Hamrin (M) tilläggsyrkar, att uppdra till kommundirektören att tillse till fullmäktiges behandling av bokslutet omarbeta målanalyserna i årsredovisningen och utifrån nämndernas verksamhetsberättelser för att skapa en analys som enbart omfattar de indikatorer och nyckeltal där det finns mätvärden för året 2025, samt att analysen ska göras utifrån Sala kommuns eget resultat, inte i relation till andra kommuners resultat.

Henric Eriksson (SD) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) samtliga yrkanden.

### Beslutsgång

Ordförande ställer ledningsutskottets förslag mot Erik Hamrins (M) yrkande och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

Ordförande ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

### BESLUT

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att Årsredovisningen för 2025 godkänns,  
att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna,  
att godkänna de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna,

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 70 fortsättning

att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 19 mnkr i enlighet med bilaga KS 2026.1135,  
att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner i enlighet med bilaga KS 2026.1134, samt  
att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr.

### Reservation

Erik Hamrin (M), Tomas Bergling (M), Magnus Edman (SD), Per Palfelt (SD), Henric Eriksson (SD) och Hanna Westman (SBä) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) yrkanden och inkommer med skriftlig reservation:

” Bokslutet för 2025 visar ett mönster som vi sett under flera år. Flera nämnder når inte sina ekonomiska mål, och de överskott som ändå redovisas är i flera fall en följd av att styret via ändringsbudget sänkt resultatkravet och tillfört medel.

Det kan framstå som en enkel lösning, men det löser inga strukturella problem. Tvärtom riskerar det att försvaga den ekonomiska styrningen.

Med tanke på de underskott som byggts upp de senaste åren är behovet av starka resultat uppenbart. Trots det når kommunen inte ens upp till det som normalt ses som lägsta nivå för god ekonomisk hushållning, ett resultat på 2%.

Som vanligt vill vi vara tydliga med att Koalition Sala ser allt det hårda arbete som görs i verksamheterna i de tuffa läge vi befinner oss i. Vår personal har gjort betydande insatser för att hålla nere kostnaderna. Det förtjänar ett erkännande och ett varmt tack.

En sak som bekymrar är att det i de verksamheter som visar överskott så har detta i stor utsträckning uppnåtts genom lägre kostnader för personal, det vill säga mer jobb för de som är kvar. Det är ensamt inte en långsiktigt hållbar väg till en bra, trygg och trivsamt arbetsmiljö.

Bakgrunden till vår reservation är dock framför allt kopplad till hur kommunstyrelsen väljer att hantera uppföljningen.

Att ersätta formuleringen ”notera” med ”godkänna” när det gäller budgetavvikelse är inte en detaljfråga. Det är vår bestämda uppfattning att det inte är kommunstyrelsens uppgift att ”godkänna” avvikelser. Det innebär nämligen i praktiken att vi i efterhand legitimerar avsteg från beslutad budget utan att tydligt pröva orsaker eller ansvar. Kommunstyrelsen bör i stället ta avvikelserna till protokollet för vidare analys och åtgärder. Annars riskerar vi att signalera en alltför okritisk syn på budgetdisciplin.

Vi ser också problem med att överföra exploateringsmedel för Bältarhagenprojektet utan närmare prövning. I ett ekonomiskt ansträngt läge måste vi vara återhållsamma. Om medlen inte användes 2025 bör det redovisas varför de nu behövs 2026, och varför befintliga ramar inte räcker.

Mest bekymmersamt är dock hanteringen av målanalyserna i årsredovisningen. Att analysera målpåfyllelse baserat på indikatorer där aktuella mätvärden saknas

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KS § 70 fortsättning

riskerar att ge en missvisande bild. Utan relevant data blir analysen i praktiken en bedömning utan grund. Det är inte ett seriöst sätt att följa upp verksamheten och ett fullständigt slöseri med kommunens resurser. Det enda vi får är information om uppfattningar om läget, inte det faktiska läget.

Det är också problematiskt att i hög grad luta sig mot jämförelser med andra kommuner i stället för att tydligt redovisa den egna utvecklingen. Målsättningar som är uppsatta relativt andra är förrådiska. Vi kan se ut att ha blivit bättre, men egentligen blivit sämre utan att det märks. Det enda som krävs är att någon av de vi jämförs med har ett resultat som försämras mer än vårt.

Och sådant ser ju bra ut på papper, men för den brukare inom äldreomsorgen som faktiskt fått det sämre så är det en klen tröst att vår utvärdering säger att vi relativt andra kommuner blivit bättre. För att kunna fatta rätt beslut måste vi veta hur det faktiskt går i Sala – inte hur det ser ut någon annanstans. Vårt förslag var enkelt: analysera det som faktiskt kan mätas, och gör det utifrån Sala kommuns egna resultat.

Sammantaget innebär beslutet i denna punkt mindre tydlighet, svagare uppföljning och en risk för att avvikelser och brister inte hanteras med den skärpa som krävs. Det är inte en utveckling vi kan ställa oss bakom. Sala har en lång väg att vandra till en ekonomi som håller över tid.

Mot denna bakgrund reserverar vi oss mot beslutet till förmån för Erik Hamrins (M) yrkanden i denna punkt.”

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

## KSLU § 70 Bokslut 2025 Sala kommun

### INLEDNING

Årets resultat för 2025 uppgick till 29 mnkr, vilket ger en positiv budgetavvikelse på 25,4 mnkr. Nämndernas sammanlagda budgetavvikelse efter budgetrevidering om 49,5 mnkr uppgår till +23,8 mnkr.

Den sammantagna bedömningen är att kommunen har en svag utveckling av indikatorerna som mäter de övergripande utvecklingsmålen. Tre av de finansiella målen uppnås och sammantaget bedöms de som uppnådda. Helhetsbedömningen blir att kommunen delvis uppnår god ekonomisk hushållning.

### Ekonomiska konsekvenser

Vid fastställande av resultat enligt balanskravet ska realisationsvinster och orealiserade vinster i värdepapper räknas ifrån årets resultat. Det ekonomiska resultatet enligt balanskravet uppgår till +26,5 mnkr vilket innebär att Sala kommun inte har uppfyllt balanskravet 2025.

Uppkomna negativa balanskravsresultat ska enligt regelverket återställas inom tre år.

Balanskravsresultatet från 2023 och 2024 summerar ihop till ett ingående återställandekrav på 129,8 mnkr. 2025 års balanskravsresultat bidrar till att återställa en stor del av underskottet från 2023. Resterande del, 6,1 mnkr, ska enligt regelverket återställas senast under 2026.

Då en stor del av underskottet från 2024 kopplas till kraftigt ökade pensionskostnader åberopades synnerliga skäl för att återställa underskottet över en längre period än regelverket föreskriver. Ett återställande på tre år bedömdes inte som rimligt då det skulle få alltför stora konsekvenser för den löpande verksamheten.

Enligt beslut, KF § 36 den 28 april 2025, återställs det negativa balanskravsresultatet från 2024 genom det budgeterade resultatet senast 2030.

### Beslutsunderlag

- KS 2026.1131 - Missiv
- KS 2026.1132 - Årsredovisning Sala kommun 2025
- KS 2026.1133 - Nämndernas verksamhetsberättelser 2025
- KS 2026.1134 - Uppföljning internkontrollplaner 2025
- KS 2026.1135 - Begäran om TA investeringar från 2025
- KS 2026.1136 - Nämndernas beslutsprotokoll 2025
- KS 2026.1137 - Årsredovisning Salabostäder AB
- KS 2026.1138 - Årsredovisning Sala-Heby Energi AB
- KS 2026.1139 - Årsredovisning Sala Silvergruva AB

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 70 fortsättning

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att Årsredovisningen för 2025 godkänns,  
att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna,  
att godkänna de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna,  
att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 19 mnkr i enlighet med bilaga KS 2026.1135, samt  
att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner i enlighet med bilaga KS 2026.1134, samt  
att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr.

Erik Hamrin (M) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att Årsredovisningen för 2025 godkänns,  
att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna,  
att notera de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna,  
att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 13 mnkr i enlighet med bilaga KS 2026.1135,  
att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner i enlighet med bilaga KS 2026.1134, samt  
att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr

Erik Hamrin (M) tilläggsyrkar,  
1.att uppdra till kommundirektören att tillse till fullmäktiges behandling av bokslutet omarbeta målanalyserna i årsredovisningen och utifrån nämndernas verksamhetsberättelser för att skapa en analys som enbart omfattar de indikatorer och nyckeltal där det finns mätvärden för året 2025, samt  
2.att analysen ska göras utifrån Sala kommuns eget resultat, inte i relation till andra kommuners resultat.

Henric Eriksson (SD) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) samtliga yrkanden.

### Beslutsgång

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot Erik Hamrins (M) yrkande och finner sitt eget yrkande bifallet.

Ordföranden ställer Eriks Hamrins (M) tilläggsyrkande 1 mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

Ordföranden ställer Eriks Hamrins (M) tilläggsyrkande 2 mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

### BESLUT

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att Årsredovisningen för 2025 godkänns,

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 70 fortsättning

att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna,  
att godkänna de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna,  
att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 19 mnkr i enlighet med bilaga KS 2026.1135, samt  
att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner i enlighet med bilaga KS 2026.1134, samt  
att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr.

### Reservation

Erik Hamrin (M) och Henric Eriksson (SD) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) yrkanden och inkommer med skriftlig reservation:

” Det finns många orsaker att oroas över Sala kommuns bokslut för verksamhetsåret 2025. Det är ännu ett år där ett flertal nämnder missar sina ekonomiska mål. Flera av de nämnder som landar på plus gör det utslutande för att styret beslutade sig för att via en ändringsbudget minska sitt resultatmål och istället ge nämnderna större ekonomiska ramar.

Vad som kan tyckas vara en enkel lösning är i själv verket kontraproduktivt i längden. De senaste årens stora underskott ställer krav på starka resultat och detta år kommer Sala kommun inte ens upp till det som räknas som lägsta gränsen för god ekonomisk hushållning, det vill säga ett resultat på 2%.

Vi ser och vill dock rikta ett erkännande till vår personal som under året gjort stora insatser för att minska kostnaderna och bidrar till det som (sett till tidigare år under mandatperioden) får säga vara ett steg i rätt riktning.

Det som bekymrar oss när vi läser redovisningarna är att många av de överskott som skapats finns inom våra personalkostnadsposter. Det innebär att vi sparar genom att inte tillsätta personal när folk varit sjuka eller slutat. De som blir kvar får jobba hårdare för att täcka upp för de som inte är på plats. I förlängningen riskerar det öka antalet som blir sjuka och inte orkar att arbeta. Det är synnerligen olyckligt och vi anser att det finns andra sätt att få ekonomin att gå ihop än att spara på personalen.

Detta kommer vi få goda möjligheter att debattera senare i detta ärendes hantering. Bakgrunden till vår reservation mot styrets beslut att avslå våra yrkanden i denna punkt är rätt enkel.

Det kan tyckas vara en för detaljerat att vi vill ersätta formuleringen ”godkänna” med ”notera” när det gäller de budgetavvikelser som våra nämnder redovisar. Men det handlar inte om semantik. Att godkänna avvikelser innebär i praktiken att politiken i efterhand legitimerar avvikelser från beslutad budget, utan att tydligt pröva orsaker eller ansvar. Det bör kommunstyrelsen såklart inte göra. Avvikelserna ska tas

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 70 fortsättning

till protokollet, så att de kan bli föremål för analys och åtgärder. Vi anser att styrets vilja att "godkänna" avvikelser signalerar en tydligt okritisk syn på vikten av budgetdisciplin.

Att utan vidare fastställa en utökning med exploateringsmedel för Bältarhagen utan att tydligt redovisa varför dessa medel behövs 2026 innebär att investeringsnivån tillåts växa utan tillräcklig politisk prövning. Varje enskild investering måste, givet vårt ekonomiska läge, prövas noggrant. Om det inte byggdes 2025, vad talar för att det blir byggt 2026 och varför kan vi i så fall inte använda de medel som redan finns avsatta för exploatering 2026? Sala kommun måste bli bättre på att hålla i pengarna.

Mest bekymmersamt är dock att styret avslår våra tilläggsyrkanden om målanalyserna i årsredovisningen. Att analysera måluppfyllelse baserat på indikatorer där det saknas aktuella mätvärden riskerar att ge en skenbild av resultatet. Det är näst intill komiskt. Hela grunden till analys är korrekt data. Det man ägnar sig åt annars är "Verksamhetsanalys by magkänsla", det är slöseri med tid och kan leda till felslut i senare skeden.

Lika problematiskt är att luta sig mot jämförelser med andra kommuner i stället för att tydligt redovisa den egna utvecklingen. Det försvårar en ärlig bedömning av hur verksamheten faktiskt fungerar och utvecklas. Dessutom måste vi komma ihåg att det är fullständigt ovidkommande för våra skolelevers trygghet hur trygga barnen i Avesta eller Norrtälje känner sig.

Vårt förslag var enkelt: analysera det som faktiskt kan mätas, och att göra det utifrån Sala kommuns egna resultat. Allt annat är slöseri.

Sammantaget pekar besluten i denna punkt i en och samma riktning: mindre tydlighet, svagare uppföljning och en ovilja att fullt ut synliggöra avvikelser, kostnader och resultat. Det är inte en utveckling vi anser vara acceptabel. Vi lär få anledning att återkomma till detta i kommande debatter."

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Kommunledningskontoret Ekonomienheten  
Mikaela Assarsson  
Ekonomichef

MISSIV

## Bokslut 2025 för Sala kommun

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

Årets resultat för 2025 uppgick till 29 mnkr, vilket ger en positiv budgetavvikelse på 25,4 mnkr. Nämndernas sammanlagda budgetavvikelse efter budgetrevidering om 49,5 mnkr uppgår till +23,8 mnkr.

Den sammantagna bedömningen är att kommunen har en svag utveckling av indikatorerna som mäter de övergripande utvecklingsmålen. Tre av de finansiella målen uppnås och sammantaget bedöms de som uppnådda. Helhetsbedömningen blir att kommunen delvis uppnår god ekonomisk hushållning.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Vid fastställande av resultat enligt balanskravet ska realisationsvinster och orealiserade vinster i värdepapper räknas ifrån årets resultat. Det ekonomiska resultatet enligt balanskravet uppgår till +26,5 mnkr vilket innebär att Sala kommun inte har uppfyllt balanskravet 2025.

Uppkomna negativa balanskravsresultat ska enligt regelverket återställas inom tre år.

Balanskravsresultatet från 2023 och 2024 summerar ihop till ett ingående återställandekrav på 129,8 mnkr. 2025 års balanskravsresultat bidrar till att återställa en stor del av underskottet från 2023. Resterande del, 6,1 mnkr, ska enligt regelverket återställas senast under 2026.

Då en stor del av underskottet från 2024 kopplas till kraftigt ökade pensionskostnader åberopades synnerliga skäl för att återställa underskottet över en längre period än regelverket föreskriver. Ett återställande på tre år bedömdes inte som rimligt då det skulle få alltför stora konsekvenser för den löpande verksamheten.

Enligt beslut, KF § 36 2025-0428, återställs det negativa balanskravsresultatet från 2024 genom det budgeterade resultatet senast 2030.

Kommunledningskontoret, Ekonomienheten

**FÖRSLAG TILL BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att Årsredovisningen för 2025 godkänns,

att godkänna de i bokslutet vidtagna bokföringsåtgärderna,

att godkänna de av nämnderna/styrelsen redovisade budgetavvikelserna,

att fastställa tilläggsbudget för 2026 års investeringsbudget med 19 mnkr i enlighet med bilaga,

att godkänna uppföljningen av nämndernas internkontrollplaner enligt bilaga,

att fastställa balanskravsresultatet till +26,5 mnkr.

Kommunledningskontoret, Ekonomienheten

## CHECKLISTA

**Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet  
och de Horisontella principerna**

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

**Barnperspektivet**

- Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet? JA  NEJ
- Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre? JA  NEJ
- Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas? JA  NEJ
- Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen? JA  NEJ
- Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt? JA  NEJ
- Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"? JA  NEJ

**Landsbygdsperspektivet**

- Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden? JA  NEJ
- Vid **JA** hur bedömer ni att beslutet påverkar:
- Att det blir svårare att bo på landsbygden? JA  NEJ
- Att det blir fler jobb på landsbygden? JA  NEJ
- Att det minskar tillgången till god service på landsbygden? JA  NEJ

**Horisontella principerna  
(tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)**

- Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet? JA  NEJ
- Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats? JA  NEJ
- Kan beslutet utestänga någon från samhället? JA  NEJ
- Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs? JA  NEJ
- Om **NEJ** – varför inte?

Kommunledningskontoret, Ekonomienheten

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.



ÅRSREDOVISNING 2025

SALA KOMMUN



## INNEHÅLL

FÖRORD AV KOMMUNSTYRELSENS ORDFÖRANDE .....	4
INLEDNING .....	5
Politik och organisation .....	5
Sala kommun 5 år i sammandrag .....	6
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE .....	8
Översikt över verksamhetens utveckling .....	8
Den kommunala koncernen .....	10
Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning .....	12
Händelser av väsentlig betydelse .....	15
Verksamhetshändelser .....	17
Styrning och uppföljning av den kommunala verksamheten .....	18
God ekonomisk hushållning och ekonomisk ställning .....	19
Balanskravsresultat .....	29
Väsentliga personalförhållanden .....	30
Förväntad utveckling .....	32
EKONOMISKA SAMMANSTÄLLNINGAR .....	35
Resultaträkning .....	35
Kassaflödesanalys .....	36
Balansräkning .....	37
Drift- och investeringsredovisning .....	39
Noter .....	49
Begreppsförklaringar .....	65
Nyckeltalsbeskrivningar .....	65
SÄRREDOVISNING VA-VERKSAMHET .....	66
Resultaträkning .....	66
Kassaflödesanalys .....	66
Balansräkning .....	67
Noter .....	67

## FÖRORD AV KOMMUNSTYRELSENS ORDFÖRANDE

När 2025 inleddes stod Sala kommun, liksom hela landet, inför fortsatta ekonomiska och samhälleliga utmaningar. Ett pressat kostnadsläge, lågkonjunktur och osäkerhet i omvärlden har fortsatt att påverka både kommunens ekonomi och Salaborna i vardagen. Samtidigt har det säkerhetspolitiska läget och arbetet med krisberedskap och civilt försvar fortsatt att ställa höga krav på kommunen.

Trots detta har Sala kommun hållit fast vid vårt grunduppdrag, att leverera trygg välfärd med god kvalitet. Det har krävt ansvarstagande, prioriteringar och ett stort arbete i hela organisationen. Kommunens verksamheter har fortsatt att hantera en tuff ekonomisk situation samtidigt som kvalitet och service har behövt värnas.

Under året har arbetet med att stärka ekonomistyrningen varit särskilt viktigt. Ett gemensamt fokus har varit att säkerställa mer tillförlitliga prognoser, förbättra uppföljningen och tydligare få verksamhet och kostnader att matcha varandra. Vi har kunnat följa en utveckling som successivt förbättrats under året. Samtidigt har återhållsamhet gällt, vilket varit avgörande för att kunna hantera osäkerheter och räkna hem flera osäkerhetsfaktorer vid årets slut. Arbetet visar värdet av tät uppföljning, ekonomisk disciplin och uthållighet i styrningen. Under året genomfördes fyra månadsuppföljningar och en delårsrapport med årsprognoser.

I detta arbete har den analys av kommunens ekonomi som gjorts av Sveriges kommuner och regioner (SKR) haft stor betydelse. SKR:s analys mottogs inför årsskiftet 2024/2025 och arbetet med att omhänderta analysens slutsatser har varit tongivande under hela året. Analysen har varit en viktig grund för kommunens gemensamma arbete och bidragit till en tydligare riktning i arbetet med ekonomistyrning, budgetdisciplin, uppföljning och långsiktig hållbarhet. Att omsätta slutsatserna i praktiskt arbete har varit en central del av året.

När 2024 års bokslut behandlades stod det klart att det fanns ny information om kommunens ekonomiska läge, jämfört med när budgeten för 2025 beslutades. Mot den bakgrunden beslutade kommunstyrelsen att ta fram en reviderad budget för 2025, för att ta hand om den nya informationen och anpassa verksamhet och kostnader till förutsättningarna framåt. Efter revideringen fastställdes

ett lägre resultatmål än tidigare, och de omdisponeringar som gjordes bygger på tydliga och beredda prioriteringar i enlighet med prislappsmodellen.

Årets resultat för kommunen 2025 uppgår till 29,0 miljoner kronor. Det är ett viktigt resultat efter flera ekonomiskt utmanande år. Det betyder inte att utmaningarna är över, men det visar att ett mer systematiskt arbete med uppföljning, prioriteringar och styrning ger effekt. Samtidigt kvarstår behovet av fortsatt långsiktighet och god ekonomisk hushållning i hela kommunkoncernen. Årsredovisningen lyfter också att arbetet med en långsiktigt hållbar ekonomi och budget i balans behöver vara fortsatt högprioriterat.

En av årets mest betydelsefulla händelser var färdigställandet och invigningen av de nya lokalerna för Åkraskolan, Åkra förskola och anpassad grundskola. Det är en viktig investering för barn, elever, medarbetare och för Sala kommuns framtid. Invigningen markerar både avslutet på ett omfattande projekt och starten för bättre förutsättningar för lärande, arbetsmiljö och trygghet i moderna lokaler. Löpande fastighetsunderhåll har genomförts under året och investeringar har gjorts i tak på Björkgården, Varmsåtra skola och dränering av Klockarbo förskola. Genom att investera i våra befintliga fastigheter tar vi ansvar för verksamheternas förutsättningar och prioriterar hållbarhet.

Parallellt med det ekonomiska omställningsarbetet har kommunen fortsatt det långsiktiga kvalitetsarbetet inom flera verksamheter. Det gäller både verksamhetsutveckling, planering och arbetet för att kommunen ska stå starkare över tid. En hållbar ekonomi och god kvalitet i välfärden behöver gå hand i hand. Årsredovisningen beskriver också hur förändrad demografi och kompetensförsörjning ställer krav på omställning och långsiktig planering, vilket gör detta arbete än viktigare framåt.

Avslutningsvis vill jag rikta ett varmt och stort tack till samtliga medarbetare och chefer i Sala kommun. Under ett år som ställt höga krav har ni fortsatt att varje dag, dygnet runt och året om leverera välfärd och service till kommunens invånare. Ert arbete gör skillnad. Stort tack.

**Amanda Lindblad (S)**

Kommunstyrelsens ordförande

## INLEDNING

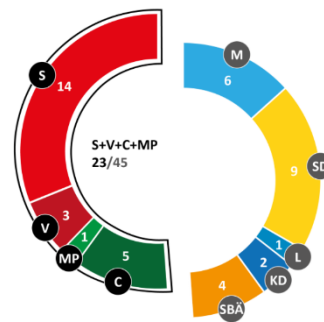
### Politik och organisation

Den politiska organisationen i Sala kommun består av kommunfullmäktige (KF), kommunstyrelse (KS), fem facknämnder samt demokratiberedning, kommunrevision, valnämnd, krisledningsnämnd och överförmyndare.

Till KS finns två utskott och till Social- och arbetsmarknadsnämnden ett utskott.

Under mandatperioden 2022–2026 styrs Sala kommun av en koalition som består av Socialdemokraterna, Centerpartiet, Vänsterpartiet och Miljöpartiet. Tillsammans har de fyra partierna 23 av de 45 mandaten i fullmäktige.

Fördelning av Sala kommunfullmäktiges 45 mandat:



### ORGANISATIONSSCHEMA – SALA KOMMUNKONCERN



## Sala kommun 5 år i sammandrag

Nyckeltal/mått		2021	2022	2023	2024	2025
Årets resultat	mnkr	31,1	-2,2	-7,1	0,1	29,0
Årets resultat som andel av skatteintäkter, bidrag och utjämning	%	2,0	-0,1	-0,4	0,0	1,6
Nettokostnader	mnkr	1 496,6	1 601,1	1 665,0	1 684,5	1 710,3
- förändring från föregående år	%	4,9	7,0	4,0	1,2	1,5
Skatteintäkter, bidrag, utjämning	mnkr	1 526,7	1 598,0	1 664,5	1 707,9	1 767,5
- förändring från föregående år	%	4,4	4,7	4,2	2,6	3,5
Nettokostnadsandel av skatteintäkter, bidrag och utjämning	%	98,0	100,0	100,0	99,0	96,8
Finansnetto	mnkr	1,1	1,0	-6,6	-23,3	-28,3
Rörelsekapital	mnkr	-89,2	-68,1	-34,6	-135,3	98,6
Balanslikviditet	%	70,7	79,0	90,0	57,6	98,6
Långfristiga skulder	mnkr	666,8	840,0	1 205,1	1 407,5	1 519,8
Tillgångar per invånare	kr	77 099	85 223	102 180	110 419	117 214
Skulder per invånare	kr	42 236	50 551	68 145	75 589	81 085
Personalkostnader och sociala avgifter	mnkr	1 088,3	1 129,5	1 190,9	1 203,2	1 213,6
- förändring från föregående år	%	1,9	3,8	5,4	1,0	1,9

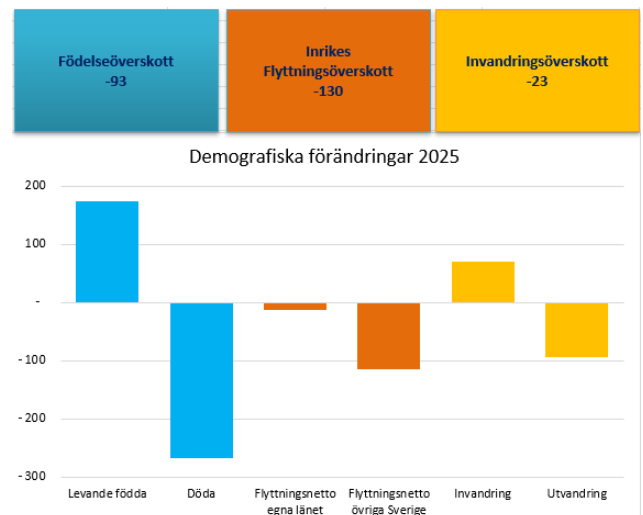
Fr o m 2022 ingår leasing av fast egendom i tillgångar per invånare och långfristiga skulder.

## Befolkning

Sala kommuns folkmängd minskade med 243 personer under 2025 och var vid årsskiftet <sup>1</sup>22 600 personer.

Salas befolkning i åldersklasser

Invånare	2021	2022	2023	2024	2025
0–18 år	4 932	4 939	4 899	4 886	4 800
19–64 år	12 324	12 228	12 363	12 289	11 808
65 – w	<u>5 730</u>	<u>5 814</u>	<u>5 591</u>	<u>5 668</u>	<u>5 992</u>
<b>Totalt</b>	22 986	22 981	22 853	22 843	22 600



<sup>1</sup> Från och med 2025 har SCB infört en liten kontrollerad slumpmässig osäkerhet i de redovisade uppgifterna i avsikt att skydda enskilda personer. Det innebär att ju mer

detaljerade uppgifterna är desto större blir osäkerheten och de redovisade delarna summerar inte alltid ihop till totalen.

## Så användes skattepengarna 2025

Så här fördelades 100 kronor i kommunalskatt på de olika verksamheterna:

### Skola och förskola

Grundskola, anpassad skola, fritidshem	20,76 kr
Förskola	8,83 kr
Gymnasieskola	7,31 kr

### Vård och omsorg

Äldreomsorg	24,95 kr
Omsorg om funktionshindrade	8,51 kr
Individ- och familjeomsorg	6,92 kr
Försörjningsstöd	1,33 kr

### Kultur och fritid

Kultur och fritid samt kulturskola	3,71 kr
------------------------------------	---------

### Övrigt

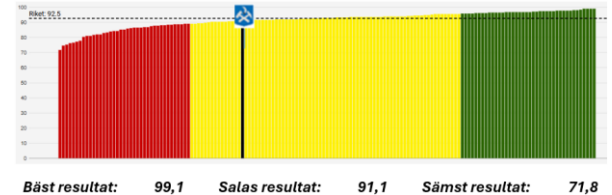
Arbetsmarknadsåtgärder och vuxenutbildning	1,22 kr
Gator, parker och lokaler	3,45 kr
Räddningstjänst och civilförsvaret	1,56 kr
Färdtjänst, skolskjuts, kollektivtrafik	3,67 kr
Kommunens övriga verksamheter	7,78 kr



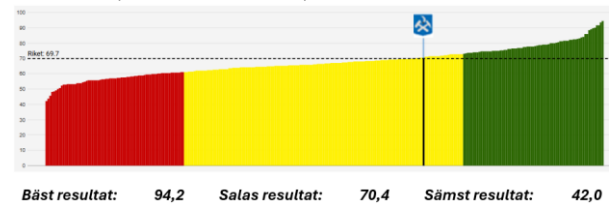
## Kommunens kvalitet i korthet (KKiK)

Så här ligger Sala till i jämförelse med andra kommuner<sup>2</sup> i ett urval av områden (från Kolada.se, 2026-02-24):

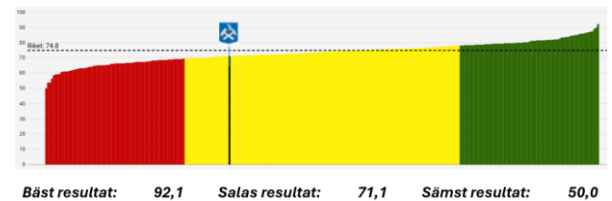
Hur stor andel upplever kommunen som en bra plats att bo och leva på, %?



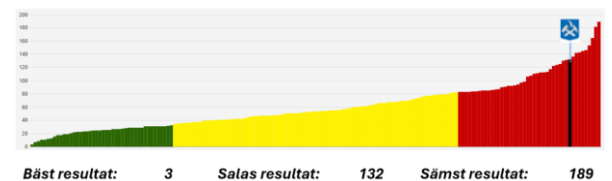
Hur stor andel av elever i åk 9 har uppnått betygsriterierna i alla ämnen, kommunala skolor, %?



Hur stor andel av gymnasieeleverna tar examen inom 4 år, hemkommun, %?



Hur lång är väntetiden i snitt för att få plats på ett äldreboende från ansökan till erbjudande om plats?



<sup>2</sup> som deltagit i respektive undersökning

## FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

### Översikt över verksamhetens utveckling

Allmänt		2021	2022	2023	2024	2025
Invånare per 31 december	Antal	22 998	22 981	22 853	22 843	<sup>3</sup> 22 600
Kommunalskatt	%	22,31	22,31	22,31	22,31	22,31
Kommunalskatt, Västmanland snitt	%	22,06	22,06	22,06	22,06	22,06
Kommunalskatt, rikssnitt	%	20,71	20,67	20,67	20,70	20,71

Invånarantalet i Sala kommun har sjunkit de senaste åren. 2025 minskade befolkningen med 243 personer, vilket motsvarar 1,1 % av befolkningen. Av länets tio kommuner är det endast Västerås som har en befolkningsökning.

Skattesatsen i Sala kommun har varit oförändrad sedan 2012 då en skatteväxling gjordes. Skattesatsen är hög i förhållande till snittet i såväl länet som riket. I Västmanland har Västerås den lägsta skattesatsen 20,36 % att jämföra med Norberg som har den högsta, 22,66 %.

Koncernen		2021	2022	2023	2024	2025
Årets resultat	mnkr	49,4	16,4	2,0	11,9	33,2
Verksamhetens intäkter	mnkr	771,5	875,0	949,6	1 017,9	916,6
Verksamhetens kostnader	mnkr	2 092,6	2 298,1	2 418,3	2 482,6	2 396,0
Avskrivningar	mnkr	135,9	142,1	160,7	179,4	196,9
Finansnetto	mnkr	-20,3	-16,2	-33,2	-52,0	-58,0
Soliditet, %	%	29,5	28,1	25,4	24,1	24,0
Soliditet inkl pensionsförpliktelser	%	15,4	15,4	13,6	12,9	13,5
Nettoinvesteringar	mnkr	166,5	205,6	289,3	382,1	237,4
Självfinansieringsgrad	%	111,3	77,1	56,2	50,0	97,0
Lån hos finansinstitut, nettolåneskuld	mnkr	1 666,8	1 695,5	1 872,4	2 115,4	2 321,8
Årsarbetare	antal	2 175	2 181	2 175	2 214	2 161
<i>Resultat innan konsolidering och eliminering:</i>						
Sala-Heby Energi AB	mnkr	14,5	16,3	13,0	0,5	4,8
Salabostäder AB	mnkr	5,8	6,2	1,6	12,9	1,5
Sala Silvergruva AB	mnkr	-0,2	-2,1	-3,4	0,0	0,1
Sala kommun	mnkr	31,1	-2,2	-7,1	0,1	29,0

Årets resultat för den kommunala koncernen uppgår till 33,2 mnkr.

Verksamhetens intäkter har minskat med 101,3 mnkr (-10 %) jämfört med föregående år, vilket till stor del kopplas till att kommunen under föregående år sålde

skogsfastighet. Verksamhetens kostnader har minskat med 86,6 mnkr (-3,5 %), till stor del beroende på lägre pensionskostnader.

Sala-Heby Energi AB har under året påverkats av flera externa och verksamhetsrelaterade faktorer av betydelse. Ett mildare temperaturfall än ett normalår har medfört lägre

<sup>3</sup> Enligt SCB. Statistiken innehåller en liten kontrollerad slumpmässig osäkerhet i avsikt att skydda enskilda personer.

energiefterfrågan än beräknat, vilket haft negativ påverkan på intäkterna.

Under året har den mest ansträngda perioden kopplat till bränslesituationen som uppstod till följd av kriget i Ukraina passerats. Efter tidigare kraftiga prisuppgångar har nu bränslepriserna stabiliserats, vilket skapat mer förutsägbara förutsättningar för verksamheten.

Årets resultat är positivt 5,5 mnkr, men understiger det budgeterade resultatet.

Salabostäders resultat efter finansiella poster uppgår till 1,5 mnkr vilket är en betydande minskning jämfört med föregående år. Jämförelsen påverkas dock av att

föregående år inkluderade en realisationsvinst om 10,4 mnkr, samt att bolaget under året identifierat behov av nedskrivning på två fastigheter motsvarande 14,5 mnkr vilket påverkar årets resultat negativt.

Under 2025 har Sala Silvergruva AB uppnått ett positivt resultat, +83 tkr, och ökat nettoomsättningen. Detta är ett steg i rätt riktning mot förbättrad ekonomisk balans. Den ekonomiska ställningen är dock fortsatt svag med negativ soliditet och hög skuldsättning. Enligt en extern värdering föreligger samtidigt betydande övervärden i fastighetsbeståndet som inte återspeglas i balansräkningen.

Kommunen		2021	2022	2023	2024	2025
Årets resultat	mnkr	31,1	-2,2	-7,1	0,1	29,0
- varav årets resultat VA-verksamheten	mnkr	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,2
Årets balanskravsresultat	mnkr	25,6	-4,7	-32,6	-97,2	26,5
Verksamhetens intäkter	mnkr	348,3	365,7	449,4	527,0	420,2
- varav jämförelsestörande intäkter	mnkr	0,0	0,0	40,6	103,8	1,6
Verksamhetens kostnader	mnkr	1 870,6	1 889,5	2 019,7	2 101,9	2 015,8
- varav jämförelsestörande kostnader	mnkr	0,0	18,9	9,2	12,9	3,6
Avskrivningar	mnkr	74,5	77,4	94,7	109,6	114,6
Finansnetto	mnkr	1,1	0,9	-6,6	-23,3	-28,3
Soliditet, %	%	42,3	38,2	31,4	29,0	28,7
Soliditet inkl pensionsförpliktelser	%	16,3	15,4	11,9	10,7	11,7
Nettoinvesteringar	mnkr	61,0	90,3	177,9	282,3	127,8
Självfinansieringsgrad	%	173,1	83,2	49,3	38,8	112,3
Lån hos finansinstitut, nettolåneskuld	mnkr	634,0	661,2	832,5	1 011,9	1 155,0
Årsarbetare	antal	2 061	2 052	2 064	2 094	2 051

Årets resultat för kommunen är positivt och uppgår till 29 mnkr.

Under året reviderades budgeten och resultatmålet sänktes från 53,1 mnkr till 3,6 mnkr. Det innebar att nämndernas ramar utökades med 49,5 mnkr.

Budgetavvikelsen uppgår efter revideringen till 25,4 mnkr. VA-verksamheten, som är en del av kommunens verksamhet, ska finansieras via avgifter från abonnenterna. Under året har intäkterna inte täckt kostnaderna och ett underskott har uppstått vilket ska återställas med överskott i den verksamheten under de kommande tre åren.

Efter tre år med negativa balanskravsresultat är åter balanskravsresultatet positivt.

Verksamhetens intäkter var lägre under 2025 jämfört med föregående år. Det beror på att intäkterna under 2023 och 2024 ökade tillfälligt med anledning av realisationsvinster kopplade till försäljning av skogsfastigheter. Med dessa

tillfälliga intäkter borträknade ökar verksamhetens intäkter i normal takt.

Verksamhetens kostnader har minskat jämfört med föregående år. En stor del av kostnadsminskningen kan kopplas till lägre pensionskostnader men också till arbetet med att nå en budget i balans.

Under den senaste femårsperioden har de årliga avskrivningskostnaderna ökat med 40 mnkr, varav hälften kan kopplas till finansiell leasing och resterande del till ökad investeringar.

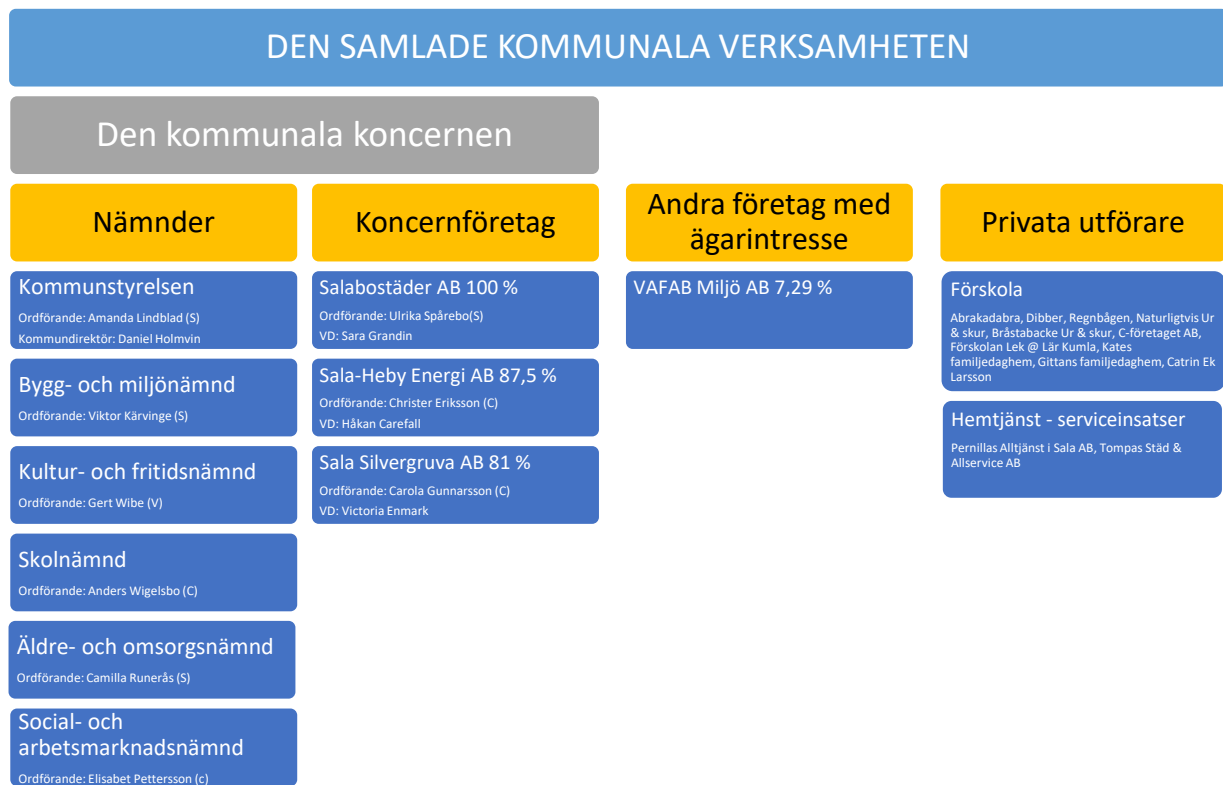
Nettot av de finansiella posterna uppgår 2025 till -28,3 mnkr. Under den senaste femårsperioden har finansnettot försämrats successivt främst med anledning av ökade räntekostnader. Kostnadsökningen beror på ökad upplåning, högre räntenivåer på omsatta lån samt räntor för finansiell leasing.

Kommunens ökade låneskuld tillsammans med hög investeringsvolym och låga resultat har lett till att soliditeten försämrats under den senaste femårsperioden. Soliditeten med pensionsförpliktelsen inräknad har dock förbättrats något 2025 jämfört 2024 beroende på att ansvarsförbindelsen för pensioner minskat.

Efter två år med hög investeringsvolym har nettoinvesteringarna sjunkit under 2025 och tillsammans med ett förbättrat resultat ökade självfinansieringsgraden.

Nettolåneskulden har ökat under perioden till följd av den höga investeringsvolymen.

## Den kommunala koncernen



I kommunkoncernen bedrivs verksamhet i olika driftsformer för att servicen till kommuninvånarna ska vara så god som möjligt och utföras på effektivaste sätt.

I koncernen ingår kommunens nämnder, det helägda allmännyttiga bostadsbolaget Salabostäder AB (SaboAB) och det delägda energibolaget Sala-Heby Energi AB (SHEAB) som ägs tillsammans med Heby kommun. Sala Silvergruva AB (SSAB) är ett publikt företag, som bedriver verksamhet inom besöksnäringen, där Sala kommun är huvudägare. Kommunen har även ägarintressen i Vafab Miljö AB som sköter renhållningen. Kommunen anlitar också privata utförare inom två väsentliga områden, förskola och hemtjänst.

## NÄMNDERNAS VERKSAMHETSANSVAR

Utdrag ur Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun antaget 2025-11-24, där inget annat anges. Fullständiga reglementen, se [www.sala.se](http://www.sala.se).

### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen (KS) ansvarar, utöver det som föreskrivs om kommunstyrelsen i kommunallagen (2017:725) eller annan relevant lagstiftning, för all verksamhet som inte faller under skolnämnd, social- och arbetsmarknadsnämnd, äldre- och omsorgsnämnd, bygg- och miljönämnd, kultur- och fritidsnämnd, valnämnd eller överförmyndare.

KS är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning och ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet (*ledningsfunktion*). KS ska också ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i kommunala företag, bolag, stiftelser, föreningar och kommunalförbund.

KS ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen (*styrfunktion*).

KS har uppsiktsplikt över ekonomi och finanser samt ansvarar för att den kommunala verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt, att lagar och förordningar följs och att medlen används på ett ändamålsenligt sätt så att god ekonomiskushållning upprätthålls. KS ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till kommunfullmäktige (*uppföljningsfunktion*).

I KS uppdrag ingår ansvar för hela förvaltningsorganisationen och att vara arbetsgivare för densamma. KS ska bevaka att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande arbetsmiljölagstiftning.

De kontor som sköter det dagliga arbetet kopplat till kommunstyrelsens verksamhetsansvar är: Tekniskt kontor, Samhällsbyggnadskontor, Kommunledningskontor, och Räddningstjänst.

### **Bygg- och miljönämnden**

Bygg- och miljönämnden (BMN) ansvarar för kommunens uppgifter och myndighetsutövning inom områdena byggnadsväsendet, miljö- och hälsoskyddsområdet inklusive livsmedelshandling samt alkohol och tobak, och övriga uppgifter som enligt lag ska fullgöras av den kommunala nämnden inom byggnadsväsendet samt miljö- och hälsoskyddsområdet.

Nämnden är vidare ansvarig för att lämna yttranden över fastighetsbildningsfrågor

Det dagliga arbetet kopplat till nämndens ansvar utförs av Samhällsbyggnadskontoret.

### **Kultur- och fritidsnämnden**

Kultur- och fritidsnämnden (KFN) ansvarar för kommunens uppgifter inom områdena kultur och fritid i enlighet med bestämmelserna i bland annat *bibliotekslag* (2013:801) och *spellag* (2018:1138) eller annan författning som ankommer på nämnden.

Det dagliga arbetet kopplat till KFN:s ansvar utförs av Kultur- och fritidskontoret.

### **Skolnämnden**

Skolnämnden (SKN) ansvarar för kommunens uppgifter och ärenden som avser skolväsendet enligt *skollagen* (2010:800), gällande skolförordningar och förordningar, förutom de uppgifter och ärenden som kommunstyrelsen svarar för. SKN är vårdgivare för elevhälsan.

Inom SKN:s ansvarsområde ligger: förskola, pedagogisk omsorg samt fritidshem, utbildningen inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdomar, såsom förskoleklass, grundskola, gymnasieskola, anpassad grundskola och anpassad gymnasieskola med fritidsklubb, kommunal vuxenutbildning.

Nämnden är ansvarig för utdelning av donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

Det dagliga arbetet som hör till SKN:s verksamhetsansvar utförs av Skolkontoret.

Uppgifter som regleras i skollagstiftningen men fullgörs av KS är skolmältider, skolskjuts respektive elevresor och uppföljningsansvaret enligt Skollagen. Ett antal privata utförare bedriver förskoleverksamhet.

### **Äldre- och omsorgsnämnden**

Äldre- och omsorgsnämnden (ÄON) ansvarar för kommunens uppgifter enligt lagar och förordningar inom socialtjänsten och den kommunala hälso- och sjukvården bland annat *socialtjänstlag* (2001:453) (SoL), *lag om stöd och service till vissa funktionshindrade* (1993:387) (LSS), *hälso- och sjukvårdslag* (2017:30) (HSL).

ÄON beslutar i samtliga individärenden som avser myndighetsutövning inom nämndens ansvarsområde samt yttranden till andra myndigheter i ärenden som rör enskilda inom nämndens ansvarsområde.

ÄON har till uppgift att svara för: äldreomsorg samt hemtjänst för både äldre och yngre personer, jämte kommunal hälso- och sjukvård samt hemsjukvård, stöd och service enligt LSS till vissa personer med funktionsnedsättning samt kommunal socialpsykiatri.

Nämnden är ansvarig för utdelning av donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

Det dagliga arbete som hör till ÄON:s verksamhetsansvar utförs av Vård- och omsorgskontoret, samt privata LOV-företag.

### **Social- och arbetsmarknadsnämnden**

Social- och arbetsmarknadsnämnden (SAN) ansvarar för kommunens uppgifter och ärenden enligt *Socialtjänstlagen* (SoL) och *Lag och stöd om service till vissa funktionshindrade* (LSS) och som inte anförtrots Äldre- och omsorgsnämnden, samt enligt *lag med särskilda bestämmelser om vård av unga* (LVU), *lag om vård av missbrukare i vissa fall* (LVM) och annan lagstiftning samt yttranden till andra myndigheter i ärenden som rör enskilda.

SAN har också till uppgift att svara för

introduktionsverksamhet för nyanlända, strategiska och operativa kommunala arbetsmarknadsfrågor samt att agera som arbetslöshetsnämnd.

Med myndighetsutövning mot enskild avses att för enskild part besluta om förmån, rättighet, skyldighet eller annat liknade förhållande.

SAN ansvarar för socialjouren.

Nämnden är ansvarig för utdelning av donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

Det dagliga arbete som hör till SAN:s verksamhetsansvar utförs av Social- och arbetsmarknadskontoret.

### Överförmyndaren

Utdrag ur reglemente antaget 1997-11-27.

Överförmyndaren utövar tillsyn över förvaltare och godmanskaper inom Sala kommun samt fullgör de övriga uppgifter som enligt lag eller författning åligger överförmyndaren.

Överförmyndaren skall själv eller genom ombud föra kommunens talan i alla mål och ärenden som faller inom överförmyndarens förvaltningsområde, med rätt att på kommunens vägnar träffa överenskommelse om betalning av fordran, anta ackord, ingå förlikning och sluta annat avtal, om inte fullmäktige bestämt annat.

Uppgifter enligt speciallagstiftning.

Överförmyndaren är registeransvarig för de personregister som överförmyndaren för i sin verksamhet och förfogar över.

Överförmyndaren ansvarar vidare för information till allmänheten om den egna verksamheten, regelreformer och regelförenkling inom det egna verksamhetsområdet.

Det dagliga arbetet som hör till överförmyndarens verksamhetsansvar utförs av handläggare vid Västerås stad.

### Revisionen

Utdrag ur reglemente antaget 2022-03-28.

Revisorerna och de sakkunniga som dessa anlitar (revisionen) är fullmäktiges och ytterst medborgarnas demokratiska instrument för granskning och kontroll av den verksamhet som bedrivs i styrelse, nämnder, fullmäktigeberedningar och företag.

Den övergripande revisionsuppgiften i kommuner och regioner är att granska om verksamheten följer och uppnår fullmäktiges beslut och mål, att detta sker inom givna ekonomiska ramar och andra förutsättningar samt med en tillräcklig styrning och kontroll.

Att vara revisor är ett förtroendeuppdrag vars syfte är att, med oberoende, saklighet och integritet främja, granska och bedöma verksamheten.

### Tjänsteorganisation

Kommunens tjänsteorganisation är, uppdelad i åtta kontor. Det är kontoren som sköter det dagliga arbetet. Förutom kontoren finns även Kommunrevisionen.

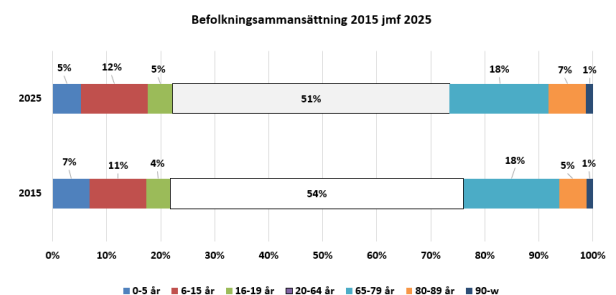
## Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning

### DEMOGRAFISK UTVECKLING

Kommunen följer befolkningsutvecklingen via SCB:s officiella statistik. Från och med 2025 har SCB infört en liten kontrollerad slumpmässig osäkerhet i de redovisade uppgifterna i avsikt att skydda enskilda personer. Det innebär att ju mer detaljerade uppgifterna är desto större blir osäkerheten och de redovisade delarna summerar inte alltid ihop till totalen.

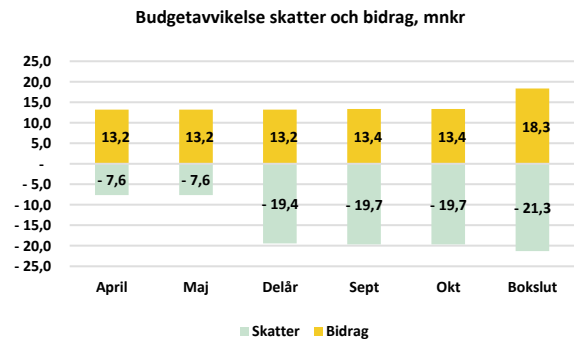
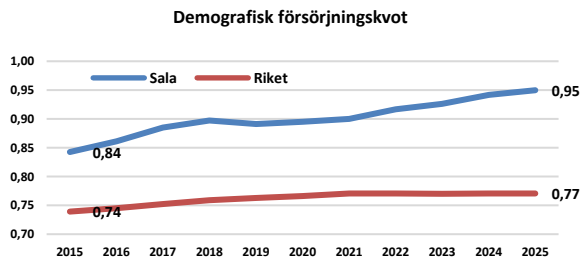
Under 2025 har invånarantalet i Sala kommun minskat med 243 personer jämfört med 2024 och uppgick vid årsskiftet till 22 600 personer enligt statistik från SCB. Under året är födelsenettet negativt, -93 personer, d v s det är fler avlidna än födda. Fler personer har också flyttat från kommunen än vad som flyttat hit, vilket även ger ett negativt flyttnetto på -153 personer.

Den demografiska sammansättningen har förändrats under den senaste tioårs perioden. Andelen av Salas befolkning som är i arbetsför ålder, 20–64 år, har minskat och så även gruppen barn i förskoleåldern, 0–5 år. Andelen av befolkningen som är i åldrarna 65 år och äldre fortsätter att öka och då framför allt de i åldern 80–89 år.



Förändringen i befolkningsammansättningen påverkar den så kallade demografiska försörjningskvoten, där antalet personer i arbetsför sätts i förhållande till personer i åldrarna 0–19 och 65 år och äldre.

För Sala kommun har kvoten försämrats från 0,84 till 0,95 under perioden 2015–2025, vilket är en betydligt större förändring än för rikets snitt.



Förändringen får en effekt på den kommunala verksamheten i och med att behovet av insatser beräknas öka framför allt inom äldreomsorgen. En utökning av verksamhet kräver personalresurser vilket är en brist redan i dagsläget. En noggrann planering av lokalnyttjandet och personalresurserna kommer vara än mer nödvändig för att upprätthålla kvaliteten.

Digitaliseringens möjligheter till att effektivisera verksamhet och bättre nyttja befintliga personalresurser behöver utredas och tas tillvara.

## SKATTER OCH BIDRAG

Skatteunderlaget i riket ökar svagt 2025 enligt SKR:s prognos. Ökningen är endast 3,6 %, vilket är långt under det historiska snittet. Antalet arbetade timmar faller för andra året i rad vilket gör att skatteunderlagets ökningstakt bromsas.

Efter två år med mycket höga prisökningar, främst orsakad av höga uppräknings av avtalspensioner, ser prisutvecklingen ut att vara negativ under 2025.

Sala kommuns skatteintäkter försämrades 2025 med 21,3 mnkr jämfört med budget enligt SKR:s prognos<sup>4</sup>. Försämringen beror delvis på färre invånare än vad som antogs i budgetberäkningen samt att skatteunderlaget inte ökade i förväntad takt. I samband med prognosen som kom i augusti reviderades skatteunderlaget för såväl 2024 som 2025 ned.

De generella statsbidragen, utjämningsen tillsammans med fastighetsavgiften ökade med 18,3 mnkr jämfört med budget. Det lägre skatteunderlaget kompenseras till viss del via inkomstutjämningsen. Ett högre regleringsbidrag tillsammans med kompensation för tidigare uteblivet elstöd bidrar också till ökningen.

Skatteunderlaget förväntas växa upp under 2026, vilket beror på att antalet arbetade timmar driver upp tillväxten i lönesumman. Ett rejält BNP-lyft ses redan 2025 men det är från 2026 som BNP-tillväxten ger en rejäl skjuts till skatteunderlaget.

## ARBETSMARKNAD

En av de viktigaste frågorna för välfärden i dag och det kommande decenniet är kompetensförsörjningen. Den demografiska försörjningskvoten varierar kraftigt mellan kommunerna och regionerna i dag och kommer att öka i nästan alla län fram till 2030. För att klara kompetensförsörjningen behövs olika strategier för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. Det handlar både om att vara en attraktiv arbetsgivare och att hitta lösningar för ett hållbart arbetsliv.

Enligt Arbetsförmedlingens månadsstatistik så minskar antalet öppet arbetslösa och arbetslösa sysselsatta i program i riket med 4,5 % under 2025.

I Sala kommun ses däremot en ökning på 3,8 % för samma grupper, där antalet sysselsatta i program är den grupp som ökar.

## SAMHÄLLSSTÖRNINGAR OCH ORO I OMVÄRLDEN

En orolig omvärld fortsätter att påverka svensk säkerhet. Kommuner påverkas indirekt av globala kriser som kriget i Ukraina och konflikter i Mellanöstern, eftersom dessa skapar större nationell hotbild, inklusive cyberangrepp, påverkanskampanjer och risk för sabotage.

Att säkerhetsläget har försämrats de senaste åren har påverkan på Sala kommun.

Kommunen har stärkt sin krisberedskap genom regional samverkan, nya avtal med frivilligorganisationer och riktade utbildningsinsatser. Säkerhetsskyddsanalyser har genomförts såväl som övningar inom nödvattenförsörjning

<sup>4</sup> SKR cirkulär 25:63.

och kriskommunikation i flera kommundelar. Arbetet med att stärka dammsäkerheten i gruvans vattensystem har bedrivits enligt plan. Fyra projekt har slutförts med delfinansiering av Myndigheten för Civilt Försvar, MCF (tidigare MSB).

En handlingsplan för nödvattenförsörjning har antagits under hösten.

Arbetet med trygghetsskapande åtgärder har utvecklats genom bland annat trygghetsvandringar.

## FINANSIELL RISK

I kommunens finanspolicy finns fastställda ramar och riktlinjer för begränsning av de finansiella riskerna. Policyn tar upp riskhantering kring refinansiering, räntor och valutor.

För att minska finansieringsrisken ska lånen fördelas så att de inte behöver betalas tillbaka samtidigt, utan löper ut vid olika tillfällen. Tillåtet intervall för kapitalbindning är 1–5 år och maximalt får 40 % förfalla inom 12 månader.

Kommunens låneskuld har ökat med 82 % under den senaste femårsperioden kopplat till att flera stora investeringar har gjorts. Den ökade upplåningen i kombination med stigande räntor har inneburit kraftigt ökade räntekostnader under perioden.

Kommunens snittränta ökade med ca 1 procentenhet per år under 2023 och 2024 för att därefter öka med ca 0,1 procentenhet 2025 till 2,90 %.

Prognosen för snitträntan framåt pekar på en ökning med 0,1–0,2 procentenheter per år under de kommande fem åren.

För att minska framtida kostnader behöver amorteringstakten på befintliga lån öka.

	2021	2022	2023	2024	2025
Låneskuld, mnkr	634,0	661,2	832,5	1 011,9	1 155,0
Snittränta, kommun %	0,68	0,79	1,70	2,83	2,90
Räntekostnader, mnkr	4,4	4,9	11,5	27,4	32,1
Kapitalbindning, år	2,48	2,30	3,11	2,97	2,38
<b>Förfallostruktur nuvarande lån</b>					
Antal år till förfall	0–1	1–2	2–3	3–4	4–5
Andel med förfall, %	22	25	19	17	17

Riksbankens styrränta beräknas 2026 ligga kvar på 1,75 % men förväntas därefter åter stiga något.

## Borgensåtagande

EU-lagstiftningen avseende statsstöd reglerar att det inte är tillåtet att ge offentligt ägda företag konkurrensfördel genom att subventionera deras finansiering. När kommunen tecknar ett borgensåtagande för lån krävs därför att

kommunen ska ersättas för detta i form av en borgensavgift. Borgensavgiften ska vara framtagen utifrån marknadsmissiga grunder och vara anpassad till det specifika bolagets kreditvärdighet och marknadsförutsättningarna.

Den av kommunen totala beviljade borgensramen till de kommunala bolagen uppgår till 1 453,8 mnkr och av denna är 1 197,3 mnkr utnyttjad på balansdagen.

Borgensåtaganden medför alltid en risk och därför bör kommunen ha god kontroll över de bolag som borgensåtagandet avser.

Risken som sammanhänger med kommunens borgensåtaganden bedöms sammantaget som liten kopplat till Sala-bostäder AB, Sala-Heby Energi AB och Västmanlands avfallsaktiebolag. Sala Silvergruva AB:s ekonomiska förutsättningar innebär dock en högre risk för kommunen.

Utifrån demografiutvecklingen med en minskande befolkning minskar också behovet av nyinvesteringar. Däremot är behovet av reinvesteringar fortsatt stort i hela koncernen.

## PENSIONER

### Koncernens pensionsförpliktelser (inklusive löneskatt)

Mnkr	2021	2022	2023	2024	2025
Avsättning pensioner	52,4	50,3	46,7	50,0	48,7
Ansvarsförbindelser	462,2	445,8	454,4	463,1	450,1
Finansiella placeringar	6,2	7,0	7,6	8,7	10,3
Pensionsförpliktelse som tryggats i försäkring	84,8	97,7	122,3	157,0	165,5
<b>Summa</b>	<b>633,3</b>	<b>600,8</b>	<b>631,0</b>	<b>678,8</b>	<b>674,6</b>

Kommunkoncernens pensionsförpliktelse är omfattande och uppgår till 674,6 mnkr. Jämfört med 2024 har förpliktelsern minskat med 0,6 %.

### Kommunens pensionsförpliktelser (inklusive löneskatt)

Mnkr	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Pensionsförpliktelse</b>					
Total pensionsförpliktelse i balansräkningen	508,4	490,3	493,2	506,7	491,5
- varav avsättning	46,3	44,5	38,7	43,6	41,4
- varav ansvarsförbindelse	462,2	445,8	454,4	463,1	450,1
Pensionsförpliktelse som tryggats i pensionsförsäkring	84,8	97,7	122,3	157,0	165,5
<b>Summa pensionsförpliktelser</b>	<b>593,2</b>	<b>588,0</b>	<b>615,5</b>	<b>663,7</b>	<b>657,0</b>
<b>Finansiell placering</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>3,4</b>
<b>Övriga upplysningar</b>					
Totalt pensionsförsäkringskapital	111,9	115,8	148,3	193,4	206,9
- varav överskottsmedel	4,7	-	-	-	0,8
Återlånade medel	508,4	490,3	495,0	506,7	491,5
Konsolideringsgrad	14 %	17 %	20 %	24 %	25 %

Kommunen har förutom den del som redovisas i balansräkningen som avsättning ett stort åtagande för pensioner vilket redovisas som ansvarsförbindelse. Under avsättningar redovisas kompletterande ålderspension samt garanti- och visstidspensioner.

Avsättningar och ansvarsförbindelsen värdesäkras genom indexuppräkning.

De totala pensionsförpliktelseerna för kommunens anställda uppgår 2025 till 657 mnkr. Av dessa är 165,5 mnkr tryggt i en pensionsförsäkring, resterande del, 491,5 mnkr, är återlånad och används i den löpande verksamheten. Konsolideringsgraden visar att 25 % av kommunens framtida pensionsåtaganden är finansierade.

#### Kommunens pensionskostnader (inklusive löneskatt)

Mnkr	2021	2022	2023	2024	2025
Avgiftsbestämd ålderspension	50,8	52,0	76,0	78,7	76,0
Pensionsavsättningar	-1,5	-2,9	-4,0	3,1	-2,2
Pensionsutbetalningar	36,1	38,0	43,2	38,0	38,9
Pensionspremier	10,0	16,3	34,3	62,0	14,3
<b>Summa</b>	<b>95,4</b>	<b>103,5</b>	<b>149,5</b>	<b>181,8</b>	<b>126,9</b>

Den avgiftsbestämda ålderspensionen som utbetalas till medarbetarna att förvalta själva uppgår till 76,0 mnkr. Pensionsutbetalningarna på 38,9 mnkr avser utbetalningar enligt ansvarsförbindelsen och försäkringspremien 14,3 mnkr avser kompletterande ålderspension.

## Händelser av väsentlig betydelse

### EKONOMI

Under löpande verksamhetsår beslutade fullmäktige om att revidera innevarande års budget, KF § 98 2025-10-27. Resultatmålet sänktes från 3 % till 0,2 %. Ramarna för Kommunstyrelsen, Äldre- och omsorgsnämnden samt Social- och arbetsmarknadsnämnden ökades i och med revideringen med sammanlagt 49,5 mnkr.

Mnkr	Budget 2025	Tilläggsbudget	Reviderad budget 2025
Kommunstyrelsen	254,4	17,1	271,5
Revision	1,2	-	1,2
Överförmyndare	3,3	-	3,3
Kultur- och fritidsnämnd	67,7	-	67,7
Skolnämnd	672,4	-	672,4
Äldre- och omsorgsnämnd	520,6	18,1	538,6
Social- och arbetsmarknadsnämnd	159,9	14,4	174,3
Finansförvaltning	-1 732,7	-	-1 732,7
<b>SUMMA/Årets resultat</b>	<b>-53,1</b>	<b>49,5</b>	<b>-3,7</b>

Syftet med budgetrevideringen var att ge nämnderna samt kommunstyrelsen förutsättningar i driftsbudgeten för 2025 som överbryggar och ger långsiktigt hållbara förutsättningar inför 2026 och kommande år.

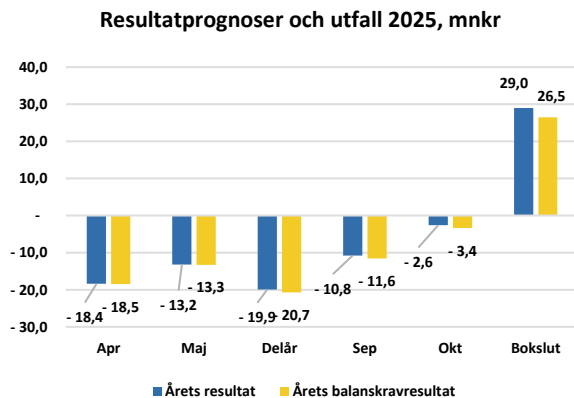
### Uppföljningar

Under året har det i nämnderna pågått ett intensivt arbete med att anpassa verksamheter och kostnader till de tilldelade ramarna.

Fem uppföljningar med årsprognoser har gjorts under året. I uppföljningarna har löpande rapporterats vilka åtgärder som tagits för att nå en budget i balans. Kommunstyrelsen och nämndernas sammantagna prognos över nettokostnaderna har minskat efter hand under året.

Prognosen för årets resultat har varit negativt i samtliga uppföljningar under året men minskat successivt efter delårsrapporten för att sluta med ett positivt resultat på balansdagen.

I årets resultat ingår VA-verksamheten som gör ett underskott på -1,2 mnkr. I december 2025 beslutade fullmäktige om att, från 1 januari 2026, höja VA-taxan med 25 procent för att möta kostnadsutvecklingen.



## MILJÖ- OCH KLIMATRELATERADE HÄNDELSER

Miljöåtgärderna för att förhindra åtkomst till förorenat material vid Sala silvergruva är i slutfasen och projektet finansieras av Naturvårdsverket. För nästa steg som gäller sanering av Pråmån pågår förprojektering inför miljöprövning.

Kommunstyrelsen beslutade under 2024 att genomföra ett utvecklingsarbete kring hanteringen av förorenad mark och förorenade massor. Arbetet har pågått under 2025 och kommer slutredovisas under 2026.

Solcellsanläggningarna på Möklinta skola och nya Åkraskolan har presterat över vad som estimerats. En betydande miljövinna som motsvarar årlig energianvändning för tio normalvillor i Sverige och besparingar på ca 300 tkr och 100 ton CO<sub>2</sub> bedöms ha gjorts.

I efterspelet av översvämningen som drabbade Sala kommun under hösten 2023 har regresskrav ställts på kommunen. Ett fåtal av kraven har förhandlats klart under året. Förhandlingar gällande de resterande kraven kommer fortgå under kommande år. Det råder en osäkerhet kring hur stor den ekonomiska konsekvensen kommer bli för kommunen och därför har ingen avsättning gjorts.

Stormen Johannes drog in över området under årets sista dagar, vilket påverkade elnätet med omfattande elavbrott som krävde extra operativa insatser av Sala-Heby Energi AB. Ett antal kunder var utan elförsörjning längre än tolv timmar, vilket medförde utbetalning av elavbrottsersättning.

## INVESTERINGAR

Under ett antal år har Sala kommun haft stora investeringsvolymerna med ökade avskrivningskostnader som följd. Nya skolor och idrottshallar har byggts i såväl centrala Sala som

på landsbygden. Investeringsvolymen under 2025 har återgått till en lägre, mer måttlig nivå.

De nya lokalerna för Åkraskolans förskola, grundskola (f-6) och anpassad grundskola (1-6) färdigställdes och invigdes under året. I samband med det avvecklades Gärdesta modulskola, som verksamheten bedrivits i under tiden för byggnationen.

Elevhemmen vid Ösby naturbruksgymnasium har renoverats.

Under året har tryckspillsledning mellan Sala och Broddbö bytts ut.

I enlighet med planen för vägunderhåll har ett antal av kommunens vägar asfalterats under året, bland annat Sörskogsleden och delar av Ringgatan.

## ÖVRIGA HÄNDELSER AV BETYDELSE

Riktlinjer för investeringar och god ekonomisk hushållning har reviderats under året. Nya finansiella mål har antagits som börjar gälla från 2026.

Äldre- och omsorgsnämnden fattade under 2025 beslut om att frångå tillämpandet av Lagen om Valfrihetssystem (LOV) från och med 2026. Brukare har, med stöd av LOV, kunnat välja utförare av serviceinsatser inom hemtjänsten. Statistik över tillgänglig personaltid inom hemtjänstverksamheten visar att serviceinsatserna är möjliga att utföra i egen regi och verksamheten har genomfört och fastställt en planering inför övertagandet av insatser.

Inspektionen för vård och omsorg (IVO) har ansökt hos förvaltningsrätten om att få utdöma särskild avgift motsvarande 3,9 mnkr för att beslut om särskilt boende inte verkställts inom rimlig tid, vilket påverkat årets resultat.

Med hjälp av statligt stöd har en akutskola upprättats som en del i förebyggande och främjande arbetet för trygghet och studiero. Där kan elever tillfälligt få undervisning utanför den egna enheten.

Beviljade statsbidrag har använts till bland annat att utveckla insatser för barn som löper risk att begå brott i miljöer kopplade till organiserad brottslighet samt insatser som syftar till ökad och jämlik tillgång till föräldraskapsstöd.

Samarbetet med Heby kommun kring bygglovsgivning, bostadsanpassning samt miljö- och hälsoskyddstillsyn har utvecklats under året.

Regionens upphandling av transportavtal för färdtjänstresor blev klar i november 2025 och resulterar under kommande året i väsentligt högre kostnader än förutspått och budgeterats för färdtjänstresor.

En omfattande kartläggning och effektivisering av buss-trafiken inom kommunen har genomförts under året i

syfte att omfördela kapacitet utan att försämra servicen för majoriteten av resenärerna. Genom omplanering av VL-trafik och ändrat lektionsschema i samarbete med skolan minskade kostnaderna redan 2025. De största ekonomiska effekterna väntas dock kommande år.

Under året lämnades ett tiotal externt inhyrda fastighetsobjekt, varav hälften bestod av moduler. Tre av kommunens fastigheter har annonserats ut till försäljning under året.

I samband med att nya Åkraskolan och Åkra förskola invigdes avvecklades även skolverksamheten vid Lärkbacksskolan som också flyttade in i de nya skollokalerna. Förskoleverksamheten vid Ekdalens förskola flyttades även i samband med att de nya lokalerna stod klara och antalet kök minskades i och med sammanslagningarna.

## Verksamhetsändelser

Exploateringen av Bältarhagen i Ransta fortsätter. Detaljplaner för Norrberg och Salberga har antagits. Under året påbörjades även arbetet med detaljplaner för Södra/Östra Ångshagen, Hammarhagen Östra och Kärrbäcksbo.

Arbetet med genomförande av Översiktsplanen 2050 sker i samarbete mellan kommunen och dess bolag. Den antagna handlingsplanen följs upp årligen.

Kommunens företagsklimat har stärkts genom nya strategiska program, regional samverkan kring etableringar som dialoger med byggaktörer. Samverkan med företagen har utvecklats genom nya mötesplatser, anbudsskolor och nätverk. Platsvarumärket har stärkts genom kampanjer och Företagsveckan. En näringslivsstrategi har antagits.

Mountainbikeleden Strå flowtrail och den nu officiella vandringsleden Helgonmossen invigdes under året, samt att klartecken har givits för användande av nya multileden Ekebymosselooopen.

I syfte att utveckla och förbättra möjligheten för spontanidrott har en multiarena skapats på Jakobsbergsområdet i samverkan med Salabostäder AB.

Kommunstyrelsen har fattat beslut om *En framtida hållbar räddningstjänst* som föreslagits i en extern utredning. Räddningstjänstens dispensansökan om att frångå regler för dygnsvila godkändes av Centrala parters arbetstidsnämnd.

En familjecentralsliknande verksamhet har etablerats där familjehandlare erbjuder råd och stödsamtal till föräldrar på vårdcentralerna i kommunen. Arbeta med att på sikt inrätta en fullskalig familjecentral pågår.

Som en viktig del i det brottsförebyggande arbetet har Enheten för ekonomiskt bistånd genom en strukturerad modell arbetat för att förhindra välfärdsbrottslighet.

För att lyfta fram och stärka fritidshemmens viktiga roll för elevernas lärande och utveckling har Fortbildning och Fritidshemssatsning för lärare fritidshem genomförts.

I syfte att ge barn en god grund för framtida läsning har samtlig personal i förskolan utbildats i en lässatsning. Tala-, läs- och skrivsatsning för lärare som undervisar i lägre åldrar (F-3) har påbörjats. Satsningen ska skapa en gemensam grund, baserad på forskning och beprövad erfarenhet, för alla lärare i Sala kommun.

Ämnesbetygsreformen inom gymnasiet och vuxenutbildningen har inneburit att ämnesbetyg nu ges på gymnasiala kurser i stället för som tidigare kursbetyg.

Åtgärder för att förbättra trafiksäkerheten har genomförts, bland annat ny gång- och cykelväg vid Nya Åkraskolan samt att nya farthinder har anlagts på ett antal gator och vägar.

Gång- och cykelvägen mellan Ransta och Kumla kyrkby färdigställdes av Trafikverket och invigdes under sensommaren.

Inom omsorgen om äldre och funktionshindrade har brukarinflytande och bemötande stärkts särskilt inom hemtjänsten och delar av LSS-verksamheten. Varierande resultat och utvecklingsbehov visas inom särskilt boende och socialpsykiatri. Väntetider till särskilt boende och personalkontinuitet inom hemtjänsten har varit utmaningar under året där åtgärder har vidtagits. Arbetet med trygghet, kvalitet, hygienrutiner, krisberedskap och kompetensutveckling har intensifierats.

Antalet platser inom särskilt boende för äldre utökades med tio nya platser under hösten.

För att motverka ensamhet bland äldre har en samverkan i form av volontärverksamhet startats upp mellan svenska kyrkan, anhörigcentrum, demensföreningen och ett särskilt boende inom äldreomsorgen.

LSS-verksamheten och Kultur och fritid, har tillsammans med Köpings kommun, ett projekt "Att göra det och på riktigt". Projektet syftar till att skapa en metod för meningsfull sysselsättning för målgruppen LSS tillsammans med civilsamhället.

En ny daglig verksamhet LSS startades upp under året i samarbete med Salabostäder AB.

## EU-PROJEKT

**Vägen till arbete** är ett treårigt kommunalt samverkansprojekt mellan enheterna arbetsmarknad, integration och ekonomiskt bistånd. Projektet delfinansieras av Europeiska socialfonden, ESF. Målgruppen är personer som står långt från arbetsmarknaden och som har behov av att göra en stegförflyttning mot långsiktig egen försörjning. Projektet startade den 1 januari 2024 och pågår till augusti 2027.

Under året beviljades en ansökan om ESF-finansierat kompetensutvecklingsprojekt, **Framtidssäkrad kompetensutveckling**. Ansökan är gjord tillsammans med Fagersta och Norbergs kommuner. Rekrytering av projektmedarbetare påbörjades under året. Projektet kommer pågå under perioden mars 2026 till mars 2029 och omfattar 30 mnkr. Projektet syftar till att stärka kompetensen inom samtliga medverkande kommuner, med fokus på ledarskap och medarbetarskap.

Kungsängsgymnasiet bedriver två **Erasmusprojekt** där syftet är att stärka kunskap, demokrati och samarbete genom utbyten i Europa.

## Styrning och uppföljning av den kommunala verksamheten

### KOMMUNENS STYRMODELL

Sala kommuns styrmodell omfattar hela kommunkoncernen inklusive styrelser, nämnder och helägda bolag. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att politiska beslut genomförs effektivt, att kommunen hanterar ekonomin på ett hållbart sätt och att invånarna får den kvalitet och service som kommunfullmäktige har beslutat om.

I Sala kommuns vision har tre målområden pekats ut som strategiskt viktiga för kommunkoncernen att arbeta med för att nå visionen.

Till målområdena har utvecklingsmål formulerats med beskrivning av vad som anses vara mått på hur väl kommunen lyckas.

Läs mer om [Vision och målområden för Sala kommun](#), [Långsiktiga utvecklingsmål](#) och [Styrmodell för Sala kommun](#) på Sala kommuns hemsida, [www.sala.se](http://www.sala.se).

### Budget

Sala kommun använder en resursfördelningsmodell som utgår ifrån kommunens intäkter och demografi. Modellen är utarbetad av Sveriges Kommuner och Regioner, SKR. Syftet med modellen är att ge politiken bra beslutsunderlag och förutsättningar för en förbättrad långsiktig planering.

Budgetdokumentet innehåller de ekonomiska ramarna för nämnderna och de mål som fullmäktige vill att kommunen skall uppnå de kommande fyra åren. Arbetet med att ta fram budgeten påbörjas med att verksamheterna inventerar sina investeringsbehov för de kommande tio åren. Nämnderna sammanställer därefter sina prioriteringsförslag för den kommande planperiodens verksamhet som presenteras i budgetberedningen. Då görs genomgångar av de planeringsunderlag som nämnderna tagit fram.

Fullmäktige fattar därefter budgetbeslut före sommaren.

### Verksamhetsplan

I verksamhetsplanerna beskriver nämnder/styrelse sitt grunduppdrag, hur de ekonomiska ramarna fördelas och hur verksamheten bidrar till att uppfylla fullmäktiges uppsatta mål.

### Uppföljningar under året

Under året har fyra månadsuppföljningar och en delårsrapport tagits fram där drift- och investeringsredovisningen följs upp tillsammans med årsprognoser. I delårsrapporten görs även en prognos över måluppfyllnad.

### Årsredovisning/Bokslut

Årsredovisningen är kommunstyrelsens redovisning till kommunfullmäktige om kommunens och de kommunala bolagens ekonomiska ställning. Årsredovisningen redovisar årligen en samlad redogörelse för *God ekonomisk hushållning*. Där görs en sammanvägning av det ekonomiska resultatet samt hur väl målen har uppfyllts.

### Internkontroll

Internkontrollen syftar till att säkerställa en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, en tillförlitlig rapportering och information om verksamheten samt efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

Nämndernas beslutade internkontrollplaner följs upp i delårsrapporten och resultatet av den interna kontrollplanen rapporteras till KS i samband med årsredovisningen, se bilaga 'Uppföljning internkontrollplaner 2025'.

## God ekonomisk hushållning och ekonomisk ställning

Enligt Kommunallagen ska kommuner och regioner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret att fastställa riktlinjer och mål för att säkerställa god ekonomisk hushållning i hela den kommunala koncernen. God ekonomisk hushållning skapas genom att verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt. Nämnder och styrelser inom Sala kommun har sina grunduppdrag reglerade i reglementen och ägardirektiv som fastställts av kommunfullmäktige.

Den kommunala servicen ska infria kommuninvånarnas behov och förväntningar. Varje generation bör bära kostnaderna för den service den beslutar om och konsumerar. Kommunfullmäktige har antagit riktlinjer för god ekonomisk hushållning i Sala kommun och de finansiella målen definieras och beslutas årligen i kommunens budget.

För att förverkliga sin övergripande vision har kommunfullmäktige i Sala identifierat tre strategiska målområden med fokus på samhällsbyggande och hållbar utveckling:

- *Ett växande Sala*
- *Ett hållbart Sala*
- *Ett tryggt och rättvist Sala*

Dessa mål ska styra kommunens utveckling under de kommande åren och följs upp genom särskilda indikatorer och nyckeltal som ger en aktuell bild av utvecklingen, även om vissa bygger på tidigare års data.

Målen är formulerade på en övergripande nivå och har kopplats till kontorens grunduppdrag, vilket gör det möjligt för nämnder och kontor att aktivt bidra till måluppfyllelsen. Bedömningen av hur väl målen uppnås, liksom den färgsättning som används för att illustrera status, baseras i hög grad på jämförelser med andra kommuner i landet med stöd av statistik från databasen Kolada eller andra officiella källor. Eftersom resultaten endast publiceras en gång per år grundas färgsättningen i tabellen på den senast tillgängliga datan.

På detta sätt lyfts invånarfokuset fram, då målen ytterst syftar till att stärka livskvaliteten för invånarna. Utifrån resultatet kommer åtgärder att sättas in för att ytterligare höja måluppfyllelsen och säkerställa att utvecklingen sker i linje med kommunens vision.

Symbolförklaring till bedömd måluppfyllelse:

- Målet uppfyllt      ● Målet delvis uppfyllt      ● Målet inte uppfyllt

Symbolförklaring till nyckeltalens utveckling:

- ↗ Förbättrat resultat      → Oförändrat resultat      ↘ Försämrat resultat

I bilagan 'Nämndernas verksamhetsberättelser 2025' finns respektive nämnds/kontors uppföljning av mål och grunduppdrag.

### LÅNGSIKTIGA UTVECKLINGSMÅL

#### *Ett växande Sala* ●

Målet behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

#### ANALYS

##### Antalet företag ökar

Indikatorn omfattar tre nyckeltal: nystartade företag (antal), totalt antal företag samt nystartade företag per 1 000 invånare i arbetsför ålder (16–64 år). I tabellen saknas utfall för 2025 avseende nystartade företag och nystartade företag per 1 000 invånare, varför bedömningen av utvecklingen för dessa nyckeltal utgår från senast tillgängliga resultat och trend.

För 2023–2024 ökade antalet nystartade företag från 103 till 122 och antalet nystartade företag per 1 000 invånare ökade från 8,0 till 9,5. Det tyder på en fortsatt stark entreprenördynamik. Samtidigt minskade det totala antalet företag mellan 2023 och 2024 (2 881 till 2 831). Utfallet för 2025 visar däremot en tydlig återhämtning: totalt antal företag ökade till 2 888. Det innebär att den nedgång som noterades 2024 inte förstärktes under 2025, utan i stället bröts.

Kommunledningskontoret lyfter att antalet nystartade företag fortsatt är högt, men att konjunkturen under året dämpat byggande, investeringar och sysselsättning, särskilt i byggsektorn. Den samlade bilden blir därmed att företaget visar stabilitet och viss förstärkning i struktur (totalt antal företag), samtidigt som delar av näringslivet fortsatt påverkas av omvärldsläget. Förutsättningar för tillväxt har samtidigt stärkts genom insatser som förbättrar kommunens serviceförmåga, tillgänglighet och styrning, vilket på sikt bedöms underlätta etablering och expansion.

##### Antalet arbetstillfällen ökar

Indikatorn följs genom nyckeltalet nystartade arbetsställen. Utfallet visar en ökning mellan 2024 och 2025 (159 till 168). Samtidigt beskriver kommunledningskontoret att det finns en försiktig optimism och pågående expansionssatsningar som på sikt bedöms stärka antalet arbetstillfällen, även om bygg- och investeringsaktivitet under 2025 varit dämpad. Sannantaget innebär detta att indikatorn för arbetstillfällen, utifrån tillgänglig statistik,

visar en positiv utveckling fram till 2024, medan läget under 2025 inte kan verifieras via tabellens nyckeltal och därför behöver följas upp när data publicerats.

### **Befolkningsrörelser**

Befolkningsrörelser mäts genom antal inflyttade och utflyttade. Utfallet för 2025 visar att det positiva trendbrottet 2024 inte höll i sig. Antalet inflyttade minskade från 1 090 till 945, samtidigt som antalet utflyttade ökade från 1 027 till 1 098. Det innebär att flyttnettot blev negativt under 2025, efter det tillfälligt positiva utfallet 2024. Kontorens analyser belyser faktorer som är relevanta för kommunens attraktivitet och därmed indirekt för flyttmönster. Kommunledningskontoret beskriver ett strukturellt arbete med trygghet och robusthet, bland annat genom mobila trygghetspunkter och stärkt krisberedskap, vilket kan påverka upplevd trygghet och tillgänglighet, särskilt i ytterområden. Skolkontorets fokus på undervisningskvalitet och tidiga insatser relaterar till kommunens långsiktiga attraktivitet för barnfamiljer och kompetensförsörjning. Kultur- och fritidskontoret beskriver insatser som stärker föreningsliv, mötesplatser och fritidsmiljöer, vilket är centrala komponenter i en attraktiv boendemiljö. Samtidigt pekar Tekniska kontoret på strukturella förändringar kopplade till demografi och minskad expansion, vilket påverkar bostadsförsörjningens planeringsförutsättningar. Den samlade bilden är att 2024 års positiva flyttnetto inte befästes under 2025.

### **Arbetslösheten minskar**

Arbetslösheten mäts genom antal inskrivna arbetssökande 16–64 år. Utfallet för 2025 visar en tydlig försämring: 617 (2023), 599 (2024) och 726 (2025). Det innebär att den tidigare svagt positiva utvecklingen bröts under 2025.

Samtidigt kompletterar Social- och arbetsmarknadskontorets analys bilden genom att visa hur arbetslösheten utvecklats inom året. I november var antalet inskrivna arbetslösa 685 och verksamheten redovisar en minskning under andra halvåret, vilket indikerar att vissa insatser kan ha haft effekt mot slutet av året. Verksamheten lyfter även att långtidsarbetslösheten bland personer som varit utan arbete i minst två år minskat, och att andelen långtidsarbetslösa är lägst i länet. Detta innebär att även om 2025 års nyckeltal sammantaget visar en negativ nivåförändring, finns tecken på en mer gynnsam utveckling i vissa delgrupper samt en förbättringstendens inom året.

### **Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras**

Utfallet för indikatorn visar sammantaget en försämrad utveckling under 2025, med undantag för medborgarnas övergripande nöjdhet med kommunen som plats att leva och bo i.

Kommunens handläggningstid försämrades under året, vilket indikerar en minskad upplevd effektivitet i ärendehantering. Även företagens upplevelse av rådgivning

och vägledning vid tillståndsgivning, tillsyn och kontroll utvecklades negativt, vilket tyder på att kontakten med kommunen i dessa processer upplevs som mindre stödjande än tidigare.

Det övergripande företagsklimatet, mätt genom Nöjd Kund Index, visar en nedgång jämfört med tidigare mätningar. Något publicerat tabellutfall för 2025 saknas, men utvecklingsindikatorn visar ingen tydlig förbättring under året. Detta innebär att tidigare identifierade utmaningar inom företagsklimatet kvarstår.

Medborgarundersökningen visar däremot ett fortsatt högt förtroende för kommunen som bostadsort. Andelen invånare som upplever kommunen som en bra plats att leva och bo i ökade under året. Detta indikerar att bredare faktorer såsom trygghet, livskvalitet, serviceutbud och boendemiljö fortsatt upplevs positivt, trots försämringar inom mer specifika service- och tillgänglighetsmått.

Servicemätningarna via telefoni visar en tydlig negativ utveckling. Både upplevelsen av bemötande och upplevelsen av hur enkelt det är att få hjälp försämrades under 2025. Resultaten pekar på brister i tillgänglighet och kontaktvägar, vilket påverkar den samlade bilden av kommunens service negativt.

Sammantaget visar indikatorn att förtroende och service inte har förbättrats under året, utan snarare försämrats inom flera centrala delar av kommunens myndighetsutövning och servicefunktioner.

### **SAMMANFATTNING**

Målet Ett växande Sala visar under året en sammantaget blandad utveckling. Kommunens långsiktiga strukturella arbete har bidragit till att stärka trygghet, attraktivitet och grundläggande service, vilket ger förutsättningar för tillväxt över tid. Företagsstrukturen uppvisar stabilitet och tecken på återhämtning, samtidigt som entreprenörskapet fortsatt bedöms vara relativt starkt. Arbetet med näringslivsservice, kompetensförsörjning och ekonomisk styrning har därmed bidragit till att stärka kommunens långsiktiga förutsättningar för företagande och sysselsättning.

Samtidigt har året präglats av ett fortsatt svagt konjunkturläge som påverkat arbetsmarknaden och dämpat expansion inom flera branscher. Arbetslösheten har ökat på årsnivå, även om riktade insatser och ökad samverkan bidragit till vissa förbättringar mot slutet av året.

Befolkningsrörelserna visar att det positiva utfallet 2024 inte bestod under 2025. Flyttnettot blev negativt, vilket visar att de positiva effekter som kunde noteras föregående år ännu inte fullt ut fått genomslag i de faktiska flyttmönstren. Samtidigt pågår arbete inom områden som livskvalitet, utbildning, trygghet och fritid, vilket på sikt kan bidra till en mer stabil utveckling.

Inom området förtroende och service visar resultaten sammantaget en negativ utveckling. Flera mått avseende service, tillgänglighet och bemötande har försämrats, vilket påverkar den samlade bilden av kommunens

myndighetsutövning och service. Samtidigt uppger en stor andel invånare att kommunen är en bra plats att leva och bo i, vilket indikerar att bredare faktorer såsom boendemiljö, trygghet och livskvalitet fortsatt värderas positivt.

Sammantaget har kommunen under året stärkt flera långsiktiga strukturella förutsättningar för tillväxt. Samtidigt begränsar utvecklingen inom arbetsmarknad, befolkningsrörelser samt förtroende och service den samlade måluppfyllelsen.

## SLUTSATS

**Målet Växande Sala bedöms delvis uppfyllas ●**

## Positiva aspekter

- Företagsstrukturen har stärkts genom en ökning av det totala antalet företag
- Medborgarnas nöjdhet med kommunen som plats att leva och bo i har förbättrats
- Kontoren beskriver långsiktiga strukturella insatser som stärker kommunens attraktivitet, serviceförmåga och robusthet

## Kvarstående utmaningar

- Arbetslösheten har ökat på årsnivå och påverkar den samlade måluppfyllelsen negativt
- Flyttnettot var negativt under 2025 efter ett positivt utfall 2024
- Handläggningstiderna har försämrats och indikerar behov av fortsatt förbättringsarbete i ärendeprocesser
- Tillgänglighet och service i kontakt med kommunen, särskilt via telefoni, har försämrats

Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Antalet företag ökar	Nystartade företag, antal	103	122		
	Näringslivskompassen, totalt antal företag	2 881	2 831	2 888	↗
	Nystartade företag, antal/1 000 inv 16–64 år	8,0	9,5		
Antalet arbetstillfällen ökar	Nystartade arbetsställen, antal	149	159	168	↗
Befolkningsrörelser	Årlig statistik, antal inflyttade till kommunen	957	1 090	945	↘
	Årlig statistik, antal utflyttade från kommunen	1 147	1 027	1 098	↘
Arbetslösheten minskar	AF månadsstatistik, arbetssökande 16–64 år	617	599	726	↘
	Kommunens handläggningstid framstår som rimlig	3,75	3,87	3,32	↘
Resultat i mätningar gällande förtroende och service förbättras	Företag får de råd och den vägledning som vi behöver vid kommunens tillståndsgivning, tillsyn eller kontroll	3,95	4,04	3,59	↘
	Företagsklimat enl ÖJ (Insikt), totalt NKI	77	75		
	Andel medborgare som är nöjda med kommunen som en plats att leva och bo på ska öka (SCB medborgarundersökning)	90,8	-	91,1	↗
	Servicemätning: Nöjd med bemötandet via telefoni	86,6	86,8	82,4	↘
	Servicemätning: Enkelt att få hjälp med sin fråga via telefoni	77,4	73,4	71,1	↘

## Ett hållbart Sala ●

Målområdet omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

## ANALYS

### Koldioxidutsläppen minskar

Indikatorn avser utsläpp till luft av växthusgaser per invånare. För 2025 saknas utfall, och även för föregående år är statistiken eftersläpande, vilket begränsar möjligheten att bedöma aktuell utveckling.

Kontorens analyser visar dock att flera verksamheter under året har genomfört åtgärder som syftar till att minska klimatpåverkan. Kultur- och fritidskontoret beskriver exempelvis insatser för energieffektiv drift av anläggningar, övergång till energieffektiv belysning samt mer hållbar skötsel av grönytor, vilket bidrar till minskad energianvändning och reducerade utsläpp. Även räddningstjänsten lyfter ett förebyggande arbete där miljö- och klimatperspektiv integreras i tillsyn och rådgivning. Sammantaget bedrivs ett aktivt arbete som stödjer målets inriktning, men avsaknaden av aktuella nyckeltal innebär att effekten på utsläppsnivåer inte kan bedömas för året.

### Utbildningsnivån ökar

Utbildningsnivån följs genom andelen invånare med låg utbildningsnivå samt andelen elever som fullföljer gymnasieutbildning inom fyra år. För 2025 saknas tabellutfall för andelen vuxna med låg utbildningsnivå.

Utfallet för gymnasieexamen inom fyra år visar däremot en negativ utveckling under 2025 jämfört med tidigare år. Skolkontorets analys pekar på att ökningen av elever på introduktionsprogram samt elever med behov av längre studietid påverkar resultatet. Samtidigt framhålls att undervisningens kvalitet, lärarkompetens och det kompensatoriska uppdraget är avgörande faktorer för den långsiktiga utbildningsnivån. Verksamheterna bedöms arbeta systematiskt med kvalitet, likvärdighet och tidiga insatser, men utfallet visar att dessa insatser ännu inte fullt ut avspeglas i resultaten för gymnasieexamen.

### **Studieresultaten blir bättre**

Studieresultaten följs genom flera nyckeltal. Utfallet för 2025 visar en sammantaget negativ utveckling. Meritvärdet i grundskolan har försämrats jämfört med tidigare år. Andelen elever som är behöriga till yrkesprogram har minskat, och även andelen behöriga lärare i grundskolan har sjunkit. Skolkontorets analys visar att verksamheterna samtidigt genomfört riktade kvalitetsinsatser och att vissa positiva förflyttningar kan identifieras på verksamhetsnivå. Trots detta visar de samlade resultaten att målet om förbättrade studieresultat inte uppnås under året. Analysen pekar på behov av fortsatt fokus på undervisningens kvalitet, stärkt elevhälsoperspektiv samt tydligare ledning och styrning inom alla skolformer.

### **Folkhälsan förbättras**

Folkhälsan följs genom flera nyckeltal. För 2025 finns ett aktuellt utfall för ohälsotalet, vilket visar en försämring jämfört med tidigare år. Det indikerar att den samlade sjukfrånvaron och användningen av socialförsäkringssystemen ökat.

För flera övriga folkhälsomått saknas aktuella resultat, vilket begränsar analysen. Däremot visar senast tillgängliga uppgifter att antalet fallskador bland äldre har ökat, vilket Äldre- och omsorgskontoret lyfter som en fortsatt prioriterat utvecklingsområde. Arbetet med fallprevention bedrivs kommunövergripande, men analysen pekar på behov av tydligare ansvarsfördelning och mer riktade insatser.

Samtidigt visar indikatorn för deltagartillfällen i idrottsföreningar en positiv utveckling, vilket bidrar till stärkt folkhälsa, särskilt bland barn och unga. Kultur- och fritidskontorets arbete med tillgängliga och inkluderande fritidsmiljöer bedöms vara en viktig faktor i detta sammanhang.

### **Egen försörjning bland medborgarna ökar**

Egen försörjning följs genom antalet individer med ekonomiskt bistånd. För 2025 saknas tabellutfall, men utvecklingsindikatorn visar en positiv riktning baserat på tidigare resultat.

Social- och arbetsmarknadskontorets analys visar att antalet hushåll med ekonomiskt bistånd varit relativt stabilt

under året. Verksamheten lyfter att aktivitetsplikt, utvecklade samverkansformer och behovsanpassade insatser bidragit till förbättrad måluppfyllelse för vissa grupper. Samtidigt påverkas statistiken av förändrad lagstiftning, vilket innebär att alla former av stöd inte längre syns i verksamhetsystemen.

Sammantaget finns tecken på förbättrad egen försörjning för vissa grupper, men avsaknaden av publicerat nyckeltal för 2025 innebär att utvecklingen inte kan bedömas fullt ut.

### **SAMMANFATTNING**

Målet Ett hållbart Sala visar under året en sammantaget blandad utveckling. Inom klimat och teknisk hållbarhet bedrivs ett aktivt arbete som stödjer omställningen mot minskad klimatpåverkan, men avsaknad av aktuella nyckeltal försvårar bedömningen av effekterna. Utbildningsområdet präglas av sjunkande resultat inom flera centrala mått, trots pågående kvalitets- och utvecklingsinsatser. Även studieresultaten visar en negativ utveckling under året.

Folkhälsan uppvisar både positiva och negativa signaler. Deltagande i idrott och föreningsliv utvecklas positivt och bidrar till social hållbarhet, medan ohälsotal och fallskador bland äldre pekar på fortsatta utmaningar. Inom området egen försörjning visar verksamhetsanalyser tecken på förbättringar genom riktade insatser och ökad samverkan, men utfallet kan ännu inte bedömas fullt ut för året. Sammantaget har kommunen stärkt flera strukturella förutsättningar för hållbar utveckling, men resultaten inom flera indikatorer visar att måluppfyllelsen är begränsad.

### **SLUTSATS**

**Målet Ett hållbart Sala bedöms delvis uppfyllas** ●

#### **Positiva aspekter**

- Strukturella insatser har genomförts som stärker kommunens tekniska och organisatoriska hållbarhet
- Arbetet med klimatåtgärder, energieffektivisering och hållbar drift visar en positiv inriktning
- Deltagande i idrotts- och föreningsliv bidrar till social hållbarhet och förbättrade förutsättningar för folkhälsa
- Insatser för att stärka egen försörjning genom samverkan och aktivitetsinriktade arbetsätt visar positiva effekter

#### **Kvarstående utmaningar**

- Flera centrala nyckeltal saknar aktuella utfall, vilket försvårar uppföljning och bedömning
- Studieresultat och utbildningsutfall har försämrats inom flera indikatorer
- Ohälsotal och fallskador bland äldre visar på behov av fortsatt och mer samordnat förebyggande arbete

Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Koldioxidutsläppen minskar	Utsläpp till luft av växthusgaser totalt ton CO <sub>2</sub> -ekvivalenter/inv	4,53			
Utbildningsnivån ökar	Invånare 25–64 år med lågutbildningsnivå (9-årig grundskola eller mindre)	12,4	12,1		
	Andelen gymnasieelever med examen inom 4 år (kommunens skolor)	68,3	68,0	67,3	↘
Studieresultaten blir bättre	Elever åk 9, genomsnittligt meritvärde	207,2	212,9	209,9	↘
	Elever åk 9, som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor	84,5	85,2	82,6	↘
	Lärare i grundskola åk 1–9 med pedagogisk högskoleexamen	77,1	83,1		
Folkhälsan förbättras	Ohälsotalet (mått på utbetalda dagar från socialförsäkringen)	28,3	29,0	29,1	↘
	Andel invånare med bra självskattat hälsotillstånd, %	Ingen undersökning genomförd			
	Andel invånare 16–84 år som är fysiskt aktiva minst 150 min/v, %	Ingen undersökning genomförd			
	Andel invånare 16–84 år som är stillasittande mer än 7 timmar per dag, %	Ingen undersökning genomförd			
	Antal deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv 7–20 år	24,9	25,7		
Egenförsörjning bland medborgarna ökar	Fallskador bland personer 65+, 3-årsmedel antal/1 000 in	3 950	4 030		
	Individer med ekonomiskt bistånd räknat i helårsekvivalenter	137	134		

### Ett tryggt och rättvist Sala ●

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

#### ANALYS

##### Förtroendet för kommunen ökar

Utfallet för 2025 visar en förbättring i företagets bedömning av dialogen mellan företag och kommunens beslutsfattare, efter en nedgång året innan. Trenden är därmed positiv, vilket tyder på att kontaktytor och samspel mellan kommun och näringsliv har stärkts.

Kommunledningskontoret beskriver under året flera insatser som är relevanta för denna utveckling: förbättrade former för samverkan och gemensam lägesbild inom EST och BRÅ, stärkt transparens genom utvecklad ärendebereidning och protokollhantering, samt åtgärder inom upphandling som syftar till tydligare underlag och ett mer tillgängligt språk. Dessa insatser kan påverka upplevelsen av professionalitet, förutsägbarhet och dialog, vilket kan bidra till ett ökat förtroende över tid.

##### Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter

Utfallet för 2025 visar en försämring i medborgarnas samlade bedömning av hur kommunen sköter sina verksamheter. Indikatorn utvecklas därmed i negativ riktning i relation till tidigare mätning.

Tekniska kontoret lyfter att planerade aktiviteter genomförts men att bristen på mätetal för flera delar försvårar analys och jämförelser. Samtidigt beskriver kontoret att dialog som metod har haft god effekt i vissa verksamheter, exempelvis genom samtal med vårdnadshavare kring måltider, vilket kan stärka delaktighet och förståelse. Den typen av insatser är relevanta, men utfallet för den övergripande nöjdheten visar att de ännu inte räcker för att vända den samlade utvecklingen.

##### Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar

Utfallet för 2025 visar en blandad utveckling inom indikatorn. Andelen invånare som uppger att de känner sig trygga utomhus i sitt bostadsområde när det är mörkt har ökat jämfört med föregående mätning, vilket indikerar en viss förbättring i den upplevda tryggheten i offentliga miljöer. För skolrelaterade trygghetsmått är bilden mer stabil. I årskurs 5 är utfallet oförändrat jämfört med 2024 men lägre än 2023. I årskurs 8 och gymnasiet år 2 är resultaten i stort sett oförändrade jämfört med föregående år. Sammantaget visar skolrelaterade trygghetsmått en stabil utveckling under 2025, utan tydliga tecken på vare sig förbättring eller försämring.

För nyckeltalet andel invånare 18–64 år som avstår att gå ut ensam saknas utfall för året, eftersom undersökningen inte genomförts.

Skolkontoret beskriver att tryggheten i skolmiljön generellt bedöms som god och att insatser såsom ökad vuxennärvaro, organiserade rastaktiviteter och fungerande trygghetsteam bidrar till detta. Samtidigt lyfts studiero som ett fortsatt utvecklingsområde, där bristande samsyn kring bemötande, ordningsregler och ledarskap påverkar lärmiljön. Även om studiero inte mäts i indikatorn, är det en relevant faktor för hur trygghet och skolklimat kan utvecklas över tid.

Kultur- och fritidskontoret beskriver trygghetsskapande arbete genom mötesplatser, fältverksamhet och samverkan över förvaltningsgränser. Dessa insatser bedöms ha betydelse för upplevd trygghet i offentliga miljöer, men för nyckeltalet andel invånare 18–64 år som avstår att gå ut ensam saknas utfall eftersom undersökningen inte genomförts under året.

### **Säkerheten, faktisk trygghet, ökar**

Indikatorn mäts genom anmälda våldsbrott per invånare. Tabellen visar utfall för tidigare år men saknar utfall för 2025, vilket innebär att utvecklingen inte kan bedömas för året.

Kommunledningskontoret beskriver att arbetet inom EST och BRÅ har utvecklats med förbättrad struktur, samverkan och uppföljning av trygghetsskapande åtgärder. Detta kan stärka den faktiska tryggheten, men utan uppdaterat nyckeltal för 2025 går det inte att statistiskt verifiera påverkan i denna uppföljning.

### **Demokratin stärks**

Utfallet för 2025 visar en blandad utveckling. Den del som avser möjligheten att påverka hur de kommunala verksamheterna fungerar utvecklas negativt. Samtidigt utvecklas två andra delar positivt: upplevelsen av möjlighet att påverka politiska beslut samt möjligheten att delta aktivt i arbetet med att utveckla kommunen.

I tabellen framgår även att medborgarnas upplevelse av kommunens information vid större förändringar utvecklas negativt. Det innebär att kommunikationen vid förändringsarbete framstår som ett tydligt förbättringsområde. Kommunledningskontoret lyfter flera insatser som syftar till ökad delaktighet och transparens: stärkt rättssäkerhet och tydligare processer i ärendeberedning, förbättrad digital tillgänglighet och användarvänliga e-tjänster samt att beslutsunderlag levererats i tid. Dessa insatser är direkt relevanta för demokratin funktionssätt. Samtidigt visar utfallet att just informationsdimensionen vid förändringar inte utvecklas i önskad riktning, vilket stärker behovet av ett mer sammanhållet förbättringsarbete för kommunikation och dialog i förändringsprocesser.

### **SAMMANFATTNING**

Målet Ett tryggt och rättvist Sala visar under året en sammantaget negativ men inte entydig utveckling. Förtröendet från företagen när det gäller dialogen med kommunen

förbättras, vilket tyder på stärkt samspel mellan näringsliv och beslutsfattare. Samtidigt försämras den samlade medborgarbedömningen av hur kommunen sköter sina verksamheter, vilket påverkar helhetsbilden tydligt.

När det gäller upplevd trygghet i offentliga miljöer syns en viss förbättring i hur invånare upplever tryggheten i sitt bostadsområde kvällstid. De skolrelaterade trygghetsmåttan är i huvudsak oförändrade jämfört med föregående år. I årskurs 5 ligger nivån kvar på en lägre nivå än tidigare år, medan högstadiet och gymnasiet visar stabila resultat. Utvecklingen är därmed inte samlad eller tydligt uppåtgående.

Demokratiindikatorerna utvecklas i olika riktningar. Upplevelsen av möjligheten att påverka politiska beslut och delta i kommunens utveckling förbättras, medan upplevelsen av att kunna påverka verksamheternas utformning samt kommunens information vid större förändringar försämras. Sammantaget visar resultaten att vissa delar utvecklas positivt, men att helheten inte stärks i tillräcklig omfattning för att målet ska kunna bedömas som uppfyllt.

### **SLUTSATS**

**Målet Tryggt och rättvist Sala bedöms delvis uppfyllas**



#### **Positiva aspekter**

- Företagens bedömning av dialogen med kommunen utvecklas i en mer positiv riktning
- Den upplevda tryggheten i bostadsområdet kvällstid har förbättrats
- Skolrelaterade trygghetsmått är i huvudsak stabila, vilket tyder på en grundläggande kontinuitet i trygghetsarbetet
- Delar av demokratimåttan visar förbättring, särskilt avseende upplevd möjlighet att påverka politiska beslut och delta i kommunens utveckling

#### **Kvarstående utmaningar**

- Medborgarnas samlade bedömning av kommunens verksamheter utvecklas negativt
- Kommunens information vid större förändringar försämras, vilket indikerar brister i transparens och kommunikation i förändringsprocesser

Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Förtroende för kommunen ökar	Delfråga i Svenskt Näringslivs enkät om företagsklimatet: Dialogen mellan företag och kommunens beslutsfattare	2,84	2,78	2,99	↗
Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter	Kommunen sköter sina olika verksamheter bra, andel % (SCB medborgarundersökning)	61,9	-	60,0	↘
Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar	Andel invånare 18–64 år som avstår att gå ut ensam, %	Ingen undersökning genomförd			
	Andel invånare som känner sig trygg utomhus i området där de bor när det är mörkt ute, % (SCB medborgarundersökning)	78,2	-	84,8	↗
	Andel elever i åk 5 som svarar "helt och hållet" eller "till stor del" på frågan – Känner du dig trygg i skolan	85,3	76,9	76,9	→
	Andel elever i åk 8 som svarar "helt och hållet" eller "till stor del" på frågan – Känner du dig trygg i skolan	76,0	77,6	77,6	→
	Andel gymnasieelever i år 2 som svarar "helt och hållet" eller "till stor del" på frågan – Känner du dig trygg i skolan	88,8	88,2	88,2	→
Säkerheten faktisk trygghet ökar	Anmälda våldsbrott, antal/100 000 invånare	1 225	1 322		
Demokratin stärks	Andel invånare som upplever att möjligheten att påverka inom de kommunala verksamheterna fungerar bra, % (SCB medborgarundersökning)	34,7	-	31,6	↘
	Andel invånare som upplever att möjligheten att påverka politiska beslut fungerar bra, % (SCB medborgarundersökning)	17,2	-	18,4	↗
	Andel invånare som upplever att möjligheten att delta aktivt i arbetet med att utveckla kommunen fungerar bra, % (SCB medborgarundersökning)	26,7	-	28,5	↗
	Andel invånare som upplever att kommunens information kring större förändringar fungerar bra, % (SCB medborgarundersökning)	48,1	-	46,4	↘
	Delaktighetsindex, andel av maxpoäng %	-	70		

## Finansiella mål

	Bokslut 2022	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	
Årets resultat, % av skatter och bidrag	-0,1	-0,4	0,0	0,2	1,6	●
Nettokostnadsökningen ska inte vara större än ökningen av skatter och bidrag						●
Skatter och bidrag, förändring %	4,6	4,2	2,6	*3,7	3,5	
Nettokostnader, förändring %	7,0	4,0	1,2	*0,3	1,5	
Nämnderna ska bedriva verksamhet inom beslutade anslag, avvikelse mnkr	-60,5	-133,9	-134,0	0,0	23,8	●
Nämndernas externa intäkter i förhållande till externa kostnader, %	23	23	24	22	22	●

\*I förhållande till föregående års bokslut.

Tre av fyra finansiella mål uppfylls 2025.

Årets resultat budgeterades ursprungligen till 53,1 mnkr, vilket motsvarade 3,0 % av intäkterna för skatter, generella statsbidrag och utjämning. Efter beslutad budgetrevidering sänktes resultatmålet till 3,7 mnkr (0,2 %). Det redovisade resultatet för 2025 uppgår till 29 mnkr (1,6 %) och därmed nås resultatmålet.

Intäkterna för skatter, generella statsbidrag och utjämning ökar med 3,5 %, och nettokostnadsökningen är 1,5 % jämfört med föregående år. Det gör att delmålet om att nettokostnadsökningen ska vara lägre än ökningen av intäkterna för skatter och bidrag nås.

Nämnderna gör efter budgetrevideringen ett överskott på 23,8 mnkr. Intäktsfinansieringen av verksamheten har dock minskat jämfört med föregående år.

**Den sammantagna bedömningen är att kommunen har en svag utveckling av indikatorerna som mäter de övergripande utvecklingsmålen.**

**Tre av de finansiella målen uppnås och sammantaget bedöms de som uppnådda.**

**Helhetsbedömningen blir att kommunen delvis uppnår god ekonomisk hushållning.**

## RESULTAT OCH EKONOMISK STÄLLNING

Årets konsoliderade resultat för kommunkoncernen uppgår till +33,2 mnkr. Bolagens resultat redovisas före konsolidering nedan.

Sala Heby Energi AB, +4,8 mnkr. Utfallet når inte fullt upp till det budgeterade, främst till följd av ett varmare år än normalt och därför en lägre energiefterfrågan. Trots detta visar resultatet på stabil verksamhet och god ekonomisk hushållning.

Salabostäder AB gör 2025 ett positivt resultat, +1,5 mnkr. Resultatet efter finansiella poster är i nivå med budget och prognos. Den post som avvikit är nedskrivningen av fastigheterna där ROT-projekten aktiverades under 2025. Den ekonomiska ställningen är stabil trots att bolaget inte riktigt når upp till den nivå som ägardirektivet anger vad gäller soliditet och direktavkastning. Den ökande vakansgraden och de omfattande ROT-behovet innebär att bolaget fortsatt behöver arbeta med en aktiv kostnadskontroll och utyrningsstrategi för att säkerställa långsiktig finansiell balans.

Kraven på god ekonomisk hushållning bedöms uppnås genom att den löpande verksamheten genererar ett stabilt driftnetto som täcker drift, underhåll och kapitalkostnader samt möjliggör planerade investeringar inom ramen för den beslutade kommunala borgen.

Sala Silvergruva AB, +0,1 mnkr. Bolagets totala rörelseintäkter har ökat. Nettoomsättningen visar en positiv utveckling inom flera av bolagets affärsområden. Detta är ett steg i riktning mot förbättrad ekonomisk balans. Den ekonomiska ställningen är dock fortsatt svag med negativ soliditet och hög skuldsättning. Styrelsens samlade bedömning är att verksamheten bedrivits i enlighet med bolagsordning men att kapitalstrukturen behöver stärkas för att uppnå god ekonomisk hushållning.

Som en del i sin uppsiktsplikt har kommunstyrelsens begärt in rapporter från de kommunala bolagen under året. Rapporterna innehåller uppföljning av bolagsordningar och ägardirektiv.

Ägardialoger har genomförts under året.

## Kommunens resultat och ekonomisk ställning

### Resultatutveckling

	2021	2022	2023	2024	2025
Årets resultat, mnkr	31,1	-2,2	-7,1	0,1	29,0
- varav årets resultat VA, mnkr	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,2
Årets resultat, % av skatter och bidrag	2,0	-0,1	-0,4	0,0	1,6
Årets resultat exklusive jämförelsestörande poster, mnkr			-37,5	-90,9	31,0

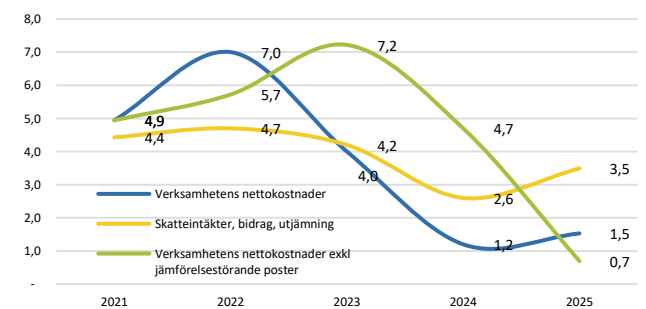
Årets redovisade resultat uppgick till 29,0 mnkr, vilket ger en positiv budgetavvikelse på 25,4 mnkr. Resultatet i förhållande till intäkterna för skatter, generella statsbidrag och utjämning uppgick till 1,6 %.

I årets resultat ingår poster som bedömts vara jämförelsestörande. På kostnadssidan redovisas 2,4 mnkr som kostnader kopplade till översvämningen 2023 samt 1,3 mnkr för utrangering av anläggningstillgångar. Som jämförelsestörande intäkt redovisas reavinster motsvarande 1,6 mnkr.

VA-verksamheten drivs i förvaltningsform och ingår i kommunens resultat. VA-verksamheten gör ett underskott på -1,2 mnkr 2025, vilket försämrar det samlade resultatet. Hälften av VA-verksamhetens underskott beror på utbetalad ersättning till försäkringsbolag kopplat till översvämningen 2023.

Resultatet är en viktig del av finansieringen av investeringarna och om resultatmålen inte nås får det en direkt påverkan på kommunens finansiella handlingsutrymme.

### Förändring verksamhetens nettokostnader och intäkter skatter och bidrag, %



Trots kraftiga kostnadsökningar kopplade till hög inflation med bland annat höga pensionskostnader som följd under 2023 och 2024 så ökade skatteintäkterna procentuellt mer än verksamhetens nettokostnader. Det beror till stor del på höga jämförelsestörande intäkter för sålda skogsfastigheter. Med de jämförelsestörande posterna avräknade blir

bilden en annan.

Pensionskostnaderna är tillbaka på mer normala nivåer 2025 och med nämndernas arbete för en budget i balans så är kostnadsökningen lägre än ökningen av skatter och bidrag.

#### Nämndernas budgetföljsamhet, drift

	2021	2022	2023	2024	2025
Avvikelse, mnkr	-47,7	-60,5	-133,9	-134,0	23,8
Avvikelse, %	-3,3	-4,0	-8,6	-8,2	1,4

Nämndernas budgetföljsamhet har varit mycket svag under en längre period. Ett målinriktat och fokuserat arbete med att anpassa verksamheterna till de ekonomiska ramarna har pågått i nämnderna under året. Det, tillsammans med den tidigare nämnda budgetrevideringen som gav nämnderna 49,5 mnkr i tilläggsbudget för 2025, bidrar till att de sammantaget redovisar ett överskott.

Den förändrade demografin tillsammans med förväntade lägre intäkter framöver gör att verksamheternas behov av effektiviseringar och översyn av ambitionsnivåer kvarstår.

För en mer detaljerad beskrivning av budgetavvikelser per nämnd, se avsnittet om driftsredovisning på sidan 40 och bilaga 'Nämndernas verksamhetsberättelser 2025'.

#### Investeringar

	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoinvesteringar, mnkr	61,0	90,3	177,9	282,3	127,8
Självfinansieringsgrad, %	173,1	83,2	49,3	38,8	112,3

I budget 2025 fanns budgeterat för en investeringsvolym på 206 mnkr och därtill överfördes 5,7 mnkr i tilläggsanslag i samband med bokslut 2024. Totalt uppgick då budgeten till 211,7 mnkr.

Med anledning av kommunens ekonomiska läge beslutade kommunstyrelsen i början av verksamhetsåret att ett antal av de budgeterade projekten inte skulle genomföras, alternativt skjutas på framtiden.

Av budgeten har 127,8 mnkr upparbetats.

För en mer detaljerad beskrivning av årets investeringar, se avsnittet om investeringsredovisning på sid 45 och bilaga 'Nämndernas verksamhetsberättelser 2025'.

Självfinansieringsgraden av investeringarna mäter hur stor andel av investeringarna som kan finansieras med egna medel (avskrivningar + resultat). Ett utfall på 100 % eller mer innebär att kommunen självfinansierat samtliga investeringar under året.

I investeringsbudgetprocessen har kommunen intentionen investeringar ska vara självfinansierade. Den genomsnittliga självfinansieringsgraden under perioden 2021–2025 uppgår till ca 70,6 % vilket innebär att kommunen under

perioden inte kunnat finansiera investeringarna fullt ut med egna medel.

#### Soliditet

%	2021	2022	2023	2024	2025
Soliditet, %	42,3	38,2	31,4	29,0	28,7
Soliditet inkl samtliga pensionsförpliktelser, %	16,3	15,4	11,9	10,7	11,7
<b>Riket, snitt:</b>					
Soliditet inkl samtliga pensionsförpliktelser, %	30,7	31,9	31,3	29,5	

Soliditeten är ett mått på kommunens långsiktiga finansiella handlingsutrymme. Det visar i vilken utsträckning kommunens tillgångar har finansierats med eget kapital respektive skulder. Ett viktigt kriterium för god ekonomisk hushållning är att soliditeten över en längre period inte försvagas utan behålls eller utvecklas i positiv riktning. En förbättrad soliditet innebär att kommunen minskar sin skuldsättning och därigenom stärker sitt finansiella handlingsutrymme inför framtiden.

Kommunens soliditet har minskat med 0,3 procentenheter jämfört med föregående år på grund av ökad upplåning.

Soliditeten med samtliga pensionsförpliktelser inräknad uppgick till 11,7 %, vilket däremot är en ökning med 1 procentenhet jämfört med föregående år. Bidragande faktor är att pensionsförpliktelserna utanför balansräkningen har minskat.

Kommunens soliditet inklusive samtliga pensionsförpliktelser har sjunkit med 4,6 procentenheter under senaste femårsperioden.

I och med övergång till att redovisa inhyrda lokaler enligt gällande regelverk för finansiell leasing har både tillgångs- och skuldsidan i balansräkningen ökat, vilket också påverkar soliditeten negativt.

Vid en jämförelse av soliditetsnivåerna med snittet i riket har Sala kommun under perioden en mycket låg soliditetsnivå.

Kommunen har även ett skogsinnehav som till betydande del ligger utanför balansräkningen. Värdet är uppskattat till 605,3 mnkr.

#### Likviditet

	2021	2022	2023	2024	2025
Kassalikviditet, %	69	75	87	54	94
Balanslikviditet, %	71	79	90	58	99
Tillgängliga medel, mnkr	140,0	125,7	179,3	77,4	178,6
-varav checkräkningskredit	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0

Likviditetsmått redovisar kommunens kortsiktiga betalningsberedskap. En oförändrad eller ökande likviditet i kombination med en oförändrad eller förbättrad soliditet

är ett tecken på att kommunens totala finansiella handlingsutrymme stärks.

I början av året var utbetalningarna från kommunens konto större än inbetalningarna. Prognoserna pekade på att detta skulle fortgå vilket ledde till att det beslutade låneutrymmet motsvarande 150 mnkr bedömdes behöva utnyttjas. Under hösten har nämndernas arbete med att hålla nere kostnader och utgifter gett resultat. Kassalikviditeten har förbättrats och uppgick vid årsskiftet 2025 till 94 %.

Ett sätt att mäta kommunens betalningsförmåga på kort sikt är relationen omsättningstillgångar och kortfristiga skulder, den så kallade balanslikviditeten. Balanslikviditeten 2025 är 99 % vilket innebär omsättningstillgångarna i stort motsvarar de kortfristiga skulderna.

Kommunen har en checkräkningskredit på 60 mnkr, vilket ökar förmågan att göra de löpande utbetalningarna. Krediten har nyttjats under två dagar 2025.

#### Finansiell leasing fast egendom

	2022	2023	2024	2025
Med förfall inom 1 år	9,4	15,7	16,9	17,3
Med förfall inom 2–5 år	37,3	60,9	64,8	63,8
Med förfall senare än 5 år	95,2	240,5	257,1	226,2
<b>Summa</b>	<b>141,9</b>	<b>317,1</b>	<b>338,8</b>	<b>307,4</b>

Inhyrda lokaler innebär ett framtida ekonomiskt åtagande kopplat till tecknade hyresavtal. Delar av kommunens inhyrda lokaler har klassificerats som finansiell leasing. Det totala värdet uppgår till 307,4 mnkr.

### Sammanfattande bedömning av resultat och ekonomisk ställning

Kommunen redovisar för året ett positivt resultat på 29 mnkr. Balanskravsresultatet uppgår till 26,5 mnkr. VA-verksamheten som ingår i kommunens samlade resultat redovisar ett underskott på -1,2 mnkr, vilket ska återställas under den kommande treårsperioden.

2025-års budgeterade resultat sänktes i och med budgetrevideringen som beslutades av fullmäktige under hösten och bidrog till att nämnderna sammantaget klarade att bedriva verksamheten inom tilldelade ramar.

Sammantaget över perioden 2021–2025 uppgår kommunens resultat till 0,6 % av skatteintäkter, statsbidrag och utjämning, vilket bedöms vara mycket lågt. I perioden ryms två år med negativa resultat och det råder en obalans mellan verksamhetens kostnader och kommunens intäkter som det fortsatt behöver arbetas med för att åtgärda.

Tidigare års stora budgetavvikelser i nämnderna har påfrestat likviditeten och haft stor påverkan på kommunens ekonomiska ställning.

Goda resultat är en förutsättning för att möjliggöra en hög självfinansieringsgrad av investeringarna och på så sätt hålla nere behovet av lånefinansiering.

Kommunen har haft stora investeringsutgifter under de senaste åren och har under perioden 2021–2025 ökat sin låneskuld med ca 82 % för att klara utgifterna. Som följd därav ökar kommunens räntekostnader kraftigt.

Kommunen har en förhållandevis god likvid ställning vid årets slut. Det i kombination med en relativt låg investeringsbudget för 2026 ger goda förutsättningar att kunna möta kommande års utbetalningar utan behov av ytterligare upplåning.

En osäkerhetsfaktor är dock de regresskrav som ställts till kommunen för kostnader uppkomna i samband med översvämningen 2023. Utfallet av de förhandlingar som pågår med försäkringsbolagen är osäkert vid utgången av 2025.

Årets positiva resultat, som motsvarar 1,6 % av skatter och bidrag, bidrar till att förbättra Sala kommuns finansiella ställning.

Resultaten framöver behöver dock motsvara 3 % av skatter och bidrag för att rusta kommunen finansiellt inför framtiden och de utmaningar som kommer.

## Balanskravsresultat

Balanskravet innebär att resultatet för varje enskilt år måste vara positivt, intäkterna ska vara högre än kostnaderna. Vid bedömningen av om balanskravet uppfyllts har årets resultat 29 mnkr reducerats med samtliga realisationsvinster som uppkommit vid försäljning av anläggningstillgångar samt för orealiserade vinster.

Årets resultat enligt balanskravsutredningen uppgår efter justeringen till 26,5 mnkr vilket innebär att kommunen har uppfyllt balanskravet 2025.

### Balanskravsutredning

Mnkr	2022	2023	2024	2025
<b>Årets resultat enligt resultaträkning</b>	<b>-2,2</b>	<b>-7,1</b>	<b>0,1</b>	<b>29,0</b>
Reducering av samtliga realisationsvinster	-2,5	-40,6	-98,5	-1,6
Justering för realisationsförluster med undantagsmöjlighet	-	-	2,0	-
Orealiserade vinster/förluster i värdepapper			-0,8	-0,9
<b>Årets resultat efter balanskravsjusteringar</b>	<b>-4,7</b>	<b>-47,7</b>	<b>-97,2</b>	<b>26,5</b>
Medel till/från resultatutjämningsreserv	-	15,1	-	-
<b>Årets balanskravsresultat</b>	<b>-4,7</b>	<b>-32,6</b>	<b>-97,2</b>	<b>26,5</b>

I årets resultat ingår VA-verksamhetens negativa underskott med -1,2 mnkr, vilket försämrar kommunens samlade resultat. Underskottet ska återställas inom tre år, vilket innebär att VA-verksamheten behöver redovisa motsvarande överskott kommande period.

### Återställande av tidigare negativa balanskravsresultat

Uppkomna negativa balanskravsresultat ska enligt regelverket återställas inom tre år.

Balanskravsresultat från 2023 och 2024 summerar ihop till ett ingående återställandekrav på 129,8 mnkr. 2025-års balanskravsresultat bidrar till att återställa en stor del av underskottet från 2023. Resterande del, 6,1 mnkr, ska enligt regelverket återställas senast under 2026.

Då en stor del av underskottet från 2024 kopplas till kraftigt ökade pensionskostnader åberopades synnerliga skäl för att återställa underskottet över en längre period än regelverket föreskriver. Ett återställande på tre år bedömdes inte som rimligt då det skulle få alltför stora konsekvenser för den löpande verksamheten.

### Redovisning av ack negativa resultat och återställande

Mnkr	2022	2023	2024	2025
<b>IB ack ej återställda negativa resultat</b>	<b>-4,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-32,6</b>	<b>-129,8</b>
- varav från år 2019	-4,2			
- varav från år 2023			-32,6	-32,6
- varav från år 2024				-97,2
<b>Årets resultat efter balanskravsjusteringar</b>	<b>-4,7</b>	<b>-47,7</b>	<b>-97,2</b>	<b>26,5</b>
Medel från resultatutjämningsreserv		15,1	-	-
<b>Årets negativa balanskravsresultat att återställa</b>	<b>-4,7</b>	<b>-32,6</b>	<b>-97,2</b>	<b>-</b>
<b>UB ack ej återställda negativa resultat</b>	<b>-8,9</b>	<b>-32,6</b>	<b>-129,8</b>	<b>-103,3</b>
- varav från år 2019	-4,2			
- varav från år 2022	-4,7			
- varav från år 2023		-32,6	-32,6	-6,1
- varav från år 2024			-97,2	-97,2

Enligt beslut, KF § 36 2025-04-28, återställs det negativa balanskravsresultatet från 2024 genom det budgeterade resultatet senast 2030.

### Plan för återställande av negativa resultat och återställande

Mnkr	2025	2026	2027	2028
<b>IB ack ej återställda negativa resultat</b>	<b>-129,8</b>	<b>-103,3</b>	<b>-63,8</b>	<b>-6,6</b>
- varav från år 2023	-32,6	-6,1		
- varav från år 2024	-97,2	-97,2	-63,8	-6,6
<b>Årets resultat efter balanskravsjusteringar</b>	<b>26,5</b>	<b>39,5</b>	<b>57,2</b>	<b>59,2</b>
<b>UB ack ej återställda negativa resultat</b>	<b>-103,3</b>	<b>-63,8</b>	<b>-6,6</b>	<b>0,0</b>
- varav från år 2023	-6,1	-	-	-
- varav från år 2024	-97,2	-63,8	-6,6	-

Med det budgeterade resultatet för de närmast kommande åren kan balanskravsresultatet vara återställt under 2028.

## Väsentliga personalförhållanden

### ANTAL MEDARBETARE

Sala kommuns tjänsteorganisation är organiserad i åtta kontor, Kommunledningskontoret, Räddningstjänsten, Kultur- och fritidskontoret, Samhällsbyggnadskontoret, Tekniska kontoret, Skolkontoret, Vård- och omsorgskontoret samt Social- och arbetsmarknadskontoret. I kommunkoncernen ingår även de tre bolagen, Salabostäder AB (SaboAB), Sala-Heby Energi AB (SHEAB) samt Sala Silvergruva AB (SSAB).

#### Totalt antal årsarbetare\*

	Koncernen		Kommunen	
	2024	2025	2024	2025
Tillsvidare	2 101	2 019	1 987	1 931
Visstidsanställda	113	165	107	120
<b>Totalt</b>	<b>2 214</b>	<b>2 161</b>	<b>2 094</b>	<b>2 051</b>

\*Årsarbetare är antalet anställda omräknat i heltidstjänster, alla med en anställning som varat i tre månader eller längre.

Antal årsarbetare i den kommunala koncernen per 31 december 2025 var 2 161 st, vilket är en minskning med 53 st i förhållande till år 2024. Antal årsarbetare i kommunen per den 31 december 2025 var något färre än året innan, en minskning med 43 st årsarbetare.

#### Fördelning mellan män och kvinnor, koncern (antal pers, ej årsarbetare)

2025	Kommun	SaboAB	SHEAB	SSAB	Summa
Kvinnor	1 475	14	15	8	1 512
Män	457	23	50	6	536
<b>Summa</b>	<b>1 932</b>	<b>37</b>	<b>65</b>	<b>14</b>	<b>2 048</b>

Antal anställda medarbetare i den kommunala koncernen, per den 31 december 2024 var 2 048 st. Inom koncernen arbetar totalt 73 % kvinnor och 27 % män.

Sala kommun har stora kvinnodominerade arbetsplatser, främst inom vård och omsorg samt barn och utbildning. Även Sala Silvergruva AB har en ganska stor andel kvinnor, 57 %. Inom Salabostäder AB finns 38 % kvinnor och Sala-Heby Energi AB har 23 % kvinnor.

#### Fördelning mellan män och kvinnor, kommun

Antal personer, ej årsarbetare	Skolkontor	Vård- och omsorgskontor	Övriga <sup>5</sup>	Summa
Kvinnor	571	629	275	1 475
Män	147	127	182	457
<b>Summa</b>	<b>718</b>	<b>756</b>	<b>457</b>	<b>1 932</b>

Antal anställda medarbetare, med anställning som varat tre månader eller längre, per den 31 december var 1 932 st.

Traditionellt sett är kommensektorn kvinnodominerad och Sala kommun utgör inget undantag, 76 % av medarbetarna är kvinnor och 24 % är män. De två största verksamheterna är skolkontoret samt vård- och omsorgskontoret, som båda har en hög andel kvinnor i verksamheterna, 80 % för Skolkontoret och hela 83 % för Vård- och omsorgskontoret. Att jämföra med övrig verksamhet där kvinnorna endast utgör 60 % av totalt antal anställda.

## SJUKFRÅNVARO

#### Sjukfrånvaro av sammanlagd ordinarie arbetstid

	Koncernen		Kommunen	
	2024	2025	2024	2025
Sjukfrånvaro totalt i %	7,9	7,7	8,0	8,0
Sjukfrånvaro, > 60 dagar i % av totalt antal	44,7	43,6	44,8	43,5
Sjukfrånvaro, kvinnor	9,0	8,8	9,0	8,9
Sjukfrånvaro, män	5,1	5,0	5,1	5,4
Sjukfrånvaro, 29 år eller yngre	6,8	7,8	7,0	8,0
Sjukfrånvaro, 30-49 år	7,0	7,1	7,2	7,4
Sjukfrånvaro, 50 år eller äldre	8,9	8,1	9,1	8,6

Sjukfrånvaron 2025 visar på totalt 8,0 %, av totalt arbetad tid vilket är precis samma i förhållande till föregående års mätning vid samma tillfälle. Målet för sjukfrånvaron i Sala kommun år 2025 är satt till 8,18 %. För att målet på sjukfrånvaron skall bli realistiskt utgår det från ett snitt av de senaste fem årens sjukfrånvaro. Målet är uppnått för 2025.

Kvinnors sjukfrånvaro kvarstår på en hög nivå, i förhållande till männens, 8,9 % i förhållande till 5,4 %.

<sup>5</sup>Samhällsbyggnadskontoret, Tekniska kontoret, Kultur- och fritidskontoret, Räddningstjänst, Social- och arbetsmarknadskontoret.

### Sjukfrånvaro av sammanlagd ordinarie arbetstid, kommunala bolagen

Sjukfrånvaro	SaboAB		SHEAB		SSAB	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Sjukfrånvaro totalt i %	7,0	5,4	3,2	1,9	7,7	3,2
Sjukfrånvaro, > 60 dagar i % av totalt antal sjukskrivna	64,1	46,2	32,9	78,1	61,9	0,0
Sjukfrånvaro, kvinnor	10,7	5,0	2,4	3,1	8,6	5,4
Sjukfrånvaro, män	4,3	5,6	3,4	1,5	6,1	0,9
Sjukfrånvaro, 29 år eller yngre	7,9	6,3	0,9	0,0	0,0	0,0
Sjukfrånvaro, 30-49 år	5,7	2,0	1,0	0,8	8,8	1,8
Sjukfrånvaro, 50 år eller äldre	7,9	8,8	3,9	2,9	7,4	3,6

För den kommunala koncernen var sjukfrånvaron 7,7% av totalt arbetad tid, vilket är en minskning med 0,2 procentenheter i förhållande till föregående år. Då bolagen är mycket små i jämförelse med Sala kommun påverka inte deras sjukfrånvaro koncernens resultat i någon större utsträckning. Sala-Heby Energi AB uppvisar mycket låga sjukfrånvarotal, endast 1,9 %. Salabostäder AB har en sjukfrånvaro på 5,4 % och Sala Silvergruva AB på 7,7 %, av totalt arbetad tid.

### Andel heltidsanställda i procent i kommunen 2025 (2024)

	Skolkontor	Vård- och omsorgskontoret	Övriga <sup>6</sup>
Kvinnor	99 % (98 %)	99 % (99 %)	97 % (97 %)
Män	98 % (97 %)	100 % (100 %)	97 % (95 %)

Andelen heltidsarbetande i kommunen är i stort sett oförändrad 2025 i förhållande till året innan, 2024.

Heltidsprojektet, med målsättningen att det normala vid nyanställning ska vara heltidstjänst och att redan anställda medarbetare i högre utsträckning ska arbeta heltid slutfördes den 31 maj 2021. Projektet har medfört att andelen heltidsanställda har ökat i hela kommunen men framför allt inom Vård- och omsorgskontoret där ett stort antal medarbetare tidigare var deltidsanställda. I dag finns rätten till heltidstjänst som norm med deltid som en möjlighet i Sala kommun och andelen medarbetare med heltidsanställning har stadigt ökat till en nivå nära 100 %.

<sup>6</sup>Samhällsbyggnadskontoret, Tekniska kontoret, Kommunledningskontoret, Kultur- och fritidskontoret, Räddningstjänst, Social- och arbetsmarknadskontoret.

## ÅLDER

### Antal tillsvidareanställda medarbetare i kommunen som kan ta ut allmän pension (64 år) samt uppnår riktålder

Ålder under 2026						
63 år	64 år	65 år	66 år	67 år	68 år	69 år
Året man fyller 65 år						
2028	2027	2026	2025	2024	2023	2022
Antal totalt						
56	49	35	23	12	4	3

Andelen medarbetare som uppnår pensionsålder ökar, vilket påverkar det redan ansträngda kompetensförsörjningsbehovet.

Den som så önskar kan börja ta ut allmän pension från 64 års ålder.

Från år 2026 kommer riktålder att införas, vilket innebär att om vi (i genomsnitt) lever längre framöver, kommer den ålder för när det är möjligt att ta ut allmän pension (även garantipension) att följa medellivslängdens utveckling.

Årskullarna 1958–1959 har riktålder 66 år.

Årskullarna 1960–1964 har riktålder 67 år.

Årskullarna 1965–1966 prognos riktålder 67 år.

Genomsnittsålder bland Sala kommuns tillsvidareanställda medarbetare var något högre år 2025 i förhållande till året innan, 46,6 år 2025 och 46,1 år 2024.

## REKRYTERING

Med stora pensionsavgångar och kompetensbrist inom många yrkesgrupper i hela landet är kompetensförsörjning och rekrytering prioriterade områden. För att stärka stödet till verksamheterna inom dessa områden har en utbildning hållits för samtliga chefer och ett system för digital referenstagning har upphandlats.

## HÄLSA OCH ARBETSMILJÖ

### Friskvård

Sala kommun uppmuntrar till hälsofrämjande aktiviteter genom att erbjuda friskvårdersättning till medarbetare som är anställda tre månader eller längre. Ersättningen uppgår till ett värde av 2 000 kronor per helt kalenderår i anställning och kan användas som betalning för hälsofrämjande friskvård, enligt Skatteverkets regler, dessutom finns

möjlighet att byta friskvårdsersättning mot en hälsokontroll.

Möjligheten att byta friskvårdsbidraget mot en hälsoundersökning nyttjades av sex medarbetare under 2025, vilket är sex personer mindre än året innan, 2024.

Av alla medarbetare som tilldelats möjlighet till friskvårdsersättning 2025 var andelen som utnyttjar ersättningen 75 % (1993 medarbetare), vilket är en minskning med 2 procentenheter från 2024.

### **Utbildning**

Arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud har erbjudits under året, omfattningen var tre dagar under våren och tre dagar under hösten.

För att ytterligare stärka ledarskapet i kommunen har alla chefer tillgång till distansföreläsningar via web.

Under året har satsningen på tillitsbaserad ledning och styrning samt medarbetarskap fortsatt. Som ett led i detta genomgår alla chefer ledarskapsutbildningen utvecklande ledarskap (UL). Under året utbildades 40 chefer.

De flesta medarbetarna har genomfört utbildning inom medarbetarskap, med extern föreläsare.

Övrig kompetensutveckling planeras och hanteras behovsanpassat inom respektive verksamhet.

### **LÖNER 2025**

Löneöversyn genomfördes i enlighet med huvudöverenskommelser (HÖK), Utfallet för Sala kommun i löneöversynen 2025 blev totalt 3,41 %.

### **MEDARBETARSAMTAL**

Medarbetarsamtal genomförs årligen med samtliga medarbetare inom kommunen. Som stöd för genomförande finns föreläsning via webb för chefer samt en partsgemensamt framtagen mall inklusive utvecklingsplan tillgänglig på kommunens intranät.

## **Förväntad utveckling**

### **FRAMTIDA FÖRUTSÄTTNINGAR**

Tillväxten för både BNP och sysselsättningen i Sverige blir nästa år klart högre än på flera år. Såväl hushållens konsumtion som investeringarna utgör viktiga drivkrafter för en inhemskt driven uppgång för BNP-tillväxten. En stark ökning av de reala disponibla inkomsterna bäddar för en återhämtning av konsumtionen kommande år. Fortfarande kvarstår dock betydande geopolitiska spänningar liksom osäkra förutsättningar för global handel som riskfaktorer i prognosen.

Efter två års minskning av antalet arbetade timmar väntas nästa år en stark ökning. Den konjunkturella förstärkning som nu har inletts antas fortgå också efter 2026 och en period av stigande sysselsättning väntas därför. Detta innebär starkare tillväxt för lönesumman kommande år än 2024–2025. Skatteunderlaget beräknas växa med 4,3 procent per år i genomsnitt 2026–2029.

Trots svag skatteunderlagstillväxt i år är den ovanligt stor i förhållande till kommunsektorns sammanvägda prisutveckling. (SKR cirkulär 25:59)

### **BEFOLKNINGSUTVECKLINGEN**

SCB:s senaste befolkningsframskrivning för riket talar för att befolkningsökningen under de kommande tio åren kommer att vara betydligt långsammare än under den senaste tio-årsperioden. Den naturliga befolkningsförändringen (födda minus döda) är negativ under stora delar av perioden. Fruktsamhetstalet förväntas öka marginellt men fortfarande ligga historiskt lågt. Uppgången under perioden bedöms vara för svag för att driva befolknings-tillväxten, Det som beräknas bidra till en ökning är migrationen, dock med ett lägre antal än tidigare.

Åldersstrukturen fortsätter att förändras i riktningen mot allt fler äldre och att antalet barn och unga minskar. Minskande barnkullar och dämpad tillväxt av befolkning i arbetsför ålder skapar strukturella utmaningar för arbetsmarknad, kompetensförsörjning och de kommunala verksamheterna.

Enligt den senaste befolkningsprognosen från Statisticon som gjordes specifikt för Sala i september 2025 beräknas befolkningsutvecklingen vara negativ framöver. Under perioden 2024–2034 förväntas befolkningen minska med 550 personer.

Den demografiska sammansättningen förändras. Antalet yngre barn minskar och de åldersgrupper som i prognosen beräknas öka mest är gymnasieungdomar och personer över 80 år.

För de kommunala verksamheterna behöver stora omställningar göras för att möta förändringen.

Salabostäder AB ser en ökad vakansgrad främst inom bostadslägenheter men också inom lokalbeståndet som bland annat en konsekvens av befolkningsutvecklingen.

## KOMMUNENS EKONOMISKA LÄGE

Kommunen behöver fortsätta arbetet med att förbättra den finansiella ställningen.

Arbetet med att nå en långsiktigt hållbar ekonomi och att ha en budget i balans kommer vara högst prioriterat.

Social- och arbetsmarknadsnämndens handlingsplaner och åtgärder följs upp löpande och revideras vid behov. Störst fokus är på att erbjuda hemmaplanslösningar i stället för externt köpt vård.

För att säkerställa en budget i balans och kunna möta kostnadsutvecklingen för VA-verksamheten har fullmäktige fattat beslut om att höja VA-taxan med 25 % från och med januari 2026.

Förhandlingarna rörande skadeståndskraven kopplade till översvämningen 2023 pågår fortsatt och kommer påverka både resultatet och likviditeten framöver.

## INVESTERINGSBEHOV

Starkare resultat kommer behövas i kommunerna för att finansiera de stora investeringar i infrastruktur som nu måste göras. Det handlar bland annat om långsiktiga investeringar i vatten och avlopp och åtgärder för klimatanpassning.

Omfattande resurser krävs för att hantera klimatförändringen. Ett klimat i förändring innebär att samhället behöver ta hänsyn till nya risker. För att hantera effekter av klimatförändringar och minska samhällets sårbarhet behöver bebyggelse och verksamheter anpassas, vilket innebär kostsamma investeringar för kommuner och regioner.

Koncernen står inför omfattande reinvesteringsbehov i lokaler, bostäder, infrastruktur, tillgänglighet och säkerhet.

Kommunen behöver i större utsträckning egenfinansiera investeringarna då möjligheten att finansiera via lån är begränsad. Kommunen behöver därför ha en högre resultatnivå än normalt för att möta investeringsbehoven.

## HÅLLBARHET

Kommunens klimat- och energiplan ska revideras för att säkerställa att kommunen når upp till såväl nationella som lokala mål. Arbetet utgår från den koldioxidbudget som kommunen tagit fram och det pågående arbetet med tillhörande handlingsplan. För detta arbete deltar kommunen i ett regionalt projekt, SUVERÄN, som leds av Länsstyrelsen i Västmanland. I december 2026 ska ett program redo för politiskt beslut finnas på plats.

Ett EU-direktiv om byggnaders energiprestanda (EPBD) med långsiktiga mål om klimatneutralitet för hela byggnadsbeståndet fram till 2050, ska införlivas i svensk lagstiftning under 2026. Direktivet innebär skärpta krav på energieffektivitet och planering för kommande års behov av investeringar för att uppnå lagkraven ska påbörjas.

Under kommande femårsperiod införs, en stegvis, förändring i lagstiftningen gällande köldmedia i kylar, frysar, luftvärmepumpar, luftkonditionering och dylikt. Syftet är att helt ta bort media med ozonnedbrytande egenskaper. Kostnadsinventering och plan för utbyte tas fram under 2026.

Sala-Heby Energi AB ser att energisystemets utveckling fortsatt präglas av osäkerhet kopplad till omvärld, klimat och marknadsförutsättningar. Det ställer ökade krav på robusthet, beredskap och planering för olika framtidsscenerier.

Fortsatt fokus ligger på framtidssäkring av elnätet för att möta ökade krav till följd av elektrifiering och omställning. Utvecklingen av hela energisystemet, inklusive sektorskoppling och kostnadseffektiva energilagring bedöms vara central för ett effektivt resursutnyttjande.

Gröna lån beviljas för investeringar som minskar klimatpåverkan genom olika åtgärder. Kommunen har i nuläget totalt sex gröna lån, vilka motsvarar 31 % av den totala låneskulden.

Inom Samhällsbyggnadskontoret pågår ett arbete med att ta fram riktvärden för föroreningar i mark specifikt för Sala.

## FRAMTIDA UTMANINGAR OCH UPPDRAG

Inom personalområdet väntas flera nationella reformer att påverka verksamheten, bland annat lönetransparensdirektivet och registerkontroller inom flera verksamheter. Kompetensförsörjning inom offentlig sektor kommer fortsatt vara en central strategisk fråga.

Upphandlingsverksamheten fortsätter arbetet med att öka konkurrensen och förbättra dialogen med marknaden genom riktade insatser för mindre och lokala företag, anbudskolor, marknadsdialoger och kvalitetsgranskning av upphandlingsunderlag.

Utifrån den antagna Idrottsplanen ska Kultur och fritid upprätta en handlingsplan. Syftet är att stärka möjligheterna till spontanidrott, träning och fritidsaktiviteter genom att fortsätta utveckla idrottsplatser/-anläggningar och fri-luftsområden. En Friluftspan ska tas fram under 2026.

Inom skolområdet förbereds för nya utbildningsreformer 2027 och 2028, så som till exempel tioårig grundskola, nytt betygssystem samt nya läro- och kursplaner.

Arbetet med välfärdsomställningarna, Nära Vård och nya Socialtjänstlagen (SoL) fortsätter.

Som en del av den familjecentral som ska etableras kommer även Öppen förskola ingå. Detta för att erbjuda samordnade tidiga insatser för vårdnadshavare och barn 0–6 år.

Ett nationellt kompetensutvecklingsprogram, Yrkesresan, startar för äldreomsorgen. Programmet ska höja och skapa en likvärdig nationell kompetens för verksamheten.

Det systematiska arbetet med att förhindra välfärdsbrottlighet fortsätter. Fokus inom Social- och arbetsmarknadsnämndens verksamhetsområde är främst att förhindra felaktiga utbetalningar.

Arbetet med dammvallssäkerhetsåtgärder i gruvans vattensystem fortsätter enligt plan.

Fortsatt samverkan med Trafikverket och Region Västmanland kring väg 56-sträckan Sala-Heby och cykelväg mellan Sala och Kumla kyrkby som planeras påbörjas under 2026.

Samtliga verksamheter arbetar med att ta fram kontinuitetsplaner i händelse av samhällsstörning. Planering och utbildning inom räddningstjänst under höjd beredskap (RUHB) fortsätter.

## EKONOMISKA SAMMANSTÄLLNINGAR

### Resultaträkning

Mnkr	Not	Kommun				Koncern	
		Redovisat 2024	Budget inkl TA 2025	varav TA 2025	Redovisat 2025	Redovisat 2024	Redovisat 2025
Verksamhetens intäkter	3	423,2	418,0		418,6	903,6	915,0
Verksamhetens kostnader	4, 32	-2 089,0	-2 054,3	-49,5	-2 012,2	-2 469,7	-2 377,8
Jämförelsestörande poster	5	90,9			-2,0	101,4	-16,5
Avskrivningar	6	-109,6	-102,6		-114,6	-179,4	-196,9
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>		<b>-1 684,5</b>	<b>-1 738,9</b>	<b>-49,5</b>	<b>-1 710,3</b>	<b>-1 644,0</b>	<b>-1 676,3</b>
Skatteintäkter	7	1 201,4	1 253,3		1 232,1	1 201,4	1 232,1
Generella statsbidrag och utjämning	8	506,4	517,1		535,5	506,4	535,5
<b>Verksamhetens resultat</b>		<b>23,3</b>	<b>31,6</b>		<b>57,3</b>	<b>63,9</b>	<b>91,2</b>
Finansiella intäkter	9	16,2	6,5		13,3	10,8	7,8
Finansiella kostnader	10	-39,4	-34,5		-41,6	-62,8	-65,8
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>0,1</b>	<b>3,6</b>		<b>29,0</b>	<b>11,9</b>	<b>33,2</b>
<b>Årets resultat</b>		<b>0,1</b>	<b>3,6</b>	<b>-49,5</b>	<b>29,0</b>	<b>11,9</b>	<b>33,2</b>

## Kassaflödesanalys

Mnkr	Not	Kommun			Koncern	
		Redovisat 2024	Budget inkl TA 2025	Redovisat 2025	Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>						
Årets resultat		0,1	3,6	29,0	11,9	33,2
Justering för ej likviditetspåverkande poster	11	118,1	100,9	108,0	188,1	214,2
Övriga likviditetspåverkande poster	12	3,0	4,5	0,5	3,0	-3,1
Poster som redovisats i annan sektion	13	-98,5		-1,6	-109,0	-1,6
<b>Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>22,7</b>	<b>108,9</b>	<b>136,0</b>	<b>94,0</b>	<b>242,8</b>
Ökning/minskning kortfristiga fordringar		32,3		-22,4	50,3	-17,8
Ökning/minskning kortfristiga skulder		-33,1		-6,5	-57,7	-28,1
Ökning/minskning förråd, varulager och exploateringsmark		-0,3		-0,7	-5,9	-1,1
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>21,6</b>	<b>108,9</b>	<b>106,3</b>	<b>80,7</b>	<b>195,8</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>						
Investering i immateriella tillgångar		0,0		0,0	0,0	0,0
Investering i materiella tillgångar		-376,4	-206,0	-136,0	-486,1	-239,3
Försäljning av materiella tillgångar		96,5		2,9	107,6	2,9
Förvärv av finansiella tillgångar		-2,5		-0,3	-3,6	-0,9
Avyttring av finansiella tillgångar		0,0		0,0	0,0	0,0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>14</b>	<b>-282,3</b>	<b>-206,0</b>	<b>-133,4</b>	<b>-382,1</b>	<b>-237,4</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>						
Nyupptagna lån		190,0	150,0	150,0	251,1	213,3
Amortering av långfristiga skulder		-10,7	-6,9	-6,9	-14,0	-10,6
Amortering av skulder för finansiell leasing		-19,7		-19,7	-16,8	-16,7
Ökning av långfristiga fordringar		-0,7		-0,8	-8,0	-2,1
Erhållna offentliga investeringsbidrag		0,0		5,6	0,0	5,6
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>158,9</b>	<b>143,1</b>	<b>128,3</b>	<b>212,2</b>	<b>189,6</b>
<b>UTBETALNING AV BIDRAG TILL STATLIG INFRASTRUKTUR</b>						
Utbetalning av bidrag till statlig infrastruktur		0,0	-6,3	0,0	0,0	0,0
<b>Kassaflöde från bidrag till statlig infrastruktur</b>		<b>0,0</b>	<b>-6,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>-101,8</b>	<b>39,8</b>	<b>101,2</b>	<b>-89,2</b>	<b>148,0</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>		<b>119,3</b>	<b>73,4</b>	<b>17,4</b>	<b>143,4</b>	<b>54,3</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>17,4</b>	<b>113,2</b>	<b>118,6</b>	<b>54,3</b>	<b>202,3</b>

## Balansräkning

Mnkr	Not	Kommun			Koncern	
		Redovisat 2024	Budget inkl TA 2025	Redovisat 2025	Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>TILLGÅNGAR</b>						
<b>Anläggningstillgångar</b>						
Immateriella anläggningstillgångar	15	0,7		0,3	1,3	0,6
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>						
Mark, byggnader och tekniska anläggningar	16	2 160,3		2 159,3	3 157,2	3 161,9
Maskiner och inventarier	17	99,9		104,6	579,1	573,1
Finansiella anläggningstillgångar	18	46,8		47,9	46,0	48,7
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>2 307,7</b>	<b>2 291,6</b>	<b>2 312,0</b>	<b>3 783,5</b>	<b>3 784,2</b>
<b>Bidrag till statlig infrastruktur</b>	19	<b>30,8</b>		<b>28,9</b>	<b>30,8</b>	<b>28,9</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>						
Förråd, lager, exploateringsfastigheter	20	12,6	12,4	13,4	29,8	30,9
Kortfristiga fordringar	21	153,8	186,1	176,2	218,9	236,8
Kassa och bank	22	17,4	113,2	118,6	54,3	202,3
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>183,9</b>	<b>311,6</b>	<b>308,1</b>	<b>302,9</b>	<b>470,0</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>2 522,3</b>	<b>2 603,2</b>	<b>2 649,0</b>	<b>4 117,2</b>	<b>4 283,1</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>						
<b>Ingående eget kapital</b>	23	<b>733,3</b>	<b>767,2</b>	<b>732,3</b>	<b>982,9</b>	<b>993,5</b>
Direktbokning mot eget kapital		-1,1		0,0	-1,1	0,0
Årets resultat		0,1	3,6	29,0	11,8	33,2
<b>Summa eget kapital</b>		<b>732,3</b>	<b>770,8</b>	<b>761,2</b>	<b>993,5</b>	<b>1 026,7</b>
<b>Avsättningar</b>						
Pensioner och andra förpliktelser	24	43,6	39,6	41,4	50,0	48,7
Övriga avsättningar	25	19,8		13,9	116,4	118,3
<b>Summa avsättningar</b>		<b>63,4</b>	<b>39,6</b>	<b>55,3</b>	<b>166,4</b>	<b>167,0</b>
<b>Skulder</b>						
Långfristiga skulder	26, 31	1 407,5	1 440,6	1 519,8	2 518,4	2 678,5
Kortfristiga skulder	27	319,2	352,3	312,7	438,9	411,0
<b>Summa skulder</b>		<b>1 726,7</b>	<b>1 792,9</b>	<b>1 832,5</b>	<b>2 957,3</b>	<b>3 089,4</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>		<b>2 522,3</b>	<b>2 603,2</b>	<b>2 649,0</b>	<b>4 117,2</b>	<b>4 283,1</b>

Mnkr	Not	Kommun		Koncern	
		Redovisat 2024	Redovisat 2025	Redovisat 2024	Redovisat 2025
Panter och därmed jämförliga säkerheter	28	0,0	0,0	99,2	99,2
<b>Ansvarsförbindelser</b>					
Pensionsförpliktelser som inte har tagits upp bland skulderna eller avsättningarna	29	463,1	450,1	463,1	450,1
Övriga ansvarsförbindelser	30	1 131,7	1 197,3	14,7	17,0

Sala kommun har pensionsutfästelser åt Sala-Heby Energi AB och Västmanlands Avfalls AB.

Sala kommun har i april 2009 ingått en solidarisk borgen såsom för egen skuld för Kommuninvest i Sverige AB:s samtliga nuvarande och framtida förpliktelser. Samtliga 297 kommuner och regioner som per 2025-12-31 var medlemmar i Kommuninvest har ingått likalydande borgensförbindelser.

Mellan samtliga medlemmar i Kommuninvest Ekonomisk förening har ingåtts ett regressavtal som reglerar fördelningen av ansvaret mellan medlemmarna vid ett eventuellt ianspråktagande av ovan nämnda borgensförbindelse. Enligt regressavtalet ska ansvaret fördelas dels i förhållande till storleken på de medel som respektive medlem har lånat av Kommuninvest i Sverige AB, dels i förhållande till storleken på medlemmarnas respektive insatskapital i Kommuninvest Ekonomisk förening.

Vid en uppskattning av den finansiella effekten av Sala kommuns ansvar enligt ovan nämnd borgensförbindelse, kan noteras att per 2025-12-31 uppgick Kommuninvest i Sverige AB:s totala förpliktelser till 611 027 mnkr och totala tillgångar till 636 323 mnkr. Sala kommuns andel av de totala förpliktelserna uppgick till 1 888,4 mnkr och andelen av de totala tillgångarna uppgick till 1 958,8 mnkr.

Sala kommun har ett skogsinnehav på 4088 ha med ett grovt beräknat marknadsvärde på cirka 605,3 mnkr som till betydande del ligger utanför balansräkningen

#### Ansvarsförbindelse – Regresskrav efter översvämningen 2023

Efter översvämningen 2023 har regresskrav riktats mot kommunen. Endast ett fåtal krav har reglerats och förhandlingar pågår fortsatt. Osäkerhet råder kring den totala ekonomiska konsekvensen och därför har ingen avsättning redovisats.

## Drift- och investeringsredovisning

Driftredovisning, mnkr	Redovisat 2024	Budget inkl TA 2025	varav TA 2025	Redovisat 2025	Budgetavvikelse
<b>Kommunstyrelse</b>	<b>302,9</b>	<b>277,7</b>	<b>23,2</b>	<b>727,5</b>	<b>5,1</b>
Kostnader	852,2	827,7	23,2	774,2	53,4
Intäkter	-549,3	-550,0		-501,6	-48,3
<b>Kultur- och fritidsnämnd</b>	<b>65,8</b>	<b>67,7</b>		<b>66,5</b>	<b>1,2</b>
Kostnader	73,6	72,7		75,1	-2,4
Intäkter	-7,8	-5,0		-8,5	3,5
<b>Skolnämnd</b>	<b>656,1</b>	<b>672,4</b>		<b>648,7</b>	<b>23,7</b>
Kostnader	880,7	1 326,3		1 319,0	7,3
Intäkter	-224,6	-653,9		-670,3	16,4
<b>Äldre- och omsorgsnämnd</b>	<b>542,6</b>	<b>538,6</b>	<b>18,1</b>	<b>530,7</b>	<b>7,9</b>
Kostnader	613,0	596,8	18,1	596,7	0,2
Intäkter	-70,4	-58,2		-66,0	7,7
<b>Social- och arbetsmarknadsnämnd</b>	<b>196,1</b>	<b>174,3</b>	<b>14,4</b>	<b>189,7</b>	<b>-15,3</b>
Kostnader	222,3	196,4	14,4	220,4	-24,0
Intäkter	-26,2	-22,1		-30,8	8,7
<b>Överförmyndare</b>	<b>2,5</b>	<b>3,3</b>		<b>2,4</b>	<b>0,9</b>
Kostnader	2,5	3,3		2,4	0,9
Intäkter	0,0	0,0		0,0	0,0
<b>Revision</b>	<b>1,3</b>	<b>1,2</b>		<b>1,0</b>	<b>0,2</b>
Kostnader	1,3	1,2		1,0	0,2
Intäkter	0,0	0,0		0,0	0,0
<b>Finansförvaltning</b>	<b>-82,7</b>	<b>3,6</b>		<b>-1,4</b>	<b>4,9</b>
Kostnader	18,0	3,6		1,6	1,9
Intäkter	-100,7	0,0		-3,0	3,0
<b>Avgår interna poster</b>					
Kostnader	-452,0	-871,2	-6,2	-860,1	-11,0
Intäkter	452,0	871,2		860,1	11,0
<b>Summa kostnader</b>	<b>2 211,5</b>	<b>2 156,9</b>	<b>49,5</b>	<b>2 130,4</b>	<b>26,5</b>
<b>Summa intäkter</b>	<b>-527,0</b>	<b>-418,0</b>		<b>-420,2</b>	<b>2,1</b>
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>1 684,5</b>	<b>1 738,9</b>	<b>49,5</b>	<b>1 710,3</b>	<b>28,6</b>

<sup>7</sup> Inklusive finansiella poster avseende låneränta VA-verksamhet samt insatsutdelning Lantmännen

## **Kommentarer på avvikelser mellan budget och redovisat i driftredovisningen**

Driftbudget för 2025 exklusive Finansförvaltning uppgår till 1 679,6 mnkr. Under året har kommunfullmäktige beslutat att omfördela 49,5 mnkr från resultatet och kommunstyrelsen har beslutat om ombudgeteringar av kommunstyrelsens förfogande på 6,2 mnkr. Efter omfördelning och ombudgetering uppgår driftbudgeten exklusive Finansförvaltning till 1 735,3 mnkr.

**Kommunstyrelsen** redovisar sammantaget ett överskott på **+4,7mnkr** (exkl finansiella poster) fördelat på följande:

*Kommundirektör och Kommunledningskontor, +6,1 mnkr.*

Kommundirektörens kontor har en positiv budgetavvikelse på 1 mnkr. Detta beror på att budgeten för politiska uppdrag och utredningar blev lägre än budgeterat. Årets semesterlöneskuld har haft en positiv avvikelse på 0,3 mnkr.

Kommunledningskontoret redovisar ett positivt resultat om 5 mnkr. Samtliga enheter och verksamheter uppvisar ett positivt utfall eller endast mindre avvikelser i förhållande till budget. Personalkostnaderna har en större positiv avvikelse på Personalenheten, Ekonomienheten och Kommunikationsenheten till följd av vakanta tjänster, återhållsamhet vid nyanställningar samt genomförda personalminskningar under året. Upphandlingsenheten har även intäkter från Hallstahammars kommun som inte helt motsvarar ökade kostnader. IT- och digitaliseringsenheten fick en utökad ram med 1,4 mnkr i slutet av året som också bidrar till överskottet.

*Tekniska kontoret exkl VA, -4,0 mnkr.*

### **Kontorsledning**

Övergripande kontorsledning gör ett positivt resultat om 7,3 mnkr. Nettointäkten för skogen blev 7,9 mnkr. Budget för ledning var ett överskott på 1,2 mnkr.

### **Samhällsfinansierade resor**

Verksamheten redovisar ett underskott på 7,5 mnkr jmf med budget. Underskottet härrör från ett ökat resande med färdtjänst och LSS-resor samt ökade kostnader för skolskjuts. De åtgärder som genomförts under hösten bör minska kostnaderna inom kollektivtrafiken inklusive bättre samordning med skolkontoret gällande samtrafik kommer att få full effekt under 2026. Den reviderade tidtabellen och trafikplanen gällande kollektivtrafik började gälla den 5 dec 2025.

### **Gata**

Underskottet om 0,6 mnkr uppstår i samband med anläggandet av belyningsanläggning på den nya GC-vägen mellan Ransta och Kumla kyrkby.

### **Park**

Verksamheten redovisar ett negativt resultat på 0,4 mnkr mot budget. Underskottet beror på en högre

materialkostnad för underhåll av parker än antaget i budget.

### **Kart/mät**

Årets resultat är 0,3 mnkr bättre än budget och beror i sin helhet på lägre personalkostnader än budgeterat.

### **Projekt & utveckling**

Årets resultat är ca 0,5 mnkr sämre än budget. Avvikelsen beror på lägre intäkter än planerat samt högre personalkostnader. Inom trafikövervakningen har intäkterna blivit lägre till följd av att leverantören behövt arbeta två och två i vissa situationer, vilket minskat den effektiva arbetstiden. Därutöver saknades cirka 100 tkr för sjökalkning i budgeten.

### **Saneringsprojektet Gruvan**

Underskottet utgörs av kostnader där oenighet med leverantör / entreprenör gällande fakturabelopp medfört att dessa kostnader inte har kunnat återsökas än från Länsstyrelsen, dessa kostnader belastar därför resultatet 2025 men återsökning av beloppen kommer att ske när oenigheterna är lösta.

### **Fastighet**

Under 2025 tilldelades Fastighet en budget som uppgick till 17,4 mnkr. Årets resultat uppgår till 16,9 mnkr, verksamheten redovisar ett överskott mot budget med 0,5 mnkr.

Fastighet har en köp- och säljverksamhet, vilket betyder att kostnaderna för driften av kommunens fastigheter ska tas ut av motsvarande hyresintäkter. För att hantera tidigare års stora underskott har kraftiga åtgärder genomförts, som i sin helhet väntas ge full effekt först år 2026.

### **Måltid**

Måltid redovisar ett underskott på 1,5 mkr jämfört med budget. Året har präglats av lägre interna intäkter på grund av den demografiska utvecklingen med färre antal barn i förskolor och elever i grundskola. Kostnadsbesparingar har skett i form av minskade personal- och hyreskostnader då antalet kök minskade i samband med höstterminens start. Verksamheten har haft lägre livsmedelskostnad än budgeterat trots ökade livsmedelspriser genom aktiva val av produkter.

*Tekniska kontoret VA, -1,2 mnkr*

Avvikelserna beror främst på kostnader kopplade till översvämningen 2023, större skador inom produktion och rening samt ökade analyskostnader till följd av nya dricksvattentendirektivet.

*Räddningstjänsten, +1,2 mnkr.*

Intäkter:

Underskott av externa och interna intäkter beror på färre intäkter för tillsyn och tillstånd där antalet understiger antaganden i budget.

Kostnader:

Överskott inom köp av huvudverksamhet beror på att en

årsfaktura avseende 2025 bokfördes under 2024. Detta har nu korrigerats så att kostnader redovisas det år de avser.

Något högre personalkostnader för extra inkallad personal.

Övriga kostnader. Överskott beror på att avsatta medel för bland annat hälsovård, kurser, avskrivningar, telekommunikation och drivmedel inte har utnyttjats fullt ut under året.

#### **Samhällsbyggnadskontoret, +2,6 mnkr.**

Byggenheten gör ett driftsöverskott om ca 0,7 mnkr som kompenseras av ett underskott inom bostadsanpassningen.

Miljöenheten gör ett underskott om ca 1 mnkr. Det är delvis drivet av att de får bära overhead utifrån den mängd medarbetare som budgeterats, men som enheten sen inte varit under året. När vi är färre medarbetare än budgeterat så har det en kraftig påverkan på enhetens intäkter. Enhetens underskott möts till viss del upp av ett överskott inom alkohol- och tobaksenheten, som den samredovisats med under året.

Plan- och utvecklingsenheten gör ett överskott om 2,7 mnkr. Det består av minskade personalkostnader motsvarande två tjänster samt högre markersättningar och högre intäkter i planverksamheten.

#### **Kultur- och fritidsnämnden +1,2 mnkr.**

Lokalkostnaderna har resulterat i ett överskott inom de fastighetsrelaterade verksamheterna. Samtidigt har flera sjukskrivningar samt tidskrävande rekryteringsprocesser påverkat resultatet i verksamheten.

#### **Skolnämnden, + 24,2 mnkr (exkl. finansiella poster).**

##### **Nämnd och styrelseverksamhet (-0,2 mnkr)**

Inga större avvikelser.

##### **Central förvaltning (4,4 mnkr)**

Central förvaltning gör ett överskott som till största del uppstått på grund av vakanta tjänster samt sjukskrivningar.

##### **Förskola (1,7 mnkr)**

Överskottet beror bland annat på att årets semesterlöneskuld för förskolan uppgick till +0,8 mnkr samt att flera enheter haft lägre personalkostnader på helår än budget vilket beror på färre antal barn än budgeterat.

##### **Anpassad gymnasieskola (2,2 mnkr)**

Anpassad gymnasieskola har ett positivt resultat vilket främst beror på lägre hyreskostnader på grund av att det budgeterades för högt.

##### **Anpassad grundskola (0,3 mnkr)**

Verksamheten gör ett mindre överskott vilket bland annat beror på högre intäkter för elever som kommer från andra kommuner och går i Sala kommuns skolor.

##### **Grundskola (14,4 mnkr)**

Verksamheten gör ett överskott, vilket delvis kan förklaras

av högre externa intäkter än budgeterat, där statsbidrag utgör den största delen. Överskottet beror även på att budgeterade kostnader för tilläggsbelopp uppstått samt att PO-pålägget är lägre än budgeterat. Det beror även på lägre personalkostnader för bland annat sjukskrivningar och vakanser.

##### **Gymnasieskola (1,2 mnkr)**

Verksamheten gör ett överskott som bland annat kan härledas till lagerförändringen som bokfördes vid årsskiftet på Ösby. Kostnaden för interkommunala ersättningar för elever som går i andra kommuner än Sala kommun avviker negativt från budget samtidigt som försäljningsintäkter och statsbidrag är högre än budget.

##### **Vuxenutbildning (0,1 mnkr)**

Överskott som följd av högre statsbidragsintäkter än budget.

##### **Äldre- och omsorgsnämnden, +7,9 mnkr.**

Budgetavvikelsen består av personalkostnader som uppstått genom att en besparing motsvarande 19 mnkr lades där i budget för att möta kostnadsminskningar under året.

##### **Administration (2,3 mnkr)**

Avvikelse mot budget beror på vakant tjänst samt en positiv förändring av semesterlöneskulden 1,3 mnkr.

##### **Omsorg om funktionshindrade (10,6 mnkr)**

Avvikelsen beror på högre intäkter än budgeterat motsvarande 3,7 mnkr. Till följd av en försiktig budgetering avseende osäkra intäkter samt statsbidrag som inte var kända vid budget. Personalkostnader inklusive PO-pålägg motsvarande 6,2 mnkr beroende på vakanser, svårigheter att rekrytera, ett effektivt användande av personalresurser samt att det debiterade PO-pålägget var lägre än budgeterat. Återhållsamhet har lett till lägre förbrukning än budget 0,7 mnkr.

##### **Hemtjänst (-0,2 mnkr)**

Avvikelse mot budget beror på övrig förbrukning som blev något högre än beräknat under hösten.

##### **Hälso- och sjukvård (6,4 mnkr)**

Avvikelsen mot budget beror på högre intäkter än budgeterat på grund av omfördelning mellan verksamheter (Från SÄBO till HSL) nytt avtal för specialistsjukvård, flera uppdrag samt en förbättrad debiteringsmodell mot regionen, 4,4 mnkr. Återhållsamhet har lett till lägre förbrukning än budgeterat 1,1 mnkr. Det beror även på personalkostnader på grund av svårigheter att rekrytera samt lägre PO-pålägg än budgeterat. 1,1 mnkr.

##### **Särskilt boende (-5,4 mnkr)**

Avvikelsen mot budget beror på lägre intäkter än budget 1,1 mnkr till följd av omfördelning mellan verksamheter (från SÄBO till HSL).

Personalkostnader på grund av omställningar som inte fick full effekt under 2025 i besparingarna.

En riskkostnad på grund av icke verkställda beslut 3,9 mnkr.

### **Social- och arbetsmarknadsnämnden, -15,3 mnkr.**

Under året har det arbetats fram en handlingsplan och ett antal åtgärder för att åstadkomma budget i balans, se diarienummer 2025/80. Ingen betydande effekt har dock påvisats under 2025.

### **Nämnd och styrelseverksamhet (0,08 mnkr)**

Ingen större avvikelse mot budget

### **Arbetsmarknad och Integration (4,6 mnkr)**

Avvikelsen mot budget förklaras dels av ett budgettillskott på 2,1 mnkr för Feriearbete som redan fanns i befintlig budget. Utöver det så har enheten fått in ett oväntat statsbidrag samt projektintäkter som överstiger kostnaderna man haft i projektet under året.

### **Individ- och familjeomsorg (-16,2 mnkr)**

Avvikelsen mot budget består i huvudsak av kostnader för placeringar av barn och unga, -25,4 mnkr. Dessa möts till viss del av ett överskott, 9,1 mnkr, på externa intäkter för bland annat statsbidrag och momsbidrag.

### **Omsorg om äldre och funktionshindrade (1,9 mnkr)**

Budgettillskott på 1,4 mnkr för att arbeta med att förhindra välfärdsbrottslighet förklarar avvikelsen mot budget. Arbetet med välfärdsbrottslighet har startats upp med befintlig budget innan tillskottet men kommer att intensifieras under kommande år.

### **LSS-verksamheter (-5,6 mnkr)**

Avvikelsen består av ökade kostnader kopplade till extern personlig assistans. Fler ärenden har tillkommit samt dyrare timpriser efter årsskiftet än vad som budgeterats för.

Delar av verksamhetens nettokostnader, såsom t ex pensioner, arbetsgivaravgifter och hanteringen av påminnelser och krav redovisas inom **Finansförvaltningen**.

Kostnaderna för arbetsgivaravgifter och delar av pensionskostnaderna täcks av intäkter för po-pålägg från nämnderna. I budgetplaneringen var po-pålägget preliminärt satt till 41,39 % vilket senare, bl a beroende på indikationer om lägre pensionskostnader, ändrades till 40,24 % vilket debiterats nämnderna under året.

Pensionsprognosen reviderades under våren och visade då på en inte fullt så stor minskning av pensionskostnaderna som först prognostiserats. Utfallet på pensionskostnaderna blev 7,9 mnkr lägre än budgeterat, såväl pensionspremier som utbetalningar minskade. Budgeten för arbetsgivaravgifterna baserades på ett för högt belopp och så även intäkten för po-pålägget. Nettoavvikelsen för dessa tre poster blev tillsammans -7,2 mnkr.

Då planerade investeringar inte fullt ut har genomförts och aktiverats enligt plan har internränteutäktena kopplade till kommunägda anläggningstillgångar blivit -4,3 mnkr lägre än budgeterat.

I och med att inhyrda fastigheter och viss lös egendom

klassificerats som finansiell leasing har finansförvaltningen fått ökad internränteutäkt på 8,2 mnkr som sedan möts av en lika stor kostnadspost inom finansnettot. Sålda fastigheter har gett reavinster på 1,1 mnkr. Av Kommunstyrelsens förfogande återstår 3,8 mnkr vid bokslutet. Sammantaget slutar verksamhetens nettokostnader för Finansförvaltningen på 1,4 mnkr, vilket är 4,9 mnkr bättre än budgeterat.

### **Kommentarer på avvikelser mellan helårsprognos vid delåret och verkligt utfall**

**Kommunstyrelsens** sammantagna avvikelse mellan helårsprognos och verkligt utfall är **+4,3 mnkr** (exklusive finansiella poster) fördelat på följande:

**Kommundirektör och Kommunledningskontor, +1,6 mnkr.**

Skillnaden mellan delårsprognosen och det slutliga utfallet beror till stor del på att personalkostnader och övriga kostnader prognostiserades försiktigt, samtidigt som IT-intäkterna var försiktigt prognostiserade där man gjort inköp som sedan vidarefakturerats.

**Tekniska kontoret, 0 mnkr (exkl. finansiella poster).**

**Kontorsledning**, delårsprognos -6,0 mnkr, utfall -7,4 mnkr. Den ökade intäkten beror på ett större uttag ur skogen än antaget i prognos.

**Samhällsfinansierade resor**, delårsprognos 59,8 mnkr, utfall 62,8 mnkr. Avvikelsen beror på ökade kostnader för skoltransporter och färdtjänst.

**Gata**, delårsprognos 28,0 mnkr, utfall 27,7 mnkr. Lägre kostnader för snöröjning än befarat.

**Park**, delårsprognos 12,3 mnkr, utfall 12,0 mnkr. Intäkt för försäljning av maskiner.

**Kart / Mät**, delårsprognos 2,6 mnkr, utfall 2,6 mnkr. Ingen avvikelse.

**Projekt och utveckling**, delårsprognos 5,0 mnkr, utfall 5,2 mnkr. Lägre intäkter från parkeringsövervakning än beräknat.

**Fastighet**, delårsprognos 15,2 mnkr, utfall 16,8 mnkr. 1,4 mnkr utgörs av redovisnings effekt vid omföring av inhyrda lokaler, enligt RKR:s riktlinjer, denna är svår att beräkna vid prognostillfällen. 0,2 mnkr utgörs av de förändrade elavgifterna.

**Gruvans sanering**, delårsprognos 0,0 mnkr, utfall 0,5 mnkr. Tvistiga fakturor som ännu inte kunnat återsökas.

**Måltid**, delårsprognos 1,1 mnkr, utfall 2,5 mnkr. Felaktigt prognosticerat gällande overheadfördelning.

**Räddningstjänsten, +1,0 mnkr.**

Skillnaden mellan avvikelsen vid delårsbokslutet och det slutliga utfallet förklaras av en återhållsam kostnadsutveckling beroende på en skonsam höst med minskat behov av fordonsservice samt rättningen av årsfakturan som tidigare förklarats under köp av huvudverksamhet.

**Samhällsbyggnadskontoret, +1,6 mnkr.**

Årsprognosen vid delåret uppgick till 24,7 mnkr medan det slutliga utfallet för året blev 23 mnkr. Avvikelsen förklaras främst av högre intäkter än prognostiserat avseende arrendeavgifter och inträngsersättningar som inte kunde förutses vid prognostillfället. Vidare har intäkter tillkommit från plankostnadsavtal kopplade till planarbete samt från plankostnadsavtal avseende arbeten genomförda tidigare år som ännu inte hade fakturerats, både interna och externa. Kostnadssidan avviker också positivt från delårsprognosen, då upphandlingar som tidigare prognostiserats har försejats och därmed inte belastat verksamheten under året.

**Kultur- och fritidsnämnden, +1,2 mnkr.**

Förväntade kostnader under hösten har inte uppstått, vilket förklarar avvikelsen i förhållande till delårsuppföljningen.

**Skolnämnden, +12,2 mnkr (exkl. finansiella poster).**

Prognosen vid delåret avviker från det faktiska utfallet vid bokslut. Nedan redovisas och analyseras de väsentliga förändringar som har uppstått sedan delåret.

Externa intäkter avviker positivt med 6,9 mnkr jämfört med delårsprognosen. Avvikelsen förklaras bland annat av statsbidragsintäkter som ska matchas mot kostnader under posten övriga kostnader, vilket motsvarar en negativ avvikelse om 3,2 mnkr. Vidare beror avvikelsen på högre intäkter från interkommunala ersättningar än tidigare prognostiserat samt ökade försäljningsintäkter på Ösby.

Kostnader för köp av huvudverksamhet, bidrag uppvisar en positiv avvikelse om 1,4 mnkr jämfört med delårsprognosen. Detta beror främst på att kostnaden för elever som valt gymnasieskola i andra kommuner än Sala blev lägre än beräknat. Därutöver påverkar bokföring av lagerförändring vid Ösby utfallet positivt med 0,8 mnkr.

Kostnader för lokalhyror blev 0,3 mnkr lägre än prognostiserat vid delåret, vilket förklaras av att förväntade driftkostnader för nya Åkraskolan ännu inte har uppstått. Kostnaderna för elevpeng och tilläggsbelopp blev även lägre än prognosen vid delåret, motsvarande 1,5 mnkr.

Personalkostnaderna uppvisar därutöver en positiv avvikelse om 5,3 mnkr jämfört med delårsprognosen. Avvikelsen förklaras dels av en förändring av semesterlöneskulden om 0,9 mnkr som inte prognostiserades vid delåret, dels av

lägre personalkostnader inom samtliga verksamhetsområden jämfört med prognosen

**Äldre- och omsorgsnämnden, -11,7 mnkr.**

Förändring sedan delår på externa intäkter består av äldreomsorgsavgifter som gett ett högre utfall, årets sista månader, på grund av att fler platser öppnats och belagts fullt ut. Förändring sedan delår på köp av verksamhet och bidrag var att LOV-tjänsterna, under hösten, blev dyrare än prognostiserat. Förändring sedan delåret på personalkostnader består av positiv förändring av årets semesterlöneskuld 1,3 mnkr. Försiktig prognostisering av omställningar, framförallt inom SÄBO, motsvarande 4 mnkr, vakanser inom administration och ledning samt ett lägre debiterat PO-pålägg 4,7 mnkr. Förändringar mot delåret för övriga kostnader beror på att friskvårdskostnader var för lågt prognostiserade för perioden efter delår och blev högre vid bokslutet.

Förändringen mot delåret för interna kostnader är en försiktig prognostisering av lokalhyror då osäkerhet förelegat för vem som haft betalningsansvar för vissa objekt.

**Social- och arbetsmarknadsnämnden, -7,8 mnkr.**

Det prognostiserade utfallet vid delåret uppgick till 197,5 mnkr och årsutfallet slutade på 189,7 mnkr. De största avvikelserna redovisas nedan.

Externa intäkter avviker positivt med 3,9 mnkr mot prognosen vid delåret. Detta beror främst på att en försiktig prognos lagts vid delåret samt att statsbidrag som ej räknats med tillkommit under slutet av året.

Interna intäkter avviker positivt mot delåret med 0,5 mnkr. Detta beror på osäkerhet kring försäljningsintäkter inom Arbetsmarknadsenheten.

Köp av huvudverksamhet avviker positivt med 2,3 mnkr mot delåret. Detta förklaras av att extra höjd togs, för nya placeringar av barn och unga, vid delårsprognosen.

Interna kostnader avviker 0,8 mnkr positivt mot delåret. Detta beror uteslutande på lägre kostnader för lokalhyror än vad som förutsågs vid delårsprognosen

**Finansförvaltningen, +4,1 mnkr.**

På kostnadssidan blev de personalrelaterade kostnaderna 4,4 mnkr lägre än prognostiserat, varav 2,2 mnkr kopplas till pensionskostnader och resterande del till högre intäkt för po-pålägg. 3,8 mnkr av kommunstyrelsens förfogande återstod vid bokslutet samt att reavinster motsvarande 0,9 mnkr tillkom under senare delen av året. Sena uppgifter om att det retroaktiva elstödet ska redovisas som ett generellt statsbidrag i stället för ett riktat gör att verksamhetens intäkter minskades med 5,1 mnkr.

Investeringsredovisning, mnkr	Budget inkl TA 2025	varav TA 2025	Redovisat 2025	Budgetavvikelse
<b>Kommunstyrelse</b>	<b>184,1</b>	<b>2,6</b>	<b>110,2</b>	<b>73,9</b>
Utgifter	194,2	2,6	118,7	75,5
Inkomster	-10,1		-8,5	-1,5
<b>Kultur- och fritidsnämnd</b>	<b>2,5</b>		<b>3,5</b>	<b>-1,0</b>
Utgifter	2,5		3,5	-1,0
Inkomster	0,0		0,0	0,0
<b>Skolnämnd</b>	<b>19,7</b>	<b>3,0</b>	<b>13,4</b>	<b>6,3</b>
Utgifter	19,7	3,0	13,4	6,3
Inkomster	0,0		0,0	0,0
<b>Äldre- och omsorgsnämnd</b>	<b>5,4</b>		<b>0,8</b>	<b>4,6</b>
Utgifter	5,4		0,8	4,6
Inkomster	0,0		0,0	0,0
<b>Summa</b>	<b>211,7</b>	<b>5,6</b>	<b>127,8</b>	<b>83,9</b>

### **Kommentarer på avvikelser mellan budget och redovisat i investeringsredovisningen**

I budget 2025 budgeterades för en investeringsvolym på 206 mnkr. I samband med behandlingen av bokslut 2024 överfördes 5,7 mnkr i tilläggsanslag. Totalt uppgick därefter investeringsbudgeten till 211,7 mnkr. Totalt upparbetades 127,8 mnkr under året vilket motsvarar cirka 60 % av budgeten.

#### **Kommunstyrelsen, +73,9 mnkr.**

*Kommunledningskontor inkl kommundirektör, +3,5 mnkr.*  
 IT och digitaliseringsenheten visar positiv avvikelse då kostnader för brandväggar och datalagring varit lägre samt att långsiktig arkitektur för integrationslösning och automation flyttad på framtiden. Det positiva utfallet beror också på Kanslienhetens beslut att inte investera i ett eget e-arkiv.

*Tekniska kontoret inkl VA-verksamheten, +68,7 mnkr.*

#### **Gatuprogram**

Ej genomförda exploaterings och detaljplanearbete 4,5 mnkr samt ej genomförda maskininvesteringar 3,0 mnkr.

#### **Parkprogrammet**

Ej genomförda exploateringar 0,5 mnkr.  
 Uteblivna lagkrav gällande förpackningsinsamling 0,5 mnkr. Återhållsamhet med trädplan, broar och lekplatser 0,7 mnkr.

#### **Projekt och utveckling**

Gruvans sanering, investeringsbidrag som ännu inte betalats ut.

#### **Lokalprogram**

Har ett redovisat utfall på 17,8 mnkr i överskott. Effekten uppstår bland annat till följd av att anläggningsregistret rättats på några anläggningsobjekt, samt att stora projekt komponentindelats efter slutförande.

Under året har byggnationen av den nya skolan på Åkraområdet avslutats. Projektet har innefattat ny skola F-6 med anpassad skola, tillagningskök samt utbyggnad av den intilliggande Åkra förskola. Tidplan och projektbudget har hållits för år 2025, resultatet är ett överskott på 11,8 mnkr för året.

Renovering av elevhemmen vid Ösby Naturbruksgymnasium har genomförts. Mindre markarbeten återstår.

Del i byggnad Jakobsbergsgården/Ålängan har anpassats till LSS-boende, mindre åtgärder återstår som kommer slutföras 2026.

Statsbidrag för investeringar har erhållits från Trafikverket för busshållplats vid skolan i Möklinta, 650 tkr, samt från MSB för tillskapande av ledningsplats och ny datorhall, 3,0 mnkr.

Årligen återkommande projekt såsom planerat underhåll, säkerhetsåtgärder, verksamhetsanpassningar och tillgänglighetsanpassningar har fortgått enligt plan och inom budgeterat anslag.

#### **VA-verksamheten**

Den totala investeringskostnaden 2025 uppgick till 36,4 mnkr, vilket innebär en avvikelse på 6,5 mnkr mot budget.

Avvikelsen förklaras av att exploateringspotten om 5 mnkr inte nyttjades under året.

*Samhällsbyggnadskontoret, +1,6 mnkr.*

Huvuddelen av inkomsterna här utgörs av handpenningen för försäljning av mark vid Salberga.

**Kultur- och fritidsnämnden, -1,0 mnkr.**

Renoveringen av bryggorna vid Måns Ols badet medförde högre kostnader till följd av förlängd genomförandetid och ökade säkerhetskrav. Utfallet uppgick till 2,3 mnkr i förhållande till planerad budget om 2,5 mnkr och prognos om 2,0 mnkr. Multiarenan i Jakobsberg var en oförutsedd

investeringsutgift som sammantaget påverkade investeringsutfallet.

**Skolnämnden, +6,3 mnkr.**

Överskottet förklaras främst av kostnadseffektiva inköp, där större volymer har lett till bättre priser.

**Äldre- och omsorgsnämnden, +4,6 mnkr.**

Överskottet har genererats av att man senarelagt öppningen av äldreboendet på B30. Vissa nödvändiga investeringar har gjorts och omfördelats inom ram. Accesspunkter och inventarier bl.a.

#### Investeringsredovisning per styrelse, nämnder och enheter

Mnkr	Redovisat 2022	Redovisat 2023	Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>Kommunstyrelse</b>	<b>85,0</b>	<b>165,5</b>	<b>266,2</b>	<b>110,2</b>
- varav Kommundirektör, säkerhet och beredskap	2,3	3,5	3,5	0,3
- varav Kommunledningskontor				5,3
- varav Plan och utveckling	8,5	-46,1	-88,8	-2,2
- varav Gata och Park	9,1	19,0	11,4	9,4
- varav VA-kollektivet	14,7	11,2	6,5	29,9
- varav Fastighetsenheten	45,8	179,7	323,3	56,3
- varav Kart/mät	0,0	0,0	0,4	0,4
- varav TK projekt och utveckling	1,3	-3,3	8,6	7,6
-varav Räddningstjänsten	3,3	1,5	1,3	3,2
<b>Kultur- och fritidsnämnd</b>	<b>0,3</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,5</b>
<b>Skolnämnd</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>	<b>9,9</b>	<b>13,4</b>
<b>Äldre- och omsorgsnämnd</b>	<b>1,0</b>	<b>6,0</b>	<b>1,1</b>	<b>0,8</b>
<b>Finansförvaltning</b>	<b>0,6</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>0,0</b>
<b>Summa</b>	<b>90,3</b>	<b>177,9</b>	<b>282,3</b>	<b>127,8</b>

**Större investeringsprojekt, utgifter överstigande 1 mnkr**

Mnkr	Startår	Redovisat 2025	Redovisat totalt	Aktiveras
<b>Färdigställda investeringar</b>				
<u>KS, Gata och Park</u>				
Gustavsborg/Fabriksgatan	2021	0,0	1,1	2025
Asfalt Sörskogsleden	2025	3,6	3,6	2025
<u>KS, VA-kollektivet</u>				
V-ledning Salbohed	2025	1,6	1,6	2025
TS-ledning Sala-Broddbo	2024	22,2	22,2	2025
Torsgatan VA-sanering	2024	0,6	2,5	2025
Kommunikationsutrustning	2025	1,3	1,3	2025
Hedåsen VS-ledning	2022	0,0	1,2	2025
<u>Gruvans vattensystem</u>				
Nödutskov Långforsen	2024	0,1	3,1	2025
Förstärkt dammsäkerhet	2024	0,9	1,2	2025
<u>KS, Lokaler</u>				
Åkra nytt skolhus	2021	40,2	321,8	2025
<u>Räddningstjänsten</u>				
Tankbil	2025	3,2	3,2	2025
<u>KFN, Anläggningar</u>				
Bryggor Långforsen	2025	2,3	2,3	2025
<b>Pågående investeringar</b>				
<u>KS, Gata och Park</u>				
Norrängen gata	2021	0,0	2,6	2027
Skuggan 4 gata	2021	0,0	1,6	2027
<u>Gruvans vattensystem</u>				
Restaurering Griessbach	2023	4,9	8,1	2026
Olov Jons dammförstärkning	2024	0,7	3,7	2027
Långforsen dammvallar	2024	2,9	3,4	2026
<u>KS, VA-kollektivet</u>				
Skalskydd vattenverk	2023	1,4	3,2	2026

## **Drift- och investeringsredovisningens uppbyggnad**

Fullmäktige anvisar i budgeten resurser till kommunstyrelsen och nämnderna för drift och investeringar. Sala kommun arbetar med en budgetmodell som fastställer budget för kommande år samt plan för ytterligare två år. När fullmäktige tagit budgetbeslutet upprättar kommunstyrelsen och nämnderna sin detaljbudget inför det kommande året.

### **Driftbudget**

Fullmäktige tilldelar kommunstyrelsen och nämnderna nettoanslag som binds på styrelse/nämnds nivå. Kommunstyrelse och nämnder tar sedan beslut om fördelning mellan verksamhetsområden. Omdisponering av nettoanslag under året kan beslutas av fullmäktige och omdisponering mellan verksamheter kan beslutas av kommunstyrelse eller nämnd.

Nämndernas detaljbudgetar görs brutto uppdelat på intäkter och kostnader.

Kommunstyrelsen och nämndernas budgetavvikelser överförs inte regelmässigt mellan år. Nämnderna har i samband med bokslutet möjlighet att begära överföring av budgetavvikelse till nästkommande år men fullmäktige tar beslutet om så ska ske.

### **Investeringsbudget**

Fullmäktige tilldelar kommunstyrelsen och nämnderna anslag som binds på styrelse/nämnds nivå.

Investeringarna har en planeringshorisont på tio år, fullmäktigebeslutet innebär dels ett anvisningsbeslut om medel till en investering för budgetåret dels ett beslut om investeringsramar för planperioden som är tre år och dels ett inriktningsbeslut för de därpå följande sex åren. Kommunstyrelse och nämnder har i samband med bokslutet

möjlighet att begära överföring av investeringsmedel för pågående projekt samt projekt som inte hunnit påbörjats.

### **Bolagen**

Den löpande verksamheten i kommunens bolag finansieras med deras egna försäljningsintäkter och när så är nödvändigt med koncernbidrag.

Bolagens investeringar beslutas av bolagets styrelse och finansieras med egna medel och/eller lån. När kommunal borgen krävs är det fullmäktige som beslutar om borgensåtagande.

### **Tillämpade internredovisningsprinciper**

Poster som kalkylmässigt simuleras i driftredovisningen är:

Personalomkostnader i form av arbetsgivaravgifter, avtalspension och löneskatt. Po-pålägget uppgick 2025 till 40,24 %

Kapitalkostnader i form av avskrivningar och ränta på bundet kapital. Den internt beräknade räntan har 2024 satts till 2,50 %. Kapitalkostnaderna beräknas enligt rak nominell metod, dvs linjär avskrivning och ränta på bokfört restvärde. För information om avskrivningstider se redovisningsprinciper.

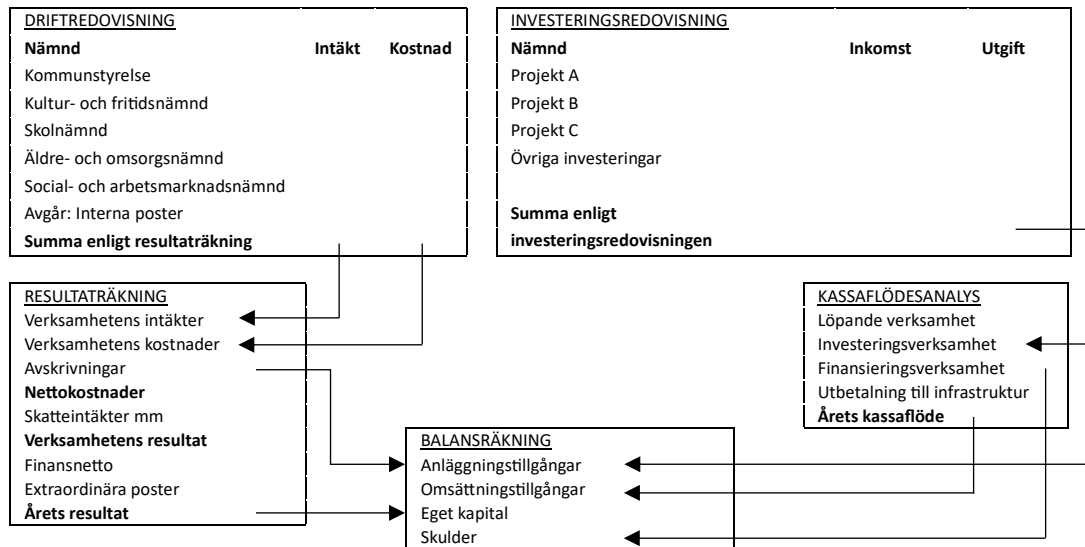
Gemensamma kostnader som fördelas mellan kommunens olika verksamheter genom interndebitering är:

- hyreskostnader för lokaler
- kostnader för fordon och bilar
- kost
- vissa IT-licenser

Gemensamma kostnader som fördelas med schabloner är:

- försäkringar

**Beskrivning av drift- och investeringsredovisningens samband med årsredovisningens övriga delar**



## Noter

### NOT 1, REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och god redovisningssed och enligt gällande rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR) samt anvisningar från Sveriges kommuner och regioner (SKR).

Kommunfullmäktige har under 2018, KF § 122, fattat beslut om att frångå huvudregeln i RKR:s information om redovisning av rivnings- och saneringsutgifter och aktivera dessa utgifter som markanläggning i stället för att de kostnadsförs direkt.

#### **Kommunkoncern och sammanställda räkenskaper**

De sammanställda räkenskaperna ska ge en samlad bild av den totala kommunala verksamheten och dess ekonomiska utfall oavsett om verksamheten bedrivs i förvaltningsform eller bolagsform. Resultat- och balansräkningar samt kassaflödesanalys läggs samman och därefter elimineras koncerninterna poster. Konsolidering sker i proportion till kommunens ägda andel av det kommunala koncernföretaget.

Kommunkoncernen består av följande kommunala koncernföretag: Salabostäder AB 100%, Sala-Heby Energi AB 87,5% samt Sala Silvergruva AB 81%. Inga förändringar i sammansättningen av kommunkoncernen har skett under räkenskapsåret. Kommunfullmäktige beslutade 2023-04-24 att köpa samtliga B-aktier i Sala Silvergruva AB och arbete pågår med att verkställa köpen.

De sammanställda räkenskaperna är grundade på årsredovisningar vilka i de flesta fall var reviderade vid tidpunkten för konsolideringen. Vissa avvikelser av mindre omfattning kan ändå förekomma jämfört med de slutliga rapporterna och i jämförelse med tidigare år.

#### **Särredovisning**

Kommunens VA- verksamhet bedrivs i förvaltningsform och regleras av lagen om allmänna vattentjänster. Detta innebär att verksamheterna finansieras genom avgifter och följer självkostnadsprincipen. Lagstiftaren ställer krav på särredovisning. Resultat- och balansräkning samt kassaflödesanalys för VA-verksamheten redovisas under finansiella rapporter.

#### **Anläggningstillgångar**

Tillgångar avsedda för stadigvarande bruk eller innehav med en nyttjandeperiod om minst 3 år klassificeras som anläggningstillgång om beloppet överstiger gränsen för mindre värde som har satts till ett prisbasbelopp enligt kommunens riktlinjer. Det gäller som gemensam gräns för materiella tillgångar och därmed också för finansiella leasingavtal.

Kommunen tillämpar så kallad rak nominell metod där avskrivning sker på tillgångarnas anskaffningsvärde. Avskrivning påbörjas månaden efter att investeringen tagits i bruk.

Från och med 2015 tillämpas komponentavskrivning på objekt där komponenter tydligt kan urskiljas. Objekt med ett bokfört värde överstigande 25 mnkr vid bokslut 2013 har uppdelats i komponenter utifrån en schablon. Grundinvesteringarna har sedan procentuellt fördelats ut på respektive komponent och framtida avskrivningar anpassas till komponentens avskrivningstid. Följande avskrivningstider tillämpas normalt i kommunen för; byggnader och tekniska anläggningar: 10, 15, 20, 25, 30, 33, 50, 70 och 100 år, och för maskiner och inventarier; 5, 7, 10, 15, 20 och 25 år. Systematisk omprövning sker årligen i samband med bokslutsarbetet för samtliga anläggningstillgångar med en nyttjandeperiod på 10 år eller mer.

Pågående projekt samt markreserv avskrivs inte alls.

#### **Omsättningstillgångar**

Kundfordringar och övriga kortfristiga fordringar är upptagna till det belopp varmed de beräknas inflyta.

Avgränsade exploateringsområden klara för försäljning redovisas som omsättningstillgång. Enstaka tomter utanför avgränsat exploateringsområde redovisas som materiella anläggningstillgångar då de har ett ringa värde.

Lager med väsentligt värde, värderas till verkligt värde och lager med ringa värde kostnadsförs direkt.

### **Hyra och leasing**

Leasingavtal där de ekonomiska fördelarna och riskerna som förknippas med ägandet av objektet i allt väsentligt överförs från leasegivaren till leasetagaren ska klassificeras som finansiell leasing. Finansiell leasing ska tas upp som tillgång i leasetagarens balansräkning. Ett finansiellt leasingavtal medför avskrivningar och räntekostnader som ska redovisas i resultaträkningen. Tillgången ska skrivas av enligt samma princip som gäller för andra tillgångar av samma slag. Leasingavtal som inte klassificeras som finansiellt är ett operationellt leasingavtal. Leasingavtal som uppfyller kriterierna för korttidsinventarier ska redovisas som operationella.

### Fast egendom

Finansiell leasing redovisas på de externa förhyrningar som kommunen gör samt även på de verksamhetslokaler som hyrs från dotterbolaget Salabostäder AB i enlighet med RKR R5.

Resultaträkningen påverkas med ett betydligt lägre belopp netto än balansräkningen. Den redovisning som görs i resultaträkningen är att de kostnader för löpande hyror och leasingavgifter som betalats för identifierade finansiella leasingavtal bokas bort från verksamhetens nettokostnader. Samtidigt redovisas en leasingtillgång och leasingskuld i balansräkningen. Årets avskrivningar på leasingtillgången bokförs som avskrivning på verksamheten och årets räntekostnad för leasingskulden bokförs i resultaträkningen som finansiell kostnad.

### Lös egendom

De leasingavtal av lös egendom som finns i kommunen och som tecknats från och med 2019-01-01 redovisas i enlighet med RKR R5.

Samtliga leasingavtal för lös egendom tecknade före 2019-01-01 redovisas som operationella. Finansiella leasingavtal redovisas som anläggningstillgång och förpliktelsen att betala leasingavgiften redovisas som skuld i balansräkningen. Under år 2025 har inga nya fordon tillkommit.

### **Skulder och avsättningar**

Investeringsbidrag och anslutningsavgifter bokförs som förutbetalda intäkter och redovisas bland långfristiga skulder i balansräkningen. Bidragen och avgifterna periodiseras ut över anläggningens nyttjandeperiod som en intäkt i resultaträkningen.

Sala-Heby Energi AB nettoredovisar fyra investeringsbidrag (124 tkr, 1 425 tkr, 895 tkr samt 1 538 tkr) som erhöles år 2016, 2018, 2024 och 2025.

### **Pensioner**

Kommunen redovisar sina pensionsåtaganden enligt blandmodellen. D v s pensioner intjänade från och med 1998 redovisas som avsättning i balansräkningen och pensionsförmåner som intjänats till och med 1997 redovisas som ansvarsförbindelse. Avsättning för pensioner värderas enligt RIPS i enlighet med RKR R10.

Pensionsförpliktelseerna för förtroendevalda (PBF) har skuldförts.

Pensionsförpliktelser för förtroendevalda (OPF-KR25) har säkerställts i en kapitalförsäkring som redovisas som finansiell tillgång och pensionsskuld i balansräkningen. Kapitalförsäkringen värderas till verkligt värde. Värdeförändringen sedan föregående balansdag redovisas i resultaträkningen.

Den avgiftsbestämda pensionen (tjänstepensionsavtalet) redovisas som kortfristig skuld. KAP-KL betalas ut för individuell förvaltning i mars nästkommande år. AKAP-KR kvartal tre och fyra betalas ut för individuell förvaltning i mars och juni nästkommande år.

Samtliga pensioner redovisas inklusive särskild löneskatt 24,26 %.

### **Skatteintäkter och övriga intäkter**

Skatteintäkterna redovisas det år den beskattningsbara inkomsten har intjänats av den skattskyldige. Periodisering görs utifrån SKR:s senaste prognos, cirkulär 25:59. Differens mellan slutlig taxering och redovisad skatteintäkt föregående år redovisas som justeringspost.

### **Personalkostnader**

Intjänad semester-, ferie- och uppehållslön samt okompenserad övertid har värderats till sitt verkliga värde inklusive personalomkostnadspålägg (40,24 %) och redovisas som kortfristig skuld i balansräkningen.

Arbetsgivaravgifter för december har periodiserats.

### Lån och räntor

Kostnads- och intäktsräntor har periodiserats. Nästkommande års amorteringar är bokförda som kortfristig skuld.

### Extraordinära poster

För att en post ska klassas som extraordinär ska posten uppgå till ett väsentligt belopp, händelsen ska sakna tydligt samband med den ordinarie verksamheten samt vara av sådan typ att den inte kan förväntas inträffa ofta eller regelbundet.

## NOT 2, UPPSKATTNINGAR OCH BEDÖMNINGAR

I noten redovisas väsentliga uppskattningar och bedömningar som ligger till grund för de finansiella rapporterna.

Avsättningar för pensioner redovisas enligt KPA pensionsskultsberäkning per 2025-12-31.

Exploateringsredovisningen följer kommunens riktlinje. Uppdaterade riktlinjer för exploateringsredovisning har antagits med start år 2023.

Jämförelsestörande poster är resultat av händelser och transaktioner som inte är extraordinära, men som är viktiga att uppmärksamma vid jämförelser med andra perioder. Jämförelsestörande poster särredovisas på egen rad i resultaträkningen.

Mnkr	Kommun		Koncern		
	2024	2025	2024	2025	
<b>Not 3</b>	<u>Verksamhetens intäkter</u>				
	Försäljningsintäkter	47,9	48,0	326,6	330,1
	Taxor, avgifter och ersättningar	79,7	88,5	72,3	81,2
	Hyror och arrenden	36,1	32,3	244,3	252,8
	Bidrag från staten	152,3	140,1	153,1	141,6
	Offentliga investeringsbidrag	1,6	1,6	1,6	1,6
	EU-bidrag	5,1	3,0	5,1	3,0
	Övriga bidrag	2,8	2,6	3,1	1,9
	Försäljning av verksamheter och entreprenader	97,7	102,6	97,7	102,6
	Försäljning av anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,3
		<b>423,2</b>	<b>418,6</b>	<b>903,6</b>	<b>915,0</b>
<b>Not 4</b>	<u>Verksamhetens kostnader</u>				
	Personalkostnader inkl sociala avgifter	1 203,2	1 213,6	1 278,2	1 289,4
	Pensionskostnader inkl särskild löneskatt	179,4	126,9	194,3	134,8
	Inköp anläggningstillgångar och underhållsmaterial	15,8	10,8	72,2	43,6
	Bränsle, energi och vatten	48,8	45,9	227,5	206,8
	Köp av huvudverksamhet	192,1	199,1	192,1	199,1
	Övriga tjänster	222,7	181,6	228,3	216,7
	Lokal- och markhyror	53,1	47,4	42,9	37,7
	Lämnade bidrag	66,6	69,7	58,8	61,0

	Kommun		Koncern	
Övriga kostnader	107,3	117,3	169,5	181,0
Bolagsskatt	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>5,9</u>	<u>7,7</u>
	<b>2 089,0</b>	<b>2 012,2</b>	<b>2 469,7</b>	<b>2 377,8</b>
<b>Not 5</b>	<u>Jämförelsestörande poster</u>			
Översvämningskostnader	-11,3	-2,4	-11,3	-2,4
Försäkringsersättning översvämning	5,3	0,0	5,3	0,0
Reavinster	98,5	1,6	109,0	1,6
Utrangeringar	-1,6	-1,3	-1,6	-1,3
Nedskrivning byggnader och mark	0,0	0,0	0,0	-17,5
Återföring nedskrivning byggnader och mark	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>3,0</u>
	<b>90,9</b>	<b>-2,0</b>	<b>101,4</b>	<b>16,5</b>
<b>Not 6</b>	<u>Avskrivningar</u>			
Immateriella tillgångar	0,4	0,4	1,1	0,7
Mark, byggnader och tekniska anläggningar	89,5	96,1	123,3	131,1
<i>varav finansiell leasing</i>	<i>18,2</i>	<i>17,9</i>	<i>16,0</i>	<i>15,7</i>
Maskiner och inventarier	18,7	18,0	53,8	56,9
<i>varav finansiell leasing</i>	<i>3,3</i>	<i>3,3</i>	<i>3,3</i>	<i>3,3</i>
Nedskrivningar	<u>1,0</u>	<u>0,0</u>	<u>1,0</u>	<u>8,3</u>
	<b>109,6</b>	<b>114,6</b>	<b>179,4</b>	<b>196,9</b>
<b>Not 7</b>	<u>Skatteintäkter</u>			
Kommunalskatt, preliminär	1 203,0	1 239,5	1 203,0	1 239,5
Slutavräkning föregående års justerade poster	-5,9	-0,2	-5,9	-0,2
Slutavräkning innevarande år	<u>4,3</u>	<u>-7,3</u>	<u>4,3</u>	<u>-7,3</u>
	<b>1 201,4</b>	<b>1 232,1</b>	<b>1 201,4</b>	<b>1 232,1</b>
<b>Not 8</b>	<u>Generella statsbidrag och utjämning</u>			
Inkomstutjämningsbidrag/-avgift	351,2	375,0	351,2	375,0
Kostnadsutjämning	16,5	25,3	16,5	25,3
Regleringsbidrag/-avgift	70,0	60,4	70,0	60,4
LSS utjämningsbidrag/-avgift	2,7	4,3	2,7	4,3
Fastighetsavgift	62,4	65,1	62,4	65,1
Generella bidrag från staten	0,7	0,0	0,7	0,0

	Kommun		Koncern	
Bidrag utökad sjuksköterskebemannning	1,8	0,0	1,8	0,0
Bidrag extra resurser till skolor för att mildra effekten av inflationen	1,1	0,0	1,1	0,0
Bidrag skolor mot brott	0,0	0,1	0,0	0,1
Kompensation uteblivet elstöd	<u>0,0</u>	<u>5,2</u>	<u>0,0</u>	<u>5,2</u>
	<b>506,4</b>	<b>535,5</b>	<b>506,4</b>	<b>535,5</b>
<b>Not 9</b>	<u>Finansiella intäkter</u>			
Bankränta	2,3	1,2	3,3	2,3
Övriga ränteintäkter	0,2	0,2	0,3	0,2
Ränteintäkter kundfordringar	0,2	0,2	0,5	1,0
Borgensavgifter	6,8	6,8	0,3	0,4
Överskottsutdelning Kommuninvest	0,9	1,6	0,9	1,6
Uttag överskottsfond KPA	1,8	0,8	1,8	0,8
Värdeförändring Trygg Politiker Pension	0,8	0,9	0,8	0,9
Försäljning depåinnehav	2,3	0,0	2,3	0,0
Övriga finansiella intäkter	<u>1,0</u>	<u>1,8</u>	<u>0,6</u>	<u>0,7</u>
	<b>16,2</b>	<b>13,3</b>	<b>10,8</b>	<b>7,8</b>
<b>Not 10</b>	<u>Finansiella kostnader</u>			
Låneräntor	27,4	32,1	51,1	55,4
Finansiell kostnad pension	3,2	1,2	3,2	2,0
Räntor leasingkulld	8,7	8,0	8,2	7,6
Övriga finansiella kostnader	<u>0,2</u>	<u>0,4</u>	<u>0,3</u>	<u>0,7</u>
	<b>39,4</b>	<b>41,6</b>	<b>62,8</b>	<b>65,8</b>
<b>Not 11</b>	<u>Justering för ej likviditetspåverkande poster</u>			
Avskrivningar	108,6	114,6	178,4	188,7
Nedskrivningar	1,0	0,0	1,0	14,5
Utrangeringar	1,6	1,3	2,3	9,6
Gjorda avsättningar	3,0	-2,2	9,3	5,6
Återförda avsättningar	0,0	-5,9	0,0	-5,9
Upplösning av anläggnings- och anslutningsavgifter	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Upplösning av investeringsbidrag	-1,6	-1,7	-5,8	-3,3
Upplösning av bidrag till infrastruktur	1,8	1,9	1,8	1,9

	Kommun		Koncern	
Övriga ej likviditetspåverkande poster	4,1	0,6	1,7	3,8
	<b>118,1</b>	<b>108,0</b>	<b>188,1</b>	<b>214,2</b>
<b>Not 12</b> <u>Övriga likviditetspåverkande poster</u>				
Anläggnings- och anslutningsavgifter	3,0	0,5	3,0	0,5
Betald skatt	0,0	0,0	0,0	-3,6
	3,0	0,5	3,0	-3,1
<b>Not 13</b> <u>Poster som redovisas i annan sektion</u>				
Realisationsresultat vid försäljning av anläggnings-tillgångar	-98,5	-1,6	-109,0	-1,6
<b>Not 14</b> <u>Kassaflöde från investeringsverksamheten</u>				
Investeringsutgifter	-378,8	-136,3	-489,7	-240,2
Investeringsinkomster	96,5	2,9	107,6	2,9
<i>varav fastighetsförsäljningar</i>	96,4	2,4	107,5	2,4
<i>varav försäljning maskiner o bilar</i>	0,1	0,5	0,1	0,4
	<b>-282,3</b>	<b>-133,4</b>	<b>-382,1</b>	<b>-237,4</b>
<b>Not 15</b> <u>Immateriella anläggningstillgångar</u>				
Licenser	0,7	0,3	1,3	0,6
Ack investeringar	2,6	2,6	6,1	6,0
Ack avskrivningar	-1,5	-2,0	-3,7	-4,7
<b>Ingående bokfört värde</b>	<b>1,1</b>	<b>0,7</b>	<b>2,4</b>	<b>1,3</b>
Nyanskaffningar inkl pågående projekt	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets avskrivningar	-0,4	-0,4	-1,1	-0,7
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>
Bedömd genomsnittlig nyttjandeperiod	5 År	5 År		
<b>Not 16</b> <u>Mark, byggnader och tekniska anläggningar</u>				
Markreserv	61,2	60,1	61,2	60,1
Verksamhetsfastigheter	1 715,7	1 682,6	1 717,3	1 687,7
Fastigheter för affärsverksamhet	202,7	225,3	1 197,9	1 222,8

	Kommun		Koncern	
Publika fastigheter	144,0	146,3	144,0	146,3
Fastigheter för annan verksamhet	<u>36,7</u>	<u>44,9</u>	<u>36,7</u>	<u>44,9</u>
	<b>2 160,3</b>	<b>2 159,3</b>	<b>3 157,2</b>	<b>3 161,9</b>
<i>varav pågående investeringar</i>	298,9	22,9	316,3	37,6
Ack investeringar	2 725,6	3 125,1	4 145,4	4 616,2
Utrangeringar	71,0	53,9	71,0	53,9
Ack avskrivningar	-941,7	-1 018,6	-1 382,0	-1 486,2
Nedskrivningar	0,0	0,0	-26,8	-26,8
<b>Ingående bokfört värde</b>	<b>1 855,0</b>	<b>2 160,3</b>	<b>2 807,6</b>	<b>3 157,2</b>
Nyanskaffningar inkl pågående projekt	395,5	112,8	570,8	227,4
Justering pga omvärdering leasingavtal	0,0	3,8	0,0	3,8
Avyttringar	-96,4	-2,5	-107,5	-2,6
Årets avskrivningar	-89,5	-96,1	-123,3	-131,1
Utrangeringar/Nedskrivningar	-1,6	-20,3	-5,4	-34,7
Omklassificeringar	-1,0	0,0	-93,9	-59,3
Reavinster	<u>98,5</u>	<u>1,2</u>	<u>108,8</u>	<u>1,2</u>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>2 160,3</b>	<b>2 159,3</b>	<b>3 157,2</b>	<b>3 161,9</b>
<i>varav finansiell leasing</i>	327,5	294,4	327,5	294,4
Bedömd genomsnittlig nyttjandeperiod exkl leasing	30 År	31 År		
<b>Not 17</b>	<u>Maskiner och Inventarier</u>			
Maskiner	9,5	5,2	463,7	459,7
Inventarier	60,0	70,9	83,0	83,1
Bilar	<u>30,4</u>	<u>28,6</u>	<u>32,3</u>	<u>30,3</u>
	<b>99,9</b>	<b>104,6</b>	<b>579,1</b>	<b>573,1</b>
Ack investeringar	395,5	413,1	1 238,9	1 265,7
Utrangeringar	0,0	0,0	0,0	-93,2
Ack avskrivningar	-297,6	-315,1	-672,2	-698,2
Utrangeringar	0,0	0,0	0,0	76,4
Ack justeringar	2,0	1,9	2,0	2,0
<b>Ingående bokfört värde</b>	<b>99,9</b>	<b>99,9</b>	<b>568,7</b>	<b>552,7</b>
Nyanskaffningar	19,0	23,2	122,5	116,8

	Kommun		Koncern	
Avyttringar	-0,1	-0,4	-0,4	-0,4
Årets avskrivningar	-18,9	-18,0	-54,1	-54,4
Justeringar	-0,1	-0,5	-0,1	-0,5
Omklassificeringar	0,0	0,0	-57,7	-41,5
Reavinster	<u>0,1</u>	<u>0,4</u>	<u>0,1</u>	<u>0,4</u>
<b>Utgående bokfört värde</b>	<b>99,9</b>	<b>104,6</b>	<b>579,1</b>	<b>573,1</b>
<i>varav finansiell leasing</i>	<i>11,7</i>	<i>7,9</i>	<i>11,7</i>	<i>7,9</i>
Bedömd genomsnittlig nyttjandeperiod exkl leasing	15 År	16 År		
<b>Not 18</b>	<b><u>Finansiella anläggningstillgångar</u></b>			
Aktier i Kommunaktiebolaget	0,0	0,0	0,0	0,0
Aktier i Sala-Heby Energi AB	0,1	0,1	0,0	0,0
Aktier i Sala Silvergruva AB	5,2	5,2	0,0	0,0
Aktier i Salabostäder AB	10,2	10,2	0,0	0,0
Aktier i Inera AB	0,0	0,0	0,0	0,0
Aktier	0,0	0,0	0,9	0,5
Andelskapital Kommuninvest ek förening	22,7	21,6	22,7	21,6
Andelar	1,3	1,5	1,3	1,6
Bostadsrätter	0,0	0,0	0,0	0,0
Kapitalförsäkring förtroendevalda	2,5	3,4	2,5	3,4
Pensionsförsäkring SHE pension	0,0	0,0	6,2	6,9
Utlämnat reverslån VafabMiljö Kommunalförbund	4,7	4,7	4,7	4,7
Överinsats Kommuninvest	0,0	1,1	0,0	1,1
Långfristig fordran	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>7,7</u>	<u>8,9</u>
	<b>46,8</b>	<b>47,9</b>	<b>46,0</b>	<b>48,7</b>
<p>Andelskapitalet i Kommuninvest ekonomiska förening avser inbetalt andelskapital. Kommuninvest har därefter beslutat om insatsemissioner om sammanlagt 23 tkr för Sala kommun. Kommuninvest utbetalar upparbetade överskott och kräver återbetalning som andelskapital, sammanlagt 5,8 mnkr. I enlighet med yttrande från Rådet för kommunal redovisning (RKR) redovisas inte dessa ut- och inbetalningar över resultaträkningen. Totalt andelskapital i Kommuninvest uppgick 2025-12-31 till 28,5 mnkr för Sala kommun.</p>				
<b>Not 19</b>	<b><u>Bidrag till statlig infrastruktur</u></b>			
	<b><u>Citybanan</u></b>			
Totalt bidrag	19,3	19,3	19,3	19,3
Ack upplösning	-9,3	-10,0	-9,3	-10,0
<i>varav årets upplösning</i>	<u>-0,8</u>	<u>-0,8</u>	<u>-0,8</u>	<u>-0,8</u>

	Kommun		Koncern	
<b>Summa bidrag Citybanan</b>	<b>10,0</b>	<b>9,3</b>	<b>10,0</b>	<b>9,3</b>
<u>Cykelbana Kumla-Ransta</u>				
Totalt bidrag	14,8	14,8	14,8	14,8
Ack upplösning	-1,2	-1,9	-1,2	-1,9
<i>varav årets upplösning</i>	<u>-0,7</u>	<u>-0,7</u>	<u>-0,7</u>	<u>-0,7</u>
<b>Summa bidrag cykelbana Kumla-Ransta</b>	<b>13,6</b>	<b>12,9</b>	<b>13,6</b>	<b>12,9</b>
<u>Cykelbana Sala-Heby</u>				
Totalt bidrag	4,0	4,0	4,0	4,0
Ack upplösning	-0,7	-0,9	-0,7	-0,9
<i>varav årets upplösning</i>	<u>-0,2</u>	<u>-0,2</u>	<u>-0,2</u>	<u>-0,2</u>
<b>Summa bidrag cykelbana Sala-Heby</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>
<u>Cirkulationsplats Fridhem/56</u>				
Totalt bidrag	4,0	4,0	4,0	4,0
Ack upplösning	-0,2	-0,4	-0,2	-0,4
<i>varav årets upplösning</i>	<u>-0,2</u>	<u>-0,2</u>	<u>-0,2</u>	<u>-0,2</u>
<b>Summa bidrag cirkulationsplats Fridhem</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>
<b>Totala bidrag till statlig infrastruktur</b>	<b>30,8</b>	<b>28,9</b>	<b>30,8</b>	<b>28,9</b>
<p>Upplösning av bidraget till Citybanan, ursprungligen 19,3 mnkr, har påbörjats 2013 och upplöses över 25 år.            Upplösning av bidrag till Cykelbana Kumla-Ransta, ursprungligen 2,0 mnkr har påbörjats år 2020 med tillägg 1,0 mnkr år 2021 samt 11,8 mnkr 2024, upplöses över 20 år.            Upplösning av bidrag till Cykelbana Sala-Heby, ursprungligen 4,0 mnkr, har påbörjats 2021 och upplöses över 20 år.            Upplösning av bidrag till cirkulationsplats Fridhem/56, ursprungligen 4 mnkr, har påbörjats 2024 och upplöses över 20 år.</p>				
<b>Not 20</b>	<u>Förråd, lager, exploateringsfastigheter</u>			
Centralförråd/materialförråd	0,0	0,0	1,7	1,3
Bränsleförråd	0,0	0,0	15,0	15,7
Lager	3,5	4,2	4,0	4,7
Exploateringsfastigheter	9,2	9,2	9,2	9,2
<i>varav Silvervallen</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>	<i>0,7</i>
<i>varav Salaborg</i>	<i>2,9</i>	<i>2,9</i>	<i>2,9</i>	<i>2,9</i>
<i>varav Norrängen</i>	<i>5,4</i>	<i>5,4</i>	<i>5,4</i>	<i>5,4</i>
<i>varav Skuggan 4</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>varav Bältarhagen</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>	<i>0,2</i>
	<b>12,6</b>	<b>13,4</b>	<b>29,8</b>	<b>30,9</b>

		Kommun		Koncern	
<b>Not 21</b>	<u>Kortfristiga fordringar</u>				
	Kundfordringar	25,2	26,8	35,1	33,3
	Kommunalskattefordringar	3,8	4,1	3,8	4,1
	Övriga kortfristiga fordringar	20,0	28,4	23,4	34,1
	Fordran kommunal fastighetsavgift	59,3	66,8	59,3	66,8
	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	<u>45,4</u>	<u>50,2</u>	<u>97,1</u>	<u>98,5</u>
		<b>153,8</b>	<b>176,2</b>	<b>218,9</b>	<b>236,8</b>
<b>Not 22</b>	<u>Kassa och bank</u>				
	Kassa	0,0	0,0	0,0	0,0
	Bank	17,2	118,0	54,1	201,7
	Sparkonto Lantmännen	<u>0,2</u>	<u>0,5</u>	<u>0,2</u>	<u>0,6</u>
		<b>17,4</b>	<b>118,6</b>	<b>54,3</b>	<b>202,3</b>
	(Kommunens checkkredit uppgår till 60 mnkr)				
<b>Not 23</b>	<u>Eget kapital</u>				
	Anläggningsskapital	867,6	765,8	1 129,5	868,1
	Rörelsekapital	<u>-135,3</u>	<u>-4,5</u>	<u>-136,0</u>	<u>158,6</u>
		<b>732,3</b>	<b>761,2</b>	<b>993,5</b>	<b>1 026,7</b>
	<u>Specifikation av det egna kapitalets förändring</u>				
	Ingående eget kapital	733,3	732,3	982,9	993,5
	<i>varav ingående eget kapital VA</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
	Byte av redovisningsprincip finansiell leasing fast egendom	-1,1	0,0	-1,1	0,0
	Årets resultat	0,1	29,0	11,9	33,2
	<i>varav årets resultat VA</i>	<i>0,0</i>	<i>-1,2</i>		
	<b>Summa utgående eget kapital</b>	<b>732,3</b>	<b>761,2</b>	<b>993,5</b>	<b>1 026,7</b>
	<i>varav Summa utgående eget kapital VA</i>	<i>0,0</i>	<i>-1,2</i>		
	I eget kapital ingår 0,5 mnkr som avser Sala Kulturfond.				
<b>Not 24</b>	<u>Avsättningar för pensioner och andra förpliktelser</u>				
	<b>Avsättning pensioner</b>				
	Ingående avsättning, inkl löneskatt	40,5	43,6	46,3	50,0
	Pensionsutbetalning	-3,1	-3,4	-3,4	-3,4

	Kommun		Koncern	
Nyintjänad pension	2,4	2,3	2,4	2,3
Ränte- och basbeloppsuppräknig	3,2	1,2	3,2	1,2
Övrigt	0,0	-1,9	0,9	-1,0
Förändring löneskatt	<u>0,6</u>	<u>-0,4</u>	<u>0,6</u>	<u>-0,4</u>
<b>Summa avsättning pensioner</b>	<b>43,6</b>	<b>41,4</b>	<b>50,0</b>	<b>48,7</b>
Aktualiseringsgrad	97 %	97 %		
Överskottsfond hos KPA	0,0	0,8		
<b>Not 25</b>	<b>Övriga avsättningar</b>			
	<b>Avsättning cykelbana Kumla-Ransta</b>			
Redovisat värde vid årets början	0,0	11,8	0,0	11,8
Nya avsättningar	11,8	0,0	11,8	0,0
lanspråktaga avsättningar	0,0	-5,9	0,0	-5,9
Outnyttjat belopp som återförts	0,0	0,0	0,0	0,0
Förändring av nuvärdet	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Utgående avsättning</b>	<b>11,8</b>	<b>5,9</b>	<b>11,8</b>	<b>5,9</b>
	<b>Avsättning cykelbana Sala-Heby</b>			
Redovisat värde vid årets början	4,0	4,0	4,0	4,0
Nya avsättningar	0,0	0,0	0,0	0,0
lanspråktaga avsättningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Outnyttjat belopp som återförts	0,0	0,0	0,0	0,0
Förändring av nuvärdet	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Utgående avsättning</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
	<b>Avsättning cirkulationsplats Fridhem/56</b>			
Redovisat värde vid årets början	0,0	4,0	0,0	4,0
Nya avsättningar	4,0	0,0	4,0	0,0
lanspråktaga avsättningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Outnyttjat belopp som återförts	0,0	0,0	0,0	0,0
Förändring av nuvärdet	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Utgående avsättning</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
	<b>Avsättning skatter</b>			
Avsättning skatter	0,0	0,0	96,6	104,4
<b>Utgående avsättning</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>96,6</b>	<b>104,4</b>
<b>Summa övriga avsättningar</b>	<b>19,8</b>	<b>13,9</b>	<b>116,4</b>	<b>118,3</b>

		Kommun		Koncern	
<b>Not 26</b>	<u>Långfristiga skulder</u>				
	Lån i banker och kreditinstitut	1 005,0	1 148,7	2 101,7	2 310,1
	<b>Förutbetalda intäkter som regleras över flera år:</b>				
	Förutbetalda investeringsbidrag, ingående värde	20,0	18,5	26,8	21,0
	Nya investeringsbidrag under året	0,0	5,7	0,0	5,7
	Resultatförda investeringsbidrag	<u>-1,6</u>	<u>-1,7</u>	<u>-5,8</u>	<u>-3,3</u>
	<b>Summa förutbetalda investeringsbidrag</b>	<b>18,4</b>	<b>22,5</b>	<b>21,0</b>	<b>23,4</b>
	Återstående antal år (vägt snitt)	12 År	13 År		
	<b>Förutbetalda anläggnings- och anslutningsavgifter VA, ingående värde</b>	<b>31,0</b>	<b>33,5</b>	<b>31,0</b>	<b>33,5</b>
	Nya anslutningsavgifter under året	3,0	0,5	3,0	0,5
	Resultatförda anslutningsavgifter	<u>-0,5</u>	<u>-0,5</u>	<u>-0,5</u>	<u>-0,5</u>
	<b>Summa förutbetalda anslutningsavgifter</b>	<b>33,5</b>	<b>33,5</b>	<b>33,5</b>	<b>33,5</b>
	Återstående antal år (vägt snitt)	64 År	61 År		
	<b>Leasingskulder som regleras över flera år:</b>				
	<u>Lös egendom</u>				
	Leasingskuld, ingående värde	15,1	11,7	51,8	41,1
	Amortering leasingskulder	-3,4	-3,6	-10,7	-22,0
	Nya leasingskulder under året	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
	<b>Summa leasingskulder</b>	<b>11,7</b>	<b>8,0</b>	<b>41,1</b>	<b>19,0</b>
	<u>Fast egendom</u>				
	Leasingskuld, ingående värde	317,1	338,9	296,4	321,1
	Amortering leasingskulder	-16,4	-31,8	-13,5	-28,7
	Nya leasingskulder under året	<u>38,2</u>	<u>0,0</u>	<u>38,2</u>	<u>0,0</u>
	<b>Summa leasingskulder</b>	<b>338,9</b>	<b>307,1</b>	<b>321,1</b>	<b>292,4</b>
	<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>1 407,5</b>	<b>1 519,8</b>	<b>2 518,4</b>	<b>2 678,5</b>
	<b>Räntebindningstid och ränta på låneskuld</b>				
	Genomsnittlig ränta, %	2,82	2,90	2,57	2,48
	Genomsnittlig räntebindningstid, år	2,91	2,38	2,63	1,91

	Kommun				Koncern
<b>Låneskuldens förfallostruktur, kommun</b>					
	0–1 år	1–2 år	2–3 år	3–4 år	4–5 år
Mnkr	248,9	292,6	222,4	200,0	191,2
<b>Låneskuldens förfallostruktur, koncern</b>					
	0–1 år	1–2 år	2–3 år	3–4 år	4–5 år
Mnkr	1 209,6	362,0	281,9	277,0	191,2
<b>Not 27</b>	<u>Kortfristiga skulder</u>				
	Kortfristiga skulder till banker och kreditinstitut	6,9	6,4	10,9	7,5
	Leverantörsskulder	91,1	66,3	125,4	92,8
	Moms och punktskatter	1,0	1,9	1,7	7,9
	Personalens skatter, avgifter och avdrag	39,9	40,9	42,5	43,4
	Upplupna personalkostnader (exkl pensioner)	71,5	68,4	74,1	72,7
	Upplupna pensionskostnader	41,8	41,1	42,5	42,9
	Kommunalskatteskulder	8,2	11,4	8,2	11,3
	Övriga kortfristiga skulder	0,9	3,8	21,8	24,3
	Förutbetalda riktade statsbidrag o kostnadsersättningar	7,3	17,8	7,3	17,8
	Övriga upplupna kostnader o förutbetalda intäkter	<u>50,5</u>	<u>54,8</u>	<u>104,5</u>	<u>90,2</u>
		<b>319,2</b>	<b>312,7</b>	<b>438,9</b>	<b>411,0</b>
Riktade statsbidrag intäktsredovisas i takt med att villkoren uppfylls. Erhållna ej redovisade statsbidrag uppgår till 17,8 mnkr. Av de upplupna riktade statsbidragen är huvuddelen hänförliga till skola 9,9 mnkr, äldreomsorg 6,8 mnkr samt kultur och fritid 1,1 mnkr.					
<b>Not 28</b>	<u>Panter och därmed jämförliga säkerheter</u>				
	Fastighetsinteckningar	0,0	0,0	1,0	1,0
	Företagsinteckningar	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>98,2</u>	<u>98,2</u>
		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>99,2</b>	<b>99,2</b>
<b>Not 29</b>	<u>Pensionsförpliktelser som inte har tagits upp bland skulderna eller avsättningarna</u>				
	Ansvarförbindelse IB inkl löneskatt	454,4	463,1	454,4	463,1
	Årets utbetalningar	-27,2	-27,8	-27,2	-27,8
	Ränte- och basbeloppsuppräknig	28,1	15,9	28,1	15,9
	Övrig post	6,0	1,5	6,0	1,5
	Förändring av löneskatt	<u>1,7</u>	<u>-2,5</u>	<u>1,7</u>	<u>-2,5</u>
	Ansvarförbindelse UB inkl löneskatt	<b>463,1</b>	<b>450,1</b>	<b>463,1</b>	<b>450,1</b>

	Kommun		Koncern	
Aktualiseringsgrad	97%	97%	97%	97%
<b>Not 30</b>	<b>Övriga ansvarsförbindelser</b>			
Borgensåtaganden				
VafabMiljö Kommunalförbund	14,7	17,0	14,7	17,0
Salabostäder AB	792,9	822,9	0,0	0,0
Sala-Heby Energi AB	288,1	321,3	0,0	0,0
Sala-Heby Energi Elnät AB	10,4	10,4	0,0	0,0
Sala Silvergruva AB	<u>25,7</u>	<u>25,7</u>	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>
	<b>1 131,7</b>	<b>1 197,3</b>	<b>14,7</b>	<b>17,0</b>
<b>Not 31</b>	<b>Leasing</b>			
<b>Lös egendom</b>				
<u>Operationell leasing</u>				
Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:				
med förfall inom 1 år	14,6	7,9		
med förfall inom 2-5 år	16,0	8,5		
med förfall senare än 5 år	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>		
	<b>30,6</b>	<b>16,5</b>		
<u>Finansiell leasing</u>				
Totala minimileaseavgifter	12,3	8,5		
Framtida finansiella kostnader	<u>-0,7</u>	<u>-0,4</u>		
Nuvärdet av minimileaseavgifter	<b>11,7</b>	<b>8,1</b>		
Nuvärdet av minimileaseavgifterna förfaller enligt följande:				
med förfall inom 1 år	3,3	4,2	21,7	5,4
med förfall inom 2-5 år	8,4	3,8	14,9	10,5
med förfall senare än 5 år	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>4,4</u>	<u>3,2</u>
	<b>11,7</b>	<b>8,1</b>	<b>41,0</b>	<b>19,0</b>
<b>Fast egendom</b>				
<u>Operationell leasing</u>				
Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:				
med förfall inom 1 år	6,3	4,8		
med förfall inom 2-5 år	12,1	7,0		
med förfall senare än 5 år	<u>1,3</u>	<u>1,2</u>		
	<b>19,7</b>	<b>13,0</b>		

	Kommun		Koncern	
<i>Varav kommunkoncerninterna operationella leasingavtal</i>				
Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:				
med förfall inom 1 år	0,8	0,4		
med förfall inom 2-5 år	1,0	0,1		
med förfall senare än 5 år	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>		
	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>		
<u>Finansiell leasing</u>				
Totala minimileaseavgifter	442,4	393,3		
Framtida finansiella kostnader	<u>-103,5</u>	<u>-85,9</u>		
Nuvärdet av minimileaseavgifter	<b>338,9</b>	<b>307,4</b>		
Nuvärdet av minimileaseavgifterna förfaller enligt följande:				
med förfall inom 1 år	16,9	17,3		
Med förfall inom 2-5 år	64,9	63,8		
Med förfall senare än 5 år	<u>257,1</u>	<u>226,2</u>		
	<b>338,9</b>	<b>307,4</b>		
<i>Varav kommunkoncerninterna finansiella leasingavtal</i>				
Totala minimileaseavgifter	19,0	15,9		
Framtida finansiella kostnader	<u>-1,3</u>	<u>-0,9</u>		
Nuvärdet av minimileaseavgifterna	<b>17,8</b>	<b>15,0</b>		
Nuvärdet av minimileaseavgifter förfaller enligt följande:				
med förfall inom 1 år	3,0	3,3		
med förfall inom 2-5 år	7,9	5,8		
med förfall senare än 5 år	<u>6,9</u>	<u>5,9</u>		
	<b>17,8</b>	<b>15,0</b>		
<b>Not 32</b>	<u>Uppllysning om kostnader för räkenskapsrevision</u>			
Sakkunnigt biträde	0,9	0,7	1,7	1,7
Förtroendevalda revisorer	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>	<u>0,4</u>
	<b>1,3</b>	<b>1,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>

Kostnader för räkenskapsrevision avser kostnader för granskning av bokföring, delårsrapport samt årsrapport för räkenskapsåret. Räkenskaperna har granskats i enlighet med Standard för kommunal räkenskapsrevision. Det sakkunniga bitrådets yttrande samt granskningsrapport avseende bokslut och årsredovisning finns tillgängliga på kommunens hemsida [www.sala.se](http://www.sala.se).

	Kommun	Koncern
--	--------	---------

**Not 33** Upplysning om upprättade särredovisningar

Redovisningen avser	Lagstiftning
VA-redovisning	Lag om allmänna vattentjänster
Fjärrvärmeverksamhet	Fjärrvärmelagen

Upprättade särredovisningar finns tillgängliga på kommunens och bolagets web-platser.

**Not 34** Upplysning om koncerninterna förhållanden

Enhet	Ägd andel	Ägartillskott		Koncernbidrag		Utdelning	
		Givna	Mottagna	Givna	Mottagna	Givna	Mottagna
Kommunen				10,0			0,7
Sala-Heby Energi AB	87,5%					0,4	
Sala Silvergruva AB	81%				10,0		
Salabostäder AB	100%					<u>0,3</u>	
		0,0	0,0	10,0	10,0	0,7	0,7

Enhet	Ägd andel	Försäljning		Lån		Fin intäkter o borgensavgifter	
		Intäkt	Kostnad	Givare	Mottagare	Intäkt	Kostnad
Kommunen		11,8	54,6			7,0	
Sala-Heby Energi AB	87,5%	70,8	3,3				1,9
Sala Silvergruva AB	81%	1,1	1,0				0,2
Salabostäder AB	100%	<u>13,3</u>	<u>38,1</u>				<u>4,9</u>
		97,0	97,0	0,0	0,0	7,0	7,0

## Begreppsförklaringar

**Resultaträkningen** redovisar intäkter och kostnader samt årets resultat. Interna intäkter och kostnader är eliminerade och ingår inte i resultaträkningen.

Posten skatteintäkter innehåller endast intäkter beräknade utifrån det egna skatteunderlaget. Det generella statsbidraget redovisas tillsammans med bidrag och avgifter i utjämningsystemet i posten generella statsbidrag och utjämnning.

**Balansräkningen** visar i sammandrag kommunens samtliga tillgångar, eget kapital, avsättningar och skulder på dagen för räkenskapsårets utgång.

Balansräkningen redovisar vad kommunens tillgångar består av samt hur dessa har finansierats. Tillgångarna delas in i anläggningstillgångar och omsättningstillgångar.

Anläggningstillgångarna är uppdelade i immateriella anläggningstillgångar, materiella anläggningstillgångar och finansiella anläggningstillgångar.

Omsättningstillgångarna visar tillgångar som inte är avsedda att stadigvarande innehas eller brukas.

I anslutning till posten "eget kapital" är årets resultat specificerat. Skälet är att poster inte endast skall kunna bokas upp på balansräkningen utan måste redovisas över resultaträkningen. Förändringen av eget kapital kan avläsas genom att jämföra ingående och utgående balans av eget kapital i balansräkningen med resultaträkningens rad, "årets resultat".

Skulderna delas upp i långfristiga och kortfristiga skulder. Med kortfristiga avses sådana som förfaller inom ett år från balansdagen.

**Kassaflödesanalysen/finansieringsanalysen** visar hur en räkenskapsperiods investeringar och löpande verksamhet har finansierats och hur de har inverkat på verksamhetens likvida ställning.

För kommunens interna redovisning tillkommer även drift- och investeringsredovisning

**Driftredovisningen**, i vilken verksamheternas budgeterade och redovisade intäkter och kostnader visas. Resultaträkningen utgår ifrån driftredovisningens intäkter och kostnader.

**Investeringsredovisningen**, i vilken verksamheternas budgeterade och redovisade investeringsinkomster och utgifter ingår. De redovisade nettoinvesteringarna förs över till finansieringsanalysen.

## Nyckeltalsbeskrivningar

**Finansnetto:** finansiella intäkter – finansiella kostnader

**Soliditet %:** eget kapital/totala tillgångar

**Kassalikviditet %:** omsättningstillgångar- lager/kortfristiga skulder

**Balanslikviditet %:** omsättningstillgångar/kortfristiga skulder

**Självfinansieringsgrad %:** årets resultat + avskrivningar/ investeringsnettot

## SÄRREDOVISNING VA-VERKSAMHET

VA-verksamhetens siffror ingår i Sala kommuns årsredovisning. Nedanstående resultaträkning, balansräkning, kassaflödesanalys samt noter är endast en särredovisning av VA-verksamheten. Kommunstyrelsen ansvarar för kommunens VA-verksamhet som är en del Tekniska kontorets verksamhet.

VA-verksamheten regleras av Lagen om allmänna vattentjänster. Huvudprincipen är att verksamheten ska finansieras med avgifter för utförda tjänster till sina abonnenter. Avgifterna för VA-verksamheten ska baseras på självkostnadsprincipen och verksamheten ska därför normalt redovisa ett nollresultat. Om ett överuttag har skett, dvs om intäkterna överstiger kostnaderna, redovisas detta som en förutbetald intäkt, skuld till abonnentkollektivet, i balansräkningen. Om VA-verksamheten går med underskott måste det täckas av framtida VA-avgifter. Det betyder att underskottet bokförs inom VA-kollektivet och sedan gradvis återställs genom kommande justeringar av VA-taxan. Praxis är att över- och underskott ska balanseras inom en treårsperiod.

### Resultaträkning

Mnkr	Not	Redovisat 2024	Budget 2025	Redovisat 2025
Verksamhetens intäkter	1	44,0	42,6	44,0
Verksamhetens kostnader	2	-35,3	-37,2	-35,6
Avskrivningar	3	-5,3	-5,5	-5,4
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>		<b>3,4</b>	<b>0,0</b>	<b>3,0</b>
Finansiella intäkter	4	0,0	0,0	0,2
Finansiella kostnader	5	-3,4	0,0	-4,4
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,2</b>
<b>Årets resultat</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1,2</b>

### Kassaflödesanalys

Mnkr	Not	Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Årets resultat		0,0	-1,2
Justering för ej likviditetspåverkande poster	6	4,8	4,9
Övriga likviditetspåverkande poster	7	3,0	0,5
<b>Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>7,8</b>	<b>4,2</b>
Ökning/minskning kortfristiga fordringar		-1,2	0,7
Ökning/minskning kortfristiga skulder		-5,9	-3,6
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>0,7</b>	<b>1,3</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Investering i materiella tillgångar		-6,5	-29,9
Försäljning materiella tillgångar		0,0	0,0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-6,5</b>	<b>-29,9</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Nyupptagna lån		5,8	28,6
Amortering av långfristiga skulder		0,0	0,0
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>5,8</b>	<b>28,6</b>
Årets kassaflöde		0,0	0,0
Likvida medel vid årets början		0,0	0,0
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

## Balansräkning

Mnkr	Not	Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Mark, byggnader och tekniska anläggningar	8	162,4	186,9
Maskiner och inventarier	9	1,2	1,1
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>163,6</b>	<b>188,1</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Kortfristiga fordringar	10	4,1	3,3
Kassa och bank		0,0	0,0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>4,1</b>	<b>3,3</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>167,7</b>	<b>191,4</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>		<b>0,0</b>	<b>-1,2</b>
-därav årets resultat		0,0	-1,2
<b>Avsättningar</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Skulder</b>			
Långfristiga skulder	11	160,3	188,9
Kortfristiga skulder	12	7,4	3,7
<b>Summa skulder</b>		<b>167,7</b>	<b>192,6</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR, SKULDER</b>		<b>167,7</b>	<b>191,4</b>

## Noter

Mnkr		Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>Not 1</b>	Upplösning anslutningsavgifter	0,5	0,5
	Årets brukningsavgifter	34,3	35,4
	Reglering av överuttag	6,6	4,3
	Markhyror och arrenden	0,1	0,0
	Bidrag	0,0	0,0
	Övriga ersättningar och intäkter	0,3	0,0
	Interna intäkter - försäljning kommun	<u>2,5</u>	<u>3,8</u>
		<b>44,3</b>	<b>44,0</b>
<b>Not 2</b>	Personalkostn och sociala avgifter	8,5	8,5
	Inköp anläggningstillgångar och underhållsmaterial	4,3	4,0
	Bränsle, energi och vatten	4,2	4,3
	Köp av huvudverksamhet	0,2	0,1
	Övriga tjänster	6,9	7,6
	Lokal- och markhyror	0,0	0,0
	Övriga kostnader	1,2	1,3
	Interna kostnader - köp från kommunen	<u>10,1</u>	<u>9,8</u>
		<b>35,4</b>	<b>35,6</b>
<b>Not 3</b>	Mark, byggnader och tekniska anläggningar	5,2	5,3
	Maskiner och inventarier	<u>0,1</u>	<u>0,1</u>
		<b>5,3</b>	<b>5,4</b>
<b>Not 4</b>	Bankränta	<u>0,0</u>	<u>0,2</u>
		<b>0,0</b>	<b>0,2</b>
<b>Not 5</b>	Låneräntor	<u>3,4</u>	<u>4,4</u>
		<b>3,4</b>	<b>4,4</b>

Mnkr		Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>Not 6</b>	Avskrivningar	5,3	5,3
	Upplösning av anläggnings- och anslutningsavgifter	<u>-0,5</u>	<u>-0,5</u>
		<b>4,8</b>	<b>4,8</b>
<b>Not 7</b>	Anläggnings- och anslutningsavgifter	<u>3,1</u>	<u>0,5</u>
		<b>3,1</b>	<b>0,5</b>
<b>Not 8</b>	Markreserv	0,1	0,1
	Fastigheter för affärsverksamhet	162,3	186,8
	Publika fastigheter	<u>0,1</u>	<u>0,0</u>
		<b>162,4</b>	<b>186,9</b>
	Ack. Investeringar	258,8	265,1
	Ack Avskrivningar	-97,5	-102,7
	Ingående bokfört värde	<b>161,3</b>	<b>162,4</b>
	Nyanskaffning	6,3	29,9
	Avyttring	0,0	0,0
	Årets avskrivningar	<u>-5,2</u>	<u>-5,4</u>
	Utgående bokfört värde	<b>162,4</b>	<b>186,9</b>
<b>Not 9</b>	Maskiner	0,7	0,6
	Inventarier	<u>0,5</u>	<u>0,5</u>
		<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
	Ack. Investeringar	1,3	1,5
	Ack Avskrivningar	-0,2	-0,3
	Ingående bokfört värde	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>
	Nyanskaffning	0,1	0,1
	Årets avskrivningar	<u>-0,1</u>	<u>-0,1</u>
	Utgående bokfört värde	<b>1,1</b>	<b>1,1</b>

Mnkr		Redovisat 2024	Redovisat 2025
<b>Not 10</b>	Kundfordringar	4,0	3,3
	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	<u>0,1</u>	<u>0,0</u>
		<b>4,1</b>	<b>3,3</b>
<b>Not 11</b>	Lån av kommunen	126,8	155,4
	Skuld för anslutnings-/anläggningsavgifter	33,5	33,5
		<b>160,3</b>	<b>188,9</b>
<b>Not 12</b>	Kortfristig skuld VA-kollektivet	4,3	0,0
	Leverantörsskulder	2,8	3,7
	Övriga utgiftsrester och interimsskulder	<u>0,2</u>	<u>0,0</u>
		<b>7,3</b>	<b>3,7</b>



**ÅRSREDOVISNING 2025**

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER XXXX/XXX

**SALA KOMMUN**

Växel: 0224-74 70 00 | E-post: [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress: Box 304, 733 25 Sala





BILAGA  
NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE

ÅRSREDOVISNING 2025  
SALA KOMMUN



## INNEHÅLL

NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE .....	4
Kommundirektör och Kommunledningskontor .....	4
Samhällsbyggnadskontoret .....	14
Tekniska kontoret - exkl Vatten och Avlopp .....	19
Tekniska kontoret - Vatten och Avlopp .....	31
Räddningstjänsten .....	34
Kultur- och fritidsnämnden .....	38
Skolnämnden .....	45
Äldre- och omsorgsnämnden .....	54
Social- och arbetsmarknadsnämnden .....	62
Överförmyndare .....	69
Revisionen .....	70

# NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE

Nämndernas verksamhetsansvar finns reglerat i reglementen som återfinns på kommunens hemsida [www.sala.se](http://www.sala.se). Kommunens tjänsteorganisation är uppdelad i åtta kontor. Det är kontoren och dess enheter som sköter det dagliga arbetet. Förutom kontoren finns även Kommunrevisionen.

Utförandet av det dagliga arbetet kopplat till respektive nämnds verksamhetsansvar fördelar sig enligt följande:

<i>Nämnd:</i>	<i>Kontor:</i>
Kommunstyrelse	Kommunledningskontor, Samhällsbyggnadskontor del av, Tekniska kontoret samt Räddningstjänsten.
Bygg- och miljönämnd	Samhällsbyggnadskontoret
Kultur- och fritidsnämnd	Kultur- och fritidskontoret
Skolnämnd	Skolkontoret
Äldre- och omsorgsnämnd	Vård- och omsorgskontoret
Social- och arbetsmarknadsnämnd	Social- och arbetsmarknadskontoret

## Kommundirektör och Kommunledningskontor

### Sammanfattning året som gått

Kommundirektören och kommunledningskontoret har under 2025 haft ett tydligt fokus på att stärka kommunens robusthet, effektivitet och långsiktiga hållbarhet. Året har präglats av både ekonomiska utmaningar och ökade krav på säkerhet, samordning och digitalisering. En budget i balans har varit kommundirektörens huvudfokus under året.

Inom säkerhet och beredskap har omfattande satsningar genomförts. Kommunen har stärkt sin krisberedskap genom regional samverkan, nya avtal med frivilligorganisationer och riktade utbildningsinsatser. Investeringar har gjorts i säkra kommunikationer, kamerabevakning och ledningsplatser, säkerhetsskyddsanalyser har genomförts, och övningar inom nödvattenförsörjning och kriskommunikation har genomförts i flera kommundelar. Arbetet med trygghetskapande åtgärder har utvecklats genom trygghetsvandringar, riktade utbildningar och ett samlat ramverk för kamerabevakning.

Personalverksamheten har präglats av ökad digitalisering och ett stärkt fokus på ledarskap, arbetsmiljö och effektivitet. Nya e-tjänster och digitala processer har införts, omfattande utbildningsinsatser för chefer har genomförts, nya riktlinjer för medarbetarskap och ledarskap har tagits fram, och nya arbetssätt för uppföljning av sjukfrånvaro har införts.

Kansli, IT och digitalisering har fortsatt att utveckla den demokratiska processen och kommunens digitala infrastruktur genom digitalisering av sammanträden, samverkansavtal med SkånEarkiv avseende e-arkiv och digital post, förstärkta åtgärder inom IT-säkerhet samt införande av nya modeller för systemförvaltning och behörighetshantering.

Näringslivsenheten har under året stärkt kommunens företagsklimat genom nya strategiska program, regional samverkan kring etableringar samt dialoger med byggaktörer. Samverkan med företagen har utvecklats genom mötesplatser, anbudsskolor och nätverk, och platsvarumärket har stärkts genom kampanjer och Företagsveckan.

Ekonomienheten har haft ett primärt fokus på budget i balans genom nya finansiella mål, reviderade riktlinjer, utvecklad resursfördelningsmodell och riktade utbildningsinsatser för chefer och administratörer.

Kommunikationsenheten har stärkt organisationens interna och externa kommunikation genom utveckling av webb, e-tjänster, kriskommunikation, klarspråk, AI-funktionalitet och ökad tillgänglighet via kontaktcenter.

Upphandling och hållbar utveckling har fortsatt att utvecklas genom stärkt samverkan, förbättrade upphandlingsprocesser, ökad inkludering av lokala leverantörer, implementering av ny styrmodell, revidering av handlingsplan mot barnfattigdom och fördjupad samverkan med civilsamhället.

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

Kommunstyrelsen ansvarar för att bereda och verkställa kommunfullmäktiges beslut samt för all kommunal verksamhet som inte ligger under övriga nämnder. Styrelsen har uppsiktsplikt över ekonomi och verksamhet och ska säkerställa att mål, lagar och riktlinjer följs samt att god ekonomisk hushållning upprätthålls. Kommunstyrelsen är arbetsgivare för förvaltningsorganisationen och ansvarar även för räddningstjänst, krisledning och arbetslöshetsnämnd samt för kommunens centrala kontor under kommundirektörens ledning.

## ORGANISATION

Kommunledningskontoret bestod under 2025 av följande enheter och verksamheter: Personalverksamhet, ekonomienheten, It- och digitaliseringsenhet, kommunikationsenhet, kanslienheten, upphandlingsenhet och hållbarutvecklingsenhet. Kommundirektörens verksamhet består av kommundirektör, näringslivsenhet samt säkerhets- och beredskapsenhet. Under året har kommunledningskontoret genomfört organisationsförändringar till följd av den ansträngda ekonomiska situationen. Fyra tjänster har avvecklats och en omorganisation har genomförts i syfte att använda resurserna mer ändamålsenligt och effektivt. Inom ramen för detta har medarbetare från kommunikationsenheten förts över till andra enheter för att stärka verksamheterna och öka nyttan av tillgängliga kompetenser.

## Viktiga händelser året som gått

- Nya finansiella mål och reviderade riktlinjer
- Nya samverkansavtal med frivilliga beredskapsresurser
- Chefsutbildningar och nya riktlinjer för ledarskap och medarbetarskap
- Uppstart av e-arkiv och digital post
- Färdigställande av ny datorhall samt krisledningsplats
- Antagande av näringslivsstrategi
- Implementering av kommunens styrmodell

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-9 253	-5 659	-7 388	1 729
Interna intäkter	-2 545	-2 254	-2 713	459
<b>Summa intäkter</b>	<b>-11 798</b>	<b>-7 913</b>	<b>-10 101</b>	<b>2 188</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	16 118	15 429	15 464	-36
Personalkostnader	63 021	67 926	62 300	5 626
Övriga kostnader	31 997	25 736	27 116	-1 380
Interna kostnader	5 178	5 405	5 697	-292
<b>Summa kostnader</b>	<b>116 314</b>	<b>114 496</b>	<b>110 577</b>	<b>3 919</b>
<b>Resultat</b>	<b>104 516</b>	<b>106 584</b>	<b>100 477</b>	<b>6 107</b>

Enligt beslut i kommunfullmäktige fattat i oktober tilldelades nämnden en tilläggsbudget motsvarande 1,4 mnkr. Se tabell prioriteringar nedan

### Avvikelse mot budget

De externa intäkterna avviker positivt från budget, vilket beror på att upphandlingsenheten har haft intäkter från Hallstahammars kommun till följd av ett nytt avtal om att utföra Hallstahammars upphandlingar och rekrytering av en tillkommande tjänst påbörjats men inte slutförts under budgetåret. It- och digitaliseringsenheten har även högre intäkter som ger en positiv avvikelse mot budget till följd av inköp av varor och tjänster som vidarefakturerats.

De interna intäkterna avviker positivt och beror på obudgeterade fakturering för intern post till följd av en omorganisation. Motsvarande obudgeterade övriga kostnader finns inom kanslienheten.

Personalkostnaderna avviker positivt från budget till följd av vakanta tjänster, återhållsamhet vid nyanställningar samt genomförda personalminskningar under året.

Övriga kostnader har överskridit budget, vilket främst beror på högre kostnader för verksamhetssystem inom personal- och upphandlingsenheterna.

### Avvikelse mot delårsprognos

Skillnaden mellan delårsprognosen och det slutliga utfallet beror till stor del på att personalkostnader och övriga kostnader prognostiserades försiktigt, samtidigt som IT-intäkterna var försiktigt prognostiserade där man gjort inköp som sedan vidarefaktureras.

## DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Kommundirektör	18 418	14 893	13 812	1 081
Kommunledningskontoret	86 098	91 691	86 665	5 026
<b>Summa</b>	<b>104 516</b>	<b>106 584</b>	<b>100 477</b>	<b>6 107</b>

Kommundirektörens kontor har en positiv budgetavvikelse på 1 mnkr. Detta beror på att budgeten för politiska uppdrag och utredningar blev lägre än budgeterat. Årets semesterlöneskuld har haft en positiv avvikelse på 0,3 mnkr.

Kommunledningskontoret redovisar ett positivt resultat om 5mnkr. Samtliga enheter och verksamheter uppvisar ett positivt utfall eller endast mindre avvikelser i förhållande till budget. Personalkostnaderna har en större positiv avvikelse på personalenheten, ekonomienheten och kommunikationsenheten till följd av vakanta tjänster, återhållsamhet vid nyanställningar samt genomförda personalminskningar under året. Upphandling har även intäkter från Hallstahammars kommun som inte helt motsvarar ökade kostnader. IT-enheten fick en utökad ram med 1,4 mnkr i slutet av året som också bidrar till överskottet.

## UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Utökad bidrag Sala Silvergruva AB	6 500	KS beslut 2024 om årligt likviditetstillskott.
IT-Ledningsplatser/datorhall	500	Nytt avtal för Microsoftlicenser resulterade i förhöjda licenskostnader för 2025 och framåt.
IT-MS Licenser	900	Hyra för ny datorhall tillkom tillsammans med krisledningsplats som kommunledningen valde att lägga under ITD. Detta resulterade i förhöjda lokalkostnader.

## INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Inkomster	0	0	0	0
Utgifter	3 523	9 132	5 676	3 457
<b>Summa</b>	<b>3 523</b>	<b>9 132</b>	<b>5 676</b>	<b>3 457</b>

Under året har kommunen investerat i säker och redundant kommunikation, vilket stärker ledning och samordning vid samhällsstörningar och kriser. Investering har även gjorts i en central serverlösning för kamerabevakning, som ska bidra till en säker, enhetlig och

driftstabil hantering samt ökad trygghet i verksamheterna. Investeringen för AI-funktionalitet för webben och intranätet har påbörjats, där en del av budget begärs överföras till 2026 eftersom It- och digitaliseringsenheten behöver göra nödvändiga övergripande anpassningar. IT och digitaliseringsenheten visar positivt avvikelser då kostnader för brandväggar och datalagring varit lägre samt att långsiktig arkitektur för integrationslösning och automation flyttad på framtiden. Det positiva utfallet beror också på kanslienhetens beslut att inte investera i ett eget e-arkiv.

## EU-PROJEKT

Kommunledningskontoret beviljades under året ett ESF-finansierat kompetensutvecklingsprojekt tillsammans med Fagersta och Norbergs kommuner. Projektet omfattar 30 miljoner kronor och pågår från 1 mars 2026 till mars 2029. Rekrytering av projektmedarbetare påbörjades under 2025 och planeras att avslutas i januari 2026. Projektet Framtidssäkrad kompetensutveckling tillsammans syftar till att stärka kompetensen inom samtliga medverkande kommuner, med fokus på ledarskap och medarbetarskap, samt att långsiktigt stärka kommunernas förmåga att möta välfärdsuppdraget utifrån kommande demografiska förändringar.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*. Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### Analys

Kommunledningskontorets arbete under 2025 har haft ett tydligt strukturellt och långsiktigt fokus som stärker kommunens attraktivitet, serviceförmåga och robusthet, vilket är centrala förutsättningar för ett växande Sala. Inom säkerhet och beredskap har utvecklingen av mobila trygghetspunkter och stärkt krisberedskap

bidragit till ökad trygghet och tillgänglighet, särskilt i kommunens ytterområden.

Personalverksamhetens omfattande chefsutbildningar inom arbetsmiljö och ledarskap har stärkt kvaliteten i organisationen och bidragit till stabilitet, kompetensförsörjning och god service till invånare och företag.

Kansli, IT och digitalisering har bidragit till ökad transparens, rättssäkerhet och tillgänglighet genom utvecklade processer och digitala arbetssätt.

Ekonomienhetens arbete med utbildning, stöd till chefer och åtgärder för budget i balans stärker de långsiktiga förutsättningarna för välfärd och utveckling, även om full ekonomisk balans ännu inte uppnåtts. Kommunikationsenhetens arbete visar stabila och nära måluppfyllda resultat inom service, bemötande och tillgänglighet, vilket bidrar till ökat förtroende för kommunen.

NKI Företag visar att Sala även 2025 ligger på en stabil och relativt hög nivå, med särskilt positiva preliminära resultat inom byggområdet. Svenskt Näringslivs mätning visar fortsatt låga totalbetyg men en tydligt positiv trend sedan 2020 inom flera centrala områden såsom service, bemötande och dialog, vilket indikerar att genomförda insatser haft effekt. Antalet nystartade företag är fortsatt högt, men konjunkturläget har dämpat byggande, investeringar och sysselsättning inom

byggsektorn. Samtidigt finns en försiktig optimism och pågående expansionsinsatser som på sikt bedöms stärka antalet arbetstillfällen.

### **Sammanfattning**

Kommunledningskontoret har under året bidragit till målet Växande Sala genom att stärka trygghet, service, tillgänglighet, kompetens och ekonomisk styrning samt genom långsiktiga insatser för ett förbättrat företagsklimat. Mätningar visar stabila nivåer inom service och ett förbättringsspår inom flera delar av näringslivsklimatet, samtidigt som omvärldsfaktorer tillfälligt bromsar etableringar och sysselsättning.

### **Slutsats**

Den samlade bedömningen är att kommunledningskontoret i huvudsak har bidragit positivt till måluppfyllelsen för Växande Sala. Insatserna har stärkt kommunens långsiktiga strukturella förutsättningar för inflyttning, företagande och trivsel. Samtidigt kvarstår behov av fortsatt arbete med tillgänglighet, långsiktig ekonomisk balans samt uthållighet i utvecklingen av företagsklimatet för att uppnå en tydligare förflyttning i mätningar och ranking över tid.

### **ETT HÅLLBART SALA**

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### **Analys**

Kommunledningskontorets arbete under 2025 har i huvudsak bidragit till att stärka de strukturella förutsättningarna för ett långsiktigt hållbart Sala inom både social, organisatorisk och teknisk hållbarhet. Arbetet med kontinuitetsplanering och införandet av digitala stöd inom säkerhet och beredskap stärker robustheten i samhällsviktiga verksamheter och bidrar till långsiktig social hållbarhet och trygghet. IT- och digitaliseringsområdet visar goda resultat vad gäller stabilitet och tillgänglighet i kommunens IT-infrastruktur, vilket skapar förutsättningar för effektiv verksamhet, tillgängliga tjänster och minskad sårbarhet. Personalområdet har under året bidragit till hållbarhet genom rutiner, stöd och styrdokument som stärker struktur, arbetsmiljö och långsiktig kompetensförsörjning, även om måluppfyllelsen är svår att bedöma då utfallet i flera delar ligger utanför kontorets direkta rådighet. Ekonomiområdet visar på fortsatt obalans i nämndernas budgetföljsamhet, vilket påverkar den ekonomiska hållbarheten negativt, samtidigt som enkäter visar att stödet till chefer och politiker upplevs som gott. Sammantaget är utvecklingen blandad, med tydliga styrkor inom teknisk

och organisatorisk hållbarhet men med fortsatt utmaning inom ekonomisk hållbarhet.

### **Sammanfattning**

Kommunledningskontoret har under 2025 främst bidragit till Hållbart Sala genom att stärka robusthet, kontinuitetsplanering, IT-stabilitet, strukturer och stöd till verksamheterna. Samtidigt kvarstår utmaningar kopplade till ekonomisk hållbarhet och uppföljningsbarhet i vissa målområden.

### **Slutsats**

Den samlade bedömningen är att kommunledningskontoret delvis har bidragit till måluppfyllelsen för Hållbart Sala. Insatserna har stärkt kommunens långsiktiga robusthet och tekniska förutsättningar, men fortsatt fokus krävs på ekonomisk balans, systematisk uppföljning och tydligare målstruktur för att fullt ut stödja ett hållbart Sala över tid.

### **ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA**

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### **Analys**

Kommunledningskontoret har under 2025 genomfört flera insatser som bidrar till ökad trygghet, transparens och delaktighet. Arbetet inom säkerhet och beredskap har utvecklats genom en tydligare struktur inom EST och BRÅ, med förbättrad samverkan, gemensam lägesbild och uppföljning av trygghetsskapande åtgärder. Detta har stärkt den faktiska tryggheten i offentliga miljöer. Kansliets arbete med protokollhantering och ärendeberegningsprocessen visar på god rättssäkerhet och bidrar till ökad transparens och förtroende, även om vissa delar fortsatt behöver utvecklas. IT- och digitaliseringsområdet har uppnått goda resultat inom IT-säkerhet och supporteffektivitet, vilket stärker kommunens robusthet och tillgänglighet. Kommunikationsenhetens arbete med användarvänliga e-tjänster och god digital tillgänglighet för webbplatsen sala.se bidrar till ökad delaktighet och nöjdhet bland invånare och företag. Ekonomiområdet har säkerställt att beslutsunderlag och information till politiker och verksamheter har levererats i tid, vilket stärker den demokratiska processen. Upphandlingsenheten har vidtagit åtgärder så som marknadssdialog vid varje upphandling samt obligatorisk korrekturläsning där vi tillämpar en checklista som främjar affärsmässighet samt säkerställer ett enkelt språk och information i underlagen.

## Sammanfattning

Kommunledningskontoret har under året i huvudsak bidragit positivt till målet Tryggt och rättvist Sala genom att stärka trygghet, transparens, digital tillgänglighet, rättssäkerhet och stöd till den politiska beslutsprocessen.

## Slutsats

Den samlade bedömningen är att kommunledningskontoret i huvudsak har uppnått målet Tryggt och rättvist Sala. Insatserna har stärkt kommunens trygghetsarbete, digitala tillgänglighet och rättssäkerhet. Samtidigt kvarstår behov av fortsatt utveckling av ärendeprocesser och långsiktig uppföljning av IT-säkerhet och serviceeffektivitet för att ytterligare stärka måluppfyllelsen över tid.

## UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

**MÅL – EN SJUKFRÅNVARO PÅ SAMMA ELLER LÄGRE NIVÅ ÄN GENOMSNITTET AV DE FEM SENASTE ÅRENS SJUKFRÅNVARONIVÅER**

Indikator: sjukfrånvarostatistik av totalt arbetad tid

2022: 8,1 % 2023: 8,4 % 2024: 8,0 % 2025: 8,0 %

**MÅL – ÖKAD FRISKVÅRD**

Indikator: Nyttjandegrad av friskvårdsbidraget

Nyttjandegrad 2024: 77 % Nyttjandegrad 2025: 75 %

Målet om en sjukfrånvaro på samma eller lägre nivå än genomsnittet för perioden 2020–2024, vilket motsvarar 8,18 procent uppnås.

Målet om ökad friskvård uppnås inte, då nyttjandegraden av friskvårdsbidraget inte riktigt når upp till föregående års nivåer. Även om skillnaden endast är 2 procentenheter.

HR-enheten bedömer att möjligheten att direkt påverka utfallet av nämndens mål är begränsad, då enheten är en stödfunktion som bistår verksamheterna med råd, stöd och strukturer, medan det är verksamheterna och ytterst medarbetarna som påverkar utfallet. Sjukfrånvaron påverkas dessutom av flera yttre faktorer, såsom gällande sjukförsäkringslagstiftning och samhällsutveckling, vilket innebär att nuvarande målformulering inte fullt ut speglar det arbete som bedrivs för att förebygga sjukfrånvaro.

När det gäller friskvård har HR-enheten främst möjlighet att informera och skapa förutsättningar, medan nyttjandet i slutändan är ett individuellt val. Det finns därför skäl att se över mål och nyckeltal, exempelvis genom att ersätta formuleringen "ökad nyttjandegrad" med ett tydligare målvärde i procent för att skapa bättre förutsättningar för uppföljning och styrning.

## Framtiden

Kommunledningskontorets arbete under kommande år kommer att präglas av fortsatt fokus på ekonomisk hållbarhet, stärkt styrning, ökad digitalisering samt utvecklade stödstrukturer för verksamheterna.

Den nya socialtjänstlagen (SoL) innebär att samtliga verksamheter inom kommunen kommer att arbeta förebyggande och främjande. Ett arbete med kontorsövergripande perspektiv och kommuninvånarfokus kommer att präglade arbetet under 2026.

Arbetet med att nå en långsiktigt hållbar ekonomi och budget i balans kommer att vara högst prioriterat. Parallellt fortsätter utvecklingen av kommunens styrning genom implementering av styrmodellen i samtliga verksamheter och införande av ett digitalt ledningssystem som ska tydliggöra ansvar, uppföljning och beslutsprocesser. Kontoret kommer även att fortsätta och förstärka arbetet mot välfärdsbrottslighet som en del av arbetet för rättssäkerhet, tillit och god hushållning av kommunens resurser.

Inom personalområdet väntas flera nationella reformer påverka verksamheten, bland annat införandet av lönetransparensdirektivet, registerkontroller inom fler verksamheter samt eventuella förändringar kring arbetstidsförkortning och organisering av kris och beredskap. Kompetensförsörjning inom offentlig sektor kommer fortsatt att vara en central strategisk fråga.

Kansliverksamheten kommer att genomföra förändringar kopplade till digital post, internpost och kontaktcenter, implementera centraliseringen av nämndsekreterarskapet samt fortsätta interna utbildningsinsatser för att stärka ärendeprocessen.

Inom kommunikation, IT och digitalisering genomförs en omorganisation som syftar till att tydliggöra ansvar, stärka samordning och effektivisera utvecklingen av digitala tjänster och arbetssätt.

Upphandlingsverksamheten fortsätter arbetet med att öka konkurrensen och förbättra dialogen med marknaden genom riktade insatser för mindre och lokala företag, anbudsskolor, marknadsdialoger och kvalitetsgranskning av upphandlingsunderlag.

Arbetet med hållbar utveckling kommer att fokusera på full implementering av styrmodellen i hela organisationen, stärkta ledningsstrukturer och ökad förståelse för hur kommunen leds och styrs, med stöd av ett kommande digitalt ledningssystem.

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Vi möter inte de krav som ställs för att klara välfärdsuppdraget	Bland annat genom att genomföra medborgardialoger för att möta behoven mer ändamålsenligt
<b>Kompetensbrist</b>	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Vi möter inte de krav som ställs för att klara välfärdsuppdraget	Kompetensutvecklingsprojekt i syfte att stärka medarbetare och ledare för att klara den demografiska förändringen

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Nivån minst 80% av 100%, SKR:s Servicemätning SKR Brilliant.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	Servicekvalitet och medborgarupplevelse: Service och bemötande.	86,6%	86,8%	82,4%	Stabil trend, minskande sista året.
Nivån minst 73% av 100%, SKR:s Servicemätning SKR Brilliant.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	Enkelt att få hjälp med sitt ärende.	77,4%	73,4%	71,1%	Vikande trend.
-Operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer. Varje chef i SK ska gå arbetsmiljöutbildning vart 4e år. Befintliga och nya chefer ska genomföra utbildningen utvecklande ledarskap (UL)	Kompetensutvecklingsinsatser inom personalområdet	Årlig mätning i samband med bokslut: Antal chefer som genomfört arbetsmiljöutbildning/totala antalet chefer (alla ska genomgå utbildning vart 4e år) samt antal chefer som genomfört UL-utbildning / totala antalet chefer	-	-	Ny	

	Bemötande	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du med vår attityd mot dig?	-	83,5	66	Negativ
	Bemötande	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet?	-	81,9	62,5	Negativ
	Bemötande	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen?	-	81,1	56,5	Negativ
	Kompetens	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?	-	71,3	49,4	Negativ
	Tillgänglighet	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du totalt sett med tillgängligheten?	-	78,3	61	Negativ
	Kompetens	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter"?	-	66,3	47,5	Negativ
Strategiskt arbete med att stärka platsens varumärke.	Varumärkesstyrka	Attraktionsindex	47 (2021)		49	Ökande
	Den lokala stoltheten	Kännedom internationellt	43% (2021)		44%	Ökande
		Sala online – antal svar	73 (2021)		179	Ökande
Aktivt arbete med att attrahera nya besökare, invånare och etableringar/investeringar.  Driva frågor viktiga för de befintliga företagen.  Stöd och rådgivning till de som vill starta nytt företag.	Antal företag	SCB/Kolada	2881	2831		minskande
	Antal nya arbetstillfällen	SCB/Kolada	149	159		ökande
	Antal inflyttade	SCB/Kolada	957	1090		ökande
	Antal rådgivningar inför nystart	Nyföretagarcentrum	59	57	Delår 44 (34)	ökande
	Antal nystartade företag/1000 inv	SCB/Kolada	8,0	9,5		ökande
Driva frågor viktiga för de befintliga företagen. Underlätta för etableringar, investeringar och tillväxt hos befintliga företag.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	NKI - företagens upplevelse av servicekvalitet i faktiska ärenden	77	74	75 (oviktat)	Oförändrat
		Svenskt Näringsliv – sammanfattande omdöme över hur det är att driva företag i kommunen. Skala 1-6 där 4 är bra = målet	3,23	3,10	3,12	Oförändrat – Sverigesnitt 3,45

## MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
-Ge operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer	Fungerande informationskanaler	Antal utskickade chefsnytt samt egenkontroll av sidan "Min anställning" på intranätet. Görs årligen i samband med bokslut			Ny	Ny indikator
-Ge administrativt stöd till kommunens verksamheter	Kvalitetssäkra löneutbetalningsprocessen	Egenkontroll av det årliga körschemat för att säkerställa rätt lön i rätt tid med korrekta avdrag. Görs i samband med helårsbokslut			Ny	Ny indikator
<b>Nämndens utvecklingsmål</b> (ej i grunduppdraget): En sjukfrånvaro på samma eller lägre nivå än genomsnittet av de fem senaste årens sjukfrånvaronivåer (genomsnitt av 2020-2024)=8,18%	Sjukfrånvaro av totalt arbetad tid	Sjukfrånvaro av totalt arbetad tid som mäts vid del- och helårsbokslut	8,4 %	8,0%	8%	Samma som förra året.
<b>Nämndens utvecklingsmål</b> (ej i grunduppdraget): Ökad friskvård	Ökad utnyttjandegrad av friskvårdsbidraget	Ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget, mäts vid del- och helårsbokslut	77%	77%	75%	Något vikande.

### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Minst nivå 80% nöjda/mycket nöjda (betyg 4-5) vid betygsättning i e-tjänstverktyget Open e-Platform.	Kommunikation, e-tjänster.	Användare av kommunens e-tjänster ska vara nöjda/mycket nöjda med e-tjänsten.	Värde finns ej.	Värde finns ej.	86%	Positiv
Minst 93%, (lagkrav) från Siteimprove accessibility survey, årlig undersökning	Kommunikation, webben sala.se.	Webben, sala.se uppfyller lagen om tillgänglighet till digital offentlig service.	93,4%	93,1%	94,2%	Genomgående positiv stabil trend.
Protokollen ska vara justerade inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel justerade protokoll inom lagstadgad tid (%)	-	-	100%	Ny indikator
Protokollen ska vara anslagna inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal protokoll anslagna inom föreskriven tid (%)	-	-	100%	Ny indikator
Missiv ska vara inlämnade i rätt mall	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal inlämnade missiv i rätt mall (%)	-	-	85%	Ny indikator
Ärenden inlämnade enligt tidsfrist i ärendebere- ningsprocessen	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel ärenden inlämnade i tid (%)	-	-	85%	Ny indikator
Effektiv och rättssäker ärendeprocess	Demokratiska processer och nämndadministration	Genomsnittlig handläggningstid för e-förslag och motioner			Värde finns ej	Ny indikator
Hög rättssäkerhet i kommunens beslut	Juridisk rådgivning och regel efterlevnad	Andel laglighetsprövningar som lett till upphävida beslut (%)	-	-	Värde finns ej	Ny indikator
Strategiskt stöd till politiken	Årlig genomgång av styrdokument inom området personal: policys, riktlinjer, rutiner och processer. Säkerställa att de är aktuella och stödjer kommunens personalpolitik.	Dokumenterna granskas årligen i samband med årsbokslut. Nyckeltal: andel granskade av totala antalet dokument	-		Ny	Ny indikator
	Rättssäkerhet	Hur nöjd var du med vår förmåga att följa upp att avtalade villkor efterlevs?	-	77,8	45,2	Negativ

## Samhällsbyggnadskontoret

### Sammanfattning året som gått

En central del i Samhällsbyggnadskontorets verksamhet är myndighetsutövning. Vi handlägger de ärenden som kommer in, prövar de ansökningar som kommer till oss samt genomför tillsyn på de anläggningar som lagstiftningen anger är tillsynspliktiga.

Under helåret har 270 bostadsanpassningsärenden inkommit för Sala & Heby. Under motsvarande period 2024 inkom 293 ärenden. Antalet ansökningar om förhandsbesked har varit 14 (12) stycken under helåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av småhus och fritidshus har varit 29 (15) stycken under helåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av lokaler och verksamheter har varit 5 (8) stycken under helåret. Vi ser fortsatt att aktiviteten på bygg- och bostadsmarknaden är låg. I takt med att räntor och konjunktur förbättras så kommer det att vända men vi ser ännu inga säkra tecken på det.

Inom miljö och hälsoskydd har kontoret genomfört tillsyn enligt prioritering. Redovisningen görs i indikator-tabellen längre bak i delårsrapporten. Organisationsförändringen Nytt Läge 2026 har, under genomförandet, inneburit en kraftig påverkan på kontorets bemanning.

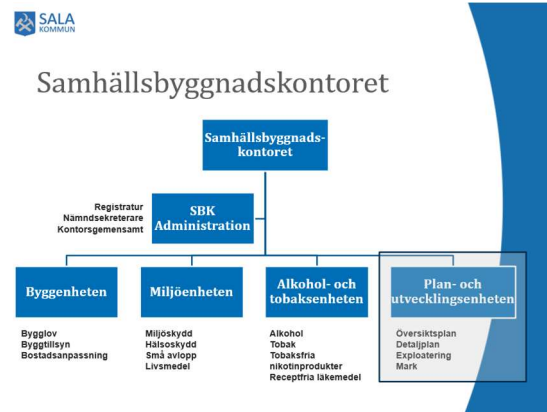
### Verksamhetsansvar

#### UPPDRAG

Reglementet listar uppgifter inom samhällsbyggnad under såväl kommunstyrelsens övergripande uppgifter som samhällsteknisk verksamhet. Sammantaget kallar vi detta kommunstyrelsens samhällsbyggnadsportfölj.

Bygg- och miljönämnden ansvarar för kommunens uppgifter och myndighetsutövning inom områdena byggnadsväsendet, miljö- och hälsoskyddsområdet inklusive livsmedelshantering samt alkohol och tobak, samt övriga uppgifter som enligt lag ska fullgöras av den kommunala nämnden inom byggnadsväsendet samt miljö- och hälsoskyddsområdet.

## ORGANISATION



### Viktiga händelser året som gått

*Nytt läge 2026* – Samhällsbyggnadskontoret har efter beslut i kommunstyrelsen avvecklat samarbetet med Heby kommun, kring bygglovsgivning, bostadsanpassning och miljö- & hälsoskyddstillsyn. Överlämningen har gått enligt plan, uppsägning av övertaliga medarbetare har genomförts.

*Handlingsplanen för Översiktsplan 2050* – Kommunens kontor och de kommunala bolagen arbetar tillsammans med genomförandet av översiktsplanen. Översiktsplanen fastställdes hösten 2023 och kontoret genomför årligen en uppföljning av genomförandet av handlingsplanen.

*Strategiskt arbete inom massahantering* – Kommunstyrelsen beslutade i augusti 2024 att genomföra ett utvecklingsarbete kring hanteringen av förorenad mark och förorenade massor. Arbetet har genomförts under 2025 och kommer att slutredovisas i början av 2026. Vi följer också nära det arbete som pågår i Falun kring gruvan och föroreningar i mark.

*Klimat- och energiplan* – Den befintliga planen ska revideras för att säkerställa att kommunen når upp till såväl nationella som lokala mål. Arbetet utgår från den koldioxidbudget som kommunen har tagit fram och det pågående arbetet med tillhörande handlingsplan. Kommunen deltar i ett regionalt projekt (SUVERÅN) som leds av Länsstyrelsen i Västmanland för detta arbete, där resultatet – ett program redo att tas upp för politiskt beslut, ska finnas på plats i december 2026.

*Nytt verksamhetssystem* - I samband med införandet av nytt verksamhetssystem arbetar vi för att stärka systemstödet och samtidigt minska det totala antalet system. För att nå detta arbetar vi med en kommungemensam modell för systemförvaltning.

*Efterfrågan på bostäder och verksamhetsmark* – En viktig del i kontorets arbete är att försörja Sala, salaborna och företag i Sala med bostäder och mark för deras behov. Detaljplaner för Norrberg och Salberga har antagits. Exploateringen på Bälthagen fortsätter.

Under 2025 har kontoret, tillsammans med berörda kontor i samhällsbyggnadsprocessen, tagit fram ett förslag på exploateringsprioritering, vilket har beslutats politiskt. Kommunstyrelsen har under genomfört planavstämning vid två tillfällen.

Kostnadssidan avviker också positivt från delårsprognosen, då upphandlingar som tidigare prognostiserats har försenats och därmed inte belastat verksamheten under året.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Externa intäkter	-18 062	-19 707	-18 593	-1 114
Interna intäkter	-652	-602	-990	388
<b>Summa intäkter</b>	<b>-18 714</b>	<b>-20 309</b>	<b>-19 583</b>	<b>-726</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	5 625	4 237	5 112	-875
Personal-kostnader	31 942	34 720	27 565	7 155
Övriga kostnader	5 961	5 000	7 399	-2 399
Interna kostnader	2 442	2 001	2 587	-586
<b>Summa kostnader</b>	<b>45 970</b>	<b>45 957</b>	<b>42 663</b>	<b>3 294</b>
<b>Resultat</b>	<b>27 256</b>	<b>25 648</b>	<b>23 079</b>	<b>2 569</b>

Samhällsbyggnadskontoret gör ett överskott om 2,6 mnkr för 2025. Med anledning av Nytt Läge 2026 har verksamheten varit kraftigt underbemannad. Det genererar ett överskott om drygt 7,1 mnkr men slår sen mot intäkterna med drygt 1,1 mnkr.

Nedbemanningen har i viss utsträckning täckts av konsulter vilket höjer *övriga kostnader*.

Kostnaderna för bostadsanpassningsbidrag har överstigit budget med nästan 0,9 mnkr men är cirka 0,5 mnkr bättre än föregående års utfall.

Årsprognosen vid delåret uppgick till 24,7 mnkr medan det slutliga utfallet för året blev 23 mnkr. Avvikelsen förklaras främst av högre intäkter än prognostiserat avseende arrendeavgifter och intrångsättningar som inte kunde förutses vid prognostillfället. Vidare har intäkter tillkommit från plankostnadsavtal kopplade till planarbete samt från plankostnadsavtal avseende arbeten genomförda tidigare år som ännu inte hade fakturerats, både interna och externa.

### DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Stab	32	0	0	0
Nämnd	898	1 094	837	256
Byggenheten	9 406	8 133	8 293	-160
Miljöenheten	7 042	5 750	6 009	-259
Plan- och utvecklingsenheten	9 879	10 672	7 941	2 731
<b>Summa</b>	<b>27 256</b>	<b>25 648</b>	<b>23 079</b>	<b>2 569</b>

Dessa siffror ger inte en särskilt god bild över ekonomin vid kontoret. Byggenheten gör ett driftsöverskott om ca 0,7 mnkr, som i tabellen ovan kompenseras av ett underskott inom bostadsanpassningen.

Miljöenheten gör ett underskott om ca 1 mnkr. Det är delvis drivet av att de får bära overhead utifrån den mängd medarbetare som budgeterats, men som enheten sen inte varit under året. När vi är färre medarbetare än budgeterat så har det en kraftig påverkan på enhetens intäkter. Enhetens underskott möts till viss del upp av ett överskott inom alkohol- och tobaksenheten, som den samredovisats med under året.

Plan- och utvecklingsenheten gör ett överskott om 2,7 mnkr. Det består av minskade personalkostnader motsvarande två tjänster samt högre markersättningar och högre intäkter i planverksamheten.

### INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Inkomster	-88 769	-1 800	-2 418	618
Utgifter	0	1 200	190	1 010
<b>Summa</b>	<b>-88 769</b>	<b>-600</b>	<b>-2 228</b>	<b>1 628</b>

Huvuddelen av inkomsterna här utgörs av handpenningen för försäljning av mark vid Salberga.

### EU-PROJEKT

Inget att redovisa.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

### ETT VÄXANDE SALA

Indikatorstabellens fyra första rader redovisar indikatorer för ett växande Sala. Det handlar om mängden bostäder och verksamhetsmark som är framtagna för att tas i anspråk respektive under planering.

I planberedskap finns det 468 bostäder i redan antagna detaljplaner. Huvuddelen av dem finns i detaljplanerna Sala Norrängen och Östra kvarteren/Silvervallen. Markberedskapen finns i huvudsak på Nybo. Huvuddelen av bostäder och verksamhetsmark som är under planering ligger i projektet Södra Ångshagen.

Vi saknar målvärden för dessa indikatorer. Många kommuner har målvärden. Ett vanligt mål när det gäller planberedskap är t ex att planberedskapen ska svara mot genomsnittet av fem senaste årens bostadsbyggnation. Till det skulle det vara lämpligt att koppla mål om olika typer av bebyggelse, så att det finns byggrätter för såväl friliggande hus och radhus som för flerbostadshus. Det vore också en viktig signal att ta fram så att det finns byggrätter i samtliga serviceorter i kommunen. Det vore en stark signal om att vi vill se utveckling och bebyggelse i hela kommunen.

Siffran för verksamhetsmark har justerats upp i samband med årsskiftet. Den tidigare siffran (8,5) innehöll bara kommunalt ägd verksamhetsmark. Men eftersom syftet med indikatorn är att säkerställa att vi har planlagd verksamhetsmark i kommunen så har vi bedömt att det är rimligt att ta med mark oavsett vem som äger den.

Den kommunalt ägda verksamhetsmark som är planlagd finns i Nybo. Dock kan vi idag inte ta den i anspråk eftersom vi vet för lite om eventuella föroreningar i marken. Investeringar i gata och belysning behöver göras. Efterfrågan på mark på platsen verkar måttlig, främst med anledning av det svaga logistikläget.

Verksamhetsmarken under planläggning finns i projektet Södra Ångshagen, längs Stockholmsvägen (rv56). Det är ett förhållandevis litet område med starkt skyltläge. En viktig utmaning är att kunna nyttja, men samtidigt reglera skyltläget så att angöringen till Sala inte upplevs som en julgran.

Att exploatera verksamhetsmark innebär höga kostnader. Därför är det angeläget att göra det i större exploateringar som kan byggas ut etappvis över tid. För etableringar när det gäller verkstad, industri, logistik och energi är det angeläget att arbetet med nytt verksamhetsområde i Isätra kommer igång.

### ETT HÅLLBART SALA

Indikatorstabellens rader 5-6 och 9-12 redovisar indikatorer för ett hållbart Sala. Här listar vi den handläggning där vi bedriver myndighetsutövning. Vi reglerar att bebyggelse sker på ett ordnat och säkert sätt samt att verksamhetsutövare som riskerar att

påverka miljön eller människors hälsa bedriver sin verksamhet på ett ansvarsfullt sätt.

Här följer vi upp att kontoret genomför sitt uppdrag så att den tillsyn och lovgivning som ska genomföras också sker; i korthet – vi ska handlägga de bygglov som kommer in, varken fler eller färre; vi ska genomföra tillsyn på de anläggningar som finns, varken fler eller färre.

Antalet bygglov följer våra förväntningar. Antalet färdigställda bostäder är litet och vi ser ännu ingen tillströmning som skulle tyda på en förbättrad ekonomi.

Indikatorerna visar att vi i allt väsentligt genomför den prioriterade tillsynen. Det är ett styrkebesked att kontoret levererar det samtidigt som vi säger upp medarbetare.

Det senaste året har vi kraftigt förbättrat handläggning och tillsyn när det gäller alkohol och tobak. Det är en framgångssaga efter flera år av brister.

### ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Indikatorstabellens rader 7-8 redovisar indikatorer för ett tryggt och rättvist Sala.

Den genomsnittliga handläggningstiden för bygglov varierar något lite under året men ligger på 24 dagar för helåret. Det är där det brukar ligga. Inom ramen för Nytt läge 2026 har vi en hög belastning, men tack vare att inflödet av bygglovsärenden är begränsat ligger handläggningstiden fortsatt stabil. Vi bör nog räkna med att den kommer att stiga när byggmarknaden och ekonomin förstärks. Samtidigt har Boverkets nya byggregler precis börjat gälla och vi står inför en förändring av lovreglerna. Sammantaget är det svårt att dra en klar slutsats av hur det kommer att belasta oss och hur handläggningstid och resursläge kommer att påverkas.

Plan- och bygglagen ska prövas inom 70 dagar från inkommen komplett ansökan. Det innebär att Sala ligger mycket bra till när det gäller snabb handläggning.

Vi följer också upp rättstillämpningen i ett mått som vi kallar "rättssäkra beslut". Där följer vi hur stor andel av överklagade beslut som håller i prövning i högre instans (länsstyrelse, förvaltningsrätt, mark- och miljödomstol etc.) Under 2025 har överprövande instanser fastställt kommunens beslut i tio av sexton prövade fall.

## UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

### MÅL

Genomförande av kommunstyrelsens beslut att avveckla samarbetet med Heby

### RESULTAT

Samarbetet med Heby är avvecklat

## Framtiden

- Arbetet med översiktsplan prioriterar förnybar energi, klimatanpassning; Norrmalm och Isätra.
- Arbetet med detaljplaner prioriterar pågående planer och på sikt Silvervallen, framtida badhus, Strömsbacka, Fridhem Östra samt översyn av detaljplaner i servicenoderna.
- Exploateringsprioriteringar i närtid är Salberga, Norrberg, Bältarhagen och Sala Norrängen.
- Arbete med att ta fram *Salaspecifika riktvärden för föroreningar i mark* pågår.
- Regionalt samarbete pågår kring klimat- och energiplan och vi förbereder för att ta fram en klimatfärdplan för Sala kommun.

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### Indikatorer Samhällsbyggnadskontoret 2025

Nyckeltal	Beskrivning	Mått	Periodens resultat	Kommentar
Planberedskap	Ej påbörjade bostäder i beslutade detaljplanplaner	antal	468	251231
Markberedskap	Planlagd verksamhetsmark för försäljning	hektar	22,6	251231
Bostäder i planprocess	Bostäder i pågående detaljplanering	antal	820	251231
Verksamhetsmark i planprocess	Verksamhetsmark i pågående detaljplanering	hektar	14,4	251231
Beviljade lov	Beviljade bygg-, mark-, rivningslov	antal	171	251231
Färdigställda bostäder	Antal lägenheter som fått slutbesked	antal	6 (Heby) + 14 (Sala)	251231
Handläggningstid lovärenden	Genomsnittlig handläggningstid	dagar	Q1: 23dagar Q2: 28dagar Q3: 18 dagar Q4: 25 dagar	251231
Rättssäkra beslut	Beslut som fastställts vid överprövning	antal	10/16	251231
Miljötillsyn - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	B anläggning - 25/23 C anläggning - 32/33	251231
Livsmedelskontroll	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	110/118	251231
Hälsoskydd - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	18/18	251231
Alkohol - yttre tillsyn, Tobak - yttre tillsyn	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	28/28 28/28	251231

## Tekniska kontoret - exkl Vatten och Avlopp

### Sammanfattning året som gått

Under 2025 präglades kontoret av omfattande åtgärder för att nå ekonomi i balans.

Flera politiska beslut och interna utredningarna resulterade i en åtgärdslista som verksamheterna arbetade utifrån, för att uppnå budget i balans.

En organisationsförändring genomfördes där Gata- och parkenheterna slogs samman för att skapa bättre synergieffekt och minska kostnaderna för enheten.

Inom verksamhet Fastighet genomfördes ett övergripande utvecklingsarbete med fokus på verksamhetens grunduppdrag, en hållbar ekonomi och en effektiv organisation. Projektgruppen omorganiserades och anpassades utifrån den framtida investeringsplan.

Kommunövergripande riktlinjer för investeringar beslutades under året.

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

Tekniska kontoret ansvarar för:

- lokalförsörjning samt verkställa inhyrning av lokaler till kommunens verksamheter,
- drift, förvaltning och investeringar i kommunens fastigheter,
- måltidsverksamhet vilket innefattar tillagning och servering av goda, näringsriktiga och hållbara måltider till förskola, grundskola, gymnasieskola samt till äldreomsorgens särskilda boenden,
- ansvar för kommunens tjänstefordon,
- drift, förvaltning och investeringar för
  - o allmän platsmark dvs gator och parker
  - o vatten- och avloppsförsörjning,
  - o Gruvans vattensystem,
- kommunens trafikåtaganden, lokala trafikföreskrifter, parkeringsövervakning samt tillståndsgivning för parkering,
- kommunens kartverk och geografiska informationssystem, ortnamn och adresser,
- kommunens skogsinnehav samt
- kommunalt samhällsfinansierade transporter; lokalbussar, färdtjänst och skolskjuts.

Kontoret upprätthåller kontinuerlig beredskap för gata, park, vatten- och avlopp samt kommunens fastighetsinnehav.

I budget 2025 med strategisk plan 2026 – 2027 har uppdrag till kommunstyrelsen givits till utförande verksamhet Fastighet. Uppdragen har följt med från tidigare år och sker i samverkan över kontorsgränser.

- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att förbättra det strategiska arbetet med kommunens fastigheter:**  
Arbetet med att revidera riktlinjerna för lokalförsörjning, inhyrning av lokaler samt investeringar är påbörjat och ska färdigställas 2026. Arbetet med grunduppdraget fördjupades genom en genomlysning av verksamheten, i syfte att säkerställa tydlighet i roll och ansvar, kvalitativa och långsiktiga underhållsplaner samt att verksamheten levererar det som förväntas enligt lagkrav.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med kultur- och fritidsnämnden fortsätta arbetet för framtidens badhus i kommunen**  
Kommunstyrelsen tillsatte 2,5 mkr. Från kommunstyrelsens förfogande för 2025. En teknisk utredning av det befintliga badhus påbörjades under våren och slutrapport mottogs i slutet av 2025. Rapporten ska vara vägledande för kommande investeringar för att förlänga livslängd och funktion.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med äldre- och omsorgsnämnden säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS boende i kommunen.**  
Fyra av fem kommunägda byggnader på Klövervägen (tidigare elevbostäder) identifierades som möjliga LSS bostäder. En intern teknisk och behovsutredning ligger till grund för slutsats och rekommendation, inför beslut under 2026.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda möjligheterna att återta städningen av kommunens lokaler inom Sala tätort i kommunal regi**  
Återkoppling till Kommunstyrelsens ledningsutskott skedde under våren. Ett politiskt beslut fattades om att utvärdera kvalitet av lokalvård i egen regi, inom de verksamheter som redan hade dessa kombitjänster. Åtterapportering till Kommunstyrelse kan ske under 2026.
- **Fortsatt arbete, tillsammans med Social- och arbetsmarknadskontoret, verka för en framtida familjecentral**  
En Familjecentralsliknande verksamhet, med stöd och resurser från Social och arbetsmarknadskontoret, startades upp under februari i externa lokaler. Lärkbacksskolan har identifierats som en möjlig lokal och utredning om lämplighet hanteras under början av 2026.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda olika möjliga utformningar av färdtjänsttaxan för att uppnå en mer rättvis taxemodell.**  
En dialog pågår inom regionen att införa en enhetlig riktlinje och taxemodell för färdtjänstresenärer där Sala kommun deltar.
- **Kommunstyrelsen beslutar att samtliga verksamheter som internfakturerar sina kostnader ges i uppdrag att tillsammans med beställande verksamheter arbeta för kostnadsänkningar**

Uppdraget återrapporterades i samband med beslutet om budget i balans.

- **Kommunstyrelsen beslutar att fastighetsbeståndet ses över med syfte att sänka kostnader**  
Uppdraget återrapporterades i samband med beslutet om budget i balans.
- **Kommunstyrelsen beslutar att behovsprövning och godkännande för att teckna nya hyresavtal för externa lokaler görs av kommundirektören.**  
Uppdraget återrapporterades i samband med beslutet om budget i balans.

## ORGANISATION

Tekniska kontoret består av verksamheterna Fastighet, Måltid och enheterna Gata/park, Projekt och utveckling, VA-drift och Kart/mät. Som en del av staben ingår kommunens skogsinnehav, verksamhetsutvecklare, ekonomiadministratörer samt kollektivtrafik och särskild kollektivtrafik. Totalt arbetar ca 150 personer på Tekniska kontoret och personalomsättningen 2025 var 12,8 procent.

## Viktiga händelser året som gått

### Kontorsledning

- En Samhällsfinansierade transporter har under året slutfört en omfattande kartläggning och effektivisering av den inomkommunala busstrafiken. Syftet var att omfördela kapacitet från turer med få resenärer och minska antalet bussar i omlopp, utan att försämra servicen för majoriteten av resenärerna. De största ekonomiska effekterna väntas komma år, men redan 2025 minskade kostnaderna för en skolbuss som kunde tas bort efter omplanering av VL-trafik och ändrat lektionsschema i samarbete med skolan.
- Färdtjänsten har gradvis ökat. Både i antalet färdtjänstberättigade och antalet genomförda resor. Antalet färdtjänststillstånd har ökat med 18,4% under 2025 (oktober) och antalet resor har ökat med 2,34% under 2025 (oktober). Ökningen antas bero på demografiska förändringar och synes ha mattats av något jämfört med ökningen i antal resor mellan 2023-2025 som var 48% (oktober).

### Fastighet

- Intern genomlysning har genomförts utifrån syfte att se över verksamhetens arbetssätt kopplat till grunduppdrag, struktur och organisation. Åtgärder har vidtagits och fortsätter genomföras under 2026, vilket ska resultera i en hållbar verksamhet med en ekonomi i balans.
- Investeringsprojektet Åkraskolan med anpassad skola och förskolan färdigställdes under året. Slutrapport med ekonomiskt utfall färdigställs 2026.
- Anpassning av Ålängan på Jakobsbergsgatan till LSS-boende slutfördes i slutet av året. Hyrs ut till verksamhet från början av 2026.
- Anpassning av Gröna villan på Lasarettsgatan 6 möjliggjorde intern uthyrning till verksamhet med start 2026.

- Solcellsanläggningarna, Åkraskolan och Möklinta skola, har presterat över estimat, besparingar runt 300tkr samt 100 ton CO2. En betydande miljövinst som kan jämföras med årlig energianvändning för ca 10 villor i Sverige.
- Under året lämnades ett tiotal externa objekt, varav hälften bestod av moduler. Fastighet arbetade strategiskt och kontinuerligt med att effektivisera de lokalytor som är egenägda för att därigenom kunna avveckla externa lokaler.
- Översyn av kommunens ägda fastigheter pågick löpande under hela året. Objekt som legat ute till försäljning under 2025 är: Sala stationshus, Fabrikskatan 12 samt Åsgården i Möklinta. Ingen avyttring genomfördes under året.

### Måltid

- Ett omfattande utredningsarbete har pågått tillsammans med Skolkontoret under året med anledning av minskat antal barn och elever i förskola och grundskola i syfte att minska verksamhetens kostnader kopplat till minskade interna intäkter.
- Måltidsenheten har internfakturerat Skolkontorets förskolor med 2 mkr för 2025 enligt beslut i KS utifrån demografisk utveckling.
- Effektiviseringskrav på 600 tkr enligt beslut i Kommunstyrelsen hanterades genom att medarbetare omplacerades till kök där personal slutat.
- Antalet kök minskade till 21 kök under 2025 då Åkraskolan slogs samman med Lärkbacksskolan och Ekdalens modulförskola har avslutats. Detta har minskat antalet årsarbetare med 3 personer.
- Möjligheterna till kombinationstjänster utreddes tillsammans med förskola och grundskola utifrån demografisk utveckling och utifrån principen om Rätten till heltid. På grund av olika kompetenskrav och skilda personalbehov under del av dagen har detta inte varit möjligt under året.
- Utifrån det ekonomiska läget har en genomlysning av verksamheten inletts under hösten i syfte att identifiera nyckeltal och även jämföra kostnader med sex likvärdiga kommuner. Genomgång av grunduppdrag för att identifiera eventuella uppgifter utanför grunduppdraget och lagstadgade krav. En tidsstudie har genomförts för att identifiera tidsåtgång för tillagning av de olika måltiderna inklusive servering, disk och städning. Nu pågår analysarbetet och rapportskrivning.
- Äldrenämnden beslutade i december att personer i Möklinta och Ransta med beviljat bistånd i matsituation ska kunna erbjudas att köpa matlådor med skolmat då skolans verksamhet håller öppet.
- Äldrenämnden beslutade även att övergå till en lunchrätt med viss valfrihet på vardagar på Särskilt boende. Detta ska införas 2026 med en utvärdering i juni 2026.

### Gata & park

- Arbete med utredningar inom fordonsverksamheten slutfördes.
- Åtgärder genomfördes för att nå budget i balans, till exempel minskat antalet fordon i kommunen med 15 stycken samt genom en omorganisation med färre antal chefer.
- Nytt avtal avseende skogsförvaltning och arbete utifrån skogsrevision tecknades.

- Extrem växtlighet för parkorganisationen hanteras (gräs växte mycket och långt in på hösten).
- Ny upphandling entreprenörer snö- och halkbekämpning genomfördes.
- Nya medarbetare anställdes för att öka och bredda kompetens samt att effektivisera organisationen.
- Ny riktlinje för fordons hantering beslutades i Kommunstyrelsen.

### Projekt & Utveckling

- En ny gång- och cykelväg anlades vid nya Åkraskolan för att förbättra trafiksäkerheten.
- Nya farthinder anlades på Silvermyntsgatan, Vintergatan och Strandvägen.
- Under året påbörjades arbetet med detaljplaner för Södra/Östra Ångshagen, Hammarhagen Östra, Norrberg och Kärrbäcksbö, inklusive framtagandet av kalkyler och utredningar som underlag för den fortsatta planeringen.
- Startbesked rörande Bältarhagen och Norrberg inväntas fortsatt. Under tiden pågår arbete med att ta fram underlag och upprätthålla beredskap för kommande beslut.
- Gång- och cykelvägen mellan Ransta och Kumla kyrkby har färdigställts av Trafikverket och invigdes den 30 augusti.
- Samverkan med Trafikverket kring väg 56 Sala-Heby samt ny gång- och cykelväg Sala-Kumla fortsatte under året.
- Inom parkprogrammet genomfördes mindre investeringar, såsom renovering av bollplan, upprustning av lekplatser samt renovering av bryggor och broar i centrala Sala.
- Arbetet med att stärka dammsäkerheten i Gruvans vattensystem har bedrivs enligt plan. Fyra projekt har slutförts med delfinansiering från MSB.
- Miljöåtgärder vid Sala silvergruva, finansierade av Naturvårdsverket, är i slutfasen för att förhindra åtkomst till förorenat material. För nästa steg, sanering av Pråmån, pågår förprojektering inför miljöprövning.

### Kart & Mät

- Investeringsmedel gick till förnyelse av verksamhetskritisk mätutrustning.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-96 473	-82 753	-73 672	-9 081
Interna intäkter	-361 607	-378 769	-336 809	-41 960
<b>Summa intäkter</b>	<b>-458 080</b>	<b>-461 522</b>	<b>-410 481</b>	<b>-51 041</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	31 261	30 073	33 894	-3 821
Personalkostnader	89 758	90 369	83 260	7 109
Övriga kostnader	382 135	391 651	335 032	56 619
Interna kostnader	102 995	68 554	81 379	-12 825
<b>Summa kostnader</b>	<b>606 150</b>	<b>580 647</b>	<b>533 566</b>	<b>47 081</b>
<b>Resultat</b>	<b>148 070</b>	<b>119 124</b>	<b>123 085</b>	<b>-3 960</b>

#### Externa intäkter:

Avvikelsen på -9 mnkr beror på att intäkterna för Gruvans saneringsprojekt är för högt budgeterade, dock möts dessa av motsvarande lägre kostnader så ingen resultatpåverkan uppstår.

#### Interna intäkter:

Avvikelsen består i huvudsak av tre delar: Inom Gata & park är avvikelsen -11,9 mnkr mot budget och det beror en avskaffad interndebitering mellan enheterna. Avvikelsen har därmed ingen resultatpåverkan eftersom motsvarande kostnad saknas hos respektive motpart.

Fastighetsenheten avviker med -26,4 mnkr, varav 11,5 mnkr budgeterades som interna intäkter avseende bostadshyror inom äldreomsorgen, dessa redovisas som externa intäkter och dessa har därmed heller ingen resultatpåverkan. 14,9 mnkr är uteblivna intäkter för tomställda lokaler och evakueringslokaler.

Måltid avviker med -3,6 mnkr vilket beror på det minskade antalet barn inom skolan. Verksamheten har genomfört åtgärder som har mött upp detta.

#### Köp av huvudverksamhet:

Avvikelsen är -3,8 mnkr varav 3,5 mnkr är en redovisningsmässig effekt efter etableringen av GC-vägen mellan Ransta - Kumla Kyrkby och avser belysning, motsvarande intäkt har erhållits från Trafikverket. Resterande 0,3 mnkr avser ökade kostnader för färdtjänst under årets 2 sista månader beroende på nytt avtal från den 1 nov tecknat av Region Västmanland.

#### Personalkostnader:

Avvikelsen är positiv mot budget med 7,1 mnkr och beror på avvecklade chefstjänster inom Gata & park, vakant kontorscheftjänst under 8 månader, och avvecklingen av projektenheten inom fastighet samt pensionsavgångar som inte ersättningsrekryterats.

### Övriga kostnader:

Utfallet är 56,6 mnkr bättre än budget och består i huvudsak av två delar. Inom Gruvans sanering är kostnaderna 34,7 mnkr lägre än budget.

Inom Fastighet har återhållsamhet inom verksamheten samt kostnadsänkande åtgärder lett till att kostnaderna är 30,4 mnkr lägre än budget, primärt inom löpande drift och underhåll, det skall dock noteras att detta inte är hållbart i ett längre perspektiv då de framtida kostnaderna för underhåll kommer att öka markant då.

Kontorsledning har ett underskott mot budget på 3,5 mnkr varav 1 mnkr beror på interimslösning med inhyrd kontorschef under 8 månader. 2,5 mnkr är kopplat till skogsdrift och utgörs av 1 mnkr i kommissionsavgifter för skogsförvaltningen och 1,5 mnkr utgörs av avverknings och återplanteringskostnader.

Kollektivtrafiken avviker med 7,4 mnkr mot budget där 1,2 mnkr utgörs av den allmänna kollektivtrafiken, 4,8 mnkr utgörs av skolskjuts både den som utgörs av den allmänna kollektivtrafiken och delvis av den upphandlade delen, 1,3 mnkr, det beror på ökade driftskostnader kopplade till fordonsflottan än antaget i budget. 1,3 mnkr utgörs av ett ökat antal färdtjänstresor och resor kopplade till LSS.

Sammantaget för både Gata & park verksamheten har generell återhållsamhet bidragit till en positiv avvikelse mot budget med 1,1 mnkr.

Måltid redovisar 1,1 mnkr bättre än budget varav 1,0 mnkr utgörs av lägre livsmedelskostnader än budgeterat.

### Interna kostnader:

Avvikelsen utgörs av högre internräntekostnader inom fastighet än antaget i budget.

### Avvikelse mot delårs prognos per verksamhet

**Kontorsledning**, delårs prognos -6,0 mnkr, utfall -7,4 mnkr. Den ökade intäkten beror på ett större uttag ur skogen än antaget i prognos.

**Samhällsfinansierade resor**, delårsprognos 59,8 mnkr, utfall 62,8 mnkr. Avvikelsen beror på ökade kostnader för skoltransporter och färdtjänst.

**Gata**, delårs prognos 28,0 mnkr, utfall 27,7 mnkr. Lägre kostnader för snöröjning än befarat.

**Park**, delårs prognos 12,3 mnkr, utfall 12,0 mnkr. Intäkt för försäljning av maskiner.

**Kart / Mät**, delårsprognos 2,6 mnkr, utfall 2,6 mnkr. Ingen avvikelse.

**Projekt och utveckling**, delårsprognos 5,0 mnkr, utfall 5,2 mnkr. Lägre intäkter från parkeringsövervakning än beräknat.

**Fastighet**, delårsprognos 15,2 mnkr, utfall 16,8 mnkr. 1,4 mnkr utgörs av redovisnings effekt vid omföring av inhyrda lokaler, enligt RKR:s riktlinjer, denna är svår att beräkna vid prognostillfällen. 0,2 mnkr utgörs av de förändrade elavgifterna.

**Gruvans sanering**, delårsprognos 0,0 mnkr, utfall 0,5 mnkr. Tvistiga fakturor som ännu inte kunnat återsökas.

**Måltid**, delårsprognos 1,1 mnkr, utfall 2,5 mnkr. Felaktigt prognosticerat gällande overheadfördelning.

## DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Kontorsledning	-9 123	-1 200	-7 409	6 209
Samhällsfinansierade resor	61 991	55 337	62 882	-7 545
Gata	30 522	27 085	27 695	-610
Park	13 893	11 739	12 076	-337
Kart & Mät	3 300	3 018	2 679	338
Projekt & Utveckling	4 787	4 738	5 229	-491
Fastighet	38 018	17 407	16 877	530
Saneringsprojekt Gruvan	0	0	504	-504
Måltidsenheten	4 681	1 000	2 550	-1 550
<b>Summa</b>	<b>148 070</b>	<b>119 124</b>	<b>123 085</b>	<b>-3 960</b>

### Kontorsledning

Övergripande kontorsledning gör ett positivt resultat om 7,3 mnkr. Nettointäkten för skogen blev 7,9 mnkr. Budget för ledning var ett överskott på 1,2 mnkr.

### Samhällsfinansierade resor

Verksamheten redovisar ett underskott på 7,5 mnkr jmf med budget. Underskottet härrör från ett ökat resande med färdtjänst och LSS-resor samt ökade kostnader för skolskjuts. De åtgärder som genomförts under hösten bör minska kostnaderna inom kollektivtrafiken inklusive bättre samordning med skolkontoret gällande samtrafik kommer att få full effekt under 2026. Den reviderade tidtabellen och trafikplanen gällande kollektivtrafik började gälla den 5 dec 2025.

### Gata

Underskottet om 0,6 mnkr uppstår i samband med anläggandet av belysningsanläggning på den nya GC-vägen mellan Ransta & Kumla kyrkby.

### Park

Verksamheten redovisar ett negativt resultat på 0,4 mnkr mot budget. Underskottet beror på en högre materialkostnad för underhåll av parker än antaget i budget.

### Kart & Mät

Årets resultat är 0,3 mnkr bättre än budget och beror i sin helhet på lägre personalkostnader än budgeterat.

### Projekt & Utveckling

Årets resultat är ca 0,5 mnkr sämre än budget. Avvikelsen beror på lägre intäkter än planerat samt högre personalkostnader. Inom trafikövervakningen har intäkterna blivit lägre till följd av att leverantören behövt arbeta två och två i vissa situationer, vilket minskat den effektiva arbetstiden. Därutöver saknades cirka 100 tkr för sjökalkning i budgeten.

### Saneringsprojektet Gruvan

Underskottet utgörs av kostnader där oenighet med leverantör / entreprenör gällande fakturabelopp medför att dessa kostnader inte har kunnat återsökas än från Länsstyrelsen, dessa kostnader belastar därför resultatet 2025 men återsökning av beloppen kommer att ske när oenigheterna är lösta.

### Fastighet

Under 2025 tilldelades Fastighet en budget som uppgick till 17,4 mnkr. Årets resultat uppgår till 16,9 mnkr, verksamheten redovisar ett överskott mot budget med 0,5 mnkr.

Fastighet har en köp- och säljverksamhet, vilket betyder att kostnaderna för driften av kommunens fastigheter ska tas ut av motsvarande hyresintäkter. För att hantera tidigare års stora underskott har kraftiga åtgärder genomförts, som i sin helhet väntas ge full effekt först år 2026.

### Måltid

Måltid redovisar ett underskott på 1,5 mkr jämfört med budget. Året har präglats av lägre interna intäkter på grund av den demografiska utvecklingen med färre antal barn i förskolor och elever i grundskola. Kostnadsbesparingar har skett i form av minskade personal- och hyreskostnader då antalet kök minskade i samband med höstterminens start. Verksamheten har haft lägre livsmedelskostnad än budgeterat trots ökade livsmedelspriser genom aktiva val av produkter.

## UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Drift förskolor, Dalhem, Emmylund, Ekorren	110	Löpande drift för bevakning och skötsel
Hyra evakueringsmoduler, Emmylund	4 295	Avtal till 2028-12-31
Merkostnad Ekdalens modulförskola	7 208	Avtal till 2027-12-31
Avetableringskostnader Gärdesta modulskola	402	Avetablerad Q4 2025

## INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Kontorsledningsprogram	0	37 009	0	37 009
Gatuprogram	9 432	15 600	7 654	7 946
Parkprogram	1 901	3 400	1 710	1 690
Kart & Mät	371	350	335	15
Projekt & Utveckling	8 590	5 316	7 589	-2 273
Lokalprogram	323 340	74 200	56 329	17 871
<b>Summa</b>	<b>343 635</b>	<b>135 875</b>	<b>73 617</b>	<b>62 258</b>

### Gatuprogram

Ej genomförda exploaterings och detaljplanearbete 4,5 mnkr samt ej genomförda maskininvesteringar 3,0 mnkr.

### Parkprogram

Ej genomförda exploateringar 0,5 mnkr. Uteblivna lagkrav gällande förpackningsinsamling 0,5 mnkr. Återhållsamhet med trädplan, broar och lekplatser 0,7 mnkr.

### Kart & Mät

Ingen avvikelse.

### Projekt & Utveckling

Gruvans sanering, investeringsbidrag som ännu inte betalats ut.

### Lokalprogram

Har ett redovisat utfall på 17,8 mnkr i överskott. Effekten uppstår bland annat till följd av att anläggningsregistret rättats på några anläggningsobjekt, samt att stora projekt komponentindelats efter slutförande.

Under året har byggnationen av den nya skolan på Åkraområdet avslutats. Projektet har innefattat ny skola F-6 med anpassad skola, tillagningskök samt utbyggnad av den intilliggande Åkra förskola. Tidplan och projektbudget har hållits för år 2025, resultatet är ett överskott på 11,8 mnkr för året.

Renovering av elevhemmen vid Ösby Naturbruksgymnasium har genomförts. Mindre markarbeten återstår.

Del i byggnad Jakobsbergsgården/Ålängan har anpassats till LSS-boende, mindre åtgärder återstår som kommer slutföras 2026.

Statsbidrag för investeringar har erhållits från Trafikverket för busshållplats vid skolan i Möklinta, 650 tkr, samt från MSB för tillskapande av ledningsplats och ny datorhall, 3,0 mnkr.

Årligen återkommande projekt såsom planerat underhåll, säkerhetsåtgärder, verksamhetsanpassningar och tillgänglighetsanpassningar har fortgått enligt plan och inom budgeterat anslag.

## EU-PROJEKT

Tekniska kontoret har inte haft några EU-projekt under 2025.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år.

En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### Analys

Under året har en arbetsmetod för kapacitetskartläggning av lokaler utformats, detta för att få statistik på beläggningsgraden i kommunens lokaler. Kapacitetsutredning har genomförts på Sala kommuns förskolor. Indikator för lokalkapacitet för hela kommunen saknas men resultatet för året avseende förskolan i kommunen visar det på en beläggningsgrad på 72%. Generellt kan detta ses som en låg beläggningsgrad och indikerar att det finns en överkapacitet inom den kommunala förskolan. Överkapacitet på lokaler inom förskolan kan dels bero på de pågående demografiska förändringarna där omställningen går snabbare prognos.

Detaljplaner är ett långsiktigt arbete och sker i samverkan mellan flera olika kontor, framförallt mellan Tekniska kontoret och Samhällsbyggnadskontoret. De planerade investeringarna i kommunen har minskat vilket också leder till färre detaljplaner. Under året har inga detaljplaner förverkligats och därav finns inga tider att mäta och jämföra med.

### Sammanfattning

Många kommuner genomgår strukturella förändringar i befolkningstillväxt och expansion så även Sala. Detta syns i resultaten för målen av ett Växande Sala och tar sig uttryck både i överkapacitet i lokaler och i minskad expansion. Det troliga är att dessa förutsättningar kommer att bestå kommande år och därmed påverka kommunen ytterligare.

Att jämföra resultat mellan mål och år är av vikt för att få en bild av utvecklingen i kommunen.

Eftersom det saknas framtagna nyckeltal för indikatorerna blir jämförelser mellan år omöjliga att göra och

därför behövs ett fortsatt arbete med att ta fram relevanta nyckeltal för uppsatta mål.

### Slutsats

Utifrån indikatorer och resultat ovan är det svårt att bedöma Tekniska kontorets bidrag till målet Ett växande Sala. Genom verksamhet Fastighet inom Tekniska kontoret har påbörjat arbetet med att kartlägga lokalkapaciteten i kommunens lokaler kommer detta på sikt att bidra till bättre kontroll, att få en gemensam struktur som i sin tur bidrar till måluppfyllelse. Arbetet med att kartlägga kapaciteten bör fortsätta för alla kommunens verksamheter. Utan ett sådant arbete finns stor risk att överkapacitet samt att ändamålsenliga lokaler ej finns att tillgå, kvarstår eftersom de demografiska förändringarna troligen kommer fortsätta de närmaste åren. För att kunna göra rätt prioriteringar och avyttra eller tillskapa lokalytor behövs kartläggningar och ett löpande lokalförsörjningsarbete finns som underlag.

Tekniska kontoret bör fortsätta sitt arbete med att ta fram indikatorer och nyckeltal som svarar upp mot målet. Det bör också väljas nyckeltal som är jämförbara mellan år för att skapa en bättre bild av utvecklingen och för att kunna få en mer samlad och övergripande bild av kommunen. Det är också av vikt att arbetet med att skapa strukturer såsom att ta fram riktlinjer, och instruktioner inom Tekniska kontoret fortsätter så att påverkan av de demografiska förändringarna kan mötas upp i god tid.

Beroende på vilket perspektiv som intas på Ett växande Sala kan målet ses som delvis uppnått då de resultat och aktiviteter som redovisas och gjorts bidragit till bättre interna strukturer och rutiner vilket medfört att den interna organisationen vuxit i kunskap och erfarenhet.

### ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### Analys

Nyckeltalen för Ett hållbart Sala saknas på flera av indikatorerna vilket medför att det blir svårt att göra en analys av progressionen för målet. Aktiviteterna som planerats och genomförts för att uppnå målet visar

däremot på att framsteg görs för ett mer hållbart samhälle.

Indikatorn god ekonomisk hushållning visar på en förändring i rätt riktning där flertalet av verksamheterna inte har någon budgetavvikelse, vilket kan utläsas i det ekonomiska resultatet. Den ändrade trenden beror troligen på det strukturerade arbetet som genomförts med att inventera möjliga besparingar och verkställandet av aktuella möjligheter till besparingar och neddragningar för en budget i balans.

Ett annat nyckeltal, andel nöjda invånare, som finns i sammanställningen för indikatorn attraktiva parker och skogar visar på en minskad nöjdhet med kommunens parker. Detta kan relateras till att begränsningar och förändringar gjorts i skötseln av dessa under de senaste åren.

Måltidsenhetens arbete med minskat matsvinn har ett positivt resultat och ligger väl till i jämförelser med andra kommuners nyckeltal för måltidssvinn samt mängd uppäten mat. Olika aktiviteter och medvetandegörande insatser har varit en del av framgångsarbetet.

### **Sammanfattning**

Trots svårigheter att utläsa något resultat i nyckeltalen kan ändå en trend anas att Tekniska kontoret har en progression i måluppfyllelsen. Detta framförallt genom de aktiviteter som genomförts där flera av aktiviteterna bygger på fokus på grunduppdraget och att skapa struktur för det fortsatta arbetet.

Åtgärdslistan för en budget i balans visar på ett framgångsrikt sätt att arbeta då flera verksamheter minskat sina underskott efter genomförda åtgärder.

En minskning av skötseln inom parkförvaltningen visar direkt på en förändring i medborgarnas nöjdhet.

Måltidsenhetens arbete med att ta fram mätetal för matsvinnet i kombination med medvetandegörande insatser utvecklar en positiv trend där minskningen av svinnet stadigt går ner.

### **Slutsats**

Målet är delvis nått. Måluppfyllelsen baseras på de framgångsrika aktiviteterna som gjorts under året såsom, listan för budget i balans, framtagandet av planer och fokuset på grunduppdraget i verksamheterna. Att fortsätta detta arbete är av största vikt inom Tekniska kontoret och dess verksamheter för att över tid få förutsättningar att arbeta mer proaktivt och kunna planera framtida utvecklingsinsatser.

Samtidigt visar resultaten på att när ambitionsnivån sänks och blir synliga för medborgarna så reagerar medborgarna ofta med missnöje. Samma gäller medarbetarna inom verksamheterna, även de påverkas av förändringar såsom neddragningar, vilket har skapat oro i arbetsgruppen, ökat arbetsbelastningen och minskat trivselen. Detta kan vara värt att ta i beaktande då andra neddragningar eller förändringar planeras eller diskuteras då det kan vara av värde att tänka igenom alternativa vägar eller besluta om ambitionsnivå och motivera dessa före beslut. Dessutom visar flera

av aktiviteterna på att när man arbetar medvetandegörande och att det man lyser på och bearbetar ofta ger positiva förändringar.

En annan slutsats som kan dras utifrån resultaten av aktiviteterna är att det kan vara viktigt att våga satsa på och göra investeringar i olika projekt för att på sikt nå de planer som satts upp till exempel inom miljö och hållbarhet.

Flera av de förändringar som gjort hittills under året och de aktiviteter som skapar bättre strukturer behöver mer tid för att säkerställa att dessa ger önskat resultat och vad effekterna blir över tid.

## **ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA**

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### **Analys**

Under avsnittet för målet Ett tryggt och rättvist Sala saknar flera av indikatorerna mätetal vilket komplicerar analysen. Däremot är aktiviteter för indikatorerna planerade och beskrivna och utifrån dem går det att se en progression i måluppfyllelsen.

Inom området Ett tryggt och rättvist Sala har arbetet på Tekniska kontoret med att skapa rutiner och instruktioner resulterat i bättre struktur och minskad sårbarhet.

Måltidsenheten genomförda dialogmältider med vårdnadshavare har ökat transparensen och medvetenheten kring skolmältider hos vårdnadshavarna. Dialogerna visar på ett stort intresse från vårdnadshavarna då de generellt sett hade ett oväntat högt deltagande. Detta kan med största sannolikhet härledas till att det är viktigt för medborgare att känna delaktighet och att deras synpunkter är värdefulla för kommunen.

Utbildningsinsatser för tjänstepersoner inom Tekniska kontoret så som medveten kommunikation har resulterat i en gemensam plattform och bild av hur vi inom kontoret kan genomföra och sköta dialogen med medborgarna, vilket också var ett av syftena med insatsen.

### **Sammanfattning**

Då nyckeltal och mätetal saknas till flera av indikatorerna för Ett hållbart Sala går det inte att göra jämförelser med tidigare år eller andra kommuner.

En planerad aktivitetslista har ändå bidragit till goda resultat och utveckling mot målen.

Dialog som metod, med medborgare samt övriga kontor inom Sala kommun, visar på god progression både inom måltidsverksamheten, Verksamhet Fastighet och Projekt och utvecklingsavdelningen.

### **Slutsats**

Genom framgångsrika aktiviteter kopplade till indikatorerna är slutsatsen att Tekniska kontoret delvis bidragit till Ett tryggt och rättvist Sala. Till kommande år bör Tekniska kontoret utveckla sin förmåga och kompetens kring indikatorer och nyckeltal för att kunna formulera en mer mätbar uppföljning så att det över tid går att se utvecklingen och jämföra nyckeltal.

Arbetet med att skapa rutiner och strukturer ökar medborgarnas rättssäkerhet men också tjänstepersoners förutsättningar att både göra rätt saker och göra saker rätt. Även arbetet med instruktioner har bidragit till att minska sårbarheten för verksamheten vid sjukskrivningar eller byte av personal. Rutiner och strukturer medför också ett mer likartat arbets sätt vilket säkrar både effektivitet och likvärdighet. Utifrån det bidrar arbetet till både ett tryggare Sala och ett mer rättvist Sala. För Tekniska kontoret är detta arbete viktigt att fortsätta med för att använda befintliga resurser på ett smart och effektivt sätt.

Genom att utveckla dialogmodeller för medborgarna där de får komma till tals men också öka medvetenheten om kommunens uppdrag och verksamhet leder detta till en större förståelse och acceptans för varför vi gör som vi gör vilket i sin tur leder till ökad trygghet hos medborgare. Denna modell kan och bör utvecklas inom flera områden för att skapa transparens kring kommunens verksamhet men också ta pulsen och fånga medborgarnas synpunkter.

En iakttagelse som gjorts av Tekniska kontoret är att kontinuitetsplanering är en kommunövergripande fråga som har utvecklingspotential och skulle kunna drivas i kommunen för att öka effektiviteten och synergierna mellan kontoren och verksamheterna. Det skulle även kunna leda till mer samverkan internt vilket också kan bidra till ökad effektivitet och innovationer.

## **Framtiden**

### **Kontorsledning**

Kommande år behöver kontoret öka stabiliteten i verksamheten.

- Kontoret kommer att fokusera på struktur i planering, verksamhetsstyrning, uppföljning och återrapportering för att säkerställa måluppfyllnad i verksamhetsplan och politiska uppdrag.
- Säkerställa en ekonomi i balans utifrån grunduppdrag och de interna och externa avtalen.
- Arbeta med planering för att möta kommande behov och utmaningar.
- Regionens upphandling av transportavtal för färdtjänstresor som blev klar i november 2025 resulterar i väsentligt högre kostnader än förutspått och budgeterat för färdtjänstresor.

### **Fastighet**

- Hög prioritet kommer att ges åt det fortsatta arbetet med struktur och kultur inom verksamhet Fastighet. Projektet, som går under benämning "fastighetsresan" kommer att drivas vidare där färdplan med åtgärder ska leda till en hållbar, stabil och långsiktig verksamhet som levererar utifrån grunduppdrag.
- Arbete kommer att bedrivas för att sänka Sala kommuns totala hyreskostnaden genom att i högre grad nyttja egenägda befintliga lokaler samt genom möjliga avyttringar.
- Fortsatt utredning för tillskapade av LSS-boenden, på längre sikt
- Arbete med åtgärds- och tidsplan samt kostnadskonsekvens, utifrån miljötillsyn, kommer fortlöpa på skolor och förskolor.
- Hantering och beslut kring insatser för befintligt badhus samt fortsatt uppstart, tillsammans med kultur- och fritidskontoret, av projekt för framtida badhus kommer genomföras.
- Byte av värmesystem från olja till bergvärme, Kilbo skola kommer utföras.
- Fortsatt arbete, med ledning av Social och arbetsmarknadskontoret- och omsorgskontoret samt Skolkontoret, att möjliggöra för en familjecentral i Sala kommun.
- EPBD eller Direktivet om byggnaders energiprestanda är ett EU-direktiv som syftar till att göra byggnader mer energieffektiva och minska byggsektornas klimatpåverkan, med långsiktiga mål om klimatneutralitet för hela byggnadsbeståndet till 2050 genom krav på nya byggnader (nollutsläpp från 2030) och renovering av befintliga byggnader. Direktivet ska införlivas i svensk lagstiftning senast maj 2026 och innebär skärpta krav på energieffektivitet. Plan ska påbörjas för kommande år utifrån nödvändiga investeringar för att uppnå lagkrav.
- Inom kommande 5 års period införs, en stegvis, förändring i lagstiftning gällande köldmedia (i kylar, frysar, luftkonditionering, luftvärmepumpar). Med syfte att helt ta bort media med ozonnedbrytande egenskaper. Plan för utbyte och kostnadsinventering hanteras under 2026.

### **Måltid**

- Fortsatt arbete tillsammans med Skolkontoret för att skapa en kostnadseffektiv verksamhet utifrån demografiska förändringar samt möjligheter till kombinationstjänster.
- En ny ekonomisk modell ska utvecklas under 2026 tillsammans med Skolkontoret för att säkerställa en prognossäkerhet.
- Fortsatt arbete tillsammans med Social och arbetsmarknadskontoret- och Omsorgskontoret för att möta behovet av måltider till en ökande och åldrande befolkning samt möjligheter till kombinationstjänster.

### **Projekt & Utveckling**

- Invigning av Ljusfestival i januari 2026

- Arbetet med dammvallssäkerhetsåtgärder fortsätter enligt plan i gruvans vattensystem. Arbetet med ansökan om fortsatta saneringsåtgärder kommer att skickas in.
- Fortsatt samverkan med Trafikverket och Region Västmanland kring väg 56 Sala–Heby samt ny gång- och cykelväg Sala–Kumla som planeras påbörjas under 2026.
- Förverkligande av detaljplaner som får startbesked under 2026, som Norrberg och Bältarhagen.
- Under tidig vår kommer en genomlysning av organisationen att genomföras.

#### Gata & Park

- Utveckling av entréerna till Sala genom focus på dess infarter.
- Bidra till att stärka platsvarumärket.
- Förvaltningen av skogen kommer att tas över i egen regi.
- Fortsatt arbete med organisation för en kostnads-effektiv verksamhet utifrån uppdraget.
- Fortsatt arbete med Fordonsverksamheten kopplat till åtgärder efter avslutad utredning.
- Utveckla samarbete med andra kontor, till exempel Kultur och fritid och Ösby gymnasiet.
- Påbörja framtagande av strategiska dokument.

#### Kart & Mät

- Byte av GIS-system ska genomföras i Sala kommun.

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Minskad andel barn och yngre innevånare, ökad andel äldre innevånare	Överkapacitet i förskolor, underkapacitet på särskilda boenden	Effektivisering av placering utifrån lokal kapacitet i befintliga förskolor, strategi och framtida behov för befintlig förskola i modul. Prioritet i underhåll särskilda boenden, planering för utökning av framtida boenden
<b>EU-direktiv (EPBD) om byggnaders energiprestanda 2030 / 2050</b>	Förslag lagkrav (26-05-31): Klimatneutralitet för hela byggnadsbeståndet till 2050	Äldre byggnaderna i beståndet kräver större förändringar och ombyggnationer. Svårighet att uppskatta volymer och åtgärder	Prioritet, drift och investeringsmedel behövs utifrån energieffektivisering.

## VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Kostnad parker, kr/inv.	598	712	IU
Antal resor med kollektivtrafik (buss), tusental	373	368	IU
Kostnad för måltider i kommunal grundskola åk 1-9, kr/elev	8915	7645	IU
Kostnad för måltider i kommunal gymnasieskola, kr/elev	7555	6077	IU
Kommunägda lokalytor, tusental kvadrat m. (nettoarea)	IU	187,2	195
Inhyrd lokalyta, tusental kvadrat m. (nettoarea)	IU	50,4	39
Andelen (%) ekologiska livsmedel i kommunens verksamhet	23,3	22,1	22,8
Nöjdhet med skötsel av kommunens utomhusmiljöer	70,4	IU	60,5
Andelen (%) Fossil oberoende fordon i kommunen	87	93	IU
Måltidsvinn (grundskola), gram/ätande	35	34	36
Måltidssvinn (gymnasieskola), gram/ätande	137	64	47

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ett växande Sala	Ändamålsenlig lokal-försörjning	Lokalkapacitet i jämförelse med verksamhetsbehov	IU	IU	72%	Ny kapacitetsutredning för <b>förskolan</b> är genomförd. Nyttjandegraden har inget jämförelsetal med tidigare år.
Ett växande Sala	Låg andel inhyrda kvm ytor	Andel egenägda respektive inhyrda lokaler i % av total lokal- och lägenhetsyta	IU	IU	80%	För att främja ökad kostnadseffektivitet och överskådlig planering
Ett växande Sala	Växande befolkning	Tid för genomförande av beslutade detaljplaner	IU	IU	IU	Under året har inga detaljplaner förverkligats. Inväntar startbesked för Bältahagen och Norberg.

#### MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ett hållbart Sala	God ekonomisk hushållning	Ekonomi i balans	9,01% avvikelser från budget	8,5% avvikelser från budget	0,68 % avvikelser från budget	Utfallet för Tekniska kontoret visar på ett underskott om 6,4 mnkr. Ekonomin är inte i balans med utvecklingen under året är positiv.
Ett hållbart Sala	Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Energieffektivisering av kommunens byggnader	IU	IU	73%	Minska andelen objekt som har uppvärmning via fossilt bränsle.
Ett hållbart Sala	Attraktiva parker och skogar	Kritik på teknik	90%	IU	80%	74%  Minskad skötsel som en del av åtgärder för budget i balans.
Ett hållbart Sala	Klimatsmarta och hållbara måltider	Matsvinn gram per portion (servering och tallrikssvinn) i samtliga verksamheter.	IU	Fsk: 39 gram Grsk: 34 gram Gy: 53 gram ÄO: 88 gram	Fsk: 37 gram Grsk: 36 gram Gy: 47 gram ÄO: 106 gram	Mäts och sammanställs av Livsmedelsverket vart annat år. Egen mätning 2 g/år
Ett hållbart Sala	Klimatsmarta och hållbara måltider	Andel närproducerade inköp i %	IU	IU	3,43 %	Vilket inkluderar återtag av kött från Ösby

### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ett tryggt och rättvist Sala	God service och bemötande	Effektiv handläggningstid för skolskjuts	IU	IU	mindre än 2 veckor	Sjukskrivningar bromsar idag möjligheten till måluppfyllelse.
Ett tryggt och rättvist Sala	Förbättrad medborgardialog	Möte med vårdnadshavare kring skolmåltiden	IU	IU	2 skolor	Valla /Ekeby samt Möklinta
Ett tryggt och rättvist Sala	God service och bemötande	Nöjd kundindex gällande markupplåtelse	67	IU	70	Positiv utveckling under året
Ett tryggt och rättvist Sala	Medborgarnas upplevelse av kommunal fastighetsförvaltning	Skötsel av byggnader där kommunen har verksamhet, andel (%)	37,9	IU	53,7	Positiv utveckling under året

## Tekniska kontoret - Vatten och Avlopp

### Sammanfattning året som gått

En översyn av interna kostnader som ska belasta VA-kollektivet har skett under 2025 för att säkerställa en korrekt redovisning.

För att säkerställa en ekonomi i balans har kommunfullmäktige i december beslutat om en höjning av VA-taxan. Den nya taxan gäller från och med den 1 januari 2026. Både anläggningsavgift och brukningsavgift har höjts med 25 procent, vilket motsvarar kostnadsutvecklingen enligt KPI sedan den senaste höjningen. Arbetet med att reglera konsekvenserna efter skyfallet 2023 har fortgått under året med regresskrav från berörda försäkringsbolag.

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

Nämndens ansvar regleras i Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun.

Grunduppdrag består i att ansvara för kommunens allmänna vatten- och avloppsanläggningar inklusive vatten- och avloppsförsörjning och fullgöra kommunens uppgifter enligt lagen om allmänna vattentjänster (2006:412), miljöbalken (1998:808), lagen om särskilda bestämmelser om vattenverksamhet (1998:812) och ledningsrättslagen (1973:1144).

### ORGANISATION

VA-verksamheten är taxefinansierad och ingår som en del av Tekniska kontoret.

- Enhet VA-drift ansvarar för förvaltning samt drift- och underhåll av vattenverk, reningsverk och pumpstationer.
- Enhet Projekt- och utveckling utreder och projekterar om- och nybyggnation av ledningsnät, nyanslutningar och strategiska VA-frågor.
- Enhet Gata och park ansvarar för drift- och underhåll av VA-ledningsnätet, till exempel vattenläckor, avloppsstopp och underhåll av ventiler och brandposter.

## Viktiga händelser året som gått

### Organisation och planering

- Rekrytering av nyckelkompetenser: under hösten/vintern har en ny drifttekniker på reningsverket börjat, en VA-strateg samt en

handläggare; fortsatt planering för långsiktig kompetensförsörjning.

- Pågående detaljplanearbete för Bältarhagen och Norrberg; projektering för båda projektet är i princip klara.
- Ny kommunikationslösning i samarbete med Sala-Heby Energi, första etappen drifttagen under året.

### Ledningsnät och anläggningar

- Utbyte av sjöledningen i Långforsen och Silviköparen utfört och ledningen är i drift, övrig ledningssanering enligt planering, tex Salbohedsledningen och Torsgatan.
- Arbetet efter översvämningen i september 2023 har fortsatt, under våren gjordes de sista större insatserna nu återstår förhandling och utbetalning av regresskrav.
- Handlingsplan för nödvattenförsörjning antagen under hösten.
- Två nödvattenövningar genomförda under året, Ransta och Möklinta med goda resultat. Krisövning genomförd på Åkraskolan.
- Fortsatt utbyggnad av övervakning av spillvatten genom utsättning av nya flödesmätare.

### Vattenskydd och dricksvatten

- Föreskrifter och tekniska beskrivningar framtagna för Knipkällan, Viggbo, Nötmarken och Hedåker; samråd genomfört.
- Framtagande av vattenskyddsområden för Sättrabrunn, Broddbö och Möklinta är påbörjade. Beslut om vattenskyddsområde Ransta inväntar på Länsstyrelsens beslut.
- Säkerhetshöjande åtgärder inom dricksvattenproduktion, med fokus på lås och larm, genomförda.
- Nytt gränsvärde för PFAS från 1 januari 2026 påverkar vattenreningen, omvärldsbevakning och inläsning under året i samråd med tillsynsmyndigheten.
- Hydrogeologisk undersökning av Ranstas reservvattentäkt genomförd; resultat påverkar detaljplanering.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Externa intäkter	-41 787	-39 440	-40 305	864
Interna intäkter	-2 242	-3 220	-3 794	574
<b>Summa intäkter</b>	<b>-44 030</b>	<b>-42 660</b>	<b>44 099</b>	<b>1 438</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	258	200	128	72
Personalkostnader	12 387	12 416	11 963	454
Övriga kostnader	25 208	20 644	23 030	-2 385
Interna kostnader	6 175	9 400	10 190	-790
<b>Summa kostnader</b>	<b>44 030</b>	<b>42 660</b>	<b>45 311</b>	<b>-2 650</b>
<b>Resultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1 211</b>	<b>-1 211</b>

Resultatet för VA-verksamheten 2025 är -1,2 mnkr. Resultatfonden var i början av året 4,3 mnkr och med årets resultat har fonden minskat med 4,3 mnkr till 0 mnkr. Resultatet regleras mot de externa intäkterna vilket genererar avvikelsen mot budgeten.

Avvikelserna beror främst på kostnader kopplade till översvämningen 2023, större skador inom produktion och rening samt ökade analyskostnader till följd av nya dricksvattendirektivet.

### DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Vatten- & avloppsverksamhet	0	0	-1 211	-1 211
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-1 211</b>	<b>-1 211</b>

Helårsprognosen för VA beräknas att gå med ett underskott. Balansfonden reglerar över-/underskott och ska balanseras inom en treårsperiod.

Avvikelser inom personalkostnader beror främst på vakanser och sjukskrivning under delar av året.

Avvikelser inom externa kostnader härrör fortsatt till översvämningen 2023, där konsultstöd använts för rapporter och utredningar samt där fysiska åtgärder genomförts för att skydda anläggningar mot framtida översvämningsskador.

Ytterligare avvikelser avser större skador inom produktion och rening samt driftarbete i samband med inkoppling av sjöledning. Anpassningen till nya dricksvattendirektivet har även påverkat analyskostnaderna, med färre men mer omfattande analyser.

### INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
VA-program	6 506	36 400	29 892	6 508
<b>Summa</b>	<b>6 506</b>	<b>36 400</b>	<b>29 892</b>	<b>6 508</b>

Den totala investeringskostnaden 2025 uppgick till 36,4 mnkr, vilket innebär en avvikelse på 6,5 mnkr mot budget.

Avvikelsen förklaras av att exploateringspotten om 5 mnkr inte nyttjades under året. I övrigt är investeringarna väl anpassade till tilldelade medel, pågående projekt följer plan och det största projektet, utbytet av TS-ledningen, genomfördes i nivå med budget.

### EU-PROJEKT

Verksamheten har inte deltagit i något EU-projekt under året.

### Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Redovisas i Tekniska kontorets verksamhetsberättelse.

### Framtiden

- VA-taxan höjs med 25 procent från 1 januari 2026 för att möta kostnadsutvecklingen samt kommande investeringsbehov.
- Beslut på revidering av styrande dokument, inklusive VA-plan, kommunala föreskrifter för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen samt inriktningsbeslut för Tvärhandsbäcken.
- VA-utredning för Hammarhagen samt fortsatt arbete med Bältarhagen och Norrberg enligt politiska beslut.

### Ledningsnät och anläggningar

- Planerad VA-sanering av ledningsnätet på flera sträckor samt fortsatt reinvestering och projektering inför ambitionshöjning på underhållssidan med start 2028.
- Fortsatt hantering av skadestånds- och skyfallsärenden efter översvämningarna 2023.
- Proaktivt arbete med att identifiera och åtgärda felkopplat dagvatten samt fortsatt utbyggnad av spillvattenövervakning.
- Slutförande av det interna arbetet med nödvattenplanen.

### Vattenskydd och dricksvatten

- Fortsatt driftsättning av ny kommunikationslösning och fortsatt teknisk utbyggnad, däribland uppgradering av styrsystem för driftövervakning
- Anpassning till nya PFAS-riktvärden som gäller från 2026, med planering för installation av rening.
- Fortsatt arbete med vattenskyddsområden: inväntar på beslut för Härsvädd, passera den politiska processen för underlaget gällande Knipkällan och Hedåker. Arbeta vidare med Sättrabrunn, Broddbo och Möklinta.

## Räddningstjänsten

### Sammanfattning året som gått

Planering och utbildning inom RUHB (räddningstjänst under höjd beredskap) har påbörjats. Antalet utryckningar har varit något högre än föregående år, 482 st jämfört med 463 st. Sommaren präglades av ett relativt lugnt läge avseende större skogs- och markbränder.

### Verksamhetsansvar

#### UPPDRAG

Kommunstyrelsen fullgör kommunens förpliktelser som räddningsnämnd. Kommunstyrelsen ska upprätta förslag till handlingsprogram enligt Lagen om skydd mot olyckor (2003:778) samt svara för den samordningsuppgift som följer av handlingsprogrammet.

#### ORGANISATION

Räddningstjänsten Sala-Heby utgör brandkår i Sala och Heby kommuner och består av sju utryckningsstyrkor runt om i de båda kommunerna, varav tre i Heby och fyra i Sala. Antalet anställda är cirka 110 personer, varav 24 i utryckande heltidstjänst och fem i dagtidstjänst i Sala. Övriga är deltidsbrandmän (räddningspersonal i beredskap, RIB). Den huvudsakliga verksamheten utgörs av:

- Operativ räddningstjänst
- Tillsynsverksamhet

### Viktiga händelser året som gått

- Förlängt sotningsavtal med Sala Sotningsdistrikt AB.
- Beslut och redovisning i kommunstyrelsen avseende *En framtida hållbar räddningstjänst* som föreslagits i en extern utredning genomförd 2024 om framtidens räddningstjänst.
- Sotningsindex och Taxa för brandskyddskontroll räknas från och med 2026 upp med PKV-index, då Sotningsindex fasas ut enligt beslut i kommunfullmäktige. (Prisindex för Kommunal Verksamhet).
- Dispensansökan godkänd av Centrala parters arbetstidsnämnd angående nya regler för dygnsvila.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-15 873	-16 718	-16 579	-139
Interna intäkter	-806	-835	-800	-35
<b>Summa intäkter</b>	<b>-16 679</b>	<b>-17 553</b>	<b>-17 379</b>	<b>-174</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	883	865	180	685
Personalkostnader	33 916	33 298	33 565	-267
Övriga kostnader	5 659	7 346	6 253	1 093
Interna kostnader	2 620	2 351	2 462	-111
<b>Summa kostnader</b>	<b>43 077</b>	<b>43 859</b>	<b>42 460</b>	<b>1 399</b>
<b>Resultat</b>	<b>26 399</b>	<b>26 306</b>	<b>25 080</b>	<b>1 226</b>

#### Intäkter

Underskott av externa och interna intäkter beror på färre intäkter för tillsyn och tillstånd där antalet understiger antaganden i budget.

#### Kostnader

Överskott inom köp av huvudverksamhet beror på att en årsfaktura avseende 2025 bokfördes under 2024. Detta har nu korrigerats så att kostnader redovisas det år de avser.

Något högre personalkostnader för extra inkallad personal.

Övriga kostnader. Överskott beror på att avsatta medel för bland annat hälsovård, kurser, avskrivningar, telekommunikation och drivmedel inte har utnyttjats fullt ut under året.

#### Avvikelse mot delårsprognos

Skillnaden mellan avvikelsen vid delårsbokslutet och det slutliga utfallet förklaras av en återhållsam kostnadsutveckling beroende på en skonsam höst med minskat behov av fordonsservice samt rättningen av årsfakturan som tidigare förklarats under köp av huvudverksamhet.

## DRIFTRIEDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget- avvikelse
Räddningstjänst	26 399	26 306	25 080	1 226
<b>Summa</b>	<b>26 399</b>	<b>26 306</b>	<b>25 080</b>	<b>1 226</b>

Se kommentarer under Resultaträkning och ekonomisk analys.

## INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget- avvikelse
Inkomster	0	0	0	0
Utgifter	1 261	3 300	3 240	60
<b>Summa</b>	<b>1 262</b>	<b>3 300</b>	<b>3 240</b>	<b>60</b>

Investering av tankbil för utryckningsverksamhet i Heby.

## EU-PROJEKT

Inga EU-projekt är genomförda under året.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år.

En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### Analys

Ambitionsnivån för Sala heltid gör att flexibiliteten i organisationen ökar och vi blir starkare på insatserna.

### Sammanfattning

Verksamheten har som mål att hålla de respons- och anspänningstider som är beslutade.

### Slutsats

Målet bedöms delvis vara uppnått. Olika genomföranden vid kvittering av larm gör tiderna orättvisa. Genomgång av förfarandet på kvittering har gjorts inför 2026. Ambitionsnivån ligger på ett lågt värde på grund av sen uppstart på året.

### ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### Analys

Verksamheten bedriver tillsyn enligt Lagen om skydd mot olyckor, tillstånd och tillsyn enligt Lagen om brandfarliga och explosiva varor, ger råd och information och deltar som rådgivande i samhällsplaneringen.

Verksamheten ska bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i insatser och förebyggande arbete.

### Sammanfattning

Målen uppnås när planerade tillsyner genomförts enligt beslutad Tillsynsplan. Verksamheten har som mål att inte använda brandskum på insatser.

### Slutsats

Målen anses vara uppnådda. Tillsyner är genomförda enligt plan och brandskum har inte använts på några insatser.

## ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### Analys

En brandman/brandbefäl ska hela tiden upprätthålla sin kompetens och utbildningsnivå genom att öva på de moment som vi ställs inför i vårt arbete som räddningspersonal.

### Sammanfattning

Räddningstjänstens personal övar mer än den planerade tiden.

### Slutsats

Vi uppfyller väl de mål som är uppsatta för att utbilda personal.

## Framtiden

Arbete med en hållbar deltidsorganisation (RIB) fortsätter.

Planering och utbildning inom räddningstjänst under höjd beredskap (RUHB) fortsätter.

Viss ombyggnation behöver genomföras för att brandstationen ska bli mer ändamålsenlig och för att förbättra arbetsmiljön enligt modellen *Friska brandmän*. Modellen innebär att skyddskläder och övrig utrustning ska kunna saneras varje gång de blivit kontaminerade.

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten		
<b>Kompetensbrist</b>	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Förmåga att hantera räddningsinsatser.	
<b>Bemanning Deltid RIB</b>	Förmåga att bemanna RIB-stationer och hålla kompetens.	Förmåga att hantera räddningsinsatser.	Fortsatt arbete med att rekrytera till RIB-verksamheten.
<b>Bemanning Heltid</b>	Låg totalbemanning minskar möjligheten till effektiv verksamhets- och personalplanering.	Medför över-tidskostnader och delar av uppdraget blir svårare att genomföras.	Tillskott av resurser eller möjlighet att omfördela resurser inom ram.
<b>Ramfördelning</b>	Beslutad ram överensstämmer inte med kostnader kopplade till politisk beslutad verksamhet och miniminivå för räddningstjänstens verksamhet.	Kan visa på underskott för verksamheten.	Tillskott av resurser eller möjlighet att omfördela resurser inom ram.

## VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Årsarbetare	29	29	30

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Responstid inom RTJ Sala-Hebys område	Direktvärde i minuter (112 + första resurs på plats)	-	-	12:54 min	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Ambitionsnivå heltid	Antal arbetspass med 1+4 i släckstyrkan	-	-	22 %	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Anspänningstid RIB, 5 minuter	Direktvärde i minuter (median)	-	-		
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Anspänningstid Heltid, 90 sekunder	Direktvärde i minuter (median)	-	-		

#### MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Förebygga olyckor och risker genom systematisk tillsyn, rådgivning och informationsinsatser	Antal tillsyner	Antal	-	-	59/59 + 10 kvällstillsyner	
Bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i insatser och förebyggande arbete	Antal larm där brandskum använts	Antal	-	-	0	

#### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Kompetens och utbildningsnivå rökdykande stationer	Antal utbildningstimmar/år. Planerad tid 52h	-	-	+ 52h	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Kompetens och utbildningsnivå icke rökdykande stationer	Antal utbildningstimmar/år. Planerad tid 43h	-	-	43 h	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Kompetens och utbildningsnivå heltid	Antal utbildningstimmar/år. Planerad tid 180h	-	-	+ 180	
Öka upplevd trygghet och service hos medborgarna	Andel positiva i medborgarundersökningen (%)	(Antal positiva svar / Totalt antal svar) * 100	-	-	96,4 %	
Säkerställa räddningstjänstens förmåga vid höjd beredskap genom planering och utbildning av personal	Andel utbildad personal	Andel utbildad (%) * (Antal utbildade / Totalt antal berörd personal) * 100	-	-	100 %	

## Kultur- och fritidsnämnden

### Sammanfattning året som gått

Verksamhetsåret 2025 har krävt både handlingskraft och tålmod. Detta har ställt höga krav på organisationen och möjligheten att styra genom en sammansatt verklighet och förutsättningarna i den ekonomiska situationen som varit.

Det EU-finansierade landsbygdsprojektet *"Trails of Västmanland"*, som bland annat innefattat en flowtrail vid Strå Bruksområde, avslutades under året. Projektet har även omfattat insatser för att utveckla och kvalitetssäkra både befintliga och nya vandrings- och multileder i Sala kommun.

Aktivitetslokalen *Berggatan 10* på Åkraområdet har under året erbjudit många aktiviteter och arrangemang, vilket har skapat stort engagemang bland de boende. Detta har bidragit till fler möten mellan människor och ökad trygghetskänsla, samtidigt som olika trygghetsskapande insatser genomförts.

Det länsövergripande projektet *"Att få göra det och på riktigt!"* (LSS/Fritid, 2025–2027), där Köping, Kungsör och Sala ingår, kommer att skapa förutsättningar för att utveckla metoder för kvalitativa och inkluderande aktiviteter. Projektet syftar till att stärka individens välmående och delaktighet i samhället, samtidigt som det möjliggör effektivare resursanvändning och förbättrad kvalitet på våra tjänster. Insatserna kan innefatta allt från anpassade kultur- och fritidsaktiviteter till integrerade omsorgsprogram som uppfyller brukarnas behov och önskemål.

Flera olika projekt har genomförts under året med medel från Kulturrådet och Socialstyrelsen. Dessa har gjort det möjligt för Sala kommun att bredda insatser och pröva nya aktiviteter. Bland annat ett treårigt projekt, *"Bokstart"*, som övergår i ordinarie verksamhet 2026. Kultur- och fritidskontoret har även varit framgångsrikt i sina ansökningar till Sala Sparbanks *"Miljonerna"*, där ungdomslokalen ska arrangera utebio (175 tkr) och Stadsbiblioteket ska stärka barns läslust med en läshund (40 tkr). På Stadsbiblioteket pågår också ett tvåårigt läsfrämjande projekt som riktar sig mot unga, 13–20 år. Det har under det första året visat fina resultat.

Nämndens verksamhet leverera resultat som stödjer Sala kommuns övergripande politiska mål och uppsatta åtaganden

Ekonomiskt genererade Kultur- och fritidskontoret ett överskott med 1 172 tkr.

### Verksamhetsansvar

#### UPPDRAG

Kultur- och fritidsnämnden fullgör kommunens uppgifter inom områdena kultur och fritid och ska därvid arbeta för förverkligandet av de av kommunfullmäktige

antagna målen inom verksamhetsområdet. Kultur- och fritidsnämnden har också till uppgift att, i den mån gällande författningar eller beslut av kommunfullmäktige, ej föreskriver annat med uppmärksamhet följa utvecklingen i de frågor som gäller kultur- och fritidsverksamhet i kommunen. Idrott, Bibliotek, Kultur, Fritid, Hälsa och Rekreation är lika viktiga delar av kultur- och fritidsverksamheten.

#### ORGANISATION

Kultur- och fritidsnämnd ansvarar för verksamheten inom nämnt område. Samtidigt samlas alla verksamheter till en gemensam förvaltning där kommunstyrelsen blir anställningsmyndighet. Kultur- och fritid består av kultur- och fritidskontoret och ett flertal verksamheter.

Kultur- och fritidskontoret är ett strategiskt kontor med kultur- och fritidschef och sex verksamhetsområden. Kontoret utvecklar och analyserar kultur- och fritidsverksamheten i Sala kommun, och arbetar långsiktigt för att tillsammans uppnå visionen "Sala kommun – ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft"

Inom kontorets verksamhet ingår: • Anläggningar/ Badhuset • Bibliotek • Fritid – RIK skola (Rörelse, Idrott, Kultur) – Kaplanen/Träffpunkt för seniorer • Kv. Täljstenen/Ungdomslokalen/Fält/ Projekt: "Barn & Ungdom" • Kultur - Kulturskolan

Kultur- och fritidskontoret delar gemensam förvaltningsadministration, administrativ personal, ekonomipersonal och HR-personal med kommunstyrelseförvaltningen.

### Viktiga händelser året som gått

- Ingått avtal gällande projektet "Att få göra det och på riktigt!" LSS/Fritid, 2025–2027
- Renoverade bryggor vid långforsbadet vid Måns Ols
- Två nya stipendier för unga har introducerats. Kulturstipendium och Idrottsstipendium
- Återtagit ansvaret för bangolfverksamheten i stadsparken
- Naturgräsplanen B-planen på Lärkan är renoverad
- Nya armaturer runt konstgräsplanen på Lärkan
- Invigning av Strå flowtrail och den nu officiella vandringsleden Helgonmossen samt klartecken för användande av den nya multileden Ekeby-mosseloopen
- Invigning av multiarena på bostadsområdet Jakobsberg. En samverkan mellan Salabostäder AB och Kultur- och fritid med syfte att utveckla och förbättra området för spontanidrott
- Ny kulturskolechef/kulturutvecklare började 1 augusti
- Ny fritidsutvecklare började 1 december

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Externa in-täkter	-6 649	-3 925	-7 128	3 204
Interna in-täkter	-1 117	-1 050	-1 395	345
<b>Summa in-täkter</b>	<b>-7 766</b>	<b>-4 975</b>	<b>-8 523</b>	<b>3 549</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	7 373	8 663	8 350	312
Personal-kostnader	28 838	28 453	29 711	-1 258
Övriga kostnader	10 765	10 204	10 604	-400
Interna kostnader	26 633	25 363	26 392	-1 029
<b>Summa kostnader</b>	<b>73 609</b>	<b>72 681</b>	<b>75 057</b>	<b>-2 376</b>
<b>Resultat</b>	<b>65 843</b>	<b>67 707</b>	<b>66 534</b>	<b>1 173</b>

Budgetavvikelserna beror mestadels på kostnader från "projekt" som tar ut varandra i budget.

### DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Förvaltningsledning	3 378	3 255	3 119	136
Biblioteksverksamhet	8 208	8 365	8 426	-61
Täljstenen/Ungdomslokalen /Fält	7 434	7 713	7 354	359
Fritid	9 422	9 948	9 975	-27
Kultur/kulturskolan	10 635	11 171	10 705	466
Anläggningar/Lärkan	26 766	27 255	26 955	300
<b>Summa</b>	<b>65 843</b>	<b>67 707</b>	<b>66 534</b>	<b>1 173</b>

Lokalkostnaderna har resulterat i ett överskott inom de fastighetsrelaterade verksamheterna. Samtidigt har flera

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

sjukskrivningar samt tidskrävande rekryteringsprocesser påverkat resultatet i verksamheten. Förväntade kostnader under hösten har inte uppstått, vilket förklarar avvikelsen i förhållande till delårsuppföljningen.

### INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Inkomster	0	0	0	0
Utgifter	3 038	2 500	3 460	-960
<b>Summa</b>	<b>3 038</b>	<b>2 500</b>	<b>3 460</b>	<b>-960</b>

Renoveringen av bryggorna vid Måns Ols badet medförde högre kostnader till följd av förlängd genomförandetid och ökade säkerhetskrav. Utfallet uppgick till 2,3 mnkr i förhållande till planerad budget om 2,5 mnkr och prognos om 2,0 mnkr. Multiarenan i Jakobsberg var en oförutsedd investeringsutgift som sammantaget påverkade investeringsutfallet

### EU-PROJEKT

Kultur- och fritidsnämnden har inte ansvarat för något EU-projekt under 2024

Dock har kultur- och fritidsnämnden under 2025 i samverkan med Region Västmanland avslutat ett projekt med medel från Tillväxtverket. Ett projekt med syfte att utveckla och kvalitetssäkra vandringsleder, multileder och mountainbikeleder. Projektets syfte var att utveckla och kvalitetssäkra vandringsleder, multileder och mountainbikeleder. Projektet omfattar områden med stark koppling till Sala Silvergruva och det gruvhistoriska arvet i närområdet, däribland Strå Flowtrail, Gruvdammsrundan, Ekebymosseleopen och Helgonmossen. Syftet var att synliggöra dessa unika miljöer och förbättra tillgängligheten för både invånare och besökare.

På längre sikt bedöms satsningen bidra till att stärka Sala som en attraktiv och konkurrenskraftig besöksdestination genom naturnära och aktiva. Samtidigt stärks landsbygdens attraktivitet som bostadsort genom förbättrade möjligheter till friluftsliv och rekreation i närmiljön.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar

- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### **Analys**

Sammantaget har kultur- och fritidsnämnden vidtagit målmedvetna och strategiska åtgärder som tydligt bidrar till att uppfylla kommunens övergripande mål om ett växande Sala. Genom att stärka föreningslivet, vidareutveckla kulturverksamheter, satsa på tillgängliga och attraktiva fritidsmiljöer samt skapa trygga och inkluderande mötesplatser har nämnden skapat goda förutsättningar för ett hållbart och attraktivt samhälle. Dessa insatser är centrala i kommunens arbete med att öka inflyttningen, främja god folkhälsa och stärka platsvarumärket Sala kommun

### **Sammanfattning**

Analysen av indikatorer och nyckeltal kopplade till målet om ett växande Sala visar på en överlag positiv utveckling inom flera områden. Antalet kultur- och fritidsarrangemang har minskat, Minskningen kan ses som en eftersläpande effekt av de besparingsåtgärder som genomfördes under 2024, där reducerade bidragsmöjligheter fortsatt påverkat antalet arrangemang under 2025. Bibliotekets bokutlåning ligger fortsatt på stabila nivåer, vilket visar på ett kvarstående behov av läsfrämjande insatser och tillgång till litteratur och kunskap. Samtidigt har följarrantalet i nämndens sociala medier ökat, vilket tyder på att verksamheterna når en bredare målgrupp och stärker dialogen med invånare i olika åldrar. Sammantaget visar indikatorerna att kultur- och fritidsnämndens arbete bidrar till ökad delaktighet, attraktivitet och tillväxt i Sala kommun.

### **Slutsats**

Utifrån den samlade bedömningen kan målet bedömas som uppnått. Kultur- och fritidsnämndens aktiviteter och satsningar inom kultur-, fritids- och friluftsområdet har bidragit till ökat deltagande, förbättrad tillgänglighet och en bredare målgrupp. Nämnden, genom ett fortsatt omfattande utbud av aktiviteter, stabil efterfrågan på biblioteksverksamhet samt ökad digital räckvidd, framgångsrikt erbjudit meningsfulla upplevelser och trygga mötesplatser för kommunens invånare. Sammantaget visar resultaten på konkreta och mätbara effekter i linje med kommunens mål om ett växande Sala.

Samtidigt visar analysen att det finns behov av fortsatt utveckling och mer riktade insatser för att ytterligare bredda deltagandet, sänka trösklarna till delaktighet och möta ökade krav på tillgänglighet och kvalitet. Ett strategiskt fokus framåt bör därför vara att stärka verksamheterna ytterligare, med särskild inriktning på unga och andra underrepresenterade grupper.

## **ETT HÅLLBART SALA**

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### **Analys**

Kultur- och fritidsnämnden bidrar till ett hållbart och klimatneutralt Sala genom målmedvetna och konkreta åtgärder inom både drift och föreningsstöd. En plan för hållbar och klimatneutral skötsel av gräsytor har tagits fram, där en utökad användning av robotgräs-klippare på nämndens grönytor har lett till minskade koldioxidutsläpp och lägre energiförbrukning.

Vidare har nämnden genomfört en övergång till LED-belysning på konstgräsplanen sedan tidigare och nu även runt friidrottsdelen. Detta ger betydande miljövinster både på kort och lång sikt, i form av minskad energianvändning och förbättrad luftkvalitet i närområdet.

Parallellt främjas den sociala hållbarheten genom ett fortsatt riktat stöd till det lokala föreningslivet, med syfte att minska driftskostnaderna för anläggningar som utgör viktiga plattformar för folkhälsa, social gemenskap och invånarnas delaktighet. Genom att möjliggöra ett starkt, inkluderande och långsiktigt hållbart föreningsliv bidrar kultur- och fritidsnämnden till ökat välmående och till kommunens övergripande mål om ett hållbart Sala.

### **Sammanfattning**

Indikatorer och nyckeltal visar att arbetet med att minska klimatpåverkan och främja ett livslångt idrottande inom föreningslivet utvecklas i positiv riktning. Genom åtgärder för hållbar skötsel av anläggningar samt ökad användning av energieffektiva lösningar, såsom robotgräs-klippare, har klimatavtrycket från drift och underhåll kunnat reduceras.

Samtidigt har tillgången till idrottsanläggningar och ett fortsatt stöd till föreningslivet skapat goda förutsättningar för ett idrottande som präglas av glädje, utveckling och inkludering, oavsett ålder. Deltagartillfällena inom idrottsföreningar har historiskt sett ökat över tid, vilket ytterligare stärker bilden av en positiv utveckling. Sammantaget visar resultaten att nämnden bidrar till både minskade utsläpp och förbättrad folkhälsa, i linje med målsättningen om ett hållbart Sala.

### **Slutsats**

Målet bedöms som uppnått. Kultur- och fritidsnämndens insatser har bidragit till minskad klimatpåverkan genom energieffektiva driftåtgärder och hållbar skötsel av anläggningar. Samtidigt har nämnden skapat goda förutsättningar för ett livslångt idrottande i föreningslivet, med fokus på glädje, gemenskap och utveckling. Sammantaget bidrar dessa satsningar både till förbättrad folkhälsa och till Sala kommuns omställning mot ett mer hållbart samhälle.

Erfarenheter och analyser visar dock att det fortsatt krävs insatser för att möta framtida utmaningar. För att säkerställa en långsiktig hållbar utveckling behövs

fokus på effektivare klimatåtgärder, ökad tillgänglighet och bredare delaktighet inom föreningslivet.

## ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### Analys

Kultur- och fritidsnämnden har under 2025 fortsatt att erbjuda en bred och inkluderande verksamhet inom bibliotek, kultur och fritidsgårdar, med särskilt fokus på ungas intressen samt deras personliga och sociala utveckling. Invigningen av det nya allaktivitetshuset BG10, i samarbete med Salabostäder AB, markerar ett viktigt steg i arbetet med att skapa mötesplatser som möter lokala behov. Genom tidig dialog med boende i området säkerställs att verksamheten är både relevant och tillgänglig.

Bibliotekets projekt "Mer läsning" riktar sig särskilt till ungdomar i glesbygdsområden och syftar till att stärka läsförmågan, öka intresset för text, skrivande och litteratur samt skapa positiva relationer till böcker. Projektet bidrar därigenom till förbättrade framtida möjligheter för utbildning och yrkesliv.

Genom ett tvärsektorielt samarbete med Vård- och omsorg, Skolan, Salabostäder AB med flera verkar kultur- och fritidsnämnden också för ökad trygghet i kommunen. Den gränsöverskridande fältverksamheten stärker den sociala sammanhållningen och tryggheten bland Sala kommuns invånare samt möjliggör fler vuxna på stan.

### Sammanfattning

Indikatorer och nyckeltal visar på en tydligt positiv utveckling inom kultur- och fritidsnämndens ansvarsområden. Kostnaderna för kulturskolan har minskat samtidigt som utbudet av sommarläger för unga och Sommararenan i stadsparken har ökat, vilket bidrar till meningsfulla aktiviteter under loven.

Bibliotekets projekt "Mer läsning" har nått goda resultat, med ökat engagemang och förbättrad läsförmåga bland ungdomar, särskilt i glesbygdsområden där tillgången till kulturutbud annars kan vara begränsad.

Den nya "Aktivitetslokalen BG10" har blivit en viktig lokal resurs. Genom god dialog med boende skapas en inkluderande miljö som motsvarar lokala behov och märks i ett ökat deltagande i aktiviteter.

Simundervisningen är en central del i arbetet för ökad trygghet och säkerhet i kommunen. Genom att

säkerställa att alla barn och unga får möjlighet att lära sig simma minskar risken för olyckor vid vatten, samtidigt som fler kan delta i fritidsaktiviteter på lika villkor. Simkunnighet är därför inte bara livräddande kunskap utan också en investering i folkhälsa och barns rätt till meningsfull fritid. Genom samverkan mellan skola och kultur- och fritidskontoret skapas trygga och tillgängliga miljöer för simning.

Tryggheten i kommunen har också stärkts, bland annat genom samverkan över förvaltningsgränser inom fältverksamheten, vilket bekräftas av positiva resultat i trygghetsindikatorerna.

### Slutsats

Utifrån dessa resultat bedöms målet som uppnått. Kultur- och fritidsnämnden har lyckats skapa attraktiva och tillgängliga verksamheter som främjar ungas personliga och sociala utveckling, stärker läsförmågan och bidrar till ökad trygghet i Sala kommun. Samtidigt visar erfarenheter och analyser att fortsatt arbete och förstärkta insatser behövs för att öka deltagandet, ytterligare stärka tryggheten och säkerställa att verksamheterna även i framtiden möter kommuninvånarnas behov över hela Sala. Medborgarnas nöjdhet påverkas delvis av det nuvarande badhusets skick och den rådande situationen kring anläggningen.

## UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

**MÅL** – Vidareutvecklar vår närvaro och synlighet i digitala kanaler för att nå ut med våra aktiviteter och upplevelser inom kultur-, fritid- och friluftsområdet till alla sala kommuns invånare och besökare.

**Indikator:** Marknadsföring av evenemang, aktiviteter, händelser på kommunens digitala medier

Följare/sociala medier

2023, 6 748 följare, 2024, 8 871 följare och 2025, 10 248 följare

Aktiviteter	Resultat
Effektivare marknadsföring av kontorets verksamhet	En ökning av följare i sociala medier med 13% från 2024 gör att kontoret når ut till intresserade målgrupper med en ökad framgång

**MÅL** – Att minska koldioxidutsläppen och förbättra folkhälsan genom en renare miljö.

**Indikator:** Minska klimatpåverkan, lägre energiförbrukning och bättre luftkvalitet

En plan för en hållbar och klimatneutral skötsel av gräsplanerna

Aktiviteter	Resultat
Ta fram en plan för en hållbar och klimatneutral skötsel av gräsplanerna	Minskning av CO2-utsläpp med ca 90% under jämförbar period/förhållande med konventionell gräsklippare

**MÅL** – Att de ungas egna intressen, erfarenheter och kunskaper tillvaratas för att bidra till personlig och social utveckling i en frivillig, öppen och trygg miljö

**Indikator** Erbjudna tillgång till mångsidig biblioteks-, kultur- och fritids-gårdsverksamhet

Medborgardialog/Arrangemang /Aktiviteter

Aktiviteter	Resultat
Låta unga skapa en serie inspirerande och interaktiva läsfrämjande aktiviteter	6 anställda ungdomar som har planerat och genomfört olika aktiviteter som har nått ytterligare 481 ungdomar
Gränsöverskridande fältverksamhet	Kontoret har tillsammans med Social- och arbetsmarknadskontoret samverkat med fältverksamheten vilket medfört större deltagande och synlighet på olika ungdomsarenor

**MÅL** – Bidra till att skapa en gemenskap och framtidstro i samhällets alla delar och därigenom möjliggöra goda uppväxtvillkor för alla barn och ungdomar och bidra till god hälsa genom livets alla faser

**Indikator:** Marknadsföring av evenemang, aktiviteter, händelser på kommunens digitala medier

Aktiviteter	Resultat
Aktivitetsprogram	”Bokstart” på Sala stadsbibliotek där fokus varit på förskolor: Åkra och Gärdesta. 20 träffar med föräldralediga har genomförts vilket medfört att besöken på bokbussens förskole turer har gått från 149 (2024) till 470 (2025), dvs ökning med 215 %
Upprätta en idrottsplan samt en friluftsplän	Idrottsplan antogs av kultur- och fritidsnämnden under 2025 och har gått upp till kommunfullmäktige för antagande. Projektledare har anställts för att arbeta med framtagande av en friluftsplän 2026

## Framtiden

- I visionen för Lärkans sportfält ingår att utveckla området till en levande och tillgänglig stadsdel präglad av idrott och friluftsliv. Förändrade fritidsvanor och nya former för fysisk aktivitet ska tas till vara i syfte att stärka folkhälsan. Den fortsatta utvecklingen enligt Vision Lärkan förutsätter därför ett långsiktigt hållbart badhus, där inriktningen är att skapa en framtidssäker helhetslösning snarare än att utgå från en begränsad utrustning av befintliga anläggningar.

- Stärka möjligheterna till spontanidrott, träning samt fritidsaktiviteter genom att fortsätta utveckla idrottsplatser, friluftsområden och anläggningar genom att upprätta en handlingsplan utifrån antagen Idrottsplan.

- En dialog initieras mellan Skolkontoret och Kultur- och fritidskontoret för att undersöka möjligheterna till samarbete kring både administration och genomförande av Skapande skola-projekt. Syftet med denna dialog är att lägga grunden för ett långsiktigt och hållbart samarbete mellan kontoren för att integrera Skapande skola som en naturlig del av skolans verksamhet kan projekten kopplas till läroplanens övergripande mål, såsom demokrati, normer och värden samt språk, lärande och identitet.

- Framtagande av en ”Friluftsplän” under 2026

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Den demografiska inverkan på verksamhetens driftskostnader 2025-2026 är obetydlig för kultur- och fritidsnämndens del	Ingen Hantering
<b>Kompetensbrist</b>	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Kultur- och fritidskontoret genomför kompetensutveckling för verksamhetschefer enligt plan samt regelbunden kompetensutveckling för personal	Ingen hantering

## VERKSAMHETSFAKTA

Område	Nyckeltal	Mål	2024	2025
Kulturkvarteret Täljstenen	Antal besökare i Täljstenen	15 000	9 500	9 750
Bibliotekets verksamhet, öka service och tillgänglighet för invånarna	Antal besökare på biblioteket	110 00	109 153	109 226
	Antalet bibliotekslån per invånare överstiger riksnittet*	Öka	5,3/5,0	Ej klar
	Barnbokslån, antal/barn 0–17 å	10	11,9	Ej klart
Medarbetare	Sjukfrånvaron inte överstiger 5%	5%	3,6%	Ej klart
Badhuset	Antalet besökande i badhuset	70 000	54 517	79 563
	Kommunal subvention per besök i badhuset	100	134	88
	85 % av eleverna i åk 2 ska ha lärt sig simma	85%	85%	82%
Kulturskolan	Kostnad musik- och kulturskola, kr/inv	250	273	Ej klart
Anläggningar	Bra möjlighet att nyttja kommunens idrotts- och motionsanläggningar, andel (%)	70%	Mäts vart annat år	76%

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Vidareutvecklar vår närvaro och synlighet i digitala kanaler för att nå ut med våra aktiviteter och upplevelser inom kultur-, fritid- och friluftsområdet till alla Sala kommuns invånare och besökare	Mätning av närvaro och synlighet i digitala kanaler	Följare/sociala medier	6 748	8 871	10 248	Ökande
		Antalet bibliotekslån per invånare överstiger riksnittet	5,4/5,0	5,3/5,0	Resultat i mars	Oförändrat
		Arrangemang	70	53	37	Minskande

#### MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Målet att minska koldioxidutsläppen och förbättra folkhälsan genom en renare miljö.	Plan för en hållbar och klimatneutral skötsel av gräsplanerna	Utsläpp till luft av växthusgaser totalt, ton CO <sub>2</sub> -ekv/inv	4,53	Ej resultat	Ej mätt	Oförändrat
	Folkhälsan förbättras	Antal deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv 7-20år	24,9	25,7	Resultat i mars	Ökande

#### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
De ungas egna intressen, erfarenheter och kunskaper tillvaratas för att bidra till personlig och social utveckling i en frivillig, öppen och trygg miljö	Tillgång till mångsidig biblioteks-, kultur- och fritidsgårdsverksamhet	Kostnad musik- och kulturskola, kr/inv	283	273	Resultat i mars	Minskande
		Sommarläger	19	16	19	Stabilt över år
	Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter	Medborgarundersökningen- Bra möjlighet att nyttja kommunens idrotts- och motionsanläggningar, andel (%)	72,8	Ej resultat	76%	Liten ökning över år
		Antal besökare i Täljstenen	9 000	9 500	9 750	Ökande
		85 % av eleverna i åk 2 ska ha lärt sig simma	77,8%	85%	82%	Ökande de senaste åren med en minskning 2025

## Skolnämnden

### Sammanfattning året som gått

År 2025 har präglats av arbete för att skapa en stabil grund inom skolkontorets alla verksamheter. Under året har ett långsiktigt arbete med arbetsplatskulturen pågått, där en central insats har varit att skolchefen besökt samtliga verksamheter för att lyfta Sala kommuns vision, skolkontorets roll i detta arbete samt utbildningsuppdragets betydelse kopplat till kultur och värdegrund.

Flera insatser har genomförts med fokus på kvalitet i undervisningen. Ett tidigare påbörjat samarbete med Skolverket och Högskolan Dalarna har inletts och omfattar nu kommunens samtliga rektorer.

Året har också inneburit organisatoriska förändringar bland annat för att förpassa verksamheter till de förutsättningar som finns samt ge bättre förutsättningar för rektor att leda och fördela arbetet speciellt inom elevhälsan.

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

#### Skolnämnden

Skolnämnden ansvarar för kommunens uppgifter och ärenden som avser skolväsendet enligt Skollagen (2010:800), gällande skolförfattningar och förordningar, förutom de uppgifter och ärenden som kommunstyrelsen svarar för.

#### Inom Skolnämndens ansvarsområde ligger:

Förskola, pedagogisk omsorg samt fritidshem.

Utbildningen inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdomar gällande förskoleklass, grundskola, gymnasieskola, anpassad skola och anpassad gymnasieskola med fritidsklubb samt kommunal vuxenutbildning.

#### Övrigt

Skolnämnden är vårdgivare för elevhälsan.

Nämnden är ansvarig för utdelning av donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

### ORGANISATION

Skolkontorets centrala förvaltning består av skolnämnd, centralt kansli, delar av den medicinska elevhälsan, pedagogiska utveckling och andra centrala funktioner.

Skolkontorets samtliga förskole- och skolenheter leds övergripande av skolchef. Det finns tre verksamhetschefer fördelade på förskola, grundskola samt gymnasium och vuxenutbildning. Alla grundskolor och gymnasieskolor har, i enlighet med skollagen, tillgång till samtliga professioner inom elevhälsan, alla har även

bemannade skolbibliotek. På respektive förskole/skolenhet finns en rektor som är ansvarig och leder verksamheten utifrån våra styrdokument, som till exempel skollag och läroplan. Verksamheterna följs upp genom systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå och skol- och förskoleenhetsnivå.

Förskoleverksamheten är organiserad under skolkontoret och omfattar 11 förskolor. I centrala Sala finns det både större och mindre förskolor, och på landsbygden har flera mindre enheter. Skolkontoret har också tillsynsansvar för de fristående förskolorna och den pedagogiska omsorgen i kommunen.

Inom förskoleverksamheten har vi tre specialpedagoger och en verksamhetsutvecklare som bidrar tillsammans till att stärka kvaliteten i förskolorna genom både praktisknära stöd och strategiskt utvecklingsarbete som bidrar till en likvärdig utbildning. Verksamheten följs upp genom systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå och enhetsnivå.

Grundskoleverksamheten är organiserad under skolkontoret och omfattar 13 grundskoleenheter samt en anpassad grundskola. Verksamheten bedrivs från förskoleklass till årskurs 9.

Skolorna omfattar både små landsortsskolor och större centrala skolor. Samtliga låg- och mellanstadieskolor har fritidshem. Organisationen kompletteras av central särskild undervisningsgrupp (CSU) och akutskola, som ger riktade och tillfälliga stödinsatser för elever med omfattande behov.

Centrala funktioner såsom elevhälsa, specialpedagogiskt stöd samt Centrum för flerspråkighet (CF) med modersmålsundervisning och studiehundledning på annat modersmål stödjer skolenheternas arbete och bidrar till likvärdig utbildning. Det finns även en verksamhetsutvecklare som arbetar med både rektor och personal för att utveckla grundskolornas verksamhet.

Det finns två gymnasieskolor varav ett naturbruksgymnasium. Vi erbjuder fyra högskoleförberedande program samt sex yrkesprogram. Inom programmet naturbruk finns inriktningarna djur, skog, hästhållning samt lantbruk. Kommunens anpassade gymnasieskola är inom naturbruk. Vi har även introduktionsprogram (IM) för elever som inte är behöriga till nationella program.

Vuxnas lärande är kommunens vuxenutbildning. Den är till för alla kommuninvånare över 20 år. Här kan man läsa: Svenska för invandrare (sfi), grundskolekurser, gymnasiekurser, anpassad vuxenutbildning samt en undersköterskeutbildning. Utifrån samverkansavtal med andra kommuner ges även tillgång till utbildningar vi inte har i egen regi i Sala. Vuxnas lärande erbjuder studie- och yrkesvägledning till samtliga kommuninvånare.

### Viktiga händelser året som gått

- Skolverksamheten i Lärkbacksskolan flyttades i samband med att "nya" Åkraskolan stod klar.
- Verksamheten i Ekdalens förskola flyttades i samband med att "nya" Åkra förskola stod klar.

- Åkraskolans förskola, grundskola (F-6) och anpassad grundskola (1-6) invigdes i samband med skolstart ht -26.
- Akutskola för elever åk 1-9 upprättades ht 2025 med hjälp av statligt stöd där elever tillfälligt kan få undervisning utanför den egna enheten. Detta är en del i det förebyggande och främjande arbetet för trygghet och studiero.
- Ett utökat projekt i samarbete med "Samverkan för bästa skola" för läsåret 25/26 har påbörjats. Syftet är att stärka arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet samt stärka rektorerna i det pedagogiska ledarskapet.
- Lässsatsning i förskolan genom utbildning för samtlig personal inom förskolan har genomförts. Fokus har varit språket kopplat till läsning. Syftet är att ge en god grund för framtida läsning och lärande.
- Fortbildning och Fritidshemssatsning för lärare fritidshem har genomförts. Syftet är att lyfta fram och stärka fritidshemmens viktiga roll för elevernas lärande och utveckling, specifikt inriktat mot språkutveckling.
- Tala-läs- och skrivsatsning för lärare som undervisar i lägre åldrar (F-3) har påbörjats. Syftet är att skapa en gemensam grund för alla lärare i Sala kommun, baserad på forskning och beprövad erfarenhet.
- Samarbetet med Skolverket inom "Samverkan för bästa skola" har fortsatt och utökats under läsåret 2025/2026. Detta innebär att Skolverket tillsammans med Högskolan Dalarna intensifierar arbetet och inkluderar alla rektorer i en utvecklingsinsats som ligger i linje med skolkontorets prioriterade områden, ledning och styrning samt systematiskt kvalitetsarbete.
- Ämnesbetygsreformen inom gymnasiet och vuxenutbildningen som innebär att man övergick från kursbetyg till ämnesbetyg på gymnasiala kurser.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-151 532	-144 395	-162 276	17 881
Interna intäkter	-73 095	-509 512	-508 056	-1 457
<b>Summa intäkter</b>	<b>-224 626</b>	<b>-653 907</b>	<b>-670 332</b>	<b>16 425</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	95 984	94 700	99 319	-4 619
Personalkostnader	489 988	483 432	470 843	12 589
Övriga kostnader	50 224	54 090	60 232	-6 143
Interna kostnader	244 321	694 094	688 165	5 929
<b>Summa kostnader</b>	<b>880 517</b>	<b>1 326 316</b>	<b>1 318 560</b>	<b>7 756</b>
<b>Resultat</b>	<b>655 890</b>	<b>672 409</b>	<b>648 228</b>	<b>24 181</b>

#### Externa intäkter

Avvikelsen förklaras till största del av högre statsbidragsintäkter än budgeterat. Detta beror dels på statsbidrag som inte var kända vid budgettillfället, dels på statsbidrag som har inkommit under året och som ska matchas mot motsvarande icke budgeterade kostnader. Det beror även på att delar av statsbidrag inte budgeterades på grund av att fördelning gjordes efter fastställt budget. Fördelningen inför 2026 gjordes redan vid budgetering vilket kommer reducera budgetavvikelsen inför kommande år.

#### Interna intäkter

Intäkterna avviker från budget på grund av lägre intäkter för tilläggsbelopp, avseende exempelvis medicinska assistenter, än budgeterat.

#### Köp av huvudverksamhet, bidrag

Högre kostnader än budgeterat vilket framför allt beror på högre kostnader för köp av huvudverksamhet inom gymnasieskolan. Det beror även på högre kostnader inom vuxenutbildningen vilket dock täcks av statsbidrag som heller inte budgeterades.

#### Personalkostnader

Ett överskott för personalkostnader redovisas inom de allra flesta verksamheter, vilket bland annat förklaras av sjukskrivningar och vakanser. Förändringen av semesterlöneskulden uppgick till 0,9 mnkr och bidrar därmed positivt till utfallet. Vidare budgeterades PO-pålägget till en högre nivå än det faktiska utfallet, vilket medför ett överskott om 4,5 mnkr.

Grundskolan uppvisar dock ett underskott, trots sjukskrivningar och vakanser. Det beror på högre personalkostnader än budgeterat som täcks av statsbidrag.

### Övriga kostnader

Övriga kostnader avviker negativt delvis på grund av att statsbidrag täcker vissa inköp som inte var budgeterade. Det beror även på att den faktiska kostnadsbilden för inköp inom flera olika verksamheter varit högre än budgeterat.

### Interna kostnader

Interna kostnader uppvisar en positiv avvikelse, främst till följd av lägre kostnader för tilläggsbelopp än budgeterat. Avvikelsen påverkas samtidigt av högre kostnader för fastighetsservice än budget samt lägre måltidskostnader jämfört med budget.

### Avvikelse från delårsprognos

Prognosen vid delåret avviker från det faktiska utfallet vid bokslut. Nedan redovisas och analyseras de väsentliga förändringar som har uppstått sedan delåret.

Externa intäkter avviker positivt med 6,9 mnkr jämfört med delårsprognosen. Avvikelsen förklaras bland annat av statsbidragsintäkter som ska matchas mot kostnader under posten övriga kostnader, vilket motsvarar en negativ avvikelse om 3,2 mnkr. Vidare beror avvikelsen på högre intäkter från interkommunala ersättningar än tidigare prognostiserat samt ökade försäljningsintäkter på Ösby.

Kostnader för köp av huvudverksamhet, bidrag uppvisar en positiv avvikelse om 1,4 mnkr jämfört med delårsprognosen. Detta beror främst på att kostnaden för elever som valt gymnasieskola i andra kommuner än Sala blev lägre än beräknat. Därutöver påverkar bokföring av lagerförändring vid Ösby utfallet positivt med 0,8 mnkr.

Kostnader för lokalhyror blev 0,3 mnkr lägre än prognostiserat vid delåret, vilket förklaras av att förväntade driftkostnader för nya Åkraskolan ännu inte har uppstått. Kostnaderna för elevpeng och tilläggsbelopp blev även lägre än prognosen vid delåret, motsvarande 1,5 mnkr.

Personalkostnaderna uppvisar därutöver en positiv avvikelse om 5,3 mnkr jämfört med delårsprognosen. Avvikelsen förklaras dels av en förändring av semesterlöneskulden om 0,9 mnkr som inte prognostiserades vid delåret, dels av lägre personalkostnader inom samtliga verksamhetsområden jämfört med prognosen.

## DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Nämnd och styrelseverksamhet	1 308	1 176	1 383	-207
Central förvaltning	20 199	37 881	33 446	4 435
Förskola	147 177	141 753	140 016	1 737
Anpassad gymnasieskola	7 648	6 505	4 284	2 221
Anpassad grundskola	21 464	19 935	19 596	339
Grundskola	333 428	340 362	325 998	14 364
Gymnasieskola	112 421	110 997	109 836	1 160
Vuxenutbildning	12 245	13 801	13 670	130
<b>Summa</b>	<b>655 890</b>	<b>672 409</b>	<b>648 228</b>	<b>24 181</b>

### Nämnd och styrelseverksamhet (-0,2 mnkr)

Inga större avvikelser.

### Central förvaltning (4,4 mnkr)

Central förvaltning gör ett överskott som till största del uppstått på grund av vakanta tjänster samt sjukskrivningar.

### Förskola (1,7 mnkr)

Överskottet beror bland annat på att årets semesterlöneskuld för förskolan uppgick till +0,8 mnkr samt att flera enheter haft lägre personalkostnader på helår än budget vilket beror på färre antal barn än budgeterat.

### Anpassad gymnasieskola (2,2 mnkr)

Anpassad gymnasieskola har ett positivt resultat vilket främst beror på lägre hyreskostnader på grund av att det budgeterades för högt.

### Anpassad grundskola (0,3 mnkr)

Verksamheten gör ett mindre överskott vilket bland annat beror på högre intäkter för elever som kommer från andra kommuner och går i Sala kommuns skolor.

### Grundskola (14,4 mnkr)

Verksamheten gör ett överskott, vilket delvis kan förklaras av högre externa intäkter än budgeterat, där statsbidrag utgör den största delen. Överskottet beror även på att budgeterade kostnader för tilläggsbelopp uppstått samt att PO-pålägget är lägre än budgeterat. Det beror även på lägre personalkostnader för bland annat sjukskrivningar och vakanser.

### Gymnasieskola (1,2 mnkr)

Verksamheten gör ett överskott som bland annat kan härledas till lagerförändringen som bokfördes vid årsskiftet på Ösby. Kostnaden för interkommunala ersättningar för elever som går i andra kommuner än Sala kommun avviker negativt från budget samtidigt som försäljningsintäkter och statsbidrag är högre än budget.

### Vuxenutbildning (0,1 mnkr)

Överskott som följd av högre statsbidragsintäkter än budget.

## UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Hyreskompensation Möklinta	2 733	Hyreskompensation för nybyggd skola
Hyreskompensation Åkra	1 500	Hyreskompensation för nybyggd skola
4 fler grundskolor än prislapp	14 500	Prioriteringen har budgeterats och använts till drift av de verksamheter prioriteringen avser. Under året har det arbetats med att säkerställa en effektiv resursfördelning för dessa tilldelade medel. Dock har både vakanser och sjukskrivningar i kombination med högre intäkter från riktade statsbidrag än budgeterat bidragit till att nämndens resultat växt.
<b>Summa</b>	<b>18 733</b>	

## INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Inkomster				
Utgifter	9 852	19 650	13 365	6 285
<b>Summa</b>	<b>9 852</b>	<b>19 650</b>	<b>13 365</b>	<b>6 285</b>

Budgeten för investeringar avser till största delen inventarier till nya Åkraskolan samt accesspunkter, och inkluderar även inventarier till Ösby, däribland en minibus och en traktor.

Av ett överskott på 6,3 mnkr kommer totalt 3,5 mnkr att begäras överföras till nästa år, vilket innebär att 2,8 mnkr kvarstår i årets resultat. Överskottet förklaras främst av kostnadseffektiva inköp, där större volymer har lett till bättre priser.

## EU-PROJEKT

Kungsängsgymnasiet bedriver två Erasmusprojekt där syftet är att stärka kunskap, demokrati och samarbete genom utbyten i Europa.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*. Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### Analys

Utifrån Salas kommuns utvecklingsmål *Ett växande Sala* och ambitionen om en god utbildning samt nämndens mål - *Att fortsätta arbetet med att stärka måloppfyllelsen, höjd kvalitet och bättre resultat* utgår analysen från ett av våra grunduppdrag *kunskapsuppdraget*, med fokus på undervisningens kvalitet.

### Förskolan

Analys av barn i åldern 1–5 år inskrivna i kommunens förskolor visar att 75 procent av barnen är placerade i kommunala förskolor, medan 25 procent går i fristående verksamheter. Den inrapporterade andelen till Statistiska centralbyrån (SCB) uppgår till 77,4 procent, vilket indikerar att samtliga barn inte har rapporterats in.

Kommunen ansvarar inte för rapportering av barn i fristående förskolor till SCB per den 15 oktober. Enligt gällande lagstiftning är detta respektive fristående huvudmans ansvar. Då det sannolikt föreligger brister i rapporteringen har Skolkontoret under innevarande år påmint de fristående aktörerna om deras skyldighet. Om statistiken i Kolada för år 2025 fortsatt visar avvikelser kommer Skolkontoret att vidta åtgärder i form av stöd och vägledning till berörda fristående förskolor.

För att skapa goda förutsättningar för fortsatt utbildning är det avgörande att undervisningen i förskolan håller hög kvalitet och att barn ges möjlighet att utvecklas i enlighet med ålder och mognad. För att ytterligare höja kvaliteten behöver förskolan fortsätta stärka arbetet med tidiga språkfrämjande insatser samt öka andelen utbildade förskollärare, då forskning tydligt visar att välutbildade pedagoger är avgörande för barns utveckling och undervisningens kvalitet.

### Grundskolan

Gymnasiebehörigheten över tid ligger i nivå med riksnittet. De årliga variationerna kan delvis förklaras av faktorer såsom elevsammansättning, antal elever, föräldlingsvärde samt ingångsvärden från tidigare

årskurser. Analysen visar att det finns utmaningar kopplade till inflyttade och placerade elever med varierande skolbakgrund. Elever som har följt hela skolkedjan inom kommunens verksamheter uppvisar generellt bättre förutsättningar att nå skolframgång.

En fördjupad analys av kunskapsresultaten i grundskolan visar att andelen elever som når minst godkänt i alla ämnen i årskurs 6 ligger i nivå med rikets genomsnitt, men med en svagt nedåtgående trend. Resultaten i svenska och matematik följer den nationella nedgången, men ligger något under rikssnittet.

I årskurs 9 framträder skillnader mellan resultat på nationella prov och slutbetyg, vilket indikerar behov av fortsatt arbete med att stärka bedömarkompetensen. Anpassade studiegångar bedöms i flera fall inte leda till förbättrade studieresultat och ger begränsade förutsättningar för vidare studier.

Under de senaste två åren har ett riktat arbete för att höja kvaliteten i undervisningen genomförts. Analysen visar att verksamheterna har gjort positiva förflyttningar. De centrala kvalitetshöjande insatserna har haft god effekt på samtliga skolor.

### **Gymnasieskolan**

Statistiken för examen inom tre år inkluderar samtliga elever, även de som är inskrivna på introduktionsprogram och de som har reducerad studiegång utan plan att ta examen inom tre år. En tänkbar orsak till att andelen sjunkit med 4,6 procentenheter från 2024 till 2025 är att antalet elever inom introduktionsprogrammet har ökat. Planerad publicering av statistik för andel gymnasieelever på introduktionsprogram gällande 2025 sker vecka 10 år 2026, vilket innebär att antagandet ännu inte kan styrkas.

Andelen elever som tar examen inom tre år är högre på studieförberedande program än på yrkesprogram, vilket stärker antagandet om introduktionselever eftersom fler av dem läser mot yrkesprogram via yrkesintroduktion. Vid jämförelse mellan examen inom tre år och fyra år framkommer att vissa elever klarar examen om de får mer tid, dvs. ett fjärde år på gymnasiet. Vid djupare analys framgår att andelen elever på individuella programmet (IM) har ökat, och att ett extra år ofta inte räcker för att bli behörig till nationellt program.

Den kvantitativa analysen visar att andelen behöriga lärare är högre inom teoretiska ämnen, medan behörigheten bland yrkeslärare är lägre. Forskning visar tydligt att välutbildade lärare med stark ämneskompetens är avgörande för elevers resultat och undervisningens kvalitet.

### **Sammanfattning**

Utifrån indikatorer för förskolans deltagande, elevers behörighet till yrkesprogram samt gymnasieexamen inom tre år framgår att antalet inskrivna barn i kommunala förskolor ligger på en stabil nivå. Behörigheten till gymnasiet ligger i paritet med rikssnittets trend. Däremot visar andelen elever som fullföljer gymnasieutbildningen inom tre år en nedåtgående avvikelse.

Analysen indikerar att resultaten väl hänger samman med kvalitet i undervisningen samt personalens utbildningsnivå.

Att höja kompetensen inom systematiskt kvalitetsarbete ger ökade förutsättningar till precisa och adekvata insatser

### **Slutsats**

Den samlade bedömningen är att Sala kommuns utbildningsverksamheter uppnår en medelhög nivå av målpuppfyllelse i relation till kunskapsuppdraget. För att ytterligare stärka resultaten rekommenderas ett ökat fokus på kvalitet i undervisningen samt tidiga insatser. Vidare bedöms en tydligare ledning och styrning som nödvändig inom alla verksamheter. Att höja kompetensen inom systematiskt kvalitetsarbete ger ökade förutsättningar till precisa och adekvata insatser

## **ETT HÅLLBART SALA**

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### **Analys**

Utifrån Salas kommuns utvecklingsmål *Ett hållbart Sala*, nämndens mål *Att öka likvärdigheten i arbetet med elevhälsan i kommunen, att öka kvaliteten i arbetet med elever i behov av särskilt stöd samt*

*Att systematiskt arbeta för att stärka det kompensatoriska uppdraget inom kommunens förskolor och skolor* utgår analysen från ett av grunduppdragen, *det kompensatoriska uppdraget*, vars syfte är att motverka ojämlikheter och skapa likvärdiga förutsättningar för alla elever.

### **Förskolan**

Inom förskolan är andelen utbildade förskollärare en central faktor, då dessa professioner leder det pedagogiska arbetet och säkerställer kvaliteten i utbildningen. Andelen förskollärare har varit stabil de senaste åren men ligger under rikssnittet. Samtidigt är andelen barn i förskolan hög, vilket enligt forskning ger goda förutsättningar för lärande och utveckling. För att skapa goda förutsättningar för fortsatt utbildning är det avgörande att undervisningen i förskolan håller hög kvalitet och att barn ges möjlighet att utvecklas i enlighet med ålder och mognad. Förskolan ska säkerställa tillgängliga lärmiljöer som ger alla barn likvärdiga förutsättningar. Vid kvantitativ analys framkommer att insatser för att stärka personalens ledning och styrning samt att säkerställa kvalitet i undervisningen har genomförts.

### **Grundskolan**

Gymnasiebehörigheten över tid ligger i nivå med rikssnittet. De årliga variationerna kan delvis förklaras av faktorer såsom elevsammansättning, antal elever, förädlingsvärde och ingångsvärden från tidigare

årskurser. Analysen visar att det finns utmaningar kopplade till inflyttade och placerade elever med varierande skolbakgrund. Elever som har följt hela skolkedjan inom kommunens verksamheter uppvisar generellt bättre förutsättningar att nå skolframgång.

Meritvärdet ligger något under rikssnittet. När detta sätts i relation till gymnasiebehörigheten framgår att verksamheterna lyckas väl med att ge elever förutsättningar att nå godkända betyg. Däremot indikerar analysen att det finns potential att ytterligare stödja elever i att nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling. En möjlig förklaring kan vara att stimulans för ökad kunskapsinhämtning inte ges i tillräcklig omfattning, vilket bör beaktas i det fortsatta utvecklingsarbetet. Andelen behöriga lärare har ökat det senaste året. Forskning visar tydligt att välutbildade lärare med stark ämneskompetens är avgörande för elevers resultat och kvalitet i undervisningen, vilket är en viktig del av det kompensatoriska uppdraget.

Utifrån betygsresultaten i grundskolan är elevhälsa och rätten till stöd ett av kärnuppdragen inom det kompensatoriska arbetet. Den kvalitativa analysen visar att verksamheterna har en fungerande elevhälsoorganisation, men det finns utmaningar med struktur och rutiner. Ett arbete pågår för att förflytta elevhälsoarbetet från ett åtgärdande till ett mer främjande och förebyggande arbetssätt. Skolnärvaro framträder som ett prioriterat område där elevhälsan har en central roll.

### **Gymnasieskolan**

Andelen elever med gymnasieexamen efter fyra år är marginellt lägre än tidigare år. Vid djupare analys framkommer att andelen elever på individuella programmet (IM) har ökat, och att det ofta inte räcker med ett extra år för att bli behörig till nationellt program. Den kvalitativa analysen visar även att det finns utvecklingsområden gällande den inre organisationen, särskilt elevhälsans arbete för att stärka det kompensatoriska uppdraget, samt behov av att förbättra kvaliteten i undervisningen.

### **Vuxnas lärande**

Andelen kursdeltagare i Komvux på gymnasial nivå som avslutar kurs med godkända betyg ligger över tid på en hög nivå. Orsaker till att vissa elever inte klarar kursen kan vara flera, exempelvis låga förkunskaper, vilket gör att målen inte nås trots stödinsatser.

### **Sammanfattning**

Verksamheterna når en medelhög nivå av måluppfyllelse i relation till det kompensatoriska uppdraget. Dock finns behov av utökade insatser med fokus på de lägra åldrarna (förskola och grundskola år F-3)

### **Slutsats**

Den samlade bedömningen är att Sala kommuns utbildningsverksamheter uppnår en medelhög nivå av måluppfyllelse i relation till det kompensatoriska uppdraget. Det kompensatoriska uppdraget är av väsentlig betydelse för studieresultaten. Pedagogers yrkesskicklighet, kvalitet i undervisningen och barn- och elevhälsoarbetet är förutsättningar för detta. Vid djupare kvalitativa analyser framkommer att insatser behöver vara riktade till lägre åldrar, det förebyggande och främjande barn- och elevhälsoarbetet behöver

stärkas samt att det behövs tydlighet i ledning och styrning inom alla nivåer. Att höja kompetensen inom systematiskt kvalitetsarbete ger ökade förutsättningar till precisa och adekvata insatser

## **ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA**

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### **Analys**

Utifrån Salas kommuns utvecklingsmål *Ett tryggt och rättvist Sala* utgår analysen från demokratiuppdraget, med fokus på värdegrund, demokrati, trygghet och studiero.

### **Förskolan**

Förskolans kvalitetsenkät visar att både pedagoger och vårdnadshavare upplever förskolan som en trygg miljö för barnen. Resultaten har legat högt och stabilt under flera år, vilket indikerar en välfungerande verksamhet med goda förutsättningar för barns lärande och utveckling.

### **Grundskolan**

Elevernas upplevda trygghet är generellt hög i kommunens grundskolor. Analysen visar att planerade rastaktiviteter, hög vuxennärvaro och fungerande trygghets-team är framgångsfaktorer för att skapa en trygg skolmiljö.

Studiero framträder däremot som ett utvecklingsområde. Elevernas upplevelse av studiero varierar både mellan och inom skolor, särskilt i de äldre årskurserna. Analysen pekar på att bristande samsyn kring bemötande, ordningsregler och ledarskap i klassrummet påverkar studieron negativt. Det finns även ett tydligt samband mellan undervisningens kvalitet och elevernas upplevda studiero, vilket understryker behovet av att utveckla en gemensam skolkultur och stärka ledarskapet i undervisningen.

### **Gymnasieskolan**

Gymnasiets skolenkät visar att eleverna i hög grad känner sig trygga i skolan. När det gäller studiero ligger resultatet i nivå med rikssnittet, men detta är en relativt låg nivå. Ett långsiktigt och medvetet värdegrundsarbete har påbörjats bland både elever och personal för att stärka skolkulturen och främja trygghet och studiero.

## Sammanfattning

Den upplevda tryggheten är hög inom skolkontorets verksamheter men studiero utgör ett fortsatt utvecklingsområde. Inom skolverksamheterna finns bristande samsyn kring bemötande, ordningsregler och ledarskap i klassrummet vilket indikeras i låga siffror på studiero.

## Slutsats

Den samlade bedömningen visar att Sala kommuns utbildningsverksamheter uppnår en hög nivå av upplevd trygghet. Analysen indikerar dock att studiero utgör ett fortsatt utvecklingsområde. Fördjupade kvalitativa analyser visar tydliga samband mellan undervisningens kvalitet, ledarskap i klassrummet samt samsyn i bemötande och den studiero som barn och elever upplever. Ett fortsatt och systematiskt arbete med att stärka den gemensamma skolkulturen bedöms vara av stor betydelse i det förebyggande arbetet.

## Framtiden

- Förbereda för nya utbildningsreformer 2027 och 2028, till exempel tioårig grundskola, nytt betygssystem, nya läro- och kursplaner.
- Under 2026 inrättas ett Skolsocialt team där skola och socialtjänst samarbetar för att motverka problematisk skolfrånvaro.
- Verksamheterna fortsätter arbetet med de långsiktiga målen, systematiskt kvalitetsarbete, elevhälsans uppdrag, kvalitet i undervisningen, ledning och styrning samt närvaro.
- Fortsatt arbete med enheternas arbetsplatskultur.
- Alla verksamheter färdigställer sina kontinuitetsplaner i händelse av samhällsstörning. Syftet med planen är att identifiera vad som behövs för att kunna undervisa och fortsätta hålla barn och elever trygga vid olika former av samhällsstörningar som till exempel längre elavbrott, översvämningar, större kriser.
- Uppstart av öppen förskola som en del av den familjecentral som ska etableras. Detta för att erbjuda samordnade tidiga insatser för vårdnadshavare och barn 0-6 år.

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Utfallet skulle kunna vara att våra verksamheter får för litet barn- och elevunderlag. Detta kan då få ekonomiska konsekvenser och minskad kvalitet i utbildningen. Det kan uppkomma svårigheter att följa skollag och andra förordningar.	Det finns olika sätt att hantera detta förslag på åtgärder är till exempel att minska antalet enheter eller slå ihop barn- och elevgrupper för att öka elevgrupper eller se över de behov som finns och tillsätta de prioriterade medel som behövs för antalet enheter.
<b>Kompetensbrist</b>	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Obehörig personal ger sämre kvalitet i utbildningen.	Utbilda obehörig personal. Arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare.

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Kunskapsuppdraget	Antal barn i förskola	Barn 1-5år inskrivna i förskola, andel (%) kommun	75,8	77,4	(Planerad publicering, Kolada v 16, 2026)	
Kunskapsuppdraget	Andel elever med gymnasiebehörighet	Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, andel (%)	84,5	85,2	82,6	
Kunskapsuppdraget	Andel elever med gymnasieexamen	Gymnasieelever med examen inom 3 år kommunala skolor, andel (%)	64,0	61,1	56,5	

#### MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Kompensatoriska uppdraget	Utbildningsnivån ökar	Invånare, 25-64 år med låg utbildningsnivå (9-årig grundskola eller mindre som max utbildningsnivå)	12,4	12,1	(planerad publicering Kolada v.24, 2026)	
Kompensatoriska uppdraget	Utbildningsnivån ökar	Andelen gymnasieelever med examen inom 4 år (kommunala skolor)	68,3	68,0	67,3	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Elever åk 9, genomsnittligt meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)	207,2	212,9	209,9	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor	84,5	85,2	82,6	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskolan åk 1-9	77,1	83,1	(Planerad publicering Kolada v.15, 2026)	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Heltidstjänster i förskolan med förskollärare legitimation, kommunal regi, andel (%)	42,0	42,0	(Planerad publicering Kolada v.16, 2026)	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Kursdeltagare i Komvux på gymnasial nivå som har avslutat kurs med godkända betyg, i huvudmannens skolenheter, andel av de som avslutats eller avbrutit kurs under året (%)	90,0	90,1	(Planerad publicering Kolada v.24, 2026)	

### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolverkets enkät, elever i åk 5: Känner du dig trygg i skolan? (Andel som svarat helt och hållet eller till stor del, %)	85,3	76,9	76,9*	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolverkets enkät, elever i åk 8: Känner du dig trygg i skolan? (Andel som svarat helt och hållet eller till stor del, %)	76,0	77,6	77,6*	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolverkets enkät, gymnasieelever i år 2. Känner du dig trygg i skolan? (Andel som svarat helt och hållet eller till stor del, %)	88,8	88,2	88,2*	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolkontorets kvalitetsenkät för pedagoger. Jag upplever att barnen på vår förskola får omsorg i en trygg och god lärmiljö. (Andel som svarat stämmer mycket bra/stämmer ganska bra)	-	93,5	93,8	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Förskolans vårdnadshavarenkät. Mitt barn får omsorg i en trygg och god lärmiljö. (Andel som svarat stämmer mycket bra/stämmer ganska bra)	-	95,7	93,7	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolkontorets kvalitetsenkät, Andel elever (%) åk F-3 som svarar alltid eller ofta på frågan "Känner du dig trygg i skolan?"	-	91,0	94,8	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Sala kommuns kvalitetsenkät, Andel elever (%) åk 4-6 som svarar alltid eller ofta på frågan "Känner du dig trygg i skolan?"	-	92,4	91,6	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Sala kommuns kvalitetsenkät, Andel elever (%) åk 7-9 som svarar alltid eller ofta på frågan "Känner du dig trygg i skolan?"	-	92,0	94,6	

## Äldre- och omsorgsnämnden

### Sammanfattning året som gått

Under året har omfattande arbete genomförts för att nå budget i balans och utveckla vård- och omsorgs verksamheten i Sala kommun. Viktiga beslut och förändringar har genomförts, bland annat avskaffandet av LOV (lagen om valfrihet) inom hemtjänstens serviceinsatser, anpassningar av personalbemanningen, samt öppnandet av tio nya platser i särskilt boende. Kommunen har beviljats flera statsbidrag och genomfört förbättringar inför ny socialtjänstlag, med ökat fokus på förebyggande och tillgängliga insatser.

Ekonomi för 2025 har förbättrats bland annat efter att nämnden fick en budgetrevidering på 18 mnkr. Sammantaget visar nämnden ett bättre utfall än tidigare prognoser, men med fortsatt behov av kostnadskontroll.

Nämnden har haft återkommande ärenden för budget i balans. Planerade åtgärder har genomförts.

Brukarinflytande och bemötande har stärkts, särskilt inom hemtjänsten och delar av LSS, medan särskilt boende och socialpsykiatri visar varierande resultat och utvecklingsbehov. Väntetider till särskilt boende och personalkontinuitet i hemtjänsten har varit utmaningar, men åtgärder har vidtagits. Arbetet med trygghet, kvalitet, hygienrutiner, krisberedskap och kompetensutveckling har intensifierats.

Samtaget bedöms flera av verksamhetens mål som delvis uppnådda. Fortsatta insatser krävs för ökad likvärdighet, delaktighet, tillgänglighet och hållbar kvalitet inom hela vård- och omsorgsområdet, samtidigt som fokus framåt ligger på kompetensförsörjning, förebyggande arbete och långsiktig hållbarhet.

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

Äldre- och omsorgsnämnden (ÄON) ansvarar för kommunens uppgifter och ärenden enligt lagar och förordningar inom socialtjänsten och den kommunala hälso- och sjukvården, bland annat socialtjänstlag (2001:453) (SoL), lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387) (LSS), hälso- och sjukvårdslag (2017:30) (HSL).

Äldre- och omsorgsnämnden beslutar i samtliga individärenden som avser myndighetsutövning inom nämndens ansvarsområde samt yttranden till andra myndigheter i ärenden som rör enskilda inom nämndens ansvarsområde. Med myndighetsutövning mot enskild avses att för enskild part besluta om förmån, rättighet, skyldighet eller annat liknade förhållande.

Äldre- och omsorgsnämnden har till uppgift att svara för:

- äldreomsorg samt hemtjänst för både äldre och yngre personer jämte kommunal hälso- och sjukvård och hemsjukvård

- stöd och service enligt LSS till vissa personer med funktionsnedsättning

- kommunal socialpsykiatri

Övrigt: Nämnden är ansvarig för utdelning ur donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

### ORGANISATION

Äldre- och omsorgsnämndens uppdrag är organiserat i tre verksamhetsområden:

- Omsorg om funktionshindrade, LSS verksamheter och kommunal socialpsykiatri (FO)
- Omsorg om äldre, hemtjänst och korttidsboende och dagverksamheter (ÄO, HTJ)
- Omsorg om äldre särskilt boende och Hälso- och sjukvård (ÄO, SÄBO och HSL)

## Viktiga händelser året som gått

- Ett omfattande arbete har genomförts under året för att ta fram och genomföra åtgärder för att nå budget i balans. Åtgärderna är genomförda i sin helhet och nämnden bedöms ha en budget i balans 2026
- Kommunfullmäktige beslutade 2025-06-16 att ta bort lagen om valfrihet (LOV) på serviceinsatser inom hemtjänsten i Sala Kommun.
- Omfattande anpassningar av personalbemanningen har genomförts.
- Avtal för ny volymmodell är klart. Volymmodellen som är ett digitalt verktyg ska ge stöd för en enkel och effektiv resursplanering för hemtjänsten genom datadriven visualisering som utgår från biståndsbeslut enligt Individens behov i centrum, IBIC.
- Statsbidrag beviljades för Omställningen mot nära vård, Ofrivillig ensamhet, Habiliteringsersättning, Säkerhetsställa en god omsorg och hälso- och sjukvård för äldre personer, Äldreomsorgslyftet, Socialtjänstens hälso- och sjukvårdens beredskap. En mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst och införandet av en ny socialtjänstdataregisterlag.
- En gemensam plan för samverkan mellan kommun och region så kallad Primärvårdsplan är upprättad tillsammans med vårdcentralerna och följs löpande upp.
- En enhet är stjärnmärkt i demensomsorg – en utbildningsmodell från svenskt demenscentrum. En certifiering i demenskunskap.
- En kvalificerad och utbildad språkbudsbildare med särskild kompetens inom

språkutvecklande arbetssätt och inkluderande kommunikation i arbetslivet har utbildats. Den första språkbudsutbildningen genomförs i pilotform med fem utvalda verksamheter.

- Chefer har utbildats i kontinuitetshantering genom projektet civilt försvar och krisberedskap. Alla verksamheter har genomfört webb-utbildningen kontinuitetshantering.
- Mellanboendet (en boendeform mellan hemtjänst och särskilt boende) avvecklas som biståndsbedömt boende.
- En samverkan mellan svenska kyrkan, anhörigcentrum, demensföreningen och ett särskilt boende inom äldreomsorgen startades upp i form av Volontärverksamhet. För att motverka ensamhet bland äldre.
- Samverkan med Kultur och Fritid i ett gemensamt projekt "Att få göra det och på riktigt" tillsammans med Köpings kommun är uppstartat och aktivitetsombuden på FO har kommit halvvägs i kartläggningsarbete som kommer att ligga till grund för fortsättningen av projektet. Syftet är att skapa en metod för meningsfull sysselsättning tillsammans med civilsamhället för personer inom målgruppen LSS.
- Ett grundligt förberedelsearbete i form av SKR's modell skatta läget, en nulägesanalys för arbetet med ny socialtjänstlag som trädde i kraft 2025-07-01.
- En del av Gnistans verksamhet kan erbjudas utan biståndsbeslut i enlighet med nya Socialtjänstlagens intention, att vara lättillgänglig och förebyggande.
- Följsamhet av basala hygienrutiner visar på en positiv utveckling med ett medelvärde på 65 % under 2025 för Vård och omsorgskontoret. Jämfört med 2024 års medelvärde på 58 %. Medelvärdet i länet för 2025 är 50 %.
- Vård och omsorgskontoret har delats upp i två kontor med en kontorscheff till respektive kontor, Vård och omsorgskontoret och Social och arbetsmarknadskontoret.
- 10 nya platser inom särskilt boende för äldre öppnades under hösten. 7 platser på Björkgården, 1 plats på Parklängan 2, 1 plats på Parklängan 3 och 1 plats på Johannesbergsgatan 2.
- Hemtjänsten har genomfört och fastställt en planering för övertagande av LOV insatser inom befintlig verksamhet från 2026-01-01.
- Planering tillsammans Fastighetsenheten för flytt av Karpigatan 2 våning 3, gruppboende, till Jakobsbergsgatan 4 E våning 4. Skraddargränds korttidsboende har tillfälligt flyttat in på Bergsmansgatan 30 vån 4.
- En ny daglig verksamhet LSS har startats upp i samarbete med Salabostäder.

- Brukarrevisioner är genomförda på Socialpsykiatrins sysselsättning och boende.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-61 250	-53 490	-61 328	7 838
Interna intäkter	-9 127	-4 744	-4 640	-104
<b>Summa intäkter</b>	<b>-70 377</b>	<b>-58 234</b>	<b>-65 968</b>	<b>7 733</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	10 721	9 243	11 255	-2 011
Personalkostnader	485 358	471 605	465 779	5 825
Övriga kostnader	43 833	39 588	45 298	-5 710
Interna kostnader	73 063	76 445	74 380	2 066
<b>Summa kostnader</b>	<b>612 975</b>	<b>596 881</b>	<b>596 712</b>	<b>170</b>
<b>Resultat</b>	<b>542 598</b>	<b>538 647</b>	<b>530 744</b>	<b>7 902</b>

Enligt beslut i kommunfullmäktige fattat i oktober tilldelades nämnden en tilläggsbudget motsvarande 18 mnkr. Se tabell prioritering nedan

#### Externa intäkter: 7,8 mnkr

Avvikelsen mot budget består av högre statsbidragsintäkter än budgeterat, beroende både på en väl försiktig budgetering, samt högre bidrag än beräknat.

#### Interna intäkter: -0,1 mnkr

En marginell avvikelse mot budget.

#### Köp av huvudvht och bidrag: -2 mnkr

Avvikelsen mot budget består av en placering inom FO som inte var känd vid budgeteringen (0,6 mnkr) samt att kostnaden för LOV blev högre än budgeterat (0,5 mnkr). Därutöver en samverkanskostnad som inte var känd vid budgeteringen (0,25 mnkr).

#### Personalkostnader: 5,8 mnkr

Avvikelse mot budget består av budgetrevidering 13,5 mnkr samt ett arbete under hela året, med personalneddragningar, vakanshållande av tjänster och restriktiv vikarietillsättning, för att minska kostnader som gett bättre effekt än beräknat. Delar av det består av lägre kostnader än budget för PO motsvarande 4 mnkr.

#### Övriga kostnader: -5,7 mnkr

Avvikelsen mot budget består av att IVO ansökt hos förvaltningsrätten om att få utdöma att vite för ej verkställda beslut om 4 mnkr. Därutöver kostnader för rehabiliteringsinsatser till personal på 1,3 mnkr som inte var budgeterade.

**Interna kostnader: 2,1 mnkr**

Budgetavvikelsen består av städkostnader som blev lägre än budgeterat. 1,9 mnkr.

**Förändring sedan delåret**

Förändring sedan delår på externa intäkter består av äldreomsorgsavgifter som gett ett högre utfall, årets sista månader, på grund av att fler platser öppnats och belagts fullt ut. Förändring sedan delår på köp av verksamhet och bidrag var att LOV-tjänsterna, under hösten, blev dyrare än prognostiserat. Förändring sedan delåret på personalkostnader består av positiv förändring av årets semesterlöneskuld 1,3 mnkr. Försiktig prognostisering av omställningar, framförallt inom SÄBO, motsvarande 4 mnkr, vakanser inom administration och ledning samt ett lägre debiterat PO-pålägg 4,7 mnkr. Förändringar mot delåret för övriga kostnader beror på att friskvårdskostnader var för lågt prognostiserade för perioden efter delår och blev högre vid bokslutet.

Förändringen mot delåret för interna kostnader är en försiktig prognostisering av lokalhyror då osäkerhet förelegat för vem som haft betalningsansvar för vissa objekt.

**DRIFTREDOVISNING**

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Nämndsövergripande	7 108	4 045	9 899	-5 854
Administration	13 055	15 183	12 889	2 294
Omsorg om funktionshindrade	115 959	119 508	108 905	10 606
Hemtjänst	128 795	127 435	127 618	-183
Hälso- och sjukvård	54 599	60 308	53 862	6 445
Särskilt boende	223 082	212 169	217 574	-5 405
<b>Summa</b>	<b>542 598</b>	<b>538 647</b>	<b>530 744</b>	<b>7 902</b>

**Nämndsövergripande: -5,9 mnkr**

Budgetavvikelsen består av personalkostnader som uppstått genom att en besparing motsvarande 19 mnkr lades där i budget för att möta kostnadsminskningar under året.

**Administration: 2,3 mnkr**

Avvikelse mot budget beror på vakant tjänst samt en positiv förändring av semesterlöneskulden 1,3 mnkr.

**Omsorg om funktionshindrade: 10,6 mnkr**

Avvikelsen beror på högre intäkter än budgeterat motsvarande 3,7 mnkr. Till följd av en försiktig budgetering avseende osäkra intäkter samt statsbidrag som inte var kända vid budget. Personalkostnader inklusive PO-pålägg motsvarande 6,2 mnkr beroende på vakanser, svårigheter att rekrytera, ett effektivt användande av personalresurser samt att det debiterade PO-pålägget var lägre än budgeterat. Återhållsamhet har lett till lägre förbrukning än budget 0,7 mnkr.

**Hemtjänst: -0,2 mnkr**

Avvikelse mot budget beror på övrig förbrukning som blev något högre än beräknat under hösten.

**Hälso- och sjukvård: 6,4 mnkr**

Avvikelsen mot budget beror på högre intäkter än budgeterat på grund av omfördelning mellan verksamheter (Från Särskilt boende till Hälso- och sjukvård) nytt avtal för specialistsjukvård, flera uppdrag samt en förbättrad debiteringsmodell mot regionen. 4,4 mnkr. Återhållsamhet har lett till lägre förbrukning än budgeterat 1,1 mnkr. Det beror även på personalkostnader på grund av svårigheter att rekrytera samt lägre PO-pålägg än budgeterat. 1,1 mnkr.

**Särskilt boende: -5,4 mnkr**

Avvikelsen mot budget beror på lägre intäkter än budgeterat 1,1 mnkr till följd av omfördelning mellan verksamheter (från Särskilt boende till Hälso- och sjukvård).

Personalkostnader på grund av omställningar som inte fick full effekt under 2025 i besparingarna.

En riskkostnad på grund av icke verkställda beslut 3,9 mnkr.

**UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR**

Prioritering	Tkr	Kommentar
Hög grundbemannning SÄBO	5 911	Möjliggjort att inte behöva sänka grundbemanningen ytterligare
Hög andel uskor jmf andra kommuner	4 131	Möjliggjort att bibehålla en hög andel undersköterskor.
Hyreskompensation B30	4 178	Kompensation för tomhyror på Bergsmansgatan 30 då boendeplatser inte kunnat öppnas inom budgetram.
Borttagande av LOV	3 800	Beslutat och full effekt nås 2026
Extra habiliteringsersättning	750	Kvarstår och kommer att betalas ut även 2026
Personalkostnader	13 500	Klart neddragningar är effektuerade

**INVESTERINGSREDOVISNING**

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Inkomster				
Utgifter	1 097	5 400	763	4 637
<b>Summa</b>	<b>1 097</b>	<b>5 400</b>	<b>763</b>	<b>4 637</b>

Överskottet har genererats av att man senarelagt öppningen av äldreboendet på B30. Vissa nödvändiga investeringar har gjorts och omfördelats inom ram. Accesspunkter och inventarier bl.a.

**EU-PROJEKT**

Vård- och omsorgskontoret har inget pågående EU-projekt.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år.

En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### Analys

Ett växande Sala inom Vård och omsorgskontoret innebär att vi inte bara förvaltar det vi har – utan också stärker brukarens delaktighet och skapar förutsättningar för jämlika villkor.

Inom LSS syns en nedåtgång när det gäller brukarnas möjlighet till inflytande via regelbundna möten, både på boenden och daglig verksamhet. Det kan till viss del förklaras med att flera verksamheter i stället har haft aktiva delaktighetsslingor utifrån Delaktighetsmodellen, och på så sätt har brukares delaktighet möjliggjorts. Samtidigt pekar vissa indikatorer på ökad upplevelse av inflytande inom sysselsättning SoL. Det ökade stödet till personal för att omsätta brukarinflytande i praktiken, har därmed gett ett positivt resultat.

I 2025 års brukarundersökning upplever 99 % av deltagarna ett gott bemötande från hemtjänstpersonalen och 96% upplever att dom har inflytande över hur hjälpen kommer att utföras. I särskilt boende har helhetsbedömningen för brukarundersökningen minskat från 88 % till 72 %, Resultaten varierar på de enskilda verksamheterna vilket tyder på olika utvecklingsbehov.

### Sammanfattning

Arbetet med att stärka brukarnas inflytande ger resultat. Inom LSS-verksamheterna har metoder för brukardelaktighet fått genomslag, trots nedgång. Efter en viss förändring i negativ riktning, under förra året, i upplevelsen av inflytande på sysselsättning SoL, ses nu en ökad positiv upplevelse av brukarinflytande.

Inom hemtjänsten ses en förbättring gällande upplevelsen av inflytande med en ökning till 99 % jämfört med 93 % 2024. Upplevelsen av att få ett bra bemötande ligger på 99% både 2024 och 2025.

Trots att brukarundersökningen för särskilt boende visar på ett minskat resultat som helhetsbedömning

finns en variation inom varje verksamhet som kan vara både högre och lägre.

### Slutsats

Målet bedöms som delvis uppnått. Fortsatta insatser behövs för att säkra likvärdig delaktighet oavsett insatsform och verksamhet. Verksamheterna inom LSS får fortsätta arbeta med fler metoder för ökat brukarinflytande. Arbetet inom hemtjänstens verksamhetsområde talar för ökade resultat. Det är viktigt att alla brukare – oavsett insats eller funktionsnivå – får känna sig delaktiga i beslut som rör deras liv. I alla verksamheter behöver brukarperspektivet diskuteras och lyftas regelbundet

### ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### Analys

Inom ramen för målet att upprätthålla hög kvalitet och kontinuerlig utveckling visar indikatorerna en blandad bild.

Väntetiden till särskilt boende har ökat under 2025 till 132 dagar i jämförelse med att under 2024 vara 90 dagar. Vilket visar på att tillgången på boendeplatser varit för få. Under året har 10 nya boendeplatser öppnats, det har gjort att det vid slutet av året endast finns ett fåtal i kö till särskilt boende.

LSS-verksamheterna visar upp goda resultat. Andelen brukare inom bostad med särskild service som har en aktuell genomförandeplan med individuellt utformade mål är fortsatt på 100 procent. Det tyder på att arbetet med individuellt stöd och dokumentation håller hög kvalitet och att verksamheten har en stark struktur för uppföljning. Även inom daglig verksamhet är nivån hög, där 97 procent av brukarna har genomförandeplaner med dokumentation om delaktighet – ett resultat som hållit sig stabilt mellan åren. Dock finns utrymme att nå full måluppfyllelse även där.

Inom hemtjänsten har personalkontinuiteten försämrats något – från 14 till 15 olika medarbetare per brukare under en 14-dagarsperiod med minst två dagliga besök. Det innebär att fler medarbetare möter brukaren, vilket kan påverka både relation, trygghet och kvalitet negativt. Ökningen kan förklaras med utmaningar i insatsplanering och schemaläggning. Personalkontinuiteten inom hemtjänsten är inte ett mått

som kommer fortsätta att mätas från Socialstyrelsen, därför finns inget resultat att redovisa för helår 2025.

Resultatet för 2024 (redovisas 2025) visar att antalet registrerade fallskador uppgår till 4 030. Utfallet för 2024 visar fortsatt på behov av att både effektivisera befintliga förebyggande insatser och, vid behov, utveckla nya mer riktade åtgärder för att minska risken för fallskador. Arbetet med fallprevention är kommunövergripande och involverar flera kontor och aktörer. Vård- och omsorgskontorets insatser utgör en viktig del av det arbete, men behöver ses som en del av ett större gemensamt förebyggande ansvar för att nå långsiktigt hållbara resultat.

### **Sammanfattning**

Det finns en skillnad mellan utvecklingen inom LSS-verksamheterna och äldreomsorgen. LSS uppvisar goda resultat vad gäller individuell planering och delaktighet. Väntetiderna till särskilt boende och personalkontinuiteten i hemtjänsten visar på lägre resultat. Den ökade väntetiden kan riskera att skapa otrygghet för den enskilde och belastning på andra verksamheter, medan bristande kontinuitet i hemtjänsten kan försämra relationer och omsorgens kvalitet.

Senast tillgängliga statistik för fallskador avser 2024 och kan jämföras med utfallet för 2023. Jämförelsen visar en mindre ökning av antalet fallskador. Det fallskadeförebyggande arbetet bedrivs kommunövergripande och involverar flera kontor och aktörer, där Vård- och omsorgskontoret utgör en del av det gemensamma arbetet.

### **Slutsats**

Målen är inte helt uppnådda. LSS-verksamheterna visar på god måluppfyllelse och bra struktur men behöver jobba med att förbättra sitt arbete när det gäller brukarinflytande eftersom det visar på en nedåtgång. Delar av äldreomsorgen uppvisar utmaningar kopplat till tillgänglighet och kontinuitet. För att uppnå en mer jämlik kvalitet inom hela Vård- och omsorgskontoret behövs åtgärder för att fortsätta se över boendekapaciteten samt fortsätta arbeta för att stärka personalkontinuiteten i hemtjänsten. Verksamheter med goda resultat behöver följas upp och tas tillvara som inspirerande exempel. För att förebygga fallskador krävs en fortsatt utveckling av fallförebyggande insatser. Arbetet försvåras dock av att flera olika kontor är involverade, vilket gör det otydligt var insatserna bör prioriteras. Därtill saknas specificerad information om vilka typer av fallskador som ingår i det aktuella nyckeltalet, vilket begränsar möjligheterna till en effektiv uppföljning och styrning.

## **ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA**

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar

- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### **Analys**

Inom särskilt boende har den samlade brukarbedömningen minskat från 88 % till 72 %. Verksamhetens resultat beror på förändrade förutsättningar i verksamheten, målgruppens ökade vård- och omsorgsbehov och pågående omställningar. Resultatet visar ett behov av fördjupad dialog med brukare och närstående samt fortsatt fokus på kvalitet i det dagliga arbetet.

Andelen genomförda riskbedömningar inom äldreomsorgen uppgår under 2025 till 54 %. Riskbedömningar är en central del i det förebyggande arbetet för att minska risken för ohälsa, fall och undernäring samt för att säkerställa rättssäkra och personcentrerade insatser. Utfallet visar att det finns behov av att stärka följsamheten till fastställda arbetssätt och att utveckla den systematiska uppföljningen.

Sjukskötersketätheten inom särskilt boende ligger fortsatt på en nivå, med i genomsnitt 0,04 sjuksköterskor per boendeplats. Det kan påverka kontinuitet, tillgänglighet och upplevd trygghet, särskilt under kvällar och helger, och utgör därför ett viktigt utvecklingsområde i det fortsatta arbetet.

En negativ utveckling ses i brukarbedömningarna inom socialpsykiatri, när det gäller boende. Andelen brukare i boende särskild service enligt SoL, som upplever att de får bestämma om saker som är viktiga, har sjunkit, från 86 % år 2023 till 71 % under såväl 2024 som 2025. Däremot ses en positiv utveckling vad gäller boendestöd enligt SoL, som gått från 79 % till 100 %, i upplevelsen av om de boende får bestämma om saker som är viktiga. Det signalerar att delaktighet och självbestämmande till viss del har förbättrats.

Inom hemtjänsten syns en ökning av andelen brukare som upplever att de alltid får ett bra bemötande, 2025 redovisas att 82 % alltid upplever ett bra bemötande jämfört med 79% 2024.

### **Sammanfattning**

Brukarbedömning inom särskilt boende, äldreomsorg visar förbättring under 2024. Under 2025 sjunker resultatet till 72%. Resultaten inom hemtjänsten visar på ett högre resultat 2025 jämfört med 2024 gällande att alltid uppleva ett bra bemötande. Boende särskild service enligt SoL, visar på ett likvärdigt resultat, i jämförelse med föregående år, när det gäller bemötande och brukarnas upplevelse av inflytande. När det gäller boendestöd är det en positiv förändring, från 79 % till 100 %.

Bristen på fullt uppdaterade och samlade uppgifter om det riskförebyggande arbetet samt om sjukskötersketäthet innebär att den samlade bedömningen behöver

göras med försiktighet. Indikatorer som finns tillgängliga ger signaler om att förutsättningarna för rättssäkerhet och likabehandling kan variera mellan olika verksamheter.

### Slutsats

Målet är delvis uppnått. Helhetsintrycket av särskilt boende äldreomsorg har blivit bättre, men det finns områden som behöver stärkas – även när det gäller inflytande och bemötande inom boende särskild service enligt SoL. Upplevelsen av att alltid få ett bra bemötande har ökat 2025 jämfört med 2024 inom hemtjänsten. Äldre- och omsorgskontoret behöver jobba mer aktivt för att alla ska känna sig lika behandlade och få vara med och påverka, särskilt där det finns risk att brukarens medbestämmande minskar. Det är också viktigt att följa upp hur det riskförebyggande arbetet fungerar och hur sjuksköterskebemanningen ser ut.

## UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

Mål - Minska sjukfrånvaron med 1 procentenhet från föregående år	
<b>Indikator:</b>	
<b>Ökad frisknärvaro</b>	
2022: 10,5 % 2023: 11,3 % 2024: 10,5 % 2025: 10,6 %	
<b>Aktiviteter.</b>	<b>Resultat</b>
Arbeta enligt plan för minskning av sjukfrånvaro 2023	Jan –dec 2024, 10,5 % Jan - dec 2025, 10,6 %

## Framtiden

- Fortsatt fokus med att genomföra insatser och åtgärder för att behålla en budget i balans under perioden med bibehållen kvalitet.
- Implementering av ny volymmodell, inom biståndsenhet och hemtjänst i syfte att ge stöd till en enkel och effektiv resursplanering för hemtjänsten.
- Färdigställa riktlinje för Hälso- och sjukvård för att tydliggöra nämndens ansvarsområde.
- Nationellt kompetensutvecklingsprogram, yrkesresan startar för äldreomsorgen för att höja och skapa en likvärdig nationell kompetens.
- Samtliga verksamheter färdigställer kontinuitetsplaner i syfte att minska sårbarheten vid kris.
- Uppföljning och fortsatt utveckling av volontärverksamheten på särskilt boende

äldreomsorg, för att se över möjligheten att införa volontärverksamheten i fler verksamheter.

- Fortsatta språkbudsutbildningar genomförs i flera verksamheter utifrån nya språkkrav.
- Utifrån demografiska behov fortsätter planering tillsammans med Fastighetsenheten för nya gruppboendestäder och att en ny daglig verksamhet LSS ska startas upp.
- Ny lagändring från 26-07-01, Hälso- och sjukvårdslagen, vilket medför förberedelse för inrättande av Medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR)
- Fortsatt arbete med välfärdsmöten, Nära Vård och nya Socialtjänstlagen (SoL).

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Ökade kostnader för vård och omsorg. Risk för obalans mellan resurser och behov	Långsiktig planering baserad på befolkningsprognoser
<b>Kompetensbrist</b>	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Försämrad kvalitet i tjänster, ökad belastning för befintlig personal	Kompetensutveckling, öka användningen av teknik och nya arbetsätt

## VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Årsarbetare	800	856	770
Särskilda boendeplatser SoL För äldre "ej korttidsvistelse"	254	254	264
Korttidsvistelse/växelvårdsplatser på SÄBO		4/3 <sup>1</sup>	2/2
Korttidsboende SoL	3 990	6 883 <sup>2</sup>	5 805
Personer med hemtjänstinsatser intern/extern regi	582/132	630/290	627/240
Beslut bostad vuxna LSS	87	85	89
Personer med insatsen personlig assistans	3	2	2
Beslut daglig verksamhet LSS	120	141	150

<sup>1</sup> Nytt mått 2024

<sup>2</sup> Inkl korttidsvistelse på Särskilt boende

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka brukarens delaktighet	Brukarinflytande verksamhetsnivå (LSS)	Enhetsundersökning (LSS), enheterna har regelbundna, gemensamma möten för de boende, bostad med särskild service, andel (%)	69	85	80	↘
Främja jämlika levnadsvillkor för personer med funktionsnedsättning	Brukarbedömning sysselsättning, SoL	Brukarbedömning sysselsättning, SoL- Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	92	88	93	↗
Stärka brukarnas inflytande och delaktighet	Brukarinflytande verksamhetsnivå (DV, LSS)	Enhetsundersökning LSS- Enheterna har regelbundna, gemensamma möte, daglig verksamhet, gemensamma möte, daglig verksamhet, andel (%)	75	85	69	↘

#### MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Väntetid till särskilt boende	Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till första erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende, medelvärde	69	90	132	↘
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Genomförandeplan (LSS, bostad)	Enhetsundersökning LSS – brukare med en aktuell genomförandeplan som innehåller individuellt utformade mål, bostad med särskild service, andel (%)	99	100	100	→
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Genomförandeplan (Daglig verksamhet, LSS)	Enhetsundersökning LSS – brukare med en aktuell genomförandeplan som innehåller dokumentation om delaktighet, daglig verksamhet, andel (%)	97	97	97	→
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Personalkontinuitet, hemtjänst	Personalkontinuitet, antal personal som en hemtjänsttagare med minst två besök dagligen möter under 14 dagar, medelvärde.	14	15	*	↘
Öka trygghet och välbefinnande för äldre	Folkhälsan förbättras	Fallskador bland personer 65 +, 3-årsrm, antal slutenvårdstillfällena/100 000 inv	3950	4030		↘

### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Brukarbedömning Särskilt boende	Brukarbedömning Särskilt boende Äldreomsorg - helhetssyn andel (%)	79	88	72	
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Risikoförebyggande åtgärder	Andel riskbedömningar (Fall, nutrition, mm)	56	54	*	
Öka trygghet och välbefinnande för äldre	Sjuksköterskor per plats	Enhetsundersökning, äldreomsorg sjuksköterskor/plats särskilt boende, äldreomsorg, vardagar, antal	0,04	*	*	
Stärka brukarnas delaktighet och inflytande	Brukarbedömning boende särskild service, SoL	Brukarbedömning boende särskild service SoL - Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	86	71	71	
Stärka brukarnas delaktighet och inflytande	Brukarbedömning boendestöd, SoL	Brukarbedömning boendestöd SoL - Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	89	79	100	
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Bemötande, hemtjänst	Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - alltid bra bemötande, andel (%)	83	79	82	

## Social- och arbetsmarknadsnämnden

### Sammanfattning året som gått

Arbetet med det ekonomiska underskottet och att skapa förutsättningar för budget i balans har varit högt prioriterat under året. Arbetet har resulterat i flertalet åtgärder och en handlingsplan har tagits fram. Faktorer som påverkat verksamheten är enskilda händelser som kan vara svåra att förutsäga, exempelvis placeringar och omhändertaganden.

Vård- och omsorgskontoret har delats till två kontor, Social- och arbetsmarknadskontoret samt Vård- och omsorgskontoret med en kontorschef för respektive kontor.

Sedan 1 januari 2025 arbetar kontoret utifrån en ny organisationsstruktur där all öppenvård samt Anhörigcentrum utgör Enheten för sociala insatser. Förändringen leder bland annat till en effektivisering av verksamheten och en utveckling av tidiga och förebyggande insatser.

Omställningen till nya socialtjänstlagen har skett genom flera olika aktiviteter, arbetet har varit och är en integrerad del av styrande dokument och mål. Varje enhet och team har arbetat med omställningen inom sitt område, för att möta samhällets och invånarnas behov.

Ett omfattande samverkansarbete mellan Ekonomiskt bistånd, Arbetsmarknadsenheten och Arbetsförmedlingen har under året resulterat i en effektivare resursanvändning och synkroniserade insatser har gjort att individer snabbare har gått från bidrag till egen försörjning.

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

Nämnden ska på demokratins och solidaritetens grund främja människornas

- ekonomiska och sociala trygghet
- jämlikhet i levnadsvillkor
- aktiva deltagande i samhällslivet

Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet. Vid åtgärder som rör barn ska barnets bästa särskilt beaktas.

Nämndens uppdrag är att utifrån gällande lagstiftning, politiska mål och beslut samt ekonomiska förutsättningar skapa en rättssäker och effektiv verksamhet med individens behov i centrum. Lagar som styr arbetet är bland annat socialtjänstlagen (SoL), lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU), lagen om vård av missbrukare i vissa fall (LVM), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och föräldrabalken (FB).

### Bedriva sin verksamhet inom beslutade anslag.

Verksamheten har arbetat med åtgärder för en budget i balans med fokus på att erbjuda hemmaplanslösningar i stället för externt köpt vård.

### Se över möjligheterna till ökad intäkts finansiering av sin verksamhet.

Verksamheten har säkerställt att de avgifter som verksamheten enligt lag kan inhämta har gjorts.

### Arbeta för att effektivisera verksamheterna med bibehållen kvalitet.

Utökat hemmaplanslösningar genom att erbjuda tidiga och förebyggande insatser utan behovsbedömning som till exempel föräldrastödprogram.Handledning och kompetenshöjande insatser till medarbetare bidrar till att bibehålla kvaliteten.

### Arbeta med utvecklingen av en Familjecentral i Sala kommun.

En Familjecentralsliknande verksamhet startades upp under februari i externa lokaler. Familjebehandlare erbjuder råd och stödsamtal till föräldrar. Lärkbacksskolan har identifierats som en möjlig lokal och utredning om lämplighet hanteras under början av 2026.

### Att tillsammans med Äldre- och omsorgsnämnden identifiera områden för att öka samverkan.

Områden är identifierade och en ökad samverkan är etablerad främst mellan Biståndsenheten och verksamheter inom Äldre- och omsorgsnämnden.

## ORGANISATION

Social- och arbetsmarknadskontoret är organiserat i fem enheter. Barn- och ungdomsenheten, Vuxnenheten, Biståndsenheten, Enheten för sociala insatser samt Arbetsmarknad (AME) och Integration.

Till kontoret finns även ett administrativt stöd som är ett stöd för både Social- och arbetsmarknadskontoret och Vård- och omsorgskontorets. Enheten utreder nämnduppdrag, hanterar IT-system, kvalitetsutveckling, uppdrag av olika karaktär samt övriga administrativa uppgifter.

Social- och arbetsmarknadskontoret arbetar under Social- och arbetsmarknadsnämnden (SAN). Under nämnden finns Social- och arbetsmarknadsnämndens utskott (SANU) de fattar beslut i ärenden som rör en enskild individ och som är sekretessbelagda.

## Viktiga händelser året som gått

- Arbetat fram åtgärder och aktiviteter för en budget i balans, diarienummer 2025/80, redovisning har gjorts till nämnd under året. Stort fokus har varit att erbjuda hemmaplanslösningar och sänka antalet konsulentstödda familjehem.
- Etablering av Familjecentralsliknande verksamhet där familjebehandlare erbjuder råd

och stödsamtal till föräldrar på vårdcentralerna i kommunen.

- Arbetsinsatser för att på sikt kunna inrätta en fullskalig Familjecentral. Förslag på lokal finns nu och styrgrupp har fått ett inriktningsbeslut som innebär att planering att iordningställa föreslagen lokal pågår.
- Erbjuder insatser utan behovsbedömning, till exempel familjebehandling, råd och stödsamtal till föräldrar samt till ungdomar 15–21 år.
- Beviljats statsbidrag som använts till bland annat att utvecklat insatser för barn som löper risk att begå brott i miljöer kopplade till organiserad brottslighet samt föräldraskapsstödjande insatser i syfte att bidra till en ökad och jämlik tillgång till föräldraskapsstöd. Statsbidrag har också erhållits för att utveckla socialtjänstens arbete med omställningen till nya socialtjänstlagen.
- Deltar i länsprojektet "Tillsammans för barn och ungas bästa" i Västmanland där ett av målen är att skapa en länsgemensam samverkansmodell samt att ta fram stöd och former för systematisk uppföljning av insatser utan behovsbedömning.
- Analysarbete har varit fokus i arbetet kring Nationell uppföljning av socialtjänstens omställning (NUSO). NUSO är ett forskningsprojekt som följer hur svensk socialtjänst förändras med den nya socialtjänstlagen i syfte att göra socialtjänsten mer tillgänglig, förebyggande och kunskapsbaserad.
- Medarbetare till Skolsociala teamet har anställts. Team är ett samarbete mellan skola och socialtjänst för att hjälpa elever med skolnärvaro, utanförskap och psykisk ohälsa genom tidiga insatser.
- Enheten för ekonomiskt bistånd har genom en strukturerad modell arbetat med att förhindra välfärdsbrottslighet. Arbetet är en viktig del i det brottsförebyggande arbetet.
- Undersökt förutsättningarna för att etablera "Bostad först" i kommunen. Bostad Först är en modell för att hjälpa hemlösa med komplexa problem (som psykisk ohälsa eller missbruk) att få ett eget permanent boende direkt. Grundtanken är att en trygg bostad är en förutsättning för att kunna lösa andra problem.
- Aktivitetsplikten är införd och har utvecklats med nya insatser. Aktivitetsplikten innebär att kommunen ska erbjuda och kräva att individer som erhåller försörjningsstöd deltar i aktiviteter i syfte att öka individens möjligheter att komma i arbete eller studier, anpassat till individens förmåga.
- Biståndsenheten och Rehabteamet har implementerat nytt arbetssätt som syftar till att öka eller bevara den enskildes möjlighet till kvarboende i ordinärt boende.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-25 405	-21 390	-29 889	8 499
Interna intäkter	-799	-715	-888	173
<b>Summa intäkter</b>	<b>-26 204</b>	<b>-22 105</b>	<b>-30 777</b>	<b>8 672</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	88 227	62 879	92 801	-29 922
Personal-kostnader	99 061	111 019	107 732	3 288
Övriga kostnader	16 598	5 102	5 708	-606
Interna kostnader	18 376	17 443	14 221	3 222
<b>Summa kostnader</b>	<b>222 261</b>	<b>196 443</b>	<b>220 461</b>	<b>-24 018</b>
<b>Resultat</b>	<b>196 057</b>	<b>174 338</b>	<b>189 684</b>	<b>-15 346</b>

Enligt beslut i fullmäktige fattat i oktober tilldelades nämnden en tilläggsbudget motsvarande 14,4 mnkr. Se tabell för prioriteringar nedan.

#### Externa intäkter 8,5 mnkr

Avvikelsen beror på en försiktig budgetering av intäkter, bland annat statsbidrag. Samtidigt som fler bidrag än verksamheten räknat med, tillkommit under slutet av året.

#### Interna intäkter 0,2 mnkr

Ingen större avvikelse mot budget.

#### Köp av huvudverksamhet -29,9 mnkr

Avvikelsen beror främst på högre placeringskostnader som rör barn och unga än budgeterat men även på högre kostnader kopplat till extern personlig assistans.

#### Personalkostnader 3,3 mnkr

Kostnaden för uppdragstagare inom familjehemsvården i egen regi avviker negativt från budget med -1,5 mnkr. Personalvakanser, i form av avvaktande chefsrekrytering, utmaningar i rekryteringar samt sjukskrivningar, inom övrig verksamhet, genererar överskott vilket bidrar till ett positivt netto.

#### Övriga kostnader -0,6 mnkr

Avvikelsen mot budgeten förklaras av ökade kostnader för konsulttjänster till exempel handledning. Här återfinns även de första månadernas ej budgeterade kostnader för inhyrd personal.

#### Interna kostnader 3,2 mnkr

Avvikelsen mot budget beror på lägre kostnader för administrativt stöd än vad som budgeterats för. Lokalkyror har budgeterats högre än det verkliga utfallet.

### Avvikelse från delårsprognos

Det prognostiserade utfallet vid delåret uppgick till 197,5 mnkr och årsutfallet slutade på 189,7 mnkr. De största avvikelserna redovisas nedan.

Externa intäkter avviker positivt med 3,9 mnkr mot prognosen vid delåret. Detta beror främst på att en försiktig prognos lagts vid delåret samt att statsbidrag som ej räknats med tillkommit under slutet av året.

Interna intäkter avviker positivt mot delåret med 0,5 mnkr. Detta beror på osäkerhet kring försäljningsintäkter inom Arbetsmarknadsenheten.

Köp av huvudverksamhet avviker positivt med 2,3 mnkr mot delåret. Detta förklaras av att extra höjd togs, för nya placeringar av barn och unga, vid delårsprognosen.

Interna kostnader avviker 0,8 mnkr positivt mot delåret. Detta beror uteslutande på lägre kostnader för lokalhyror än vad som förutsågs vid delårsprognosen.

## DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Nämnd och styrelseverksamhet	1 236	1 301	1 217	84
Arbetsmarknad och Integration	15 565	17 910	13 332	4 579
Individ-och familjeomsorg	140 835	119 342	135 611	-16 269
Omsorg om äldre och funktionshindrade	13 152	13 157	11 254	1 903
LSS-verksamheter	25 269	22 628	28 270	-5 642
<b>Summa</b>	<b>196 057</b>	<b>174 338</b>	<b>189 684</b>	<b>-15 346</b>

Under året har det arbetats fram en handlingsplan och ett antal åtgärder för att åstadkomma budget i balans, se diarienummer 2025/80. Ingen betydande effekt har dock påvisats under 2025.

### Nämnd och styrelseverksamhet 0,08 mnkr

Ingen större avvikelse mot budget

### Arbetsmarknad och Integration 4,6 mnkr

Avvikelsen mot budget förklaras dels av ett budgettillskott på 2,1 mnkr för Feriearbete som redan fanns i befintlig budget. Utöver det så har enheten fått in ett oväntat statsbidrag samt projektintäkter som överstiger kostnaderna man haft i projektet under året.

### Individ-och familjeomsorg -16,2 mnkr

Avvikelsen mot budget består i huvudsak av kostnader för placeringar av barn och unga, -25,4 mnkr. Dessa möts till viss del av ett överskott, 9,1 mnkr, på externa intäkter för bland annat statsbidrag och momsbidrag.

### Omsorg om äldre och funktionshindrade 1,9 mnkr

Budgettillskott på 1,4 mnkr för att arbeta med att förhindra välfärdsbrottslighet förklarar avvikelserna mot

budget. Arbetet med välfärdsbrottslighet har startats upp med befintlig budget innan tillskottet men kommer att intensifieras under kommande år.

### LSS-verksamheter -5,6 mnkr

Avvikelsen består av ökade kostnader kopplade till extern personlig assistans. Fler ärenden har tillkommit samt dyrare timpriser efter årsskiftet än vad som budgeterats för.

## UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Familjecentral	1 000	Har startat familjecentralliknande verksamhet och arbetet fortgår kring att öppna en fullskalig familjecentral
Insatser Barn och unga	9 300	Utveckling av öppenvård samt intern- och extern samverkan.
Insatser Vuxna	2 100	Arbetat med interna och externa arbetsprocesser för att möjliggöra hemmaplanslösningar.
<b>Budgettillskott:</b>		
Anpassning ny socialtjänstlag	2 500	Arbete har pågått under hela året
Feriearbete	2 183	Rymmer inom befintlig budget. Medel ej utnyttjade.
Hög ambition familjehemsvård	6 532	För att kunna avsluta externa placeringar och i stället använda egna familjehem. Arbete med att flytta över har startats.
Omställningsarbete placeringssamordnare	1 375	Arbete har startats upp under året
Förebygga välfärdsbrott	1 375	Arbete har påbörjats och strukturerats upp under året. Kommer fortsätta kommande år.
Kostnad för CMHV (Centrum för hedersrelaterat våld)	37	Har betalats ut
Matlådor	60	Har betalats ut
Kvinnojouren	360	Har betalats ut

## EU-PROJEKT

Vägen till arbete är ett treårigt projekt som delfinansieras av Europeiska socialfonden, ESF. Ett kommunalt samverkansprojekt mellan AME och Integration och Ekonomiskt bistånd. Målgruppen för projektet är personer som står långt från arbetsmarknaden och som har behov av parallella och samordnade insatser för att göra en stegförflyttning mot långsiktig egen försörjning. 77 personer har hittills varit inskrivna i projektet. 44 kvinnor och 33 män. Projektet har pågått i 15 månader och de flesta deltagarna i projektet upplever både en fysisk och psykisk förbättring av sitt mående. Genom tydlig matchning, intervjuträning, förberedelser och tät dialog med arbetsgivare har projektet lyckats skapa fler praktikplatser. Av de deltagare som avslutats hittills har fler gått vidare till arbete, studier och arbetsmarknadsanställning efter praktik. Fler har gått vidare till Arbetsförmedlingen för vidare planering.

## Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*. Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

### ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

### Analys

I november var antalet inskrivna arbetslösa i Sala kommun 685. Det är en minskning med 41 personer jämfört med första halvåret 2025 men en ökning med 35 personer jämfört med samma period 2024. Fram till november månad rapporterade kommunen en total arbetslöshet på 6,5 procent. Det är en ökning jämfört med samma tidpunkt i fjol (+0,4 procentenheter). Även om arbetslösheten i Sala ökar något, så ligger den fortfarande lägst bland länets 10 kommuner. Arbetslösheten i Västmanlands län är 8,7 procent vilket är den näst högsta i hela landet. Sala ligger strax under rikssnittet som är 6,7 procent. Som följd av lågkonjunkturen har Västmanland och Sala drabbats av varsel och uppsägningar. Det innebär att det finns färre jobb att söka och konkurrensen om jobben är tuff, särskilt för utlandsfödda och unga utan tidigare erfarenhet. I november hade 254 Salabor varit arbetslösa i minst ett år. En ökning med 9 personer jämfört med samma period föregående år. De personer som står allra längst från arbetsmarknaden, som varit utan arbete i minst två år, minskar med 6 personer jämfört med samma period föregående år. Andelen långtidsarbetslösa i Sala är den lägsta i Västmanlands län.

Ovanstående statistik visar att det skett en förflyttning i rätt riktning vad gäller arbetslösa minst två år. De insatser som verksamheterna gjort gällande långtidsarbetslösa är en viktig del i arbetet med att öka självförsörjningen och sänka det ekonomiska biståndet. För att lyckas med arbetet att stärka individers möjlighet till självförsörjning behöver samverkan fortsätta utvecklas mellan kommunens olika verksamheter. Fler individer behöver erbjudas praktik och

riktade utbildningsinsatser och den interna samverkan behöver utvecklas.

### Sammanfattning

Utifrån redovisat resultat bedöms det pågående arbetet ge en positiv effekt. Antal arbetslösa i Sala har totalt minskat med 41 personer (726 till 685) det sista halvåret 2025. Antal lediga jobb ökar och arbetslösheten spås minska ytterligare under 2026. Antalet deltagare i arbetsmarknadsåtgärd har minskat vilket bedöms som positivt och är resultatet av gott samarbete internt och externt.

### Slutsats

Aktivitetsplikten, förändrat arbetssätt och utökad samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Ekonomiskt bistånd och AME bedöms ge en positiv effekt på antalet aktuella personer på försörjningsstöd, vilket förväntas ge ökad måluppfyllelse. Det systematiska arbetet behöver fortgå och samverkan internt mellan kommunernas förvaltningar och externt med näringslivet och civilsamhället behöver öka.

Utmaningarna är särskilt stora för arbetslösa som varit utan arbete i två år eller mer. Bland dessa bedöms merparten ha en svag konkurrensförmåga på arbetsmarknaden. Det kommer därför att finnas ett fortsatt stort behov av fördjupat och samordnat stöd i form av kombinerade insatser som leder mot egen försörjning. Målet bedöms delvis vara uppnått och arbetet fortlöper kommande år för att öka måluppfyllelsen.

### ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

### Analys

Av statistiken framgår att andelen individer som någon gång under året erhållit ekonomiskt bistånd minskat från 2023 till 2024. Sala ligger lägre än riket. Resultat för 2025 går att ta del av under 2026 (hämtas från Kolada, en databas som sammanställer underlag som kommunen sänder in). Av verksamhetens egen statistik för 2025 framgår att antal hushåll under året varit relativt oförändrat. ESF-projektet Vägen till arbete har tillfört resurser för att kunna utveckla nya arbetssätt och metoder så att nyanländas väg från

uppehållstillstånd till första jobb, studier eller eget företagande och därmed egen försörjning förkortas. Antalet vuxna individer som aktualiserats på IFO utifrån utsatthet för våld i nära relation har under 2024 ökat jämfört med 2023. Siffror som avser 2025 kan verksamheten sammanställa och analysera under 2026. Ökningen mellan 2023 och 2024 tolkas som att fler aktualiseras då verksamheten har fått bättre verktyg att upptäcka utsatthet så stöd och hjälp kan erbjudas i större utsträckning än tidigare. Vilket också har lett till att antalet vuxna som fått en insats har ökat. Uppgifter från verksamhetssystemet för 2025 påvisar att totalt 56 individer har fått stöd och hjälp. Det är en nedgång från 2024 som delvis kan förklaras utav ny lagstiftning som innebär att ett bistånd kan ges utan behovsprövning. Vilket betyder att det finns personer som fått stöd och hjälp men som från sista halvåret 2025 inte går att finna i verksamhetssystemet. Det finns individer som fått stöd och hjälp utan ett biståndsbeslut. Verksamheterna har arbetat på olika sätt för att skapa kunskap och samsyn. Ökad samverkan internt och externt har resulterat i att fler riktade insatser till medborgare i behov av stöd och hjälp har kunnat genomföras. Rutiner och arbetsprocesser har tagit fram och implementerats i verksamheterna. Verksamheten har förbättrat de samverkansforum som finns samt skapat nya samverkansforum både internt och externt. Samverkan ses även som en naturlig del i omställningen Nära vård och förändringarna i socialtjänstlagen.

### **Sammanfattning**

Antalet som uppbär försörjningsstöd ligger relativt oförändrat under helår. En kort period under året sågs en liten nedgång på antalet men som slutet av året ökat lite. En del av minskningen bedöms bero på resultatet av aktivitetsplikten, överenskommelsen med Arbetsförmedlingen samt utformning av behovsanpassade aktiviteter och insatser. För att kunna minska kommunens försörjningsstöds-kostnader och få fler personer till arbete och studier eller annan egen försörjning har AME haft ett stort fokus på att utveckla nya sätt att samverka med ekonomiskt bistånd kring våra gemensamma klienter.

Förmågan att upptäcka och ge stöd och hjälp till personer som utsatts för våld i nära relation har ökat. Bland annat genom kompetenshöjande insatser hos medarbetarna. Aktiviteterna och insatserna som under året har genomförts bedöms ha gett en positiv effekt för måluppfyllelsen.

Flertalet aktiviteter för att främja samverkan sker men kan utvecklas ytterligare.

### **Slutsats**

Målbilden har varit att implementera aktivitetsplanen för att kunna öka egen försörjningen samt att stärka och utveckla arbetsprocesser mellan Ekonomiskt bistånd och AME. De aktiviteter och processer som verksamheten har arbetat med har gett en positiv effekt och bidragit med att förbättra måluppfyllelsen. Det bedöms finnas behov av att fortsätta arbetet för att sträva efter att än mer öka egenförsörjningen bland våra medborgare. Målet bedöms vara uppnått

men arbetet fortgår kommande år för att öka måluppfyllelsen.

Att upptäcka, aktualisera och erbjuda stöd till individer som utsatts för våld eller som är våldsutövare görs på flera enheten inom verksamheten. Trenden visar att verksamheten har blivit bättre på att ge stöd och hjälp till utsatta. Trots förbättring av resultat finns behov av att systematiskt fortsätta arbeta inom området allt från kompetenshöjande insatser till att säkerställa att lagen efterlevs. Målet bedöms delvis vara uppnått. Arbetet fortgår enligt upprättade riktlinjer och rutiner för att förbättra måluppfyllelsen.

Samverkansprocesser på Biståndsenheten har ökat i antal och förbättrats. Målet bedöms vara uppnått.

### **ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA**

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

### **Analys**

Indikatorn som mäter vårddygn för barn och unga samt kostnad för missbruksvård hämtas från Kolada. Kolada sammanställer och redovisar kommunens uppgifter för 2025 under 2026. Avseende vårddygn för barn och unga så påvisas en ökning från 9,2 till 14,5 mellan åren 2023 och 2024.

Kostnad för missbruksvård har under 2024 minskat jämfört mot 2023. Från det egna redovisningssystemet så framgår att kostanden för missbruksvård under 2025 har fortsatt att minskat jämfört mot tidigare redovisade år. Kostnadsminskningen bedöms bero på att verksamheten bland annat har arbetat med att tydliggöra uppdrag och styrande dokument.

Nämnden får enligt lag ta ut en egenavgift av den enskilde för en tjänst. Nämnden har fattat beslut om en riktlinje som reglerar den egenavgift den enskilde ska betala för vård och behandling. Det har funnits behov av ett fortsatt arbete med att skapa processer och rutiner så att verksamheten säkerställer att egenavgift tas in samt att intäkter årligen indexregleras. Verksamheten har reviderat riktlinjen så att rätt egenavgift tas ut av de som berörs.

### **Sammanfattning**

Antalet vårddygn för barn och unga behöver minska och det krävs ett intensivt arbete för att erbjuda hemmaplanslösningar och bedriva verksamheten mer kostnadseffektivt. Vuxenheten har minskat kostnaden för

missbruksvård genom ett aktivt arbete genom att skapa rutiner och arbetsprocesser som tydliggör ansvar, roller och förutsättningar.

Riktlinjen som styr och reglerar hur verksamheten debiterar egenavgifter är reviderad under året. Alla intäkter är indexreglerade.

### Slutsats

Verksamheten har över tid arbetat med flera åtgärder för att förbättra resultatet avseende vårddygnet för barn och unga samt kostnaderna för missbruksvården. Det förebyggande arbetet, tidiga insatser och nya socialtjänstlagen bidrar till att det finns förutsättningar för att förbättra resultaten ytterligare. Verksamheten behöver fortsätta arbeta aktivt med att erbjuda hemmaplanslösningar för barn och unga så att vårddygnet för barn och unga minskar. Målet bedöms ej vara uppnått. Målet avseende att sänka kostnaden för missbruksvården bedöms vara uppnått men arbetet med att säkerställa att verksamheten fortsätter att bedrivas kostnadseffektivt fortgår.

Intäkterna är index reglerade. Målet bedöms vara uppnått och inget ytterligare arbete krävs.

## Framtiden

- Arbetet med en budget i balans kommer att vara högt prioriterat under året. Handlingsplanen och åtgärder följs upp löpande samt revideras vid behov. Störst fokus ligger på att erbjuda hemmaplanslösningar i stället för extern köpt vård.
- Deltagandet i lärprocessen fortgår och syftar till att utveckla en mer förebyggande, tillgänglig, jämlik och jämställd och kunskapsbaserad socialtjänst i linje med nya socialtjänstlagen.
- Fortsatt arbete kring NUSO barn och unga samt nytt område, vuxen och funktionshinder.
- Arbetet kring utveckling av en Familjecentral i Sala kommun tillsammans med övriga samverkanspartners fortgår.
- Implementering av en digital relations- och föräldrastöds app.
- Fortsatt systematiskt arbete mot välfärdsbrottslighet, främst förhindra felaktiga utbetalningar.
- Etablera modellen "Bostad först" i kommunen.
- Följa utveckling av den kommande bidragsformen och dess konsekvenser.
- Det stegvisa förberedande arbete kring sjuksjuklighetsreformen fortgår.

## VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
<b>Demografi-utveckling</b>	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Högre belastning för biståndshandläggare och Anhörigcentrum/anhörigstödare	Omställningsarbete nya socialtjänstlagen
<b>Kompetensbrist</b>	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Rättssäkerhet och följer ej socialtjänstlagen om obehörig personal utför barn utredningar	Erbjuder utbildning och tar emot studenter
<b>Socialtjänstens tillgänglighet</b>	Omställning nya SoL innebär att insatser ska kunna erbjudas på andra tider och platser än tidigare	Medarbetares arbetstider	Utökade arbetstider, digitala lösningar, närvaro på andra arenor

## VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Årsarbetare	108	117	115
Antal personer med insatsen personlig assistens LSS/SFB § 51	7/31	8/34	10/31
Antal beslut elevhemsboende i annan kommun enl. LSS	0	2	2
Antal hushåll med försörjningsstöd	270	270	265
Köp av barn- och ungdomsvård, andel (%) från Kolada ID: N33023	30,8	37,7	Publ 2026
Köp av vård för vuxna med missbruksproblem, andel (%) från Kolada ID: N35030	58,1	39,5	Publ 2026

## BILAGA 1

### Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

#### MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka individers möjlighet till självförsörjning	Arbetsmarknadsetablering	Antal inskrivna arbetslösa (nov) (statistik arbetsförmedlingen)	615	650	685	↘
Stärka individers möjlighet till självförsörjning	Arbetsmarknadsetablering	Deltagare i arbetsmarknadsåtgärd (Kolada U40800)	251	227	Publ 2026	↗

#### MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka individers möjligheter till självförsörjning	Egenförsörjningen bland medborgarna ökar	Andel hushåll med ekonomiskt bistånd (Kolada U31910)	296	280	Publ 2026	↗
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Vuxna (18 år) som aktualiserats på IFO pga. utsatthet för våld i nära relation, antal/10 000 vuxna invånare	Antal individer (Kolada U30750)	37,4	48,9	Publ 2026	↗
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Vuxna (18 år) som fått en insats från IFO pga. utsatthet för våld i nära relation, antal/10 000 vuxna invånare	Antal individer (ur egna verksamhetssystemet)	48	71	56	↘
Trygga rättssäkerhet och likabehandling	Identifiera områden för att öka samverkan	Antal samverkansprocesser	*	*	Ökat	↗

\*Nytt nyckeltal 2025

#### MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Minska antal vårdtygn utanför eget hem inom barn- och ungdomsvården	Barn och unga 0-20 år som har varit placerade på familjehem någon gång under året (Kolada N33817)	9,2	14,5	Publ 2026	↘
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Kostnad missbruksvård vuxna, kr/inv	Kostnad missbruksvård (Kolada N35001)	1104	848	Publ 2026	↗
Trygga rättssäkerhet och lika behandling	Alla intäkter är indexreglerade	Antal indexreglerade intäkter	*	*		↗

## Överförmyndare

### Sammanfattning året som gått

Den 1 september 2019 övertogs överförmyndarverksamheten av Västerås stad i syfte att säkerställa rättssäkerheten, kontinuiteten och i förlängningen kostnadseffektivisera de uppgifter som enligt lag ankommer på förtroendevald överförmyndare i Sala kommun. Sedan dess har all hantering av ärenden genomförts av Västerås stad. Sala kommun har idag inga handläggare inom överförmyndari, endast en överförmyndare. Under 2025 har verksamheten bedrivits utan rapporterade avvikelser.

### Verksamhetsansvar

#### UPPDRAG

Västerås stad ansvarar för beredning och verkställighet av beslut som fattas av Överförmyndaren i Sala kommun. Överförmyndaren utövar tillsyn över förvaltarskap och godmanskap samt fullgör de övriga uppgifter som enligt lag eller författning åligger överförmyndaren.

Överförmyndaren skall själv eller genom ombud föra kommunens talan i alla mål och ärenden som faller inom överförmyndarens förvaltningsområde, med rätt att på kommunens vägnar träffa överenskommelse om betalning av fordran, anta ackord, ingå förlikning och sluta annat avtal, om inte fullmäktige bestämt annat.

#### Uppgifter enligt speciallagstiftning

Överförmyndaren är registeransvarig för de personregister som överförmyndaren för i sin verksamhet och förfogar över.

Överförmyndaren ansvarar vidare för information till allmänheten om den egna verksamheten, regelreformer och regelförenkling inom det egna verksamhetsområdet.

#### ORGANISATION

Överförmyndaren är en beslutande myndighet. De flesta ärendena är delegerade till handläggarna.

Västerås stad handlägger ärenden om godmanskap, förvaltarskap och förmynderskap samt hanterar alla frågeställningar som uppkommer i verksamheten. Samtliga årsräkningar djupgranskas.

### Viktiga händelser året som gått

- Fortsatt verksamhet genom samverkansavtal med Västerås stad.

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	0	0	0	0
Interna intäkter	0	0	0	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	2 328	3 129	2 271	857
Personal-kostnader	108	141	110	31
Övriga kostnader	1			
Interna kostnader	40	27	2	25
<b>Summa kostnader</b>	<b>2 476</b>	<b>3 297</b>	<b>2 382</b>	<b>914</b>
<b>Resultat</b>	<b>2 476</b>	<b>3 297</b>	<b>2 382</b>	<b>914</b>

Köp av huvudverksamhet avviker från budget och beror på ett mindre uttag av arvode för gode män/förvaltare vilket bland annat och till stor del påverkas av antal ärenden som handläggs och beslutas om.

#### DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Överförmyndare	2 476	3 297	2 382	914
<b>Summa</b>	<b>2 476</b>	<b>3 297</b>	<b>2 382</b>	<b>914</b>

Överförmyndare har endast en verksamhet.

### Framtiden

Samverkansavtalet med Västerås stad förlängdes 2024 med 2 år. För att säga upp avtalet ska uppsägning vara beslutad av behörigt beslutsorgan för den uppsägande parten och delges motparten skriftligen minst 9 månader före den avtalade avtalsperiodens utgång. I annat fall är avtalet för varje gång förlängt med 2 år.

Västerås stad höjde arvodena under 2025. Højningen inrymdes i överförmyndarverksamhetens budget.

## Revisionen

### Sammanfattning året som gått

Revisionen har under året granskat kommunens verksamhet enligt god sed i kommunal verksamhet.

Revisionen har under året fokuserat på att följa det arbete på gång för en ekonomi i balans. Som en del i detta har en fördjupad granskning kring kommunens fastigheter genomförts.

Under året har två revisorer avslutat sitt uppdrag, varav sammankallande var den ena. Efter att fyllnadsval genomförts har ett fokusområde varit att öka dialogen med kommunfullmäktiges presidium som representanter för uppdragsgivaren.

Revisionens arbete sammanfattas i sin helhet i revisionsberättelsen med bilagor som underställs kommunfullmäktige vid hantering av bokslutet

## Verksamhetsansvar

### UPPDRAG

Från reglementet.

### ORGANISATION

## Viktiga händelser året som gått

## Ekonomi

### RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	0	0	0	0
Interna intäkter	0	0	0	0
<b>Summa intäkter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Köp av huvudverksamhet, bidrag	0	0	0	0
Personalkostnader	357	428	362	66
Övriga kostnader	960	818	684	134
Interna kostnader	0	0	0	0
<b>Summa kostnader</b>	<b>1 317</b>	<b>1 246</b>	<b>1 046</b>	<b>200</b>
<b>Resultat</b>	<b>1 317</b>	<b>1 246</b>	<b>1 046</b>	<b>200</b>

### DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Revision	1 317	1 246	1 046	200
<b>Summa</b>	<b>1 317</b>	<b>1 246</b>	<b>1 046</b>	<b>200</b>

## Framtiden

**NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2025**

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER XXXX/XXX

**SALA KOMMUN**

Växel: 0224-74 70 00 | E-post: [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress: Box 304, 733 25 Sala





# BILAGA UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLANER 2025

# INNEHÅLL

Kommunstyrelsen Ange kontor .....	4
Kultur- och fritidsnämnd - Kultur och fritid .....	8
Skolnämnden - Skolkontoret .....	9
Äldre- och omsorgsnämnd - Kontoret för vård och omsorg.....	10
Social- och arbetsmarknadsnämnd - Kontoret för vård och omsorg .....	11

# UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLAN 2025

## Kommunstyrelsen Ange kontor

Kontrollområde	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	<p>1. Analysdag genomförd. Mer enhetligt textmaterial, strukturerade mallen, åtgärdsplaner lades till. Granskade prognoserna.</p> <p>2. Löpande prognosgenomgångar har genomförts i controllergruppen. Genomgångarna har syftat till att höja kvaliteten på kontorens prognoser, men även att man tänker lika kring hur man prognosticerar.</p> <p>3. Görs vid varje uppföljning för måltid och lokalhyra. Brister i konteringen gör att motpartsavstämningen inte går att genomföra på ett bra sätt för hyror.</p> <p>Motpartsavstämning för fordon återstår att granska. Fakturering behöver ske månadsvis.</p> <p>Konteringen på fastighet behöver rättas.</p>	<p>Analysdagen och de löpande prognosgenomgångarna har varit ett bra koncept. Controllergruppen har gemensamt bearbetat både texter och analyser, vilket bidragit till en samsyn och stöd vid prognosarbetet.</p> <p>Samma upplägg kommer att fortsätta under 2026.</p> <p>Arbetet med att göra motpartsavstämningar för interna budget- och prognosposter har diskuterats under året. Det behöver göras justeringar i budget och redovisning för att kunna få till en bra avstämning. Det ska arbetas vidare med under 2026.</p>	<p>1. Analysdag controllergruppen i mars</p> <p>2. Löpande prognosgenomgång 4ggr/år controllergruppen</p> <p>3. Motpartsavstämning interna kostnader</p>
Grunduppdrag	Likviditetsbrist	<p>1. Lyftplaner för investeringar har begärts in, uppdateras i samband med varje prognos.</p> <p>2. Uppdatering av in- och utbetalningar görs löpande i KI Finans.</p> <p>3. En bevakning av likviditeten sker löpande av controller.</p>	Likviditeten behöver fortsatt följas noggrant då kommunens ekonomi inte är i balans vilket innebär att mer pengar flödar ut än vad som budgeteras. Likviditeten har dock sett bättre ut än föregående år och under senare delen av 2025 ser det ut som att intäkterna överstiger kostnaderna. Fortsatt bevakning behöver ske under 2026.	<p>1. Löpande uppdatering av likviditetsplan. Ta hänsyn till prognoser och lyftplaner</p> <p>2. Ta fram prognos för in- och utbetalningar i driften</p> <p>3. Löpande uppföljning av likviditetsplan</p>
Välfärdsbrottslighet	Utbetalningar till oseriösa leverantörer	<p>1. Kontroll av flaggningar görs dagligen. Vid flaggningar skickar redovisningsgruppen information till beställare (för att agera) och upphandling (för kännedom).</p> <p>2. Information har skett i samband med obligatorisk ekonomiutbildning för samtliga chefer, vilka genomfördes under hösten.</p> <p>3. Temat på nyhetsbrevet i maj var välfärdsbrottslighet.</p>	<p>Rutinen och systemet för kontroll av oseriösa leverantörer fungerar väl på ekonomienheten.</p> <p>Fortsatt arbete behövs under 2026 för att hitta nya och smarta sätt att upptäcka oegentligheter.</p>	<p>1. Flaggning i system</p> <p>2. Information till verksamheter, extra vid chefsbyten</p> <p>3. Informera extra i nyhetsbrev innan sommaren</p> <p>4. Funktion för automatisk leverantörskontroll i Inyett</p>

		4. Utvärdera om funktion för automatisk leverantörskontroll ska införas. Ej infört under 2025.		
Grunduppdrag	Felaktig ekonomisk information till externa intressenter, ex SCB, medborgare	<p>1. Redovisningsgruppen har genomfört stickprov utifrån en framtagen rutin. Stickproven har genomförts till både delårsbokslut och årsbokslut.</p> <p>24 st verifikationer på slag 463xx</p> <p>24 st verifikationer på slag 361xx</p> <p>1 ver. Bokfört på fel slag. Informerat berörd.</p> <p>3 saknade underlag. Informerat berörd.</p> <p>2. Lathundar finns på intranätet.</p> <p>3. Inga anmärkningar i revisionsgranskningen på räkenskaperna för 2024.</p> <p>4. Utbildningsmaterial är uppdaterat.</p> <p>5. Ekonomutbildning för alla chefer och administratörer har genomförts under hösten.</p>	<p>Kunskapsnivån hos de som konterar behöver höjas ytterligare. Utbildningar har genomförts 2025. Plan är att ha utbildningen vid i alla fall ett tillfälle under 2026 för att samla upp de som inte deltog 2025.</p> <p>Samtliga chefer har gått en obligatorisk ekonomiutbildning under hösten. En utbildningsplan kommer att tas fram för chefer och administratörer under 2026 för att säkerställa att ämnet hålls aktuellt och att nya medarbetare får förutsättningar att göra rätt.</p>	<p>1. Stickprov redovisningsgruppen</p> <p>2. Lathund till de som konterar</p> <p>3. Revisionsgranskning</p> <p>4. Uppdatera utbildningsmaterial</p> <p>5. Genomföra utbildning för administratörer och chefer</p>
Grunduppdrag + System/IT-säkerhet	Webben sala.se kan inte nås av omvärlden. Sala.se är organisationens huvudkanal för extern kommunikation och digitala tjänster.	IT- och digitaliseringsenhetens rutiner finns för nätverkssäkerhet. Övervakning av upptid (när webben är tillgänglig) genom automatiserad kontrolltjänst finns (Pingdom). Redundans med webben på andra servrar alternativt att ha webbplatsen i molnet skulle reducera sårbarheten.	Risker och sårbarheter finns fortfarande, det skulle bli mycket robustare om webben fanns på andra servrar alternativt att webbplatsen fanns i molnet.	Förstudie och förslag finns för redundans med webben på andra servrar. Medel i budget för genomförande saknas/har inte allokerats i budgetram eller prioriterats vid urval av investeringar. Förslag till investering finns.
Grunduppdrag + System/IT-säkerhet.	Intranätet kan inte nås internt. Intranätet är organisationens huvudkanal för intern kommunikation och interna tjänster.	Intranätet finns i molnet vilket reducerar sårbarheten för avbrott och det finns serviceavtal med intranätstjänstleverantören. Övervakning av upptid (när intranätet är tillgänglig) genom automatiserad kontrolltjänst finns (Pingdom).	Allmänt förekommande sårbarheter är avhjälpta och riskerna är reducerade.	Inga nya åtgärder i nuläget.
Grunduppdrag	Felaktig tillämpning av avtal	Stickprov sker löpande. Under mätperioden har två diskrepanser upptäckts och åtgärdats. Arbete med införande av gemensam avtalsuppföljningsmodell för samtliga avtalsägare är påbörjad genom ett systemstöd	Kontrollåtgärder är tillräckliga och visar på mindre avvikelser. Systemstöd för gemensam avtalsuppföljningsmodell är på gång att implementeras hos vår systemleverantör och planen är att införa den stegvis hos våra avtalsägare.	Fortsatt jobba med stickprov och föra statistik över avvikelser. Införande av gemensam avtalsuppföljningsmodell via befintligt systemstöd.

		som ingår i kommunens nuvarande spendanalyserverktyg.		
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Hög risk för laglighetsprövning vid åsidosättande av delegationsordning, reglemente och ärendeberedningsprocess.	Information till verksamheter i form av löpande juridisk rådgivning. Genomgång av missiv vid tjänsteberedningen för att säkerställa att ärendet beslutas av rätt nämnd samt att delegationspunkt framgår i missivet. Vid fåtal tillfällen har missivet saknat delegationspunkt men detta har åtgärdats. Delegationslistor tas fram veckovis och publiceras på kommunens hemsida.	Det finns en god kunskap och följsamhet inom organisationen för våra styrdokument av vad som kommer till kansliets kännedom. Löpande informationsinsatser behöver dock fortgå pga nya medarbetare.	Åtgärderna fortlöper i form av information, delegationslistor och granskning av missiv. Detta för att säkerställa att det inte ska föreligga några risker.
Grunduppdrag	Politiska beslut verkställs ej	Uppföljning av samtliga beslut fattade av KS/KF vid halvårsvisa möten KD/Kanslichef/KS-sekreterare samt information på KS Kontroll genomförande av KS-årshjul	Uppföljning ännu ej genomförd. För e-förslag och motioner finns rutin framtagen och arbetet pågår. För ärenden från tekniska kontoret har underlag till redovisning tagits fram.	Arbetet med att ta fram rutin för att redovisa samtliga besluts verkställighet fortlöper.
Tillbud och olyckor	Antalet olyckor i verksamheterna ökar	Tillbud och olyckor (skador) registreras i systemet STELLA vilket gör att statistik finns tillgängligt för arbetsgivare, skyddsombud och arbetstagarorganisationer. Uppföljningar görs i samband med del- och helårsbokslut och presenteras i samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer, både på verksamhetsnivå och övergripande central samverkansnivå. Åtgärder görs ute i verksamheterna.	Totalt antal skador under 2025 var 444 st, att jämföra med 474 st 2024. Totalt antal tillbud under 2025 var 662 st., att jämföra med 607 st 2024.	Åtgärder görs ute i verksamheterna.
Säkerställa att chefer med arbetsmiljöansvar har erforderliga arbetsmiljö-kunskaper	Att Sala Kommun får en undermålig arbetsmiljö och inte klarar sitt arbetsmiljöansvar	Politiken i Sala Kommun har beslutat att varje chef regelbundet ska genomgå arbetsmiljöutbildning (vart 4:e år samt som ny chef). Personalkontorets HR-enhet genomför årligen arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud samt registrerar vilka chefer som deltagit.	Under de senaste fyra åren har 72 chefer genomgått arbetsmiljöutbildning i Sala kommun. Sala kommun har ca 90 chefer, så det får anses som ett ganska bra utfall.	Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) genomförs under januari-februari. I samband med denna så får chefer som inte har genomgått arbetsmiljöutbildning inom de senaste 4 åren en påminnelse om att boka in en plats.
Grunduppdrag	Brist i räddningstjänstens rutiner	Genomgång och analys av insatser.	Genom att kontinuerligt uppdatera och tydliggöra våra processer och rutiner undviker vi brister i våra rutiner.	Fortsätta att ha löpande genomgångar och analyser av insatser.
Välfärdsbrottslighet	Felaktigt utbetalda bostadsanpassningsbidrag	Aktualisering av rutin för bostadsanpassningsbidrag	Sker löpande vid handläggning	Åtgärd vidtas ej
Välfärdsbrottslighet	Sämre underbyggd myndighetsutövning	Uppföljning av nyckeltal för lovärenden och tillståndsbeslut	Uppföljning sker månadsvis	Åtgärd vidtas ej
Grunduppdrag	Intressenter/etableringar missas pga utdragen process för planberedskap	Regelbunden planavstämning med KSLU	Har genomförts juni och december	Plan- och exploateringsprioritering fastställd
Grunduppdrag	En komplicerad och trög samhällsbyggnadsprocess för att etablera sig samt tillsynsärenden som fördröjs	Uppföljning av nyckeltal för tillsyn samt genomförande av NKI enkäter	Uppföljning genomförd	Verksamhetsprojekt med Näringslivsenheten, Tekniska kontoret och Kommunledningskontoret

Grunduppdrag	Dyra och dåliga exploateringar och etableringar	Samverkan i samhällsbyggnads-processen mellan enheterna	Uppföljning 2025 genomförd januari 2026	Samhällsbyggnadsprocessen fortsätter att utvecklas i samverkan mellan kommunledningskontoret, Tekniska kontoret och Samhällsbyggnadskontoret
Grunduppdrag, system/IT-säkerhet, digitalisering	Verksamhetssystem – leverantörer, säkerhetskrav, systemarkitektur, lösningsarkitektur bristfällig i flera av kommunens verksamhetssystem	Digitaliseringsrådet är igång och har bland annat arbetat med Sala kommuns It-policy och Digitaliseringsstrategi. Införande av systemförvaltningsmodellen PM3 pågår. ItD behöver vara involverade i våra upphandlingar.	Förståelse och kunskap byggs upp i organisationen och ItD är något mer delaktig i upphandlingarna än tidigare. Inventering av systemen kommer att ske i samband med införandet av PM3.	PM3 införandet går enligt plan och medvetenheten hos objektledarna ökar. Fortätta samverkan och arbeta vidare inom digitaliseringledning både strategiskt och operativt.
Grunduppdrag, digitalisering	Digitaliseringsprojekt – ett ökat behov att komma vidare med behoven av automatisering, integrationer och effektivisering i verksamheternas arbete	Dialog har förts i digitaliseringsrådet och vi har ItD har påbörjat arbetet med att skapa ett utvecklingsteam.	Ekonomiska läget gör att detta blir än mer viktigt.	Utveckling av e-tjänster organiseras nu från It- och digitaliseringsenheten. Ett utvecklingsteam är skapat och arbete kring hur teamet ska arbeta för att öka effektiviteten har inletts. Behov av rekrytering 2027.
Grunduppdrag	Att vi inte har ändamålsenliga lokaler i rätt tid och till rimlig kostnad	Säkerställa att det finns en lokalförsörjningsplan och lokalstrategier som gör att rätt lokaler kan tillhandahållas. Rekrytering av lokalstrateg påbörjad.	Lokalstrategens roll har delvis varit vakant/hanterats av tf. verksamhetschef Fastighet. Externa stöd har tagits in via Norem AB. Kapacitetsberäkningar har utförts på förskolor. Förslag på nya riktlinjer samt mallar för lokalbehovsplan och lokalförsörjningsplan finns framtaget.	Under våren har beslut tagits att lokalstrateg hemvist flyttas till Kommunledningskontoret, rekrytering av roll påbörjad under sommaren. Inväntar person på plats som tar vid och implementerar arbetsätt, årshjul, digitalt stödjande system samt fullföljer beslut och arbete med riktlinjer och framtagna mallar.
Ekonomi	Risk för kostnadsökningar i investeringsprojekt	Kontroll av att rutinen för att identifiera avvikelser i tid fungerar. Arbete sker enligt rutin.	Löpande uppföljningar under året med uppdaterade lyftplaner och samordning av investeringsuppföljning och tidig flaggning för kostnadsökningar samt omprioriteringar inom befintliga anslag där så är möjligt.	Löpande uppföljning
Välfärd	Risk att medarbetare eller förtroendevalda fattar felaktiga myndighetsbeslut på grund av hot, påtryckningar eller otillbörlig påverkan.	Strateg mot välfärdsbrott anställdes 1 juli 2025. För tillfället arbetas en riktlinje mot hot och våld samt otillbörlig påverkan fram inom Hållbar utvecklingsenheten. Policy för mutor, jäv och korruption planeras revideras under q4 2025-q1 2026.	Riskhanteringen är initierad genom strateg mot välfärdsbrott, framtagande av riktlinje mot hot, våld och otillbörlig påverkan samt planerad revidering av policy för mutor, jäv och korruption. Implementering, utbildning och uppföljning är avgörande för att säkerställa rättssäkra beslut.	Införa riktlinje, revidera policy, utbilda medarbetare/förtroendevalda, etablera stöd och rutiner, följa upp årligen.

## UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLAN 2025

### Kultur- och fritidsnämnd - Kultur och fritid

Kontrollområde	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Välfärdsbrottslighet	Felaktig användning av föreningsstöd	Uppföljning av föreningar som beviljas stöd genom stickprov och besök vid vissa arrangemang/verksamheter kommer att ske under året	Då verksamhetsansvariga har avslutat respektive tjänster och nyrekrytering sket senare delen av året har uppföljningen inte varit optimal	Omvärldsbevaka samt att chefer och medarbetare hålls informerade om risker, hot och otillåten påverkan.
Avtalstrohet	Att kommunens ramavtal inte följs	Kultur- och fritidskontoret använder inköpsportal för de leverantörer som är anslutna till kommunens e-handel.	Svårt att bryta gamla mönster för hur inköp sker och avtal byts ut.	Ingen åtgärd i dagsläget
Policy mot mutor för anställda och förtroendevalda	Mottagande av mutor	Kultur- och fritidskontoret anställda har under 2025 informerats om kommunens policy mot mutor för anställda via APT och förtroende fått information vid "Budget kickoff"	Kultur- och fritidskontorets anställda och förtroendevalda kan utsättas för mutor	Ingen åtgärd i dagsläget
Uppföljning av beslut	Att beslut som nämnden fattar inte genomförs	Kultur- och fritidskontoret i samverkan med administrationsenheten följer upp kultur- och fritidsnämndens beslut i enlighet med det fattade beslutet.	Beslut som nämnden fattat har genomförts eller kommer att genomföras med anledning av beslutets utformning och slutdatum	Ordf samt 1,e vice ordf har infört regelbundna möten med kontoret där beslut och uppdrag går igenom
Verksamhetskontroll	Risk för att personal och besökare kan utsättas för hot eller våld	Kultur- och fritidskontoret anställda har inga personallarm. Däremot har utbildning gällande Hot & Våld genomförts i samverkan med säkerhetsavdelningen under våren -25 samt att kultur- och fritidskontorets ledningsgrupp lyfter incidenter i samband med mötena	Risk för att personal eller besökare kan utsättas för hot eller våld finns då vi ofta bedriver verksamhet i det offentliga rummet och med stor närvaro av besökare och aktiva	I samverkan med säkerhetsavdelningen genomförs ständiga behovs- och anläggningsbesiktningar för att minska risken för hot och våld.

# UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLAN 2025

## Skolnämnden - Skolkontoret

Kontrollområde	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Välfärdsbrottslighet	Felaktiga inkomstuppgifter för barnomsorgsavgifter, felaktiga intäkter	Inkomstjämförelse	Hittade fel med 1.7 mkr	Vi fortsätter enligt rutin med inkomstjämförelse för år 2024 under 2026.
Avtalstrohet	Inköp utanför avtal, avtalsbrott	Avstämning med upphandlingsenheten	Spenderat 3 % utanför avtal (januari-december 2025).  Inköpspolicy hålls aktuell i chefsgruppen.	Vi har årlig avstämning med upphandling i syfte att finna eventuella avvikelser.
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Otillräcklig efterlevnad av lagar, regler, styrdokument samt policys och riktlinjer, felaktiga beslut	Information av jurist  Avstämning	Kompetenscentrum 2,0: Min anställning, GDPR, sekretess och skafferiavtal.  Obligatorisk utbildning: <i>Ekonomi i chefsrollen</i> har genomförts.	Regelbundna besök av jurist på rektorsträffar för uppdatering/fördjupning av GDPR, sekretess, avtal etc.  Kommunjurist har medverkat vid rektorsträffar under året.

## UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLAN 2025

### Äldre- och omsorgsnämnd - Kontoret för vård och omsorg

Kontrollområde	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Vitesföreläggande på grund av bristande avtalstrohet	Avtalstrohet. Verksamheterna handlar inte utanför avtal.	Processer för upphandling har följts.	Ingen ytterligare åtgärd.
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	Bättre prognosarbete, verksamheterna arbetar månatligen systematiskt med ekonomiuppföljning tillsammans med controller. Dialogmöten genomförs varje månad mellan verksamhetsenhetschef och enhetschef.	Tydligare prognos och redovisning av ekonomiskt utfall.	Ingen ytterligare åtgärd.
Beslutade mål och/eller aktiviteter i verksamhetsplan	Avsaknad av tillgänglig kultur och fritid för målgruppen inom LSS	Pågår ett projekt med 3 kommuner i länet samt Kultur och Fritid. Att få göra det och på riktigt.	9 samverkansmöten har genomförts mellan kultur och fritid och VoO i projektet. Kartläggning av brukares behov och önskemål pågår.	Pågår enligt plan.
Grunduppdragets utförande - kvalitet	Klarar ej att verkställa beslut inom lagstadgad tid.	Öppnat 10 platser SÄBO, förändrat i prioriteringsordning och tydliggjort boendeprocessen, äldreomsorg.	Beslut efter 1/10 har verkställts inom lagstadgad tid.	Fortsätta att arbeta utifrån prioriteringsordningen och boendeprocessen, äldreomsorg.

## UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLAN 2025

### Social- och arbetsmarknadsnämnd - Kontoret för vård och omsorg

Kontrollområde	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Felaktiga utbetalningar	Verksamheten har genom ändrade arbetsprocesser och rutiner förbättrat sina möjligheter att upptäcka och förhindra felaktiga utbetalningar och bidragsbrott	Verksamheten har ökat sin medvetenhet om felaktiga utbetalningar och bidragsbrott. Vilket leder till minskning av kostnader för verksamheten. God efterlevnad av befintliga rutiner och arbetssätt	Fortsätta arbeta fram rutiner och öka kompetensen hos medarbetarna
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Vitesföreläggande	Genomlysning av aktuella avtal har genomförts tillsammans med upphandlingsenheten för att säkerställa avtalstroheten	Antagna riktlinjer för inköp följs. God efterlevnad av befintliga rutiner och arbetssätt	Fortsätta följa riktlinjer och rutiner som finns för inköp i kommunen
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	Från april månad har ekonomisk månadsuppföljning redovisats på varje nämnd. Kommunens ekonomi och verksamhetsstyrning följs och de mallar som finns används såsom dokument för åtgärd budget i balans och handlingsplan	100 % följsamhet av verksamhetens ekonomi och verksamhetsstyrning	Fortsätta följa ekonomiskt utfall varje nämnd samt följa kommunens ekonomi och verksamhetsstyrning
Grunduppdragets utförande – Kvalitet	Avsaknad av medarbetare som är behörig för sitt uppdrag	Kompetenshöjande insatser under året. Regelbundet tagit emot studenter vilket ökar möjlighet att rekrytera behörig personal. Vid annonsering av vakanta tjänster lyfts verksamhetens unika fördelar, en genomtänkt introduktion och möjlighet att göra skillnad fram vilket kan vara avgörande för att få bra sökande på vakanta tjänster	De insatser som görs för medarbetarna och verksamhetens hantering vid annonsering av vakanta tjänster har lett till att det inte direkt finns någon avsaknad av behöriga medarbetare dock är ett fåtal tjänster svårare att tillsätta än andra	Fortsätta arbeta strukturerat och kvalitativt vid nyrekryteringar. Fortsätta erbjuda kompetenshöjande insatser för att bibehålla medarbetare
Grunduppdragets utförande – Kvalitet	Klarar ej att verkställa beslut inom lagstadgad tid	Verksamheten har i samverkan med Vård och omsorg sett över processerna vid att verkställa beslut i syfte att förhindra vite	De insatser som gjorts kring området har bidragit till att verksamheten inte fått vitesföreläggande	Fortsätta att arbeta utifrån prioritetsordningen och boendeprocessen, äldreomsorg och

				övriga processer som finns för verkställande av beslut
Beslutade mål och/eller aktiviteter i verksamhetsplan	Ingen kunskap om beredskapshantering vid kris	Upprättat en projekt- och utbildningsplan för år 2025. Uppdraget att driva arbetet sker med stöd av projektledare	Utbildningar för medarbetare är påbörjad och projektplan fortgår	Fortsätta arbeta utifrån projekt- och utbildningsplan
Beslutade mål och/eller aktiviteter i verksamhetsplan	Når ej lagens krav på tidiga insatser enligt nya socialtjänstlagen	Arbetet kring omställning socialtjänstlagen pågår i det vardagliga arbetet. Stödet genom verksamhetsutvecklare säkerställer ett strukturerat omställningsarbete och verksamheterna tar även stöd från SKR (Sveriges kommuner och regioner) samt Socialstyrelsen	Omställningen socialtjänstlagen pågår och är i linje med vad en kommun förväntas ha gjort och skall göra	Fortsätta arbeta efter verksamhetsutvecklarens uppdragsbeskrivningen, fortsätta nätverka och ta stöd från SKR och Socialstyrelsen

**INTERNKONTROLLPLAN VERKSAMHETSÅRET 2025**

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX REVIDERAD § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX

**SALA KOMMUN**

Växel: 0224-74 70 00 | E-post: [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress: Box 304, 733 25 Sala





## BILAGA BEGÄRAN OM TILLÄGGSANSLAG INVESTERINGAR FRÅN 2025 TILL 2026



# INNEHÅLL

BEGÄRAN OM ÖVERFÖRING AV INVESTERINGSANSLAG I BOKSLUT 2025 TILL 2026 .....	4
Sammanställning investeringar, tkr .....	4
Kommunstyrelsen.....	5
Kommunstyrelsen Tekniska kontoret .....	6
Skolnämnden.....	8
Äldre- och omsorgsnämnden .....	9

# BEGÄRAN OM ÖVERFÖRING AV INVESTERINGSANSLAG I BOKSLUT 2025 TILL 2026

## Sammanställning investeringar, tkr

Nämnd/Styrelse/Förvaltning	Överskott(+)/ Underskott(-) 2025	Nämndens förslag till överföring av investeringsanslag	Överförs till 2026
<b>Kommunstyrelsen</b>	<b>73 953</b>		
<i>Kommunledningskontoret</i>		IT- och digitaliseringsenheten	275
<i>Tekniska kontoret</i>			
		Lokalprogram	1 830
		Gatuprogram	4 562
		VA-program	4 000
		Parkprogram	0
		Gruvans vattensystem	<u>183</u>
		<b>Begärd överföring</b>	<b>10 850</b>
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	<b>-960</b>	<b>Begärd överföring</b>	<b>0</b>
<b>Skolnämnden</b>	<b>6 507</b>	Inventarier nya Åkraskolan	650
		Fordonslyft KSG	820
		Snittvagn Ösby	<u>2 000</u>
		<b>Begärd överföring</b>	<b>3 470</b>
<b>Äldre- och omsorgsnämnden</b>	<b>4 637</b>	<b>Inventarier nytt äldreboende</b>	4 237
		Inventarier FO	200
		Inventarier nytt LSS-boende	<u>200</u>
		<b>Begärd överföring</b>	<b>4 637</b>
<b>Överskott 2025</b>	<b>84 137</b>	<b>Summa begärda överföringar till 2026</b>	<b>18 957</b>

## Kommunstyrelsen

### BEGÄRDA ÖVERFÖRINGAR INVESTERINGAR

Verksamhet/projekt	Nettoanslag	Förbrukat	Avvikelse	Överföres till 2026
AI-funktionalitet för webben och intranätet	300	25,2	274,8	274,8

### MOTIVERING

- AI-funktionalitet för webben och intranätet: Det finns 300 tkr i investeringsbudget för investeringen "AI-funktionalitet för webben och intranätet" men behöver överföra 274,8 tkr av dessa medel till 2026 eftersom ITD-enheten behöver göra övergripande anpassningar kring AI som är nödvändiga för att slutföra investeringsprojektet.

## Kommunstyrelsen Tekniska kontoret

### BEGÄRDA ÖVERFÖRINGAR INVESTERINGAR

Verksamhet/projekt	Nettoanslag	Förbrukat	Avvikelse	Överföres till 2026
Lokalprogram	74 200	56 329	17 871	1 830
Gatuprogrammet	15 600	7 654,2	7 945,8	4 562
VA programmet	36 400	29 891,5	6 508,5	4 000
Park programmet	3 400	1 710,2	1 689,8	0
Gruvans vattensystem	9 770	9 586,4	183,6	183
<b>Totalt</b>	<b>139 370</b>	<b>105 171,3</b>	<b>34 198,7</b>	<b>10 575</b>

### MOTIVERING

#### Lokalprogram

*Kilbo skola värmeanläggning*, budget 500 tkr, projektet har inte kunnat påbörjas under året på grund av försenad upphandling. Budgeten för projektet har också behövt justerats under upphandlingstiden och uppskattas totalt till 3 000 tkr. För budget 2026 finns 1 500 tkr beviljat, vilket innebär att ytterligare 1 000 tkr behöver anslås. 1 500 tkr av lokalprogrammets överskott begärs som TA i bokslutet.

*Jbg Ålängan ombyggnad till mellanboende*, budget 1 000 tkr, samtliga anpassningar har inte kunnat slutföras av underentreprenör och resterande åtgärder på lägenhetsdörrarna kommer genomföras efter årsskiftet. 100 tkr av lokalprogrammets överskott begärs som TA i bokslutet.

*Ledningsplats och datorhall*, budget 400 tkr, samtliga kompletterande arbeten som aviserats från MSB har inte kunnat slutföras. Resterande åtgärder för passagesystem kommer genomföras efter årsskiftet. 50 tkr av lokalprogrammets överskott begärs som TA i bokslutet.

*Ösby renovering elevhem L*, budget 1 500 tkr, återställning av mark återstår och kommer genomföras under våren 2026. 60 tkr av lokalprogrammets överskott begärs som TA i bokslutet.

*Ösby renovering elevhem M*, budget 1 100 tkr, återställning av mark återstår och kommer genomföras under våren 2026. 60 tkr av lokalprogrammets överskott begärs som TA i bokslutet.

*Ösby renovering elevhem O*, budget 1 500 tkr, återställning av mark återstår och kommer genomföras under våren 2026. 60 tkr av lokalprogrammets överskott begärs som TA i bokslutet.

**Motivering Gatuprogrammet**

Gatuprogrammet begär totalt 4 562 tkr i överföring från 2025 till 2026.

P.nr	Benämning	tkr	Beskrivning
3154	Maskiner gata/park	2562	Lastbil beställd som ej levererats under 2025.
3199	Gatuexplo. avrosp	2000	Medel krävs för byggnation om startbesked av detaljplanen Bältarhagen godkänns.

**Motivering VA-programmet**

VA-programmet begär totalt 4 000 tkr i överföring från 2025 till 2026.

P.nr	Benämning	tkr	Beskrivning
3299	VA-exploater. avrosp	4000	Medel krävs för byggnation om startbesked av detaljplanen Bältarhagen godkänns.

**Motivering Gruvans vattensystem**

Gruvans vattensystem begär totalt 183 tkr i överföring från 2025 till 2026.

Avvikelsen i budgeten förklaras av att bidrag hänförliga till föregående verksamhetsår inte i sin helhet utbetalades under året.

P.nr	Benämning	tkr	Beskrivning
3660	Teknisk beskrivning	183	Arbete som ej kunnat utföras förens dammvallarna åtgärdades.

## Skolnämnden

### BEGÄRDA ÖVERFÖRINGAR INVESTERINGAR

Verksamhet/projekt	Nettoanslag	Förbrukat	Avvikelse	Överföres till 2026
Inventarier nya Åkraskolan	14 150	11 161	2 989	650
Fordonslyftar KSG	820	0	820	820
Snittvagn Ösby	2 000	0	2 000	2 000

### MOTIVERING

- Sista kompletteringarna för nya Åkraskolan hinner inte levereras under 2025 utan början av 2026.
- Då upphandlingen dragit ut på tiden hinner inte fordonslyftar levereras och monteras under 2025 utan början av 2026.
- Slutförande av köp av en snittvagn till Ösby har inte blivit klart innan årsskiftet 2025/2026 utan slutförs under början av 2026.

## Äldre- och omsorgsnämnden

### BEGÄRDA ÖVERFÖRINGAR INVESTERINGAR

Verksamhet/projekt	Nettoanslag	Förbrukat	Avvikelse	Överföres till 2026
Inventarier FO	200		200	200
Inventarier nytt LSS- boende	200		200	200
Inventarier nytt äldreboende	5 000	763	4 237	4 237

### MOTIVERING

Öppning av nya verksamheter har senarelagts utifrån faktiska behov.

**BEGÄRAN OM TILLÄGGSANSLAG, INVESTERINGAR FRÅN VERKSAMHETSÅRET 2025**

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX REVIDERAD § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX  
**SALA KOMMUN**

Växel: 0224-74 70 00 | E-post: [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress: Box 304, 733 25 Sala





# BILAGA NÄMNDERNAS BESLUTSPROTOKOLL 2025

KFN § 23 Verksamhetsberättelse 2025 - kultur- och fritidsnämnd

**INLEDNING**

Kultur- och fritidsnämnden delges verksamhetsberättelse och bokslut för år 2025.

**Beslutsunderlag**

Bilaga KFN 2026.56 – Verksamhetsberättelse 2025 - kultur- och fritidsnämnd

Kultur- och fritidschef, Roger Nilsson, föredrar ärendet.

**Yrkanden**

Ordförande Gert Wibe (V) yrkar,  
att kultur och fritidsnämnden beslutar,  
att med redaktionella ändringar godkänna Verksamhetsberättelse 2025 - kultur-  
och fritidsnämnd, samt  
att med redaktionella ändringar överlämna Verksamhetsberättelse 2025 - kultur-  
och fritidsnämnd till kommunstyrelsen.

**Beslutsgång**

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Kultur och fritidsnämnden beslutar,  
att med redaktionella ändringar godkänna Verksamhetsberättelse 2025 - kultur-  
och fritidsnämnd, samt  
att med redaktionella ändringar överlämna Verksamhetsberättelse 2025 - kultur-  
och fritidsnämnd till kommunstyrelsen.

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KFN § 24 Internkontrollplan 2025 - uppföljning helår

**INLEDNING**

Kultur- och fritidsnämnden delges helårsuppföljning av kontorets internkontrollplan för år 2025.

**Beslutsunderlag**

KFN.2026.53 – Internkontrollplan 2025 – Uppföljning helår

Kultur- och fritidschef Roger Nilsson föredrar ärendet.

**Yrkanden**

Ordförande Gert Wibe (V) yrkar,

att Kultur och fritidsnämnden beslutar,

att godkänna *Internkontrollplan 2025 - uppföljning helår - kultur- och fritidsnämnd*, samt

att överlämna *Internkontrollplan 2025 - uppföljning helår - kultur- och fritidsnämnd* till kommunstyrelsen.

**Beslutsgång**

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Kultur och fritidsnämnden beslutar,

att godkänna *Internkontrollplan 2025 - uppföljning helår - kultur- och fritidsnämnd*, samt

att överlämna *Internkontrollplan 2025 - uppföljning helår - kultur- och fritidsnämnd* till kommunstyrelsen.

*Skickas till  
Kommunstyrelsen*

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## SKN § 4 Verksamhetsberättelse 2025 - skolnämnd

### INLEDNING

Verksamhetsberättelsen redovisar nämndens samlade verksamhet under året utifrån ett övergripande kommunperspektiv. Dokumentet innehåller en sammanfattning av årets viktigaste händelser, det ekonomiska utfallet samt uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål och verksamhetens grunduppdrag.

### Ekonomiska konsekvenser

Ärendet i sig innehåller inga ekonomiska konsekvenser utan är en beskrivning av ekonomin under året.

### Beslutsunderlag

SKN 2026.172 – Missiv från skolkontoret

SKN 2026.173 – Verksamhetsberättelse 2025 - skolnämnd

Skolchef Carin Pärlesköld och verksamhetscontroller Emma Moen föredrar ärendet.

### Yrkanden

Ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkar,

att skolnämnden beslutar,

att godkänna *Verksamhetsberättelse 2025 - skolnämnd*, samt

att överlämna *Verksamhetsberättelse 2025 - skolnämnd* till kommunstyrelsen.

Tryggve Lindman (SD) yrkar bifall till ordförandes förslag.

### Beslutsgång

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

### BESLUT

Skolnämnden beslutar,

att godkänna *Verksamhetsberättelse 2025 - skolnämnd*, samt

att överlämna *Verksamhetsberättelse 2025 - skolnämnd* till kommunstyrelsen

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

## Kod § 5 Internkontrollplan 2025 - uppföljning helår

### INLEDNING

Beslutade kontrollområden för 2025 är: välfärdsbrottslighet, avtalstrohet och efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument.

### Ekonomiska konsekvenser

Ärendet rymms inom budget och medför därmed inga ekonomiska konsekvenser.

### Beslutsunderlag

SKN 2026.185 – Missiv från skolkontoret

SKN 2026.186 – Internkontrollplan 2025 uppföljning – helår

Skolchef Carin Pärlesköld föredrar ärendet.

### Yrkanden

Ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkar,

att skolnämnden beslutar,

att godkänna Internkontrollplan 2025 – uppföljning helår – skolnämnd, samt

att överlämna Internkontrollplan 2025 – uppföljning helår – skolnämnd till kommunstyrelsen.

### Beslutsgång

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

### BESLUT

Skolnämnden beslutar,

att godkänna Internkontrollplan 2025 – uppföljning helår – skolnämnd, samt

att överlämna Internkontrollplan 2025 – uppföljning helår – skolnämnd till kommunstyrelsen.

Skickas till

Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## SKN § 6 Flytt av investeringsmedel från föregående år

### INLEDNING

Skolnämnden behöver flytta över investeringsmedel från 2025 till 2026 då några projekt inte blivit klara. Alla är upphandlade eller beställda men har inte hunnit levereras under 2025.

De projekt som berörs är:

- Åkraskolan inventarier, kompletteringar till inredningen som blir färdigt under sportlovet 2026.
- Fordonslyft Kungsängsgymnasiet, kommer levereras och monteras första kvartalet under 2026.
- Snittvagn på Ösby, blir färdigt under början av 2026.

### Ekonomiska konsekvenser

Det blir inga ekonomiska effekter då dessa medel var beräknade att användas 2025 men inte hann förbrukas.

### Beslutsunderlag

SKN 2026.170 – Missiv rån skolkontoret

SKN 2026.171 – Begäran om TA investeringar

Enhetschef för stöd- och serviceenheten Daniel Ahlin föredrar ärendet.

### Yrkanden

Ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkar,  
att skolnämnden föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att överföra investeringsmedel uppgående till 3 470 tkr till 2026 år investeringsbudget.

### Beslutsgång

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

### BESLUT

Skolnämnden föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att överföra investeringsmedel uppgående till 3 470 tkr till 2026 år investeringsbudget.

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

SAN § 16 Verksamhetsberättelse 2025 - Social- och arbetsmarknadsnämnden

**INLEDNING**

Social- och arbetsmarknadsnämnden delges bokslut med verksamhetsberättelse för år 2025.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

Bilaga SAN 2026.116 SAN Missiv – Verksamhetsberättelse 2025

Bilaga SAN 2026.117 SAN Verksamhetsberättelse 2025

Föredragning av T.F Social- och arbetsmarknadschef Marina Dickfors

**Yrkanden**

Ordförande Elisabet Pettersson (C) yrkar,  
att Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att fastställa Verksamhetsberättelse och bokslut 2025 för Social- och arbetsmarknadsnämnden, samt

att översända den till kommunstyrelsen

**Beslutsgång**

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

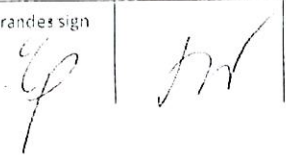
Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att fastställa Verksamhetsberättelse och bokslut 2025 för Social- och arbetsmarknadsnämnden, samt

att översända den till kommunstyrelsen

Skickas till  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande

SAN § 17 Uppföljning Internkontrollplan 2025 - helår

**INLEDNING**

Social- och arbetsmarknadsnämnden delges uppföljning av internkontrollplan för helår 2025.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

Bilaga SAN 2026.118 SAN Missiv - Uppföljning internkontrollplan 2025 - helår  
Bilaga SAN 2026.119 Uppföljning internkontrollplan 2025 - helår  
Bilaga SAN 2026.120 Internkontrollplan 2025  
Föredragning av T.F Social- och arbetsmarknadschef Marina Dickfors

**Yrkanden**

Ordförande Elisabet Pettersson (C) yrkar,  
att Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att godkänna uppföljning av internkontrollplan för helår 2025, samt

att översända den till Kommunstyrelsen

**Beslutsgång**

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.



**BESLUT**

Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att godkänna uppföljning av internkontrollplan för helår 2025, samt

att översända den till Kommunstyrelsen

Skickas till  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	---	---	--------------------

ÄON § 5 Verksamhetsberättelse och Bokslut 2025 - Äldre- och omsorgsnämnd

**INLEDNING**

Äldre- och omsorgsnämnden delges verksamhetsberättelse och bokslut för år 2025.

**Ekonomiska konsekvenser**

Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

**Beslutsunderlag**

Bilaga ÄON 2026.42 Missiv Verksamhetsberättelse 2025 för Äldre- och omsorgsnämnden

Bilaga ÄON 2026.43 Verksamhetsberättelse 2025 – Äldre- och omsorgsnämnden  
Föredragning av T.F Vård- och omsorgschef Anneli. L. Sundin och  
Verksamhetscontroller Johanna Johansson

**Yrkanden**

Ordförande Camilla Runerås (S) yrkar,  
att Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att godkänna verksamhetsberättelse 2025 för Äldre- och omsorgsnämnden, med  
möjlighet till redaktionella ändringar. Samt

att översända den till Kommunstyrelsen

**Beslutsgång**

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

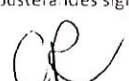

att godkänna verksamhetsberättelse 2025 för Äldre- och omsorgsnämnden, med  
möjlighet till redaktionella ändringar. Samt

att översända den till Kommunstyrelsen.

Victoria Kihlström (M) inkommer med en protokollsanteckning.  
Protokollsanteckningen bifogas protokollet.

Denna paragraf förklaras omedelbart justerad

Skickas till  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign 		Utdragsbestyrkance
---	---	--------------------

**Protokollsanteckning ärende 5:**

**Verksamhetsberättelse och Bokslut 2025 - Äldre- och omsorgsnämnd**



I samband med nämndssammanträdet i februari 2026 redovisades 2025 års verksamhetsberättelse och bokslut. Förvaltningen har sammanställt de viktigaste händelserna under året på ett bra och tydligt sätt och det blir extra tydligt vilken bredd på verksamheten som råder samt hur mycket som händer under ett år. Verksamhetsberättelsen redogör även för de besparingar som genomförts under året samt det ekonomiska resultatet. Det är ett stort besparingsarbete som har genomförts men det är viktigt att poängtera att trots det stora arbetet så hade inte Äldre- och omsorgsnämndens resultat blivit positivt utan budgettillskottet på 18mkr. Utan det tillskottet hade nämnden gått med ett betydande underskott vilket är viktigt att vi har i beaktande både avseende analysen av 2025 års resultat men även framgent under år 2026 då fortsatta kostnadseffektiviseringar kommer krävas.

För Koalition Salas partier i Äldre- och omsorgsnämnden

Victoria Kihlström (M), oppositionsledare

Cecilia Viman (SD), ledamot

Eva Axelsson (KD) ledamot

Justerandes sign 			Utdragsbestyrkande
---	---	--	--------------------

## ÄON § 8 Internkontrollplan 2025 - Uppföljning helår

### INLEDNING

Äldre- och omsorgsnämnden delges helårsuppföljning av internkontrollplan 2025.

### Ekonomiska konsekvenser

Beskriv vilka ekonomiska konsekvenser ärendet kan innebära samt hur det ska finansieras.

### Beslutsunderlag

Bilaga ÄON 2026.47 Missiv – Internkontrollplan 2025 – Uppföljning helår

Bilaga ÄON 2026.48 Internkontrollplan 2025 – Uppföljning helår

Bilaga ÄON 2026.49 Internkontrollplan 2025 - riskanalys

Föredragning av T.F Vård- och omsorgschef Anneli. L. Sundin

### Yrkanden

Ordförande Camilla Runerås (S) yrkar,  
att Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att godkänna internkontrollplan 2025 – uppföljning helår för Äldre- och omsorgsnämnden, samt

att översända den till Kommunstyrelsen.

### Beslutsgång

Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

### BESLUT

Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

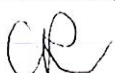
att godkänna internkontrollplan 2025 – uppföljning helår för Äldre- och omsorgsnämnden, samt

att översända den till Kommunstyrelsen.

Denna paragraf förklaras omedelbart justerad.

Skickas till  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande

NÄMNDERNAS BESLUTSPROTOKOLL 2025

ANTAGEN § X | 2025-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX  
SALA KOMMUN

Växel: 0224-74 70 00 | E-post: [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress: Box 304, 733 25 Sala



**Årsredovisning**  
och  
**Koncernredovisning**  
för  
**Salabostäder Aktiebolag**

556352-0500

Räkenskapsåret

2025

Styrelsen och verkställande direktören för Salabostäder Aktiebolag avger följande årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2025.

Årsredovisningen är upprättad i svenska kronor, SEK. Om inte annat särskilt anges, redovisas alla belopp i tusentals kronor (Tkr). Uppgifter inom parentes avser föregående år.

## Förvaltningsberättelse

### Styrelse

Styrelsen utsedd av Sala kommun, har under räkenskapsåret haft följande sammansättning:

#### Ordinarie:

Per-Olov Rapp (S), ordf. (t.o.m 2025-02-23)  
Ulrika Spårebo (S), ordf. (fr.o.m 2025-02-24)  
Erik Åberg (MP), *vice ordf.*  
Jörgen Lagberg (M)  
Dan Eriksson (SBÄ)  
Mårten Öhrström (C)

#### Suppleanter:

Håkan Pettersson (KD)  
Ragge Jagero (SD)  
Ulrika Spårebo (S) (t.o.m 2025-02-23)  
Per-Olov Rapp (S) (2025-02-24 - 2025-09-17)  
Edvin Jernstedt (S) (fr.o.m 2025-10-27)

Ansvarsförsäkring för styrelse och verkställande direktör är tecknad hos Chubb European Group Ltd.

### Arbetsstagarrepresentanter

Vision har haft följande arbetsstagarrepresentanter i styrelsen:

Mikaela Jansson

### Sammanträden

Styrelsen har under året hållit 10 styrelsesammanträden. Extra bolagsstämmor har hållits 2025-03-06 och 2025-11-05. Årsstämman hölls 2025-05-22.

### Verkställande direktör

Bernard Niglis var bolagets verkställande direktör t.o.m 2025-11-30 och Sara Grandin tillträdde som verkställande direktör 2025-12-01.

### Revisorer

#### Ordinarie:

Öhrlings Pricewaterhouse Coopers AB  
Sanna Hellblom Björn, auktoriserad revisor

Sandip Thanki (SBÄ), lekmannarevisor

#### Suppleanter:

Johan Tingström, auktoriserad revisor

Elisabeth Nilsson (C), lekmannarevisor

### Organisationsanslutningar

SA

Sveriges Allmännytt

Sobona  
HBV

Kommunala företagens arbetsgivarorganisation  
Husbyggnadsvaror HBV Ek.förening

## Ägare

Sala kommun äger samtliga 10 247 aktier i bolaget.

## VISION OCH MÅL

### Rätten till en bostad

Salabostäder är ett allmännyttigt bostadsbolag som ägs av Sala kommun. Syftet med vår verksamhet är att erbjuda trygga och hållbara boenden. Vi förvaltar, bygger och utvecklar fastigheter i kommunen enligt affärsmässiga principer och styrdokument utfärdade av vår ägare.

Vi utgår och arbetar för rätten till en bostad genom att erbjuda bostäder i olika lägen och prisklasser. Vi har också ett utvecklat samarbete med kommunens sociala verksamheter. På så vis bidrar vi till utvecklingen av Sala som bostadsort.

### Salabostäder- ett tryggt val

*"Salabostäder ska vara det självklara valet både som hyresvärd och arbetsgivare. Hos oss känner alla delaktighet och trygghet och strävar tillsammans mot ett hållbart samhälle."*

Visionen som antogs 2020 lyfter fram organisationens önskan om att alla ska känna sig trygga och respekterade.

### Värdegrund

En gemensam värdegrund är en viktig del av vägen mot målen och ska genomsyra Salabostäders verksamhet i alla delar. Värdegrunden finns i sin helhet beskriven i vår affärsplan.

Likabehandling och att bemöta människor med respekt är en självklarhet. Allt som görs inom vår verksamhet ska vara till hyreskollektivets bästa. Det är viktigt att skapa trygghet i bostadsområdena och att ge hyresgästerna inflytande över sitt boende, exempelvis genom det hyresgäststyrda lägenhetsunderhållet via Salabostäder.se och genom samarbete med Hyresgästföreningen.

### Vägen mot målet

Vi har satt upp fem mätbara mål inom olika områden.

Vårt övergripande mål är att ha nöjda hyresgäster. Detta uppnås genom att erbjuda attraktiva bostäder i trygga områden som motsvarar hyresgästernas önskemål. Målet mäts kontinuerligt genom vår kundenkät.

Den ekonomiska styrningen regleras i ägardirektivet, där det framgår att soliditeten ska uppgå till minst 15% och att direktavkastningen ska vara lägst 5%.

Genom vårt deltagande i Allmännyttans Klimatinitiativ är miljömålet tydligt formulerat och enkelt att följa upp.

God kompetens och ett professionellt bemötande är viktiga egenskaper hos personalen. Hälsa och trivsel prioriteras. Detta mål mäts genom medarbetarenkäter.

Våra fastigheter ska förvaltas på ett ekonomiskt och socialt långsiktigt hållbart sätt. Nybyggnation, ombyggnation och renovering sker i samråd med Hyresgästföreningen för att säkerställa social hållbarhet.

Styrelsen och verkställande direktören gör helhetsbedömningen att de ekonomiska målen är svåra att uppnå men att uppdraget från ägaren i övrigt har uppnåtts.

## RESULTAT OCH STÄLLNING

Nettoomsättningen totalt ökade med 0,1% och uppgick till 240 006 tkr (239 657 tkr). I föregående års nettoomsättning ingick realisationsvinst på 10 395 tkr från försäljning av fastigheten Krigsfången 6 som bidrog till den höga nettoomsättningen.

Den 3-års uppgörelse som gjordes under hösten 2024 med Hyresgästföreningen gav en höjning av hyrorna från 1 januari 2025 med 4,8%. Hyrorna fördelas därefter genom ett system för systematisk hyressättning och kan med de taknivåer som finns där resultera i att bolaget inte får ut hela höjningen utan en del blir kvar som en skuld från hyreskollektivet till bolaget att fördelas senare. I överenskommelsen ingår även en uppgörelse på 3,7% för 2026 och 2,35% för 2027.

Hyresintäkterna ökade totalt med 5,5%,

Driftskostnaderna för 2025 uppgick till 131 015 tkr (127 984 tkr) vilket var en ökning med 2,4% jämfört med föregående år. Kostnaderna för uppvärmningen har ökat med 2,7%. Kostnad för reparationer har minskat med 4,0% till 21 749 tkr (22 662 tkr). Underhållskostnaderna minskade med 17,6% till 25 248 tkr (30 632 tkr) varav lägenhetsunderhåll har minskat med 13,5% till 21 728 tkr (25 106 tkr) och övriga underhållskostnader har minskat med 36,3% till 3 520 tkr (5 525 tkr). Hyresgästerna styr själva sitt lägenhetsunderhåll vilket medför att kostnaderna kan variera mycket mellan åren. Bolagets fastighetskostnader har ökat med 6,2% till 213 329 tkr (200 955 tkr) vilket till största delen beror på årets nedskrivning av fastigheter med 14 500 tkr. Detta gav ett rörelseresultat på 26 677 tkr (38 702 tkr).

Av- och nedskrivningar ökade med 14 916 tkr jämfört med föregående år. Avskrivningarna har ökat med 416 tkr och den ökningen är en följd av omfattande underhållsinvesteringar i form av stamreovering, standardhöjande åtgärder i badrum, kök och ventilationssystem, tak- och fönsterbyte och installation av bergvärme. Även investeringar i fordonsparken har likt föregående år genomförts. Vid värdering av bolagets fastighetsbestånd fanns behov av nedskrivningar på två fastigheter; Stöten 1 (11 800 tkr) och Stamparen 5 (5 700 tkr). Dessa fastigheter har under året färdigställt ROT-renovering. Reversering (återföring) av tidigare nedskrivning på fastigheten Kristina 4:264 har gjorts med 3 000 tkr.

Finansiella kostnader var lägre än föregående år och finansnettot uppgick till -18 459 tkr (-19 848 tkr) där såväl ränteintäkter som räntekostnader ökade och borgensavgifter minskade jämfört med föregående år. Bolagets resultat efter finansiella poster uppgick till 8 218 tkr (18 854 tkr).

Efter avsättning för uppskjuten skatt på 6 486 tkr (5 837 tkr) redovisar bolaget en vinst på 1 732 tkr (13 017 tkr). Bolagets egna kapital efter räkenskapsårets utgång uppgick till 157 868 tkr (157 059 tkr).

Resultatet av bolagets verksamhet samt den ekonomiska ställningen vid räkenskapsårets utgång framgår i övrigt av efterföljande resultat- och balansräkning med noter. Belopp anges i tusen kronor om annat inte särskilt anges.

### Väsentliga händelser under räkenskapsåret

Yttre miljöförbättring utfördes vid Klampenborg 2. Miljöförbättringen omfattade omläggning av kullerstensytor och betongplattor, större buskage togs bort och staket demonterades, gamla växter byttes ut mot nya. Vi uppförde även en ny uteplats som de boende kan nyttja.

Vid Stöten 2 genomfördes yttre miljöförbättring där vi tillgänglighetsanpassade samtliga entréer. Nya samlingsplatser med planteringar och bänkbord uppfördes. Ny lekplats och belysning byggdes vid Åkragatan 4. Asfaltering utfördes på hela området. Några äldre träd tog ner och ersattes med flera nyplanterade träd.

ROT-projekt med ombyggnationen på Stamparen 5- etapp 2, slutfördes under året. Projektering och planering för ROT-projekt på Dolomiten 2 har slutförts och arbetet startar upp under Q1 2026. Renoveringen innebär nya stammar, FTX-ventilation och nya fönster. Kök och badrum byts ut, nya troax-förråd i källaren samt säkerhetsdörrar och passagesystem monteras samt att all el i fastigheten görs om. Projektet slutförs under 2026.

Genom dotterbolaget Stamparen 6 i Sala AB har ROT-renovering av fastigheten Stamparen 6 påbörjats under året. Det beräknas vara klart i mitten av 2026. Renoveringen innebär nya ändamålsenliga lokaler för bolagets verksamhet, inklusive verkstad, lager, kontor, kundmottagning och personalvård. Fastigheten kompletteras också med fjärrvärme.

Under året drabbades tre av våra fastigheter av bränder, varav ett förråd och en lägenhet blev helt utbrända. En i sammanhanget mindre köksbrand ledde också till en längre tomställning och stora återställningskostnader. Polis har uppgett att det inte finns tillräckliga spår för att säkerställa orsak eller ansvarig för bränderna, men brandskydd och information till hyresgäster är något vi kommer arbeta på även under 2026. Rent statistiskt beror liknande bränder ofta på billiga, ej godkända laddare, batterier av dålig kvalitet, och tjuvrökning i förråd.

Salabostäder har under 2025 förvärvat bolaget SABO Holding AB (orgnr 559549-4617) som i sin tur har förvärvat bolaget MöklintaBo AB (org nr 559549-4625). Det har inte varit någon verksamhet under året i dessa bolag.

I den extra bolagsstämma som hölls 2025-11-05 togs beslut om en värdeöverföring mellan Salabostäder AB och Sala Kommun i form av en uppdatering av multiarena på Jakobsbergsområdet. Värdet motsvarar 600 tkr.

Under 2025 har både styrelseordförande och VD bytits ut till följd av pensionsavgångar. Ny styrelseordförande från 2025-03-20 är Ulrika Spårebo (S) och ny VD från 2025-12-01 är Sara Grandin.

### Flerårsöversikt (Mkr)

Koncernen	2025	2024
Balansomslutning	1 076,2	1 035,2
Omsättning	240,2	240,0
Underhåll	25,3	30,7
Driftskostnader	131,0	128,4
Fastighetsskatt	5,9	5,7
Avskrivningar	36,9	36,5
Nedskrivningar	17,5	0,0
Återföring nedskrivningar	3,0	0,0
Finansiella intäkter	1,4	1,6
Finansiella kostnader	20,0	21,4
Resultat före skatt	7,9	13,6
Soliditet (%)	14,7	15,1
Likviditet (%)	9,1	8,9
Medeltalet anställda	35	36
Arvoden och löner	19,2	17,4

<b>Moderbolaget</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Balansomslutning	1 065,2	1 032,7	1 005,5	1 005,1	991,3
Omsättning	240,0	239,7	223,3	207,7	200,9
Underhåll	25,2	30,6	32,5	38,7	36,1
Driftskostnader	131,0	127,4	125,4	106,2	102,0
Fastighetsskatt	5,8	5,7	5,5	5,8	4,3
Avskrivningar	36,7	36,3	35,6	34,1	32,2
Nedskrivningar	17,5	0,0	3,4	0,0	0,0
Återföring nedskrivningar	3,0	0,0	3,2	0,0	0,0
Finansiella intäkter	1,6	1,6	2,0	1,0	0,5
Finansiella kostnader	20,0	21,4	20,6	13,4	15,8
Resultat före skatt	8,2	18,8	5,5	9,1	10,3
Soliditet (%)	14,8	15,2	14,4	14,2	13,8
Likviditet (%)	7,7	8,0	7,5	25,0	200,4
Medeltal anställda	35,0	36,0	36,0	37,0	36,0
Arvoden och löner	19,2	17,4	16,8	16,5	16,7

### Förändringar i eget kapital

<b>Koncernen</b>	<b>Aktie- kapital</b>	<b>Reserv- fond</b>	<b>Balanserad vinst inklusive årets resultat</b>	<b>Totalt</b>
Belopp vid årets ingång	10 247	8 900	137 647	<b>156 794</b>
Disposition enligt beslut av årsstämman:				
Utdelning			-923	<b>-923</b>
Årets resultat			1 490	<b>1 490</b>
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>10 247</b>	<b>8 900</b>	<b>138 214</b>	<b>157 361</b>

<b>Moderbolaget</b>	<b>Aktie- kapital</b>	<b>Reserv- fond</b>	<b>Balanserat resultat</b>	<b>Årets resultat</b>	<b>Totalt</b>
Belopp vid årets ingång	10 247	8 900	124 895	13 017	<b>157 059</b>
Disposition enligt beslut av årsstämman:					
Utdelning			-923		<b>-923</b>
Balanseras i ny räkning			13 017	-13 017	<b>0</b>
Årets resultat				1 732	<b>1 732</b>
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>10 247</b>	<b>8 900</b>	<b>136 989</b>	<b>1 732</b>	<b>157 868</b>

## MARKNAD

Många förknippar de mer traditionella bostadsområdena Åkra, Johannesberg och Jakobsberg med Salabostäder, men bolagets utbud omfattar betydligt mer än så. Vi erbjuder olika typer av hyresrätter i många storlekar och på varierande platser.

Utbudet sträcker sig från terrasshus med stora balkonger och moderna passagesystem till radhusboende med egen uteplats och möjlighet till självkötsel. Vi har även lägenheter i form av ett centralt trygghetsboende samt naturnära landsbygdsalternativ i Salbohed, Ransta och Möklinta.

### Centralt boende

Centrala Sala rymmer ett stort antal hyresrätter av varierande storlek och prisklass. Till de mest exklusiva hör lägenheterna i Kungsgatans två terrasshus. Öppna planlösningar, två balkonger och två badrum är bara en del av det som erbjuds hyresgästerna. Kvarteret Konstmästaren rymmer flerfamiljshus från slutet av 50-talet och tvåvåningshusen på Trädgårdsgatan är byggda runt innergårdar som förstärker småstadskänslan. Kaplanen är centralt senior- och trygghetsboende där Sala kommun har verksamheter på bottenplanet. Här finns bland annat Träffpunkten som arrangerar olika aktiviteter och Café Lugnet. Innergården är en omtyckt mötesplats under sommarsäsongen.

Kronparkens två femvåningshus som invigdes i oktober 2019 representerar modernt, kompakt boende för alla åldrar och ligger på cykelavstånd från Sala centrum.

### Radhusliknande boende med egen uteplats

Dalhems 319 marklägenheter med självkötsel i olika storlekar är byggda kring innergårdar i sex gränder, för dem som tycker om att påta i trädgården. Närheten till Måns-Olsbadet, förskola på ena sidan samt sportfältet och badhuset vid Lärkan på den andra sidan gör området populärt bland barnfamiljer.

Även Ängshagen erbjuder radhusliknande boende med egen uteplats.

### Naturnära boende på landsbygden

För den som hellre vill bo på landsbygden med odlingslandskap och natur nära, men fortfarande med ett visst mått av service, erbjuder Salabostäder flera alternativ.

I Salbohed finns hyreslägenheter byggda som radhus med källarvåning och uteplatser. Salbohed erbjuder en mindre matvarubutik och bensinstation. På liknande sätt bor man i Sättrabrunn. Här finns liksom i de andra ytterområdena en samlingslokal för hyresgästerna att använda och hälsobrunnen ligger på promenadavstånd. Området är rikt på kulturhistoria, men innehåller även en modern spaanläggning och förskola.

I Möklinta kallas Salabostäders flerfamiljshus skämtsamt för ”höghuset” trots att det endast är tre våningar högt. Ytterligare 16 hyreslägenheter byggda i radhuslängor finns på orten.

I Ransta ligger Salabostäders flerfamiljshus strategiskt placerade nära tågstationen. Marklägenheterna i tvåvåningshuset har uteplatser.

### Övrigt

Salabostäder hyr även ut parkeringsplatser, både utomhus, carport och i parkeringshus, med eller utan elstolpar till motorvärmare. Under året genomfördes en förändring avseende fordonplatserna då vi tog bort samtliga boende och gästparkeringar. Dessa blev i stället förhyrda platser och på gästparkeringarna infördes sms-betalning där första tre timmarna är avgiftsfria. Förändringar har medfört att vi fått mycket bättre ordning på våra parkeringar då många ”skrotbilar” försvunnit. Många hyresgäster har visat

uppskattning då de nu har sin egen fordonsplats i närheten av sitt boende. Garage och carportar finns att tillgå på vissa områden samt parkeringsplatser med laddstolpar för elbilar.

I Salabostädernas utbud finns lokaler att hyra i olika storlekar. Ett telekombolag hyr plats för kommunikationsutrustning på tre av Salabostädernas tak. Strömsbacka gård hyrs även ut till en verksamhet som bedriver second-handförsäljning.

### **Totalt bestånd**

Totalt finns hos Salabostäder lägenheter i sex olika storlekar, allt ifrån 521 ettor i olika utföranden till en enda sexrumslägenhet för den riktigt stora familjen. Ettorna kan ha kokvrå, kokskåp eller kök med eller utan tillhörande matrum. Den allra vanligaste lägenheten i Salabostädernas sortiment är dock tvårummaren. Salabostäder förfogar över 1 130 tvåor i olika utföranden, prisklasser och lägen. I storleksordning följer sedan 829 treor, 143 fyror, 97 femrummare och sist men inte minst den där enda sexrumslägenheten.

Vakansgraden har ökat under året, De senaste fem årens utveckling framgår i tabellen.

	2025	2024	2023	2022	2021
Antal lägenheter	2721	2721	2739	2743	2743
Vakanser, antal	59	28	16	8	9
Vakanser %	2,2	1,0	0,6	0,3	0,3
Hysesförluster tkr	5 284	2 081	2 675	2 514	2 109

## **FASTIGHETER, INVESTERINGAR OCH FINANSIERING**

### ***Investeringar***

Totala investeringarna i materiella anläggningstillgångar i bolaget uppgick till 56 925 tkr (89 146 tkr) under året varav byggnader och mark 55 636 tkr (84 698 tkr), inventarier, verktyg och installationer 1 138 tkr (4 448 tkr) och maskiner och andra tekniska anläggningar 150 tkr (0 tkr). Pågående ny- och ombyggnader uppgick till 3 728 tkr (15 323 tkr) per 2025-12-31. Utbyte av komponenter har medfört utrangeringar som uppgår till 28 tkr (388 tkr). Försäljning av anläggningstillgångar, både fastigheter och inventarier medfört reavinster på totalt 0 tkr (10 472 tkr).

### **Fastighetsbeståndet**

ROT-projekten fortgår enligt plan och har kostnadsmässigt ej ännu drabbats av de höga inflationstalen för material och arbete. Vi förväntas oss att det blir mer märkbart i kommande projekt. Då perioden för ramavtalet för den partnering/samverkansmodell som används i ROT-projekten gått ut under året har en ny upphandling enligt LOU genomförts, vilket möjliggör fortsatt planering och projektering för kommande områden.

### ***Marknadsvärden på fastigheter***

Bolaget genomför årligen en intern värdering av fastighetsbeståndet med hjälp av informations- och analysverktyget MSCI Real Assets. Vid värderingen 2025 har bolaget enlitat extern värdering av de flesta av de centrala fastigheterna i beståndet (15 st) för att säkerställa den interna värderingen. Syftet med värderingen är att bedöma de respektive fastigheternas marknadsvärde vilka i sin tur används för att redovisa värdeförändring, avkastning på beståndet samt för att fastställa eventuella nedskrivningsbehov.

Värderingen är baserad på fastigheternas driftnetto. Vår värdering utgår från faktiska hyresintäkter vilka ställs mot marknadsmässiga schabloner för driftskostnader. Avkastningskravet för lägenheter har satts till

5 % och för lokaler samt garage till 7 %. Då vi har en ökad vakansnivå har nivån antagits vara mellan 1,5% och 5% för bostäder medan lokaler och fordonsplatser antas ha en vakansgrad på 20%.

Marknadsvärdet på bolagets fastigheter beräknats enligt värderingen uppgå till 2 137 888 tkr (1 979 450 tkr). Motsvarande bokfört värde uppgår till 967 522 tkr (962 042 tkr). Övervärde beräknas som skillnaden mellan bedömt marknadsvärde och bokfört värde. Under 2025 ser vi en ökning av övervärdena i fastighetsbeståndet 1 170 366 tkr (1 017 408 tkr) som en följd av aktiverade ROT-renoveringar. Årets värdering har lett till nedskrivning av fastigheten Stöten 1 och Stamparen 5 med 14 500 tkr. Återföring av en del av tidigare års gjorda nedskrivning på fastigheten Kristina 4:264 har gjorts med 3 000 tkr.

### **Kassaflöde och likviditet**

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 59 015 tkr (44 148 tkr). Den stora förändringen beror på att en större andel av bolagets lån löper ut och kommer att omsättas under kommande år. Årets kassaflöde uppgick till 25 881 tkr (12 076 tkr). Bolagets tillgängliga likvida medel uppgick vid räkenskapsårets utgång till 62 120 tkr (36 239 tkr).

### **Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer**

Bolagets verksamhet exponeras för ett stort antal risker, till exempel anläggningsrisker, miljörisker, finansiella risker och operativa risker vilka kan påverka möjligheterna att uppnå de ekonomiska målen. För att kunna hantera hot och möjligheter bedrivs riskhanteringsarbete för olika delar inom bolaget. Insatserna prioriteras selektivt efter riskernas väsentlighet.

Den finansiella risken hanteras av bolagets ekonomiavdelning som ansvarar för finansiering och likviditetsplanering. Bolaget konsulterar Entropi, som är ett kunskapsföretag med gedigen erfarenhet från riskhantering och handel på finansmarknaderna, i alla frågor rörande finansiering innan beslut fattas. Arbetet styrs av styrelsens beslutade finanspolicy som syftar till att säkerställa bolagets finansieringsbehov till en så låg kostnad och risk som möjligt.

De finansiella riskerna kan främst delas in i finansieringsrisk, ränterisk, valutarisk, kreditrisk och motpartsrisk. Finansierings- och likviditetsrisk definieras som det lånebehov som inte kan täckas i ett ansträngt marknadsläge. Ränterisken avser risken för negativ påverkan på bolagets resultat- och balansräkning till följd av förändringar i ränteläget. Bolaget är främst exponerad för finansierings- och ränterisker. Ägaren Sala kommun som borgar för lånefinansiering har signalerat tydliga begränsningar i låneutrymmet. En diskussion pågår i styrelsen och med ägaren kring alternativ finansiering. Finansiella instrument används i syfte att begränsa ränterisker i låneportföljen samt att på ett flexibelt sätt kunna påverka låneportföljens räntebindning.

Övriga risker som anläggnings-, miljö- och operativa risker hanteras i första hand genom försäkringsskydd och förebyggande arbete.

### **Förväntad framtida utveckling**

Bolaget bedömer att verksamheten ska kunna bedrivas på samma sätt som under 2025. Den ekonomiska utvecklingen med inflation, räntor och den ökande vakansgraden bör tas i beaktande då den har stor påverkan på bolagets möjligheter att fortsätta bedriva verksamheten på nuvarande nivå över tid. Intäkterna har genom en treårsöverenskommelse med Hyregästföreningen säkrats och därmed finns planeringsförutsättningar för kommande år.

## **Försäkringar**

Fastigheterna är försäkrade till fullvärde hos Länsförsäkringar Bergslagen och skadedjursförsäkring är tecknad hos Nomor.

## **Finansiering**

Bolaget har en finanspolicy där den genomsnittliga räntebindningen inte får understiga 1 år och inte överstiga 7 år.

Bolaget lånar mot kommunal borgen och har en låneram som uppgår till 1 000 mnkr.

Den ränteriskexponering som finns bolagets balans- och resultaträkning till följd av nyupplåning för investeringar och som påverkas av ränteförändringar hanteras löpande som en helhet i en portfölj bestående av krediter och med hjälp av vanliga standardiserade ränteswapar. Ränteriskhanteringen följer den antagna finanspolicyn och syftar till att minska riskerna och genomförs med en konservativ grundsyn, där långsiktig stabilitet, men med full flexibilitet, är ett av huvudmålen. Den genomsnittliga räntebindningen uppgår till 2,34 år (3,68 år).

Genomsnittsränta för 2025 var 2,5 % (2,6 %) inklusive borgensavgifter på 0,53% (0,53%) till kommunen.

## **ORGANISATION**

### **Personal**

Antalet anställda inom bolaget uppgick vid utgången av 2025 till 37 årsarbetare. Medelantalet anställda under året uppgick till 35 årsarbetare. Av de anställda var 23 män och 12 kvinnor. Löner och sociala kostnader har belastat bolaget med 24 940 tkr varav de sociala kostnaderna utgjorde 6 919 tkr. Redogörelse för antal anställda och utbetalda löner för bolaget redovisas i bokslutskommentarerna.

Det finns en långsiktig plan gällande kompetensförsörjning för att säkerställa att vi har engagerade och motiverade medarbetare med rätt kompetens för att möta framtida utmaningar. Fokus ligger inom hyresjuridik, kundbemötande och ledarskap.

### **Arbetsmiljö och friskvård**

Bolaget bedriver ett aktivt arbete för att kontinuerligt förbättra arbetsmiljön för all personal. Bolaget har personlarm för utsatt personal att använda sig av vid otrygga situationer. Vid ombyggnation i våra fastigheter och byte av undercentraler förbättrar vi arbetsmiljön. Arbetsmiljöåtgärder för tekniker genomförs kontinuerligt för att t.ex förbättra uppstigningar på vindar.

Vi erbjuder även personalvårdsförmåner för att ge personalen möjlighet att vårda sin hälsa, förebygga förslitningsskador samt att skapa trivsel och gemenskap. Personalen kan fritt välja motionsformer till ett värde av 3 000 kronor per år. Aktiviteten måste rymmas inom Skatteverkets regler för skattefri förmån. All personal omfattas även av en sjukvårdsförsäkring.

### **Kvalitetsarbete**

Kvalitetsarbetet omfattar en helhetssyn på kvalitet. Den omfattar såväl våra lägenheter som köpta tjänster och material. Kontinuerlig utveckling och korta beslutsvägar där alla tar ansvar i samverkan ska ge bolaget nöjda kunder och säkerställa vår affärsmässighet.

## MILJÖ

### Miljöarbete

Bolagets miljöarbete genomsyrar det dagliga arbetet. Det ställs krav på ett aktivt engagemang i dessa frågor och ligger i linje med kommunens arbete med miljöfrågor. Sedan 2019 är Salabostäder med i Allmännyttans klimatinitiativ. Målet är att vara fossilfri år 2030 och att ha minskat energianvändningen med 30 procent sett från år 2007. Den första delen av målet att vara fossilfri har uppnåtts sedan 2019. Bolaget ingår också i Sala Kommuns arbetsgrupp för framtagandet av ett gemensamt energi- och klimatprogram. Under 2026 kommer Sveriges Allmännyttas ”Nya klimatinitiativ” utvärderas och nya mål sätts upp.

### Återbruk och avfall

Genom att materialåtervinna hyresgästernas avfall minskar miljöpåverkan och naturens resurser sparas. Återvinning innebär också en ekonomisk besparing genom lägre kostnader för sophantering om det fungerar som tänkt. På alla bostadsområden i Salabostäders bestånd finns miljöbodar, lättillgängliga att nå för hyresgästerna. I miljöbodarna är skyltar uppsatta som informerar om vad som ska sorteras i vilken behållare, vilket också tydliggörs med bilder för dem som inte är hemma i det svenska språket. Varje vår och höst placeras även containrar ut på varje område där hyresgästerna kan slänga grovsopor.

### Energieffektivisering

Fjärrvärme utgör basen i bolagets energikonsumtion. Uppvärmningen av bostäderna i centrala Sala sker till 100 procent med fossilfri fjärrvärme från Sala-Heby Energi AB. Övriga fastigheter värms sedan 2024 upp med bergvärmepumpar.

Hos Salabostäder pågår energieffektivisering i varje del av företaget, som exempelvis större satsningar på smart styrning och övervakning av värme och varmvatten, och byte av belysning till LED-lampor.

Alla trapphus med LED-belysning har närvarostyrd grundbelysning installerad. Det innebär att trapphusen är upplysta med 10 procent tills någon rör sig i trapphuset, då belysningen ökar till full effekt. Detta skapar även trygghet för våra hyresgäster. I källargångarna tänds LED-belysningen först när sensorerna registrerar en rörelse, och är för övrigt helt släckta.

Maskiner i tvättstugorna som byts ut ersätts alltid med maskiner valda utifrån energibesparing och låg miljöpåverkan.

Pågående ROT-projekt innebär minskad energiförbrukning med cirka 30 procent tack vare införandet av FTX-ventilation där värmen i luften återvinns, isolering av vindarna samt byte av fönster och dörrar.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel (kronor):

balanserad vinst	136 989 286
årets vinst	1 731 924
	<b>138 721 210</b>

disponeras så att	
till aktieägare utdelas	322 781
i ny räkning överföres	138 398 429
	<b>138 721 210</b>

Styrelsen föreslås bemyndigas att besluta om tidpunkt då utdelningen skall betalas.

Verksamhetens art och omfattning framgår av årsredovisningen. Riskerna bedöms vara normala för de branscher som bolaget är verksam inom. Den föreslagna utdelningen utgör mindre än 0,3 procent av bolagets egna kapital. Förslaget till utdelning är i enlighet med Lag (20110:875) om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag. Utdelning från allmännyttiga bostadsföretag får högst motsvara räntan på det kapital som kommunen vid föregående års räkenskapsårs utgång har skjutit till bolaget som betalning för aktier. Värdeöverföringar under ett räkenskapsår får dock inte överstiga ett belopp som motsvarar hälften av bolagets resultat för föregående räkenskapsår.

Bolagets ekonomiska ställning framgår av årsredovisningen och ger inte upphov till annan bedömning än att bolaget kan fortsätta sin verksamhet. Årsredovisningen innehåller också uppgifter om tillämplade principer för värdering av tillgångar, avsättningar och skulder.

Den föreslagna utdelningen påverkar bolagets soliditet marginellt från 14,82% till 14,79%. Bolagets likviditetsprognos innefattar beredskap för att klara löpande betalningsförpliktelser på kort och lång sikt samt framtida nödvändiga investeringar.

Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej hindrar bolaget från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap 3 § 2-3 st. (försiktighetsregeln).

Koncernens och moderbolagets resultat och ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar samt kassaflödesanalyser med noter.

## Koncernens Resultaträkning

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
	1		
<b>Nettoomsättning</b>			
Hysesintäkter	2, 3	233 078	221 228
Övriga förvaltningsintäkter		7 115	8 335
Realisationsvinst		0	10 472
		<b>240 193</b>	<b>240 035</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Driftskostnader	4, 5, 6	-131 073	-128 365
Underhållskostnader	7	-25 254	-30 669
Fastighetsskatt		-5 893	-5 731
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-51 387	-36 462
Övriga rörelsekostnader		-28	-388
		<b>-213 634</b>	<b>-201 615</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>26 559</b>	<b>38 420</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		1 428	1 552
Räntekostnader och liknande resultatposter		-20 038	-21 410
		<b>-18 610</b>	<b>-19 859</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>7 949</b>	<b>18 562</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>7 949</b>	<b>18 562</b>
Uppskjuten skatt	9	-6 458	-5 810
<b>Årets resultat</b>		<b>1 490</b>	<b>12 752</b>

## Koncernens Balansräkning

Tkr

	Not	2025-12-31	2024-12-31
	1		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Balanserade utgifter för programvaror	10	110	295
		<b>110</b>	<b>295</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	11	975 591	970 306
Maskiner och andra tekniska anläggningar	12	148	0
Inventarier	13	7 038	6 701
Pågående ny- och ombyggnader	14	14 695	16 348
		<b>997 472</b>	<b>993 355</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andra långfristiga värdepappersinnehav	18	40	40
Andra långfristiga fordringar	19	421	421
		<b>461</b>	<b>461</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>998 043</b>	<b>994 111</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Hyses- och kundfordringar	20	1 287	1 112
Övriga fordringar	21	2 154	1 379
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 998	1 949
		<b>5 439</b>	<b>4 440</b>
<i>Kassa och bank</i>	22	72 752	36 648
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>78 191</b>	<b>41 088</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 076 234</b>	<b>1 035 199</b>

**Koncernens  
Balansräkning**  
Tkr

Not  
1

2025-12-31

2024-12-31

**EGET KAPITAL OCH SKULDER**

**Eget kapital**

**Eget kapital hänförligt till moderföretagets  
aktieägare**

Aktiekapital		10 247	10 247
Reservfond		8 900	8 900
Balanserad vinst eller förlust inklusive årets resultat		138 214	137 647
<b>Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare</b>		<b>157 361</b>	<b>156 794</b>

**Summa eget kapital** **157 361** **156 794**

**Avsättningar**

Uppskjuten skatt	24	55 741	49 283
<b>Summa avsättningar</b>		<b>55 741</b>	<b>49 283</b>

**Långfristiga skulder**

Skulder till kreditinstitut	25, 26	0	320 000
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>0</b>	<b>320 000</b>

**Kortfristiga skulder**

Skulder till kreditinstitut	25	812 900	462 900
Förskott från kunder		77	68
Leverantörsskulder		14 727	10 702
Skulder till koncernföretag		1 404	1 415
Aktuella skatteskulder		622	1 309
Övriga skulder		1 629	1 329
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	27	31 773	31 398
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>863 132</b>	<b>509 122</b>

**SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER** **1 076 234** **1 035 199**

## Koncernens Kassaflödesanalys

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
	1		
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		7 949	18 562
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m.m	28	51 387	26 378
Betald skatt		-361	-901
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>58 975</b>	<b>44 039</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring kundfordringar		-175	-389
Förändring av kortfristiga fordringar		-1 200	12 236
Förändring leverantörsskulder		4 026	-1
Förändring av kortfristiga skulder		747	-4 838
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>62 373</b>	<b>51 047</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-45 404	-62 827
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		0	11 083
Förändring i finansiella anläggningstillgångar		0	-461
Investeringar i pågående nyanläggningar		-9 942	-1 026
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-55 346</b>	<b>-53 231</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring lån		30 000	15 000
Utbetald utdelning		-923	-357
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>29 077</b>	<b>14 643</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>36 104</b>	<b>12 459</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>			
Likvida medel vid årets början		36 648	24 189
Likvida medel vid årets slut	22	<b>72 752</b>	<b>36 648</b>

## Moderbolagets Resultaträkning

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
	1		
<b>Nettoomsättning</b>			
Hysesintäkter	2, 3	232 891	220 850
Övriga förvaltningsintäkter		7 115	8 335
Realisationsvinst		0	10 472
<b>Summa nettoomsättning</b>		<b>240 006</b>	<b>239 657</b>
<b>Fastighetskostnader</b>			
Driftskostnader	4, 5, 6	-131 015	-127 984
Underhållskostnader	7	-25 248	-30 632
Fastighetsskatt		-5 845	-5 684
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	8	-51 193	-36 267
Övriga rörelsekostnader		-28	-388
<b>Summa fastighetskostnader</b>		<b>-213 329</b>	<b>-200 955</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>26 677</b>	<b>38 702</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		1 579	1 562
Räntekostnader och liknande resultatposter		-20 038	-21 410
<b>Summa</b>		<b>-18 459</b>	<b>-19 848</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>8 218</b>	<b>18 854</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>8 218</b>	<b>18 854</b>
Skatt på årets resultat	9	-6 486	-5 837
<b>Årets resultat</b>		<b>1 732</b>	<b>13 017</b>

## Moderbolagets Balansräkning

Tkr

	Not	2025-12-31	2024-12-31
	1		
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Balanserade utgifter för programvaror	10	110	295
		<b>110</b>	<b>295</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	11	967 522	962 042
Maskiner och andra tekniska anläggningar	12	148	0
Inventarier	13	7 038	6 701
Pågående ny- och ombyggnader	14	3 728	15 323
		<b>978 436</b>	<b>984 066</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i koncernföretag	15, 16	7 022	6 997
Fordringar hos koncernföretag	17	0	500
Andra långfristiga värdepappersinnehav	18	40	40
Andra långfristiga fordringar	19	421	421
		<b>7 483</b>	<b>7 958</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>986 029</b>	<b>992 319</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Hyses- och kundfordringar	20	1 271	1 096
Fordringar hos koncernföretag		13 535	0
Övriga fordringar	21	263	1 110
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		1 998	1 960
		<b>17 067</b>	<b>4 166</b>
<i>Kassa och bank</i>	22	62 120	36 239
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>79 187</b>	<b>40 405</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>1 065 216</b>	<b>1 032 724</b>

**Moderbolagets  
Balansräkning**

Tkr

Not  
1

2025-12-31

2024-12-31

**EGET KAPITAL OCH SKULDER**

**Eget kapital**

***Bundet eget kapital***

Aktiekapital (10 247 st aktier á 1 000 kr)

10 247

10 247

Reservfond

8 900

8 900

**19 147**

**19 147**

***Fritt eget kapital***

23

Balanserad vinst eller förlust

136 989

124 895

Årets resultat

1 732

13 017

**138 721**

**137 912**

**Summa eget kapital**

**157 868**

**157 059**

**Avsättningar**

24

Uppskjutna skatter

54 444

47 958

**Summa avsättningar**

**54 444**

**47 958**

**Långfristiga skulder**

25, 26

Skulder till kreditinstitut

0

320 000

**Summa långfristiga skulder**

**0**

**320 000**

**Kortfristiga skulder**

Skulder till kreditinstitut

25

812 900

462 900

Förskott från kunder

77

68

Leverantörsskulder

6 031

10 751

Aktuella skatteskulder

545

1 272

Övriga skulder

1 629

1 329

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

27

31 722

31 387

**Summa kortfristiga skulder**

**852 904**

**507 707**

**SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER**

**1 065 216**

**1 032 724**

**Moderbolagets  
Kassaflödesanalys**

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
	1		
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		8 218	18 854
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	28	51 220	26 184
Betald inkomstskatt		-423	-890
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>59 015</b>	<b>44 148</b>
<b>Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet</b>			
Förändring av kundfordringar		-185	-373
Förändring av kortfristiga fordringar		-12 956	11 605
Förändring av leverantörsskulder		-4 720	-1 367
Förändring av kortfristiga skulder		1 079	-4 009
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>42 233</b>	<b>50 004</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-45 404	-62 693
Försäljning av materiella anläggningstillgångar		0	11 083
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar		-25	-961
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-45 429</b>	<b>-52 571</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Förändring lån		30 000	15 000
Utbetald utdelning		-923	-357
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>29 077</b>	<b>14 643</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>25 881</b>	<b>12 076</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>			
Likvida medel vid årets början		36 239	24 163
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	22	<b>62 120</b>	<b>36 239</b>

## Noter

Tkr

### Not 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

#### Allmänna upplysningar

Årsredovisningen och koncernredovisningen är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

De viktigaste redovisnings- och värderingsprinciperna som använts vid upprättande av de finansiella rapporterna sammanfattas nedan.

#### Koncernredovisning

##### *Konsolideringsmetod*

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden. Detta innebär att förvärvade verksamheters identifierbara tillgångar och skulder redovisas till marknadsvärde enligt upprättad förvärvsanalys. Överstiger verksamhetens anskaffningsvärde det beräknade marknadsvärdet av de förväntade nettotillgångarna enligt förvärvsanalysen redovisas skillnaden som övervärde byggnader och mark.

##### *Transaktioner mellan koncernföretag*

Koncerninterna fordringar och skulder samt transaktioner mellan koncernföretag liksom orealiserade vinster elimineras i sin helhet. Orealiserade förluster elimineras också såvida inte transaktionen motsvarar ett nedskrivningsbehov.

Förändring av internvinst under räkenskapsåret har elimineras i koncernresultaträkningen.

#### Resultaträkning

##### *Hysesintäkter*

Hysesintäkter aviseras i förskott men redovisas så att endast den del som belöper på perioden redovisas som intäkt. Förskottshyror redovisas som förutbetalad intäkt. Vidaredebiterade kostnader för bland annat el, städning, återställning av lägenhetens skick etc. redovisas som övriga förvaltningsintäkter.

##### *Ränteintäkter*

Ränteintäkter redovisas i takt med att de intjänas.

#### Ersättningar till anställda

##### *Kortfristiga ersättningar*

Kortfristiga ersättningar såsom löner, sociala avgifter, semester, bilersättningar och liknande är ersättningar som förfaller inom 12 månader från balansdagen det år som den anställde tjänar in ersättningen och kostnadsförs löpande om inte utgiften inkluderas i anskaffningsvärdet för en anläggningstillgång.

##### *Pensioner*

Bolagets pensionsförpliktelser enligt allmän pensionsplan täcks genom försäkringspremier i KPA. Samtliga pensionsplaner är avgiftsbestämda och innebär att premierna kostnadsförs löpande.

#### Lånekostnader

Lånekostnader belastar resultatet i den period till vilken de hänförs, oavsett hur de upplånade medlen har använts.

### **Avskrivningar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar enligt plan och eventuella nedskrivningar.

Avskrivning sker linjärt över den förväntade nyttjandeperioden med hänsyn till väsentligt restvärde. Följande avskrivningsprocent tillämpas:

Byggnader	15-100 år
Markanläggningar	15-20 år
Maskiner och andra tekniska anläggningar	5 år
Inventarier	5-10 år
Markinventarier	15 år
Bredband/Fibernät	15 år

Byggnaderna består av ett antal komponenter med olika nyttjandeperioder. Huvudindelningen är byggnader, markanläggningar och mark. Bolagets mark har obegränsad nyttjandeperiod och skrivs inte av.

Följande huvudgrupper av komponenter har identifierats och ligger till grund för avskrivningar av byggnader:

Stomme	70-100 år
Tak	40-70 år
Fasad	50-80 år
Fönster	40 år
Installationer	35 år
Hiss	30 år
Badrum/kök	40 år
Inre ytskikt	16 år
Tvättstuga	10 år

### **Nedskrivningar - materiella anläggningstillgångar**

När det finns en indikation på att en tillgångs värde minskat, görs en prövning av nedskrivningsbehov. När en fastighets marknadsvärde understiger det bokförda värdet skall nedskrivning ske. För fastigheter som tidigare skrivits ner görs vid varje bokslut en prövning om återföring bör göras. Om behov finns återförs tidigare gjorda nedskrivningar över resultaträkningen.

### **Underhåll och reparationer**

Utgifter för löpande underhåll och reparationer redovisas som kostnader.

### **Realisationsvinst respektive realisationsförlust**

Realisationsvinst respektive realisationsförlust vid avyttring av byggnader, mark, markanläggningar samt inventarier redovisas som övrig rörelseintäkt respektive övrig rörelsekostnad.

### **Skatt**

Skatt på årets resultat i resultaträkningen består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Aktuell skatt är inkomstskatt för innevarande räkenskapsår som avser årets skattepliktiga resultat och den del av tidigare räkenskapsårs inkomstskatt som ännu inte har redovisats. Uppskjuten skatt är inkomstskatt för skattepliktiga resultat avseende framtida räkenskapsår till följd av tidigare transaktioner eller händelser.

## **Balansräkning**

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges.

### **Materiella anläggningstillgångar**

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår förutom inköpspriset de utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. När en komponent i en anläggningstillgång byts ut, utranteras eventuell kvarvarande del av den gamla komponenten och den nya komponentens anskaffningsvärde aktiveras.

Tillkommande utgifter som avser tillgångar som inte delas upp i komponenter läggs till anskaffningsvärdet om de beräknas ge företaget framtida ekonomiska fördelar, till den del tillgångens prestanda ökar i förhållande till tillgångens värde vid anskaffningstidpunkten.

### **Pågående ny-, till- och ombyggnader**

Pågående ny-, till- och ombyggnader har värderats till nedlagda direkta kostnader. Balansposten har inte belastats med räntekostnader.

### **Finansiella instrument**

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar värdepapper, kundfordringar och övriga fordringar, kortfristiga placeringar, leverantörsskulder och låneskulder. Instrumenten redovisas i balansräkningen när bolaget blir part i instrumentets avtalsmässiga villkor.

Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumenten har löpt ut eller överförs och bolaget har överfört i stort sett alla risker och förmåner som är förknippade med äganderätten. Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelser har reglerats eller på annat sätt upphört.

#### *Kundfordringar/kortfristiga fordringar*

Kundfordringar och kortfristiga fordringar redovisas som omsättningstillgångar till det belopp som förväntas bli inbetalt efter avdrag för individuellt bedömda osäkra fordringar.

#### *Långfristiga skulder*

Posten består huvudsakligen av aktier samt ett mindre innehav av räntebärande tillgångar och de innehas på lång sikt. Tillgångar ingående i posten redovisas inledningsvis till anskaffningsvärde med bedömning om ett nedskrivningsbehov föreligger. De räntebärande tillgångarna redovisas i efterföljande redovisning till upplupet anskaffningsvärde, minskat med eventuell reservering för värdeminskning.

#### *Låneskulder och leverantörsskulder*

Låneskulder och leverantörsskulder redovisas initialt till anskaffningsvärde efter avdrag för transaktionskostnader.

#### *Derivatinstrument som ingår i säkringsredovisning*

Säkringsredovisning tillämpas för derivatinstrument som ingår i ett dokumenterat säkrings samband. För att säkringsredovisning ska kunna tillämpas krävs att det finns en entydig koppling mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten. Det krävs också att säkringen effektivt skyddar den risk som är avsedd att säkras, att effektiviteten löpande kan visas vara tillräckligt hög genom effektivitetsmätningar och att säkringsdokumentation har upprättats. Bedömningen om huruvida säkringsredovisning ska tillämpas görs vid ingången av säkringsrelationen. Redovisning av värdet förändringen beror på vilken typ av säkring som ingåtts. Förluster hänförliga till den säkrade risken

redovisas inte så länge som säkringsförhållandet består.

Den ränteriskexponering som bolaget har i sin balans- och resultaträkning och som påverkas av ränteförändringar, framför allt genom bolagets kontinuerliga upplåning, bestående i huvudsak av förlängningar av befintliga krediter, nyupplåning och framtida ränteriskexponeringar i form av nyinvesteringar, har bolaget valt att löpande hantera med hjälp av vanliga standardiserade ränteswapar i första hand om inget annat redovisats speciellt. Säkringsförhållanden kan ske mot både rörlig och fast ränta. Denna ränteriskexponering hanteras som en helhet, i en portfölj bestående av krediter, ränteswapar och övriga ränteriskexponeringar.

Ränteriskhanteringen ska syfta till att minska riskerna och genomföras med en konservativ grundsyn, där långsiktig stabilitet, men med full flexibilitet, skall vara ett av huvudmålen. Syftet med ränteriskhanteringen ska därmed inte vara någon "tradingverksamhet", men med en aktiv ränteriskhantering, kan det innebära ett mindre antal nya eller stängda ränteswapar per år. Detta speciellt om swapportföljens riskprofil behöver förändras, eller om förutsättningarna på kapitalmarknaden förändras radikalt under en kortare tidsrymd. Som ett led i den aktiva hanteringen av ränteriskerna kan därmed förtida avslut av ränteswapavtal förekomma, vilket är en naturlig del i hanteringen.

Tillåtna säkringsinstrument regleras i finanspolicyn och används enbart för att hantera uppkomna risker. Portföljteorin tillämpas enligt ovan och därmed utgör samtliga derivat säkringsinstrument, om inte annat speciellt anges. Samtliga säkringsinstrument redovisas månatligen i finansrapporten och finns tillgängliga i intern dokumentation.

Intäkter och kostnader för ränteswapar netto redovisas under räntekostnader. Marknadsvärdeförändringar under swapavtalens löptid redovisas inte i resultatet.

Säkringsredovisning ska avbrytas när säkringsinstrument förfaller, säljs, löses eller avslutas på annat liknande sätt eller att säkringen inte längre förväntas vara effektiv. När säkringsredovisning upphör ska säkringsinstrumentet värderas enligt grundreglerna, d.v.s. lägsta värdets princip om derivatet har ett positivt värde och en skuld om derivatet har ett negativt värde. Eventuella differenser redovisas i resultaträkningen på sådant sätt att säkringen är fortsatt och fullt ut effektiv. D.v.s. att de grundläggande målen avseende säkrade kassaflöden över tiden uppfylls.

### **Avsättningar**

Bolaget gör en avsättning när det finns en legal eller informell förpliktelse och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Bolaget nuvärdeberäknar förpliktelser som väntas regleras efter mer än tolv månader. Den ökning av avsättningen som beror på att tid förflyter redovisas som räntekostnad.

### **Skatt**

Aktuella skatter värderas utifrån de skattesatser och skatteregler som gäller på balansdagen. Uppskjutna skatter värderas utifrån de skattesatser och skatteregler som är beslutade före balansdagen.

Uppskjuten skatt görs i sin helhet enligt balansräkningsmetoden på alla temporära differenser som uppkommer mellan det skattemässiga värdet och det redovisade värdet på tillgångar och skulder. Den huvudsakliga temporära differensen uppkommer från avskrivningar på byggnader och underskottsavdrag. En skattesats om 20,6 % har använts vid beräkningen av uppskjuten skatt. Uppskjutna skattefordringar redovisas i den omfattningen det är troligt att framtida skattemässiga resultat kommer att kunna kvittas mot de temporära skillnaderna. Aktuell skatt, liksom förändring i uppskjuten skatt, redovisas i resultaträkningen om inte skatten är hänförlig till en händelse eller transaktion som redovisas direkt i eget kapital. Skatteeffekter av poster som redovisas direkt mot eget kapital, redovisas mot eget kapital.

### **Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen har upprättats i enlighet med uppställningsformen i Redovisningsrådets rekommendation nr 7, avseende indirekt kassaflöde. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medför in- eller utbetalningar. Bland likvida medel ingår kassa- och banktillgodohavanden.

### **Nyckeltalsdefinitioner**

Balansomslutning

Företagets samlade tillgångar.

Omsättning

Rörelsens huvudintäkter, fakturerade kostnader, sidointäkter samt intäktskorrigeringar.

Eget kapital

Företagets nettotillgångar, dvs skillnaden mellan tillgångar och skulder.

Redovisat resultat

Resultat efter finansiella intäkter och kostnader, men före skatter.

Kassalikviditet (%)

Omsättningstillgångar exklusive lager och pågående arbeten i procent av kortfristiga skulder.

Soliditet (%)

Justerat eget kapital (eget kapital och obeskattade reserver med avdrag för uppskjuten skatt) i procent av balansomslutning.

### **Uppskattningar och bedömningar**

Upprättande av årsredovisningen enligt K3 kräver att företagsledning och styrelse gör antaganden om framtiden och andra viktiga källor till osäkerhet i uppskattningar på balansdagen som innebär en betydande risk för en väsentlig justering av de redovisade värdena för tillgångar och skulder i framtiden. Det görs också bedömningar som har betydande effekt på de redovisade beloppen i denna årsredovisning.

Uppskattningar och bedömningar utvärderas kontinuerligt och baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer, inklusive förväntningar på framtida händelser som under rådande förhållanden anses vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och bedömningar används sedan för att fastställa redovisade värden på tillgångar och skulder som inte framgår tydligt från andra källor. Det slutliga utfallet av uppskattningar och bedömningar kan komma att avvika från nuvarande uppskattningar och bedömningar. Effekterna av ändringar i dessa redovisas i resultaträkningen under det räkenskapsår som ändringarna görs samt under framtida räkenskapsår om ändringen påverkar både aktuellt och kommande räkenskapsår.

### **Fastighetsvärdering**

Förvaltningsfastigheter redovisas till bokfört värde, men med upplysning om verkligt värde. Verkligt värde fastställs av företagsledningen baserat på fastigheternas marknadsvärde. Väsentliga bedömningar har därmed gjorts avseende avkastningskrav, hyresnivåer och driftkostnader vilka är baserade på värderarnas erfarenhetsmässiga bedömningar av marknadens förväntningskrav på jämförbara fastigheter. Bedömningar av kassaflödet för drift-, underhålls- och administrationskostnader är baserade på värderarnas erfarenhet av jämförbara fastigheter.

### Prövning av nedskrivningsbehov för materiella anläggningstillgångar

Bolaget har betydande värden redovisade i balansräkningen avseende materiella anläggningstillgångar. Dessa testas för nedskrivningsbehov i enlighet med de redovisningsprinciper som beskrivs i bolagets not 1 Redovisnings- och värderingsprinciper.

### Inkomstskatter och uppskjutna skatter

Bolaget redovisar i sin balansräkning uppskjutna skattefordringar och skulder vilka förväntas bli realiserade i framtida perioder. Vid beräkning av dessa måste vissa antaganden och uppskattningar göras avseende framtida skattekonsekvenser som hänför sig till skillnaden mellan i balansräkningen redovisade tillgångar och skulder motsvaranden skattemässiga värden.

Uppskattningar inkluderar även att skattelagar och skattesatser kommer att vara oförändrade samt att gällande regler för utnyttjande av förlustavdrag inte kommer att ändras.

### Not 2 Hyresintäkter

#### Koncernen

	2025	2024
<b>I nettoomsättningen ingår intäkter från:</b>		
Bostäder	222 068	208 003
Lokaler	11 884	10 793
Övrigt	9 275	9 032
Avgår rabatter (underhållsrabatter)	-1 033	-920
	<b>242 194</b>	<b>226 907</b>
<b>Avgår outhyrda objekt</b>		
Bostäder	-5 284	-2 081
Lokaler	-717	-264
Övrigt	-2 879	-3 196
	<b>-8 880</b>	<b>-5 540</b>
<b>Totala hyresintäkter</b>	<b>233 078</b>	<b>221 228</b>

## Moderbolaget

	2025	2024
<b>I nettoomsättningen ingår intäkter från:</b>		
Bostäder	222 068	208 003
Lokaler	11 682	10 479
Övrigt	9 264	9 032
Avgår rabatter (underhållsrabatter)	-1 033	-920
	<b>241 981</b>	<b>226 594</b>
<b>Avgår outhyrda objekt</b>		
Bostäder	-5 284	-2 081
Lokaler	-704	-264
Övrigt	-2 867	-3 196
	<b>-8 855</b>	<b>-5 540</b>
<b>Totala hyresintäkter</b>		
	232 886	220 850
	<b>232 886</b>	<b>220 850</b>

## Not 3 Operationell leasing

### Koncernen

Framtida minimileasingavgifter som kommer att erhållas avseende icke uppsägningsbara leasingavtal:

	2025	2024
Förfaller till betalning inom ett år	8 626	14 878
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	6 539	4 539
Förfaller till betalning senare än fem år	0	0
	<b>15 164</b>	<b>19 417</b>

### Moderbolaget

Framtida minimileasingavgifter som kommer att erhållas avseende icke uppsägningsbara leasingavtal:

	2025	2024
Förfaller till betalning inom ett år	8 405	14 660
Förfaller till betalning senare än ett men inom fem år	6 227	4 011
Förfaller till betalning senare än fem år	0	0
	<b>14 632</b>	<b>18 671</b>

Avtal avseende uthyrningen är tillsvidareavtal med tre till nio månaders uppsägningstid. Eventuell förlängning sker huvudsakligen och för nyare avtal med 36 månader. Endast ett fåtal avtal löper på kortare tid.

**Not 4 Driftkostnader  
Koncernen**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Fatighetskötsel och städ	18 047	19 111
Reparationer	21 899	22 866
Taxebundna kostnader	23 102	21 863
Uppvärmning	35 250	34 308
Administration	30 782	28 583
Övriga driftkostnader	1 955	1 634
	<b>131 036</b>	<b>128 365</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Fatighetskötsel och städ	16 783	19 111
Reparationer	21 885	22 751
Taxebundna kostnader	23 038	21 802
Uppvärmning	35 250	34 308
Administration	32 103	28 378
Övriga driftkostnader	1 955	1 634
	<b>131 015</b>	<b>127 984</b>

**Not 5 Arvode till revisorer  
Koncernen**

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Revisionsuppdrag	321	198
Skatterådgivning	62	33
Övriga tjänster	320	103
	<b>703</b>	<b>335</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Revisionsuppdraget	291	198
Skatterådgivning	62	33
Övrigt	302	103
	<b>655</b>	<b>335</b>

**Not 6 Medeltal anställda, löner, andra ersättningar och sociala avgifter  
Koncernen**

Dotterbolaget har inte haft några anställda och några löner har ej utbetalats.

**Moderbolaget**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Medelantalet anställda</b>		
Kvinnor	12	13
Män	23	23
	<b>35</b>	<b>36</b>
<b>Löner och andra ersättningar</b>		
Styrelse och verkställande direktör	1 358	1 247
Övriga anställda	16 663	16 134
	<b>18 021</b>	<b>17 381</b>
<b>Sociala kostnader</b>		
Sociala avgifter enligt lag och avtal	6 919	6 643
Pensionskostnader, varav för styrelse 0 tkr (1 tkr) och verkställande direktör 2 274 tkr (942 tkr)	4 294	2 712
	<b>11 214</b>	<b>9 355</b>
<b>Totala löner, ersättningar, sociala avgifter och pensionskostnader</b>	<b>29 234</b>	<b>26 737</b>
<b>Könsfördelning bland ledande befattningshavare</b>		
Andel kvinnor i styrelsen	13 %	13 %
Andel män i styrelsen	87 %	87 %
Andel kvinnor bland övriga ledande befattningshavare	50 %	25 %
Andel män bland övriga ledande befattningshavare	50 %	75 %

**Not 7 Utgifter för årets underhållskostnader  
Koncernen**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Lägenhetsunderhåll	21 728	25 106
Övrigt underhåll	3 526	5 563
	<b>25 254</b>	<b>30 669</b>
<b>Moderbolaget</b>		
	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Lägenhetsunderhåll	21 728	25 106
Övrigt underhåll	3 520	5 526
	<b>25 248</b>	<b>30 632</b>

**Not 8 Planenliga avskrivningar och nedskrivningar  
Koncernen**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Immateriella tillgångar	185	613
Byggnader	34 619	34 061
Markanläggningar	1 270	1 012
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3	120
Inventarier	800	656
Nedskrivningar	17 500	0
Återföring nedskrivningar	-3 000	0
	<b>51 377</b>	<b>36 462</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
Immateriella tillgångar	185	613
Byggnader	34 435	33 866
Markanläggningar	1 270	1 012
Maskiner och andra tekniska anläggningar	3	120
Inventarier	800	656
Nedskrivningar	17 500	0
Återföring nedskrivningar	-3 000	0
	<b>51 193</b>	<b>36 267</b>

**Not 9 Aktuell och uppskjuten skatt  
Koncernen**

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<b>Skatt på årets resultat</b>		
Uppskjuten skatt	6 458	5 810
<b>Totalt redovisad skatt</b>	<b>6 458</b>	<b>5 810</b>

**Avstämning av effektiv skatt**

	<b>2025</b>		<b>2024</b>	
	<b>Procent</b>	<b>Belopp</b>	<b>Procent</b>	<b>Belopp</b>
Redovisat resultat före skatt		7 949		18 562
Skatt enligt gällande skattesats	20,60	-1 637	20,60	-3 824
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader		-557		-192
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter		2		5
Skatteeffekt av ej avdragsgilla räntor		-1 394		-1 560
Skatteeffekt av avdragsgilla kostnader som ej ingår i det redovisade resultatet		8 474		6 310
Skatteeffekt av temporär skillnad i avskrivning byggnader		-5 979		-2 928
Skatteeffekt av temporär skillnad i restvärde på byggnader		-5 367		-3 534

Skatteeffekt av försäljning fastighet		0		-87
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>81,25</b>	<b>-6 458</b>	<b>31,30</b>	<b>-5 810</b>

### Moderbolaget

	2025	2024
<b>Skatt på årets resultat</b>		
Uppskjuten skatt	-6 486	-5 837
<b>Totalt redovisad skatt</b>	<b>-6 486</b>	<b>-5 837</b>

### Avstämning av effektiv skatt

	2025		2024	
	Procent	Belopp	Procent	Belopp
Redovisat resultat före skatt		8 217		18 854
Skatt enligt gällande skattesats	20,60	-1 693	20,60	-3 884
Skatteeffekt av ej avdragsgilla kostnader		-557		-192
Skatteeffekt av ej skattepliktiga intäkter		2		5
Skatteeffekt av ej avdragsgilla räntor		-1 394		-1 560
Skatteeffekt av avdragsgilla kostnader som ej ingår i det redovisade resultatet		8 473		6 310
Skatteeffekt av temporär skillnad i avskrivning byggnader		-5 950		-2 895
Skatteeffekt av temporär skillnad i restvärde på byggnader		-5 367		-3 534
Skatteeffekt av försäljning fastighet				-87
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>78,93</b>	<b>-6 486</b>	<b>30,96</b>	<b>-5 837</b>

### Not 10 Balanserade utgifter för programvaror Koncernen

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 983	2 983
Försäljningar/utrangeringar	-1 718	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 265</b>	<b>2 983</b>
Ingående avskrivningar	-2 688	-2 075
Försäljningar/utrangeringar	1 718	0
Årets avskrivningar	-185	-613
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-1 155</b>	<b>-2 688</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>110</b>	<b>295</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	2 983	2 983
Försäljningar/utrangeringar	-1 718	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 265</b>	<b>2 983</b>
Ingående avskrivningar	-2 688	-2 075
Försäljningar/utrangeringar	1 718	0
Årets avskrivningar	-185	-613
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-1 155</b>	<b>-2 688</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>110</b>	<b>295</b>

**Not 11 Byggnader och mark  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 497 318	1 415 796
Inköp	55 712	84 832
Försäljningar/utrangeringar	-76	-3 310
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 552 954</b>	<b>1 497 317</b>
Ingående avskrivningar	-500 248	-467 468
Försäljningar/utrangeringar	48	2 291
Årets avskrivningar	-35 899	-35 072
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-536 099</b>	<b>-500 248</b>
Ingående nedskrivningar	-26 763	-26 763
Återförda nedskrivningar	3 000	0
Årets nedskrivningar	-17 500	0
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-41 263</b>	<b>-26 763</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>975 591</b>	<b>970 306</b>
Taxeringsvärden byggnader	1 185 616	1 170 664
Taxeringsvärden mark	353 368	283 575
	<b>1 538 984</b>	<b>1 454 239</b>
Bokfört värde byggnader	952 703	947 287
Bokfört värde mark	16 589	16 589
	<b>969 292</b>	<b>963 876</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Ingående anskaffningsvärden	1 488 860	1 407 472
Omklassificering/inköp	55 712	84 698
Försäljningar/utrangeringar	-76	-3 310
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 544 496</b>	<b>1 488 860</b>
Ingående avskrivningar	-500 054	-467 468
Försäljningar/utrangeringar	48	2 291
Årets avskrivningar	-35 705	-34 878
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-535 711</b>	<b>-500 054</b>
Ingående nedskrivningar	-26 763	-26 763
Återförda nedskrivningar	3 000	0
Årets nedskrivningar	-17 500	0
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-41 263</b>	<b>-26 763</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>967 522</b>	<b>962 042</b>
Taxeringsvärden byggnader	1 181 952	1 167 321
Taxeringsvärden mark	351 920	281 871
	<b>1 533 872</b>	<b>1 449 192</b>
Bokfört värde byggnader	951 528	946 049
Bokfört värde mark	15 994	15 994
	<b>967 522</b>	<b>962 042</b>

Vid värderingen 2025 har bolaget enlitat extern värdering av de flesta av de centrala fastigheterna i beståndet (15 st) för att säkerställa den interna värderingen som har gjorts för samtliga fastigheter via informations- och analysverktyget MSCI Real Asstes. Värderingen bygger på faktiska hyresnivåer och schabloner avseende drift- och underhållskostnader samt schablonmässig hyresutveckling. Vakansgraden har beaktats med 1,5 - 5% för bostäder och 20% för lokaler och fordonsplatser vid värdering.

Beräknat marknadsvärde	2 137 888	1 979 450
------------------------	-----------	-----------

**Not 12 Maskiner och andra tekniska anläggningar  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	4 963	4 963
Inköp	151	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>5 114</b>	<b>4 963</b>
Ingående avskrivningar	-4 963	-4 843
Årets avskrivningar	-3	-120
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-4 966</b>	<b>-4 963</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>148</b>	<b>0</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	4 963	4 963
Inköp	151	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>5 114</b>	<b>4 963</b>
Ingående avskrivningar	-4 963	-4 843
Årets avskrivningar	-3	-120
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-4 966</b>	<b>-4 963</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>148</b>	<b>0</b>

**Not 13 Inventarier  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	10 877	6 567
Inköp	1 138	4 448
Försäljningar/utrangeringar	0	-139
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>12 014</b>	<b>10 877</b>
Ingående avskrivningar	-4 176	-3 658
Försäljningar/utrangeringar	0	139
Årets avskrivningar	-800	-656
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-4 976</b>	<b>-4 176</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>7 038</b>	<b>6 701</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	10 877	6 567
Inköp	1 138	4 448
Försäljningar/utrangeringar	0	-139
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>12 014</b>	<b>10 877</b>
Ingående avskrivningar	-4 176	-3 658
Försäljningar/utrangeringar	0	139
Årets avskrivningar	-800	-656
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-4 976</b>	<b>-4 176</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>7 038</b>	<b>6 701</b>

**Not 14 Pågående ny- och ombyggnad  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående nedlagda kostnader	16 348	41 757
Under året nedlagda kostnader	56 657	69 643
Under året genomförda omfördelningar	-56 752	-92 677
Under året kostnadsfört från pågående	-1 558	-2 374
<b>Utgående nedlagda kostnader</b>	<b>14 695</b>	<b>16 349</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>14 695</b>	<b>16 349</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående nedlagda kostnader	15 323	41 757
Under året nedlagda kostnader	46 715	68 617
Under året genomförda omfördelningar	-56 752	-92 677
Under året kostnadsfört från pågående	-1 558	-2 374
<b>Utgående nedlagda kostnader</b>	<b>3 728</b>	<b>15 323</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>3 728</b>	<b>15 323</b>

**Not 15 Andelar i koncernföretag  
Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	6 997	6 997
Inköp	25	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>7 022</b>	<b>6 997</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>7 022</b>	<b>6 997</b>

**Not 16 Specifikation andelar i koncernföretag  
Moderbolaget**

Namn	Kapital- andel	Rösträtts- andel	Antal andelar	Bokfört värde	
Stamparen 6 i Sala AB	100%	100%	250	6 997	
SABO Holding AB	100%	100%	100	25	
				<b>7 022</b>	
	Org.nr	Säte		Eget kapital	Resultat
Stamparen 6 i Sala AB	559451-5594	Sala		1 489	-138
SABO Holding AB	559549-4617	Sala		25	0

SABO Holding AB har sitt första bokslut 2026-12-31.

**Not 17 Fordringar hos koncernföretag  
Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	500	0
Tillkommande fordringar	0	500
Avgående fordringar	-500	
	<b>0</b>	<b>500</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>0</b>	<b>500</b>

**Not 18 Andra långfristiga värdepappersinnehav  
Koncernen**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Insatskapital HBV	40	40
	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Insatskapital HBV	40	40
	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

**Not 19 Andra långfristiga fordringar  
Koncernen**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Återbäringskapital HVB	421	421
	<b>421</b>	<b>421</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>421</b>	<b>421</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Återbäringskapital HVB	421	421
	<b>421</b>	<b>421</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>421</b>	<b>421</b>

**Not 20 Hyres- och kundfordringar  
Koncernen**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Hyresfordringar	2 296	1 873
Kundfordringar	-1 009	-761
	<b>1 287</b>	<b>1 112</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Hyresfordringar	2 217	1 793
Kundfordringar	-945	-697
	<b>1 271</b>	<b>1 096</b>

**Not 21 Övriga fordringar  
Koncernen**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
HBV	205	312
Skattekonto	59	821
Momsfordran	1 890	246
	<b>2 154</b>	<b>1 379</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
HBV	205	312
Skattekonto	58	798
	<b>263</b>	<b>1 110</b>

**Not 22 Likvida medel  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Likvida medel</b>		
Banktillgodohavanden	72 752	36 648
	<b>72 752</b>	<b>36 648</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Likvida medel</b>		
Banktillgodohavanden	62 120	36 239
	<b>62 120</b>	<b>36 239</b>

Beviljad men outnyttjad chekräkningskredit uppgår till 10 000 tkr.

**Not 23 Disposition av vinst eller förlust  
Moderbolaget**

2025-12-31

**Förslag till vinstdisposition**

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel:

balanserad vinst	136 989
årets vinst	1 732
	<b>138 721</b>

disponeras så att	
till aktieägare utdelas	323
i ny räkning överföres	138 398
	<b>138 721</b>

**Not 24 Uppskjuten skatteskuld  
Koncernen**

Temporära skillnader föreligger i de fall tillgångarnas eller skulders respektive skattemässiga värden är olika. Temporära skillnader avseende följande poster samt underskottsavdrag har resulterat i uppskjutna skatteskulder:

	2025-12-31	2024-12-31
Uppskjuten skattefordran hänförlig till deklarerat underskott	-42 260	-43 379
Uppskjuten skatteskuld hänförlig till skattemässigt ej avdragsgilla kostnader	96 704	91 337
Uppskjuten skatteskuld hänförlig till skattemässigt ej avdragsgilla avskrivningar på uppskrivet värde på fastigheter	1 298	1 325
	<b>55 741</b>	<b>49 283</b>

## Moderbolaget

Temporära skillnader föreligger i de fall tillgångarnas eller skulders respektive skattemässiga värden är olika. Temporära skillnader avseende följande poster samt underskottsavdrag har resulterat i uppskjutna skatteskulder:

	2025-12-31	2024-12-31
Uppskjuten skattefordran hänförlig till deklarerat underskott	-42 260	-43 379
Uppskjuten skatteskuld hänförlig till skattemässigt ej avdragsgilla kostnader	96 704	91 337
	<b>54 444</b>	<b>47 958</b>

## Not 25 Upplåning

### Koncernen

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Räntebärande skulder</b>		
Långfristiga skulder till kreditinstitut	0	320 000
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	812 900	462 900
	<b>812 900</b>	<b>782 900</b>

### Moderbolaget

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Räntebärande skulder</b>		
Långfristiga skulder till kreditinstitut	0	320 000
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	812 900	462 900
	<b>812 900</b>	<b>782 900</b>

Den långsiktiga finansieringen, dvs. både kort- och långfristiga skulder som förväntas kvarstå över tid, är föremål för risker/möjligheter vid förändringar av marknadsräntorna. För att hantera dessa risker/möjligheter används finansiella derivatinstrument, s.k. ränteswapar. På detta sätt kan räntebindningen och kapitalbindningen hanteras med full flexibilitet. Förutsättningar skapas för att, när som helst, förändra räntebindningstiden och bättre möta förändringar på räntemarknaden. Riktlinjer och ramar för riskhanteringen är fastlagda i en av styrelsen beslutad finanspolicy.

Per bokslutsdagen finns ränteswapar som totalt uppgår till 560 000 tkr (560 000). Den genomsnittliga räntebindningstiden för den totala skuldportföljen uppgår till 2,34 år (3,14) och den genomsnittliga effektiva räntan uppgår till 1,85% (2,00). Marknadsvärdet på ränteswaparna uppgår till 19 184 tkr (25 039 tkr).

Marknadsvärdet representerar den kostnad/intäkt som skulle uppstå om man avslutar avtalen i förtid. Analogt skulle motsvarande marknadsvärde (s.k. ränteskillnadsersättning) uppstå om man istället valt att använda långa räntebindningar på de enskilda lånen. Om respektive ränteswapavtal kvarstår t.o.m. sitt slutförfalldatum så kommer undervärdet/övertärdet att löpande elimineras.

Så kallad ”Säkringsredovisning” tillämpas avseende derivat, bl.a. innebärande att värdeförändringar i

derivatavtal inte redovisas över resultaträkningen. Det skall finnas en ekonomisk relation mellan säkringsinstrumentet och den säkrade posten. Säkringsförhållandet skall vara effektivt och dokumenteras när säkring ingås. Uppföljning av ekonomisk relation och effektivitet sker löpande via rutiner för finansiell rapportering. Särskild dokumentation är upprättad som bl.a. fastlägger strategier och mål för riskhanteringen.

## **Not 26 Upplåning - förfalloprofil Koncernen**

Nedan framgår de långfristiga skuldernas förfalloprofil, MSEK, (inklusive ränteswapar) avseende räntebindningen.

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Inom 0-1 år	353	223
Inom 1-2 år	0	100
Inom 2-3 år	180	0
Inom 3-4 år	70	180
Inom 4-5 år	70	70
Inom 5-6 år	100	70
Inom 6-7 år	40	100
Inom 7-8 år	0	40
	<b>813</b>	<b>783</b>

## **Moderbolaget**

Nedan framgår de långfristiga skuldernas förfalloprofil, MSEK, (inklusive ränteswapar) avseende räntebindningen.

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Inom 0-1 år	353	223
Inom 1-2 år	0	100
Inom 2-3 år	180	0
Inom 3-4 år	70	180
Inom 4-5 år	70	70
Inom 5-6 år	100	70
Inom 6-7 år	40	100
Inom 7-8 år	0	40
	<b>813</b>	<b>783</b>

**Not 27 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter  
Koncernen**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Upplupna räntor	3 259	3 185
Upplupna semesterlöner	752	628
Upplupna sociala avgifter	2 091	1 122
Förutbetalda hyror	18 760	17 766
Intäktsrabatter ROT projekt Länsstyrelsen	918	2 565
Övriga poster	5 993	6 131
	<b>31 773</b>	<b>31 398</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Upplupna räntor	3 259	3 185
Upplupna semesterlöner	752	628
Upplupna sociala avgifter	2 091	1 122
Förutbetalda hyror	18 741	17 766
Intäktsrabatter ROT projekt Länsstyrelsen	918	2 565
Övriga poster	5 960	6 119
	<b>31 720</b>	<b>31 385</b>

**Not 28 Justering för poster som inte ingår i kassaflödet  
Koncernen**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Avskrivningar	36 756	36 330
Nedskrivningar	14 500	0
Avskrivningar på övervärde fastighet	131	131
Resultat vid försäljning av fastigheter och inventarier	0	-10 083
	<b>51 387</b>	<b>26 378</b>

**Moderbolaget**

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Avskrivningar	36 693	36 267
Nedskrivningar	14 500	0
Resultat vid försäljning av fastigheter och inventarier	28	-10 083
	<b>51 220</b>	<b>26 184</b>

Resultat- och balansräkningen kommer att föreläggas på årsstämma för fastställelse.

Årsredovisningen beslutades den 2 juni 2026

Sala

Sara Grandin  
Verkställande direktör

Ulrika Spårebo  
Ordförande

Erik Åberg

Jörgen Lagberg

Dan Eriksson

Mårten Öhrström

Vår revisionsberättelse har lämnats den dag som framgår av vår elektroniska underskrift

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Sanna Hellblom-Björn  
Auktoriserad revisor  
Huvudansvarig revisor

**Årsredovisning**  
och  
**Koncernredovisning**  
för  
**Sala-Heby Energi AB**  
556601-2901

Räkenskapsåret  
2025-01-01 - 2025-12-31

## VD-ord

### **2026 är här. Tillsammans bygger vi vidare.**

Ett nytt år ger möjlighet att summera det som varit och samtidigt rikta blicken framåt. När vi nu lämnar 2025 bakom oss kan vi konstatera att året präglades av viktiga vägval, fortsatt utveckling och ett starkt engagemang i hela organisationen.

Samtliga bolag inom Sala-Heby Energi-koncernen redovisar ett positivt resultat för året. Utfallet når inte fullt upp till budget, vilket till stor del förklaras av ett betydligt varmare år än normalt och därmed lägre energiefterfrågan. Samtidigt är det ett tydligt kvitto på vår stabilitet att vi, trots yttre omständigheter, fortsätter att leverera god ekonomisk hushållning.

En av årets tydligaste milstolpar var invigningen av batteriparken i Heby. Investeringen stärker energisystemet lokalt och skapar nya möjligheter. Inte minst genom att bidra till bättre balans i elnätet, möjliggöra mer förnybar el och skapa förutsättningar för både företagsetableringar och bostadsbyggande. Batteriet har även potential att bidra med en viktig beredskapsfunktion, vilket ytterligare stärker tryggheten i energiförsörjningen.

Minst lika betydelsefullt är mötet med våra kunder och invånare. SHE-dagen i Sala blev även i år ett uppskattat arrangemang, med över 600 besökare och många värdefulla samtal. Den typen av möten påminner oss om varför vårt uppdrag är så viktigt.

Med stor tillförsikt går vi nu in i 2026. Sala-Heby Energi står på en mycket stabil grund, med engagerade medarbetare, en aktiv styrelse och starka samarbeten. Tillsammans fortsätter vi att utveckla verksamheten inom hållbarhet, kundrelationer, digitalisering och säkerhet.

Tillsammans är vi Sala-Heby Energi inte som ett varumärke eller en organisation, utan som människor.

### ***Med vänliga hälsningar***

Håkan Carefall  
VD

Styrelsen och verkställande direktören för Sala-Heby Energi AB avger följande årsredovisning och koncernredovisning för räkenskapsåret 2025-01-01 - 2025-12-31.

Årsredovisningen är upprättad i svenska kronor, SEK. Om inte annat särskilt anges, redovisas alla belopp i tusentals kronor (Tkr). Uppgifter inom parentes avser föregående år.

## Förvaltningsberättelse

### Styrelse

#### Ordinarie ledamöter

Christer Eriksson, ordförande  
Göran Hillbom  
Bo Kihlström  
Ulf Larsson  
Sverre Lindqvist  
Rickert Olsson  
Erik Åberg  
Thomas Pettersson  
Mikael Tallrot

#### Arbetstagarrepresentanter

Thomas Pettersson  
Mikael Tallrot

#### Ersättare

Viktoria Söder  
Björn Eriksson

### Verkställande direktör

Håkan Carefall

### Revisorer

#### Ordinarie

Samuel Mylläri, auktoriserad revisor

#### Ersättare

Sanna Hellblom Björn, auktoriserad revisor

### Lekmannarevisorer

#### Ordinarie

Jan Alriksson  
Per-Olov Palm

#### Ersättare

Ulf Fahlstad  
Elisabeth Nilsson

### Ägarförhållanden

SHE ägs till 87,5% av Sala kommun och 12,5% av Heby kommun.

Bolaget har sitt säte i Sala kommun.

### Information om verksamheten

Sala-Heby Energi AB är moderbolag i en energikoncern som bedriver verksamhet inom elhandel, fjärrvärme, elnät samt försäljning av energirelaterade produkter och tjänster, däribland solanläggningar och laddinfrastruktur, samt tillhörande serviceverksamhet. Moderbolaget bedriver elhandels-, fjärrvärme- samt marknads- och försäljningsverksamhet, inklusive försäljning av solanläggningar och laddstolpar,

och ansvarar därutöver för koncernövergripande funktioner såsom ekonomi, finansiering, affärsutveckling och administration.

Elnätsverksamheten bedrivs i det helägda dotterbolaget Sala-Heby Energi Elnät AB. Underhålls- och serviceverksamheten som stödjer koncernens operativa verksamheter bedrivs i det helägda dotterbolaget Sala-Heby Energi Elnät Service AB, vilket bland annat utför underhåll av elnät, service av fjärrvärmeväxlare och publika laddstationer samt viss rådgivning inom energieffektivisering.

Försäljning av solanläggningar och laddstolpar görs av moderbolagets marknads- och försäljningsverksamhet.

Koncernens verksamheter bedrivs med inriktning på långsiktig hållbarhet, hög leveranssäkerhet och effektiv resursanvändning, i linje med ägarkommunernas uppdrag och energipolitiska mål.

### **Miljöpåverkan**

Bolaget bedriver tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken. Verksamheten bedrivs inom ramen för gällande miljötillstånd.

Bolagets miljöpåverkan är begränsad och består huvudsakligen av utsläpp till luft och vatten från produktion baserad på förnybara bränslen. Restprodukter omhändertas och hanteras i enlighet med gällande regelverk.

### **Finansiella risker**

Bolagets verksamhet är exponerad för ett antal finansiella och operativa risker. De mest väsentliga riskerna avser kreditrisk, ränterisk, pris- och volymrisk kopplad till elhandel samt bränsleprisrisk inom produktionsverksamheten.

Kreditriskerna hanteras genom strukturerad kreditprövning av kunder.

Ränteriskerna hanteras genom en aktiv finansieringsstrategi med styrande policy för upplåning och räntebindning samt, vid behov, genom användning av ränteswappar.

Pris- och volymriskerna inom elhandeln hanteras genom löpande prissäkring och prognosarbete.

Bolagets anläggningar är försäkrade på ett sätt som bedöms vara tillfredsställande. Förändringar i skatte- och regelverk kan påverka verksamhetens förutsättningar och följs därför löpande genom omvärldsbevakning.

### **Personal**

I bolaget är antalet anställda på balansdagen 43 (42), varav 13 (13) kvinnor. För koncernen är antalet anställda 64 (64), varav 15 (14) kvinnor.

### **Finansiering**

För att stärka bolagets likviditet har lån om 38 MSEK tagits under året.

### **Framtida utveckling**

Sala-Heby Energi AB bedömer att utvecklingen av ett hållbart, robust och flexibelt energisystem kommer att vara avgörande för att möta framtida behov. Framtidssäkring av elnätet är en central del av detta arbete och omfattar vädersäkring, ersättningsinvesteringar samt förstärkningar för att möta ökade krav kopplade till elektrifiering och den hållbara omställningen.

Samtidigt kommer fokus även fortsatt att ligga på hållbar energiproduktion och utveckling av hela energisystemet. Ökad sektorkoppling bedöms spela en viktig roll för att skapa effektiv resursanvändning. I detta är det av vikt att minska trösklar inom energisystemet och använda kostnadseffektiva energilagrar.

Utvecklingen på kundsidan är fortsatt viktig. Genom smartare och mer anpassade förbrukningsprofiler

samt ökad styrning av energianvändningen utifrån energisystemets möjligheter och begränsningar skapas förutsättningar för ett mer effektivt och hållbart utnyttjande av resurserna. Detta bedöms bidra till både ökad systemnytta och stärkt kundvärde.

Bolaget bedömer att långsiktiga investeringar, teknikutveckling och samverkan är avgörande för att möjliggöra lokal och regional tillväxt. Med stabil ekonomi och ett tydligt hållbarhetsfokus bedöms Sala-Heby Energi AB ha goda förutsättningar för fortsatt utveckling.

### Väsentliga händelser under räkenskapsåret

Under räkenskapsåret redovisar Sala-Heby Energi AB ett negativt resultat. Utfallet understiger budget, vilket till stor del förklaras av att temperaturutfallet varit högre än ett normalår. Den mildare väderleken har medfört lägre energiefterfrågan än beräknat och därmed påverkat intäkterna negativt.

Under året har nedskrivningsprövningar genomförts avseende vissa investeringar. I de fall där återvinningsvärdet bedömts understiga redovisat värde har nedskrivningar genomförts i enlighet med gällande redovisningsprinciper. Bolaget har under räkenskapsåret genomfört en prövning av redovisade tillgångars värde. Bedömningen visar att vissa tillgångar inte genererar lönsamhet i den utsträckning som tidigare förväntats. Mot denna bakgrund har nedskrivning skett till bedömt värde

Försäljning av utsläppsrätter har genomförts under året, vilket resulterade i en positiv resultatpåverkan om cirka 4,9 mnkr.

En väsentlig händelse under året var färdigställandet och driftsättningen av batterilagret i Heby. Investeringen har genomförts via det samägda bolaget Sala Heby Effekt AB, där Sala-Heby Energi AB äger 50 procent tillsammans med Polar Capacity. Batterilagret utgör bolagets första investering i denna form och bidrar till ökad flexibilitet och kapacitet i energisystemet.

Vidare har koncernen under året passerat den mest ansträngda perioden kopplad till bränslesituationen som uppstod till följd av kriget i Ukraina. Efter tidigare års kraftiga prisuppgångar har bränslepriserna stabiliserats och planat ut.

### Flerårsöversikt (Tkr)

<b>Koncernen</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Nettoomsättning	383 975	380 834	388 498	420 427	333 671
Resultat efter finansiella poster	6 944	639	16 472	16 537	17 403
Balansomslutning	682 682	683 180	661 997	652 316	616 123
Soliditet (%)	22,7	21,4	22,1	20,5	19,1
Avkastning på totalt kap. (%)	2,7	1,4	3,4	3,8	4,1
Avkastning på eget kap. (%)	3,5	0,4	10,8	12,4	14,8

<b>Moderbolaget</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Nettoomsättning	310 364	283 268	308 315	347 078	253 791
Resultat efter finansiella poster	-13 975	-30 157	-15 761	4 395	1 938
Balansomslutning	580 837	563 839	530 935	504 233	503 788
Medelantalet anställda	43	42	44	40	33
Soliditet (%)	22,0	21,7	23,1	22,3	22,6
Avkastning på totalt kap. (%)	neg	neg	neg	1,5	0,9
Avkastning på eget kap. (%)	neg	neg	neg	3,6	1,7

För definitioner av nyckeltal, se Redovisnings- och värderingsprinciper.

### Förändringar i eget kapital

<b>Koncernen</b>	<b>Aktie- kapital</b>	<b>Reserve- fond</b>	<b>Annat eget kapital inkl. årets resultat</b>	<b>Totalt</b>
Belopp vid årets ingång	5 500	900	139 934	<b>146 334</b>
Disposition enligt beslut av årsstämman:				
Utdelning			-451	<b>-451</b>
Kapitaltillskott			3 662	<b>3 662</b>
Årets resultat			5 482	<b>5 482</b>
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>5 500</b>	<b>900</b>	<b>148 627</b>	<b>155 026</b>

<b>Moderbolaget</b>	<b>Aktie- kapital</b>	<b>Reserv- fond</b>	<b>Balanserat resultat</b>	<b>Årets resultat</b>	<b>Totalt</b>
Belopp vid årets ingång	5 500	900	8 018	-595	<b>13 823</b>
Disposition enligt beslut av årsstämman:					
Utdelning			-451		<b>-451</b>
Balanseras i ny räkning			-595	595	<b>0</b>
Årets resultat				-346	<b>-346</b>
<b>Belopp vid årets utgång</b>	<b>5 500</b>	<b>900</b>	<b>6 972</b>	<b>-346</b>	<b>13 026</b>

Aktiekapitalet består av 55 000 aktier med kvotvärde 100 kr.

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel (kronor):

balanserad vinst	6 972 579
årets förlust	-345 954
	<b>6 626 625</b>

disponeras så att till aktieägare utdelas (8,2 kr per aktie)	440 000
i ny räkning överföres	6 186 625
	<b>6 626 625</b>

Den föreslagna utdelningen till aktieägarna behåller bolagets soliditet oförändrad på 22 % och behåller koncernens soliditet oförändrad på 21,4 %. Soliditeten är god mot bakgrund av att bolagets och koncernens verksamhet fortsatt bedrivs med betryggande lönsamhet. Likviditeten i bolaget och koncernen bedöms kunna upprätthållas på en likaledes betryggande nivå.

Styrelsens uppfattning är att den föreslagna utdelningen ej hindrar bolaget från att fullgöra sina förpliktelser på kort och lång sikt, ej heller att fullgöra erforderliga investeringar. Den föreslagna utdelningen kan därmed försvaras med hänsyn till vad som anförs i ABL 17 kap 3 § 2-3 st. (försiktighetsregeln).

Koncernens och moderbolagets resultat och ställning i övrigt framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar samt kassaflödesanalyser med noter.

## Koncernens Resultaträkning

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning		383 975	380 834
Övriga rörelseintäkter		10 579	6 006
		<b>394 554</b>	<b>386 840</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Handelsvaror		-222 649	-208 208
Övriga externa kostnader	3, 4	-48 691	-70 212
Personalkostnader	5	-51 726	-58 857
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	6	-53 668	-39 762
Övriga rörelsekostnader		-4	-307
		<b>-376 738</b>	<b>-377 346</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>17 816</b>	<b>9 494</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag		-987	0
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		0	104
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		823	346
Räntekostnader och liknande resultatposter		-10 708	-9 305
		<b>-10 872</b>	<b>-8 855</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>6 944</b>	<b>639</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>6 944</b>	<b>639</b>
Skatt på årets resultat	7	220	-9
Uppskjuten skatt		-1 682	-66
<b>Årets resultat</b>		<b>5 482</b>	<b>565</b>
Hänförligt till moderföretagets aktieägare		5 482	565

**Koncernens  
Balansräkning**

Tkr

Not  
1

2025-12-31

2024-12-31

**TILLGÅNGAR**

**Anläggningstillgångar**

*Materiella anläggningstillgångar*

Byggnader och mark	8	23 024	21 555
Produktions- och distributionsanläggning	9	492 215	492 730
Inventarier, verktyg och installationer	10	5 389	18 414
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	11	30 754	26 376
		<b>551 382</b>	<b>559 075</b>

*Finansiella anläggningstillgångar*

Andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag	12	63	300
Fordringar hos intresseföretag och gemensamt styrda företag		9 700	8 300
Andra långfristiga värdepappersinnehav		564	705
Andra långfristiga fordringar		7 867	7 034
		<b>18 194</b>	<b>16 339</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>569 576</b>	<b>575 414</b>

**Omsättningstillgångar**

*Varulager m m*

Råvaror och förnödenheter		19 471	18 974
Pågående arbete för annans räkning	13	0	38
		<b>19 471</b>	<b>19 012</b>

*Kortfristiga fordringar*

Kundfordringar		25 618	29 867
Fordringar hos intresseföretag och gemensamt styrda företag		448	0
Aktuella skattefordringar		3 955	2 101
Övriga fordringar		2 444	1 136
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	49 823	55 650
		<b>82 288</b>	<b>88 754</b>

*Kassa och bank*

<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>113 106</b>	<b>107 766</b>
------------------------------------	--	----------------	----------------

**SUMMA TILLGÅNGAR**

**682 682**                      **683 180**

**Koncernens  
Balansräkning**

Tkr

	Not 1	2025-12-31	2024-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare</b>			
Aktiekapital		5 500	5 500
Reserver		900	900
Annat eget kapital inklusive årets resultat		148 626	139 934
<b>Eget kapital hänförligt till moderföretagets aktieägare</b>		<b>155 026</b>	<b>146 334</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>155 026</b>	<b>146 334</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för uppskjuten skatt		55 565	54 093
Övriga avsättningar	15	8 397	7 376
		<b>63 962</b>	<b>61 469</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Skulder till kreditinstitut	16	246 697	371 650
		<b>246 697</b>	<b>371 650</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Checkräkningskredit		0	5 270
Skulder till kreditinstitut		144 954	3 861
Leverantörsskulder		25 081	40 739
Övriga skulder		23 088	21 630
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	17	23 874	32 227
		<b>216 997</b>	<b>103 727</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>682 682</b>	<b>683 180</b>

## Koncernens

## Kassaflödesanalys

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
	1		
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		6 944	639
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m.m	18	56 180	40 433
Betald skatt		-4 147	-524
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>		<b>58 977</b>	<b>40 548</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>			
Förändring av varulager och pågående arbeten		-459	-5 962
Förändring kundfordringar		4 249	3 588
Förändring av kortfristiga fordringar		2 562	4 835
Förändring leverantörsskulder		-15 659	-3 151
Förändring av kortfristiga skulder		4 678	-14 471
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>54 348</b>	<b>25 387</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-60 314	-54 145
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar		-2 150	-9 036
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-62 464</b>	<b>-63 181</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		38 000	48 000
Amortering av lån		-12 816	-9 644
Utbetald utdelning		-451	-522
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>24 733</b>	<b>37 834</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>16 617</b>	<b>40</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>			
Likvida medel vid årets början		-5 270	-5 310
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>11 347</b>	<b>-5 270</b>

## Moderbolagets Resultaträkning

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
<b>Rörelsens intäkter</b>			
Nettoomsättning		310 363	283 268
Övriga rörelseintäkter		12 124	16 469
		<b>322 487</b>	<b>299 737</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Handelsvaror		-203 072	-204 711
Övriga externa kostnader	3, 4	-50 931	-60 736
Personalkostnader	5	-34 824	-37 978
Avskrivningar och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	6	-38 939	-19 956
Övriga rörelsekostnader		-4	-18
		<b>-327 770</b>	<b>-323 399</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>-5 283</b>	<b>-23 662</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar		0	104
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		786	324
Räntekostnader och liknande resultatposter		-9 479	-6 923
		<b>-8 693</b>	<b>-6 495</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>-13 976</b>	<b>-30 157</b>
Bokslutsdispositioner	19	13 410	29 360
<b>Resultat före skatt</b>		<b>-566</b>	<b>-797</b>
Skatt på årets resultat	7	220	202
<b>Årets resultat</b>		<b>-346</b>	<b>-595</b>

## Moderbolagets Balansräkning

Tkr

	Not 1	2025-12-31	2024-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<i>Immateriella anläggningstillgångar</i>			
Immateriell rättighet	20	0	1 021
		<b>0</b>	<b>1 021</b>
<i>Materiella anläggningstillgångar</i>			
Byggnader och mark	8	21 974	20 502
Produktions- och distributionsanläggning	9	277 768	270 369
Inventarier, verktyg	10	4 993	17 876
Pågående nyanläggningar	11	10 075	16 014
		<b>314 810</b>	<b>324 761</b>
<i>Finansiella anläggningstillgångar</i>			
Andelar i dotterföretag	12 21	103 145	103 145
Andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag	22	1 050	300
Värdepappersinnehav		564	705
Fordringar hos intresseföretag och gemensamt styrda företag		9 700	8 300
Andra långfristiga fordringar		4 134	3 677
		<b>118 593</b>	<b>116 127</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>433 403</b>	<b>441 909</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<i>Varulager m m</i>			
Råvaror och förnödenheter		19 471	18 974
Pågående arbete för annans räkning	13	0	38
		<b>19 471</b>	<b>19 012</b>
<i>Kortfristiga fordringar</i>			
Kundfordringar		25 446	29 867
Fordringar hos koncernföretag		55 415	33 990
Fordringar hos intresseföretag och gemensamt styrda företag		448	0
Skattefordringar		1 409	0
Övriga fordringar		413	72
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	14	34 511	38 989
		<b>117 642</b>	<b>102 918</b>
<i>Kassa och bank</i>		10 321	0
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>147 434</b>	<b>121 930</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>580 837</b>	<b>563 839</b>

**Moderbolagets  
Balansräkning**

Not  
1

2025-12-31

2024-12-31

Tkr

**EGET KAPITAL OCH SKULDER**

**Eget kapital**

***Bundet eget kapital***

Aktiekapital

5 500

5 500

Reservfond

900

900

**6 400**

**6 400**

***Fritt eget kapital***

Balanserad vinst eller förlust

6 973

8 018

Årets resultat

-346

-595

**6 627**

**7 423**

**Summa eget kapital**

**13 027**

**13 823**

**Obeskattade reserver**

24

144 818

136 655

**Avsättningar**

Uppskjuten skatteskuld

0

210

Övriga avsättningar

15

4 834

4 266

**Summa avsättningar**

**4 834**

**4 476**

**Långfristiga skulder**

Skulder till kreditinstitut

16

231 400

329 225

Skulder till koncernföretag

0

8 074

**Summa långfristiga skulder**

**231 400**

**337 299**

**Kortfristiga skulder**

Checkräkningskredit

0

5 271

Skulder till kreditinstitut

135 825

0

Leverantörsskulder

15 032

34 447

Skulder till koncernföretag

7 146

0

Aktuella skatteskulder

0

59

Övriga skulder

9 482

6 587

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

17

19 273

25 222

**Summa kortfristiga skulder**

**186 758**

**71 586**

**SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER**

**580 837**

**563 839**

**Moderbolagets  
Kassaflödesanalys**

Tkr

	Not	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
	1		
<b>Den löpande verksamheten</b>			
Resultat efter finansiella poster		-13 976	-30 157
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet	18	39 508	20 086
Betald skatt		-1 599	886
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>		<b>23 933</b>	<b>-9 185</b>
<b>Kassaflöde från förändring av rörelsekapitalet</b>			
Förändring av varulager och pågående arbete		-459	-5 963
Förändring av kundfordringar		4 422	3 588
Förändring av kortfristiga fordringar		4 036	20 389
Förändring av leverantörsskulder		-19 415	-2 347
Förändring av kortfristiga skulder		3 892	-22 715
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>16 409</b>	<b>-16 233</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>			
Investeringar i materiella anläggningstillgångar		-27 968	-33 023
Investeringar i finansiella anläggningstillgångar		-2 325	-8 704
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>-30 293</b>	<b>-41 727</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>			
Upptagna lån		38 000	48 000
Amortering av lån		-8 074	-1 000
Utbetald utdelning		-451	-522
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>29 475</b>	<b>46 478</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>15 591</b>	<b>-11 482</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>			
Likvida medel vid årets början		-5 271	6 211
<b>Likvida medel vid årets slut</b>		<b>10 320</b>	<b>-5 271</b>

## Noter

Tkr

### Not 1 Redovisnings- och värderingsprinciper

#### Allmänna upplysningar

Årsredovisningen och koncernredovisningen är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

#### Intäkter

Nettoomsättningen omfattar försäljningsintäkter från kärnverksamheten, dvs. produktion, försäljning och distribution av el, värme, elhandel, anslutningsavgifter samt andra intäkter såsom entreprenadavtal. I de fall varor och tjänster byts mot likartade varor och tjänster redovisas ingen intäkt. Samtliga intäkter värderas till det belopp som influtit eller beräknas inflyta, dvs. med hänsyn till rabatter och efter avdrag för moms och redovisas i posten nettoomsättning.

Tjänste- och entreprenaduppdrag redovisas enligt principen om successiv vinstavräkning, dvs. att intäkter och kostnader redovisas i förhållande till projektets färdigställandegrad. Färdigställandegraden fastställs genom en jämförelse mellan beräknade och faktiska utgifter på balansdagen.

Befarade förluster redovisas omedelbart.

Försäkringsersättningar vid driftsstopp, skador etc. som helt eller delvis täcks av försäkringsersättning redovisas som en beräknad försäkringsersättning när denna kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. Försäkringsersättningar redovisas i posten Övriga rörelseintäkter.

Offentliga bidrag, bidrag som erhållits för förvärv av en anläggningstillgång reducerar anläggningstillgångens redovisade anskaffningsvärde. Övriga offentliga bidrag redovisas i posten Övriga rörelseintäkter. Från år 2018 redovisas inte längre energiskatten i resultaträkningen. Även år 2017 har justerats för att åren ska vara jämförbara.

#### Inkomstskatter

Inkomstskatter utgörs av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Inkomstskatt redovisas i resultaträkningen utom då den underliggande transaktionen redovisas i eget kapital varvid även tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital. Aktuella skattefordringar och skatteskulder samt uppskjutna skattefordringar och skatteskulder kvittas om det finns en legal rätt till kvittning.

Uppskjuten skatt är inkomstskatt för skattepliktiga resultat avseende framtida räkenskapsår till följd av tidigare transaktioner eller händelser. Uppskjuten skatt beräknas på samtliga temporära skillnader, dvs. skillnaden mellan de redovisade värdena för tillgångar och skulder och deras skattemässiga värden samt skattemässiga underskott. Uppskjuten skatt redovisas inte på temporära skillnader som härrör från den första redovisningen av goodwill. Förändringar i uppskjuten skatteskuld eller uppskjuten skattefordran redovisas i resultaträkningen om inte förändringen är hänförlig till en post som redovisas i eget kapital.

Uppskjuten skatteskuld och uppskjuten skattefordran värderas enligt de skattesatser och skatteregler som är beslutade före balansdagen.

## **Koncernredovisning**

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden. Detta innebär att förvärvade verksamheters identifierbara tillgångar och skulder redovisas till marknadsvärde enligt upprättad förvärvsanalys. Överstiger verksamhetens anskaffningsvärde det beräknade marknadsvärdet av de förväntade nettotillgångarna enligt förvärvsanalysen redovisas skillnaden som goodwill.

### ***Dotterföretag***

Koncernredovisningen omfattar, förutom moderföretaget, samtliga företag i vilka moderföretaget direkt eller indirekt har mer än 50 % av röstetalet eller på annat sätt innehar det bestämmande inflytandet och därmed har en rätt att utforma företagets finansiella och operativa strategier i syfte att erhålla ekonomiska fördelar.

### ***Intresseföretag och Gemensamt styrt företag***

Som intresseföretag räknas sådana företag där företaget har ett betydande men inte bestämmande inflytande. Ett betydande inflytande anses normalt föreligga när företaget äger minst 20 % men inte mer än 50 % av rösterna i ett annat företag.

### ***Redovisning av intresseföretag***

Innehav i intresseföretag redovisas i koncernredovisningen enligt kapitalandelsmetoden. Det innebär att en förvärvsanalys upprättas och eventuella över- eller undervärden identifieras. Det koncernmässiga värdet på andelen påverkas under innehavstiden genom avskrivningar på övervärden eller återföring av undervärden. Andelsvärdet påverkas även av resultatandelen i intresseföretaget under innehavstiden, justerat för internvinster och övriga koncernmässiga justeringar. Erhållna utdelningar reducerar det koncernmässiga värdet.

Andel i intresseföretagets resultat efter skatt redovisas på egen rad och påverkar koncernens rörelseresultat.

### ***Transaktioner mellan koncernföretag***

Koncerninterna fordringar och skulder samt transaktioner mellan koncernföretag liksom orealiserade vinster elimineras i sin helhet. Orealiserade förluster elimineras också såvida inte transaktionen motsvarar ett nedskrivningsbehov.

Förändring av internvinst under räkenskapsåret har elimineras i koncernresultaträkningen.

### ***Immateriella anläggningstillgångar***

Immateriella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

Förvärvad rättighet att köpa ut leasad kraftvärmeanläggning, avskrivning sker linjärt med 1 021 tkr årligen fram till 2025 då leasingavtalet löpt ut.

Avskrivning sker linjärt över den förväntade nyttjandeperioden med hänsyn till väsentligt restvärde. Följande avskrivningsprocent tillämpas:

### ***Materiella anläggningstillgångar***

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde minskat med avskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. När en komponent i en anläggningstillgång byts ut, utrangeras eventuell kvarvarande del av den gamla komponenten och den nya komponentens anskaffningsvärde aktiveras. Tillkommande utgifter som avser tillgångar som inte delas upp i komponenter läggs till anskaffningsvärdet om de beräknas ge företaget framtida ekonomiska

fördelar, till den del tillgångens prestanda ökar i förhållande till tillgångens värde vid anskaffningstidpunkten. Utgifter för löpande reparation och underhåll redovisas som kostnader. Materiella anläggningstillgångar skrivs av systematiskt över tillgångens bedömda nyttjandeperiod. När tillgångarnas avskrivningsbara belopp fastställs, beaktas i förekommande fall tillgångens restvärde. Bolagets mark har obegränsad nyttjandeperiod och skrivs inte av. Linjär avskrivningsmetod används för övriga typer av materiella tillgångar.

Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	
Stommar	100 år
Fasader, yttertak, fönster	50 år
Hissar, ledningssystem	40 år
Övrigt	40 år
Distributionsanläggningar, elnät	40 år
Mätare	5-15 år
Produktionsanläggningar, fjärrvärme	30 år
Distributionsanläggningar, fjärrvärme	40 år
Hemvärmeanläggningar	15-20 år
Gatubelysningsanläggningar	20 år
Inventarie, verktyg och installationer	5-10 år

Inga låneutgifter aktiveras.

### **Nedskrivning av icke-finansiella tillgångar**

När det finns en indikation på att en tillgångs värde minskat, görs en prövning av nedskrivningsbehov. Har tillgången ett återvinningsvärde som är lägre än det redovisade värdet, skrivs den ner till återvinningsvärdet. Vid bedömning av nedskrivningsbehov grupperas tillgångarna på de lägsta nivåer där det finns separata identifierbara kassaflöden (kassagenererande enheter). För tillgångar, andra än goodwill, som tidigare skrivits ner görs per varje balansdag en prövning av om återföring bör göras. I resultaträkningen redovisas nedskrivningar och återföringar av nedskrivningar i den funktion där tillgången nyttjas.

### **Leasingavtal**

Rättigheter och skyldigheter enligt finansiella leasingavtal där koncernen är leasetagare redovisas i koncernredovisningen som tillgång och skuld i balansräkningen. Tillgången och skulden redovisas vid första redovisningstillfället till det lägsta av tillgångens verkliga värde och nuvärdet av minileaseavgifterna.

Förpliktelsen enligt finansiella leasingavtal redovisas som lång- respektive kortfristig skuld. Betalningar av minileaseavgifter redovisas som ränta och amortering av skulderna.

I företaget redovisas samtliga leasingavtal som operationell leasing (hyresavtal), oavsett om avtalen är finansiella eller operationella. Leasingavgiften redovisas som en kostnad linjärt över leasingperioden. Leasingintäkterna redovisas linjärt under leasingperioden.

### **Finansiella instrument**

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar värdepapper, kundfordringar och övriga fordringar, kortfristiga placeringar, leverantörsskulder, och låneskulder. Finansiella tillgångar tas bort från balansräkningen när rätten att erhålla kassaflöden från instrumentet har löpt ut eller överförs och koncernen har överfört i stort sett alla risker och förmåner som är förknippade med äganderätten.

Säkringsredovisning tillämpas för derivatinstrument som ingår i ett dokumenterat säkringssamband. Intäkter och kostnader för ränteswapar netto redovisas under räntekostnader. Marknadsvärdesförändringar under swapavtalens löptid redovisas inte i resultatet.

Finansiella skulder tas bort från balansräkningen när förpliktelse har reglerats eller på annat sätt upphört.

#### Kundfordringar och övriga fordringar

Fordringar redovisas som omsättningstillgångar med undantag för poster med förfallodag mer än 12 månader efter balansdagen, vilka klassificeras som anläggningstillgångar. Fordringar tas upp till det belopp som förväntas bli inbetalt efter avdrag för individuellt bedömda osäkra fordringar.

#### Låneskulder och leverantörsskulder

Låneskulder och leverantörsskulder redovisas initialt till anskaffningsvärde efter avdrag för transaktionskostnader. Skiljer sig det redovisade beloppet från det belopp som ska återbetalas vid förfallotidpunkten periodiseras mellanskillnaden som räntekostnad över lånets löptid med hjälp av instrumentets effektivränta. Härigenom överensstämmer vid förfallotidpunkten det redovisade beloppet och det belopp som ska återbetalas.

#### **Varulager**

Varulager värderas enligt lägsta värdets princip, dvs. till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Anskaffningsvärdet utgörs av inköpspris och utgifter direkt hänförliga till inköpet. Nettoförsäljningsvärdet utgörs av det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten med avdrag för uppskattade kostnader för färdigställande och för att åstadkomma en försäljning

#### **Avsättningar**

En avsättning redovisas i balansräkningen när koncernen har en legal eller informell förpliktelse som en följd av en inträffad händelse och det är sannolikt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att reglera åtagandet och en tillförlitlig uppskattning av beloppet kan göras. Om effekten av när i tiden betalningen sker är väsentlig redovisas avsättningen till nuvärdet av de framtida betalningar som krävs för att reglera förpliktelsen. Diskonteringsräntan utgörs av den räntesats som före skatt avspeglar aktuell marknadsbedömning av det tidsberoende värdet av pengar och de risker som är förknippade med framtida betalningar till den del riskerna inte beaktas genom att justeringar gjorts vid bedömningen av de framtida betalningarna.

#### **Obeskattade reserver**

Obeskattade reserver redovisas med bruttobelopp i balansräkningen, inklusive den uppskjutna skatteskuld som är hänförlig till reserverna.

#### **Bokslutsdispositioner**

Förändringar av obeskattade reserver redovisas som bokslutsdispositioner i resultaträkningen. Koncernbidrag redovisas som bokslutsdispositioner.

#### **Ersättningar till anställda**

Kortfristiga ersättningar:

Kortfristiga ersättningar i koncernen utgörs av lön, sociala avgifter, betald semester, betald sjukfrånvaro, sjukvård och bonus. Kortfristiga ersättningar redovisas som en kostnad och en skuld då det finns en legal eller informell förpliktelse att betala ut en ersättning.

Ersättningar efter avslutad anställning:

I koncernen förekommer såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till ett annat företag och har inte någon legal eller informell

förpliktelse att betala något ytterligare även om det andra företaget inte kan uppfylla sitt åtagande. Koncernens resultat belastas för kostnader i takt med att de anställdas pensionsberättigande tjänster utförts.

Vid förmånsbestämda planer står företaget i allt väsentligt riskerna för att ersättningarna kommer att kosta mer än förväntat och att avkastningen på relaterade tillgångar kommer att avvika från förväntningarna. Koncernen redovisar förmånsbestämda pensionsplaner i enlighet IAS 19. Premien för den förmånsbestämda pensionen är individuellt beräknad och är bland annat beroende av lön och förväntad återstående tjänstgöring. Den förmånsbestämda pensionen ger anställda som omfattas av pensionsplanen förmåner i form av en garanterad nivå på pensionsutbetalningarna under tre år. Beräkning av den förmånsbestämda pensionen har gjorts av PRI i enlighet med grunder fastställda av Finansinspektionen (FFFS 2007:31). För 2022 innebär det en diskonteringsränta på 0,2 % med dödlighetsantagande enligt DUS06. Den beräknade pensionsskulden inklusive därpå reserverad särskild löneskatt redovisas under Avsättning för pensioner.

### **Kassaflödesanalys**

Kassaflödesanalysen upprättas enligt indirekt metod. Det redovisade kassaflödet omfattar endast transaktioner som medfört in- eller utbetalningar. Som likvida medel klassificerar företaget, förutom kassamedel, disponibla tillgodohavanden hos banker och andra kreditinstitut samt kortfristiga likvida placeringar som är noterade på en marknadsplats och har en kortare löptid än tre månader från anskaffningstidpunkten.

### **Nyckeltalsdefinitioner**

Soliditet (%)

Justerat eget kapital (eget kapital och obeskattade reserver med avdrag för uppskjuten skatt) i procent av balansomslutning.

Avkastning på totalt kap. (%)

Rörelseresultat plus finansiella intäkter i procent av balansomslutningen.

Avkastning på eget kap. (%)

Resultat efter finansiella poster i procent av justerat eget kapital (eget kapital och obeskattade reserver med avdrag för uppskjuten skatt).

## **Not 2 Uppskattningar och bedömningar**

### **Koncernen**

#### **Moderbolaget**

Upprättande av års- och koncernredovisning enligt K3 kräver att företagsledning och styrelse gör antaganden om framtiden och andra viktiga källor till osäkerhet i uppskattningar på balansdagen som innebär en betydande risk för en väsentlig justering av de redovisade värdena för tillgångar och skulder i framtiden. Det görs också bedömningar som har betydande effekt på de redovisade beloppen i denna års- och koncernredovisning.

Uppskattningar och bedömningar baseras på historisk erfarenhet och andra faktorer som under rådande förhållanden anses vara rimliga. Resultatet av dessa uppskattningar och bedömningar används sedan för att fastställa redovisade värden på tillgångar och skulder som inte framgår tydligt från andra källor.

Uppskattningar och bedömningar ses över årligen.

Det slutliga utfallet av uppskattningar och bedömningar kan komma att avvika från nuvarande

uppskattningar och bedömningar. Effekterna av ändringar i dessa redovisas i resultaträkningen under det räkenskapsår som ändringen görs samt under framtida räkenskapsår om ändringen påverkar både aktuellt och kommande räkenskapsår.

Viktiga uppskattningar och bedömningar beskrivs nedan.

#### Inkomstskatter och uppskjutna skatter

Koncernen redovisar i sin balansräkning uppskjutna skattefordringar och skulder vilka förväntas bli realiserade i framtida perioder. Vid beräkning av dessa uppskjutna skatter måste vissa antaganden och uppskattningar göras avseende framtida skattekonsekvenser som hänför sig till skillnaden mellan i balansräkningen redovisade tillgångar och skulder och motsvarande skattemässiga värden.

### Not 3 Arvode till revisorer Koncernen

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
<b>PWC</b>		
Revisionsuppdrag	422	342
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	71	130
	<b>493</b>	<b>472</b>

### Moderbolaget

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning, övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt rådgivning eller annat biträde som föranleds av iakttagelser vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
<b>PWC</b>		
Revisionsuppdrag	280	248
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	71	88
	<b>351</b>	<b>336</b>

### Not 4 Leasingavtal Koncernen

Samtliga finansiella leasingavgifter redovisas som operationell leasing i moderbolaget. Under 2000 har ett finansiellt leasingavtal ingåtts avseende nyttjande av kraftvärmeverk. Leasingavtalet löper vidare med en uppsägningstid på 30 dagar. Dessutom finns finansiella leasingavtal avseende

återkylare samt en mindre värmeanläggning. Nominella värdet av framtida minimi-leasingavgifter avseende icke uppsägningsbara leasingavtal fördelar sig enligt följande:

Framtida leasingavgifter, för icke uppsägningsbara leasingavtal, förfaller till betalning enligt följande:

	<b>2025-01-01 -2025-12-31</b>	<b>2024-01-01 -2024-12-31</b>
Inom ett år	1 833	1 806
Senare än ett år men inom fem år	9 587	7 500
Senare än fem år	2 005	7 637
	<b>13 425</b>	<b>16 943</b>

Årets leasingkostnader avseende leasingavtal, uppgår till 3 496 tkr (9 899 tkr).

### **Moderbolaget**

Samtliga finansiella leasingavgifter redovisas som operationell leasing i moderbolaget. Under 2000 har ett finansiellt leasingavtal ingåtts avseende nyttjande av kraftvärmeverk. Leasingavtalet löper vidare med en uppsägningstid på 30 dagar. Dessutom finns finansiella leasingavtal avseende återkylare samt en mindre värmeanläggning. Nominella värdet av framtida minimi-leasingavgifter avseende icke uppsägningsbara leasingavtal fördelar sig enligt följande:

Framtida leasingavgifter, för icke uppsägningsbara leasingavtal, förfaller till betalning enligt följande:

	<b>2025-01-01 -2025-12-31</b>	<b>2024-01-01 -2024-12-31</b>
Inom ett år	1 833	1 806
Senare än ett år men inom fem år	9 587	7 500
Senare än fem år	2 005	7 637
	<b>13 425</b>	<b>16 943</b>

Årets leasingkostnader avseende leasingavtal, uppgår till 3 496 tkr (9 899 tkr).

### **Not 5 Anställda och personalkostnader**

#### **Koncernen**

	<b>2025-01-01 -2025-12-31</b>	<b>2024-01-01 -2024-12-31</b>
<b>Medelantalet anställda</b>		
Kvinnor	14	14
Män	49	50
	<b>63</b>	<b>64</b>

#### **Löner och andra ersättningar**

Styrelse och verkställande direktör	1 198	1 357
Övriga anställda	33 798	33 429
	<b>34 996</b>	<b>34 786</b>

**Sociala kostnader**

Pensionskostnader för styrelse och verkställande direktör	549	1 073
Pensionskostnader för övriga anställda	3 008	10 810
Övriga sociala avgifter enligt lag och avtal	9 418	10 979
	<b>12 975</b>	<b>22 862</b>

**Totala löner, ersättningar, sociala kostnader och pensionskostnader**

**47 971**                      **57 648**

**Könsfördelning bland ledande befattningshavare**

Andel kvinnor i styrelsen	0 %	0 %
Andel män i styrelsen	100 %	100 %
Andel kvinnor bland övriga ledande befattningshavare	12,5 %	29 %
Andel män bland övriga ledande befattningshavare	87,5 %	71 %

**Moderbolaget**

**2025-01-01**                      **2024-01-01**  
**-2025-12-31**                      **-2024-12-31**

**Medelantalet anställda**

Kvinnor	13	13
Män	30	29
	<b>43</b>	<b>42</b>

**Löner och andra ersättningar**

Styrelse och verkställande direktör	1 198	1 357
Övriga anställda	22 331	21 225
	<b>23 529</b>	<b>22 582</b>

**Sociala kostnader**

Pensionskostnader för styrelse och verkställande direktör	549	1 073
Pensionskostnader för övriga anställda	1 544	6 593
Övriga sociala avgifter enligt lag och avtal	6 315	7 045
	<b>8 408</b>	<b>14 711</b>

**Totala löner, ersättningar, sociala kostnader och pensionskostnader**

**31 937**                      **37 293**

**Könsfördelning bland ledande befattningshavare**

Andel kvinnor i styrelsen	0 %	0 %
Andel män i styrelsen	100 %	100 %
Andel kvinnor bland övriga ledande befattningshavare	12,5 %	29 %
Andel män bland övriga ledande befattningshavare	87,5 %	71 %

**Not 6 Avskrivningar, nedskrivningar och Återföringar  
Koncernen**

I koncernen uppgår avskrivningar och nedskrivningar (samt återföring därav) av materiella tillgångar till 53 668 tkr (39 762 tkr). I moderbolaget uppgår av- och nedskrivningar av materiella tillgångar till 38 939 tkr. (18 934 tkr) och immateriella tillgångar till 1 021 tkr (1 021 tkr).

## Not 7 Aktuell och uppskjuten skatt Koncernen

	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
<b>Skatt på årets resultat</b>		
Aktuell skatt	210	-1
Justering avseende tidigare år	10	-8
Förändring av uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-1 682	-66
<b>Totalt redovisad skatt</b>	<b>-1 462</b>	<b>-75</b>

### Avstämning av effektiv skatt

	Procent	Belopp	Procent	Belopp
Redovisat resultat före skatt		6 944		639
Skatt enligt gällande skattesats	20,60	-1 430	20,60	-132
Ej avdragsgilla kostnader		-446		-486
Ej skattepliktiga intäkter		383		298
Justering avseende skatter för föregående år		10		-8
Förändring uppskjuten skatt		-1 682		0
Övriga justeringar		1 493		42
Återläggning uppskjuten skatt avskrivning immateriella tillgångar		210		210
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>21,06</b>	<b>-1 462</b>	<b>11,71</b>	<b>-75</b>

### Moderbolaget

	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
<b>Skatt på årets resultat</b>		
Aktuell skatt	0	0
Justering avseende tidigare år	10	-8
Förändring av uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	210	210
<b>Totalt redovisad skatt</b>	<b>220</b>	<b>202</b>

### Avstämning av effektiv skatt

	Procent	Belopp	Procent	Belopp
Redovisat resultat före skatt		-556		-797
Skatt enligt gällande skattesats	20,60	115	20,60	164
Ej avdragsgilla kostnader		-351		-335
Ej skattepliktiga intäkter		222		163
Justering avseende skatter för föregående år		10		-8
Återläggning uppskjuten skatt avskrivning immateriella tillgångar		210		210
Övriga justeringar	2,52	14	0,92	7
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>39,58</b>	<b>220</b>	<b>25,35</b>	<b>202</b>

**Not 8 Byggnader och mark  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	33 179	17 358
Inköp	2 607	0
Försäljningar/utrangeringar	-66	0
Omklassificeringar	0	15 821
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>35 720</b>	<b>33 179</b>
Ingående avskrivningar	-11 625	-10 774
Försäljningar/utrangeringar	68	0
Årets avskrivningar	-1 139	-851
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-12 696</b>	<b>-11 625</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>23 024</b>	<b>21 554</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	25 914	10 092
Inköp	2 516	0
Omklassificeringar	0	15 822
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>28 430</b>	<b>25 914</b>
Ingående avskrivningar	-5 411	-4 589
Årets avskrivningar	-1 045	-822
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-6 456</b>	<b>-5 411</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>21 974</b>	<b>20 503</b>

**Not 9 Produktions- och distributionsanläggningar  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	889 238	875 476
Inköp	25 520	0
Försäljningar/utrangeringar	0	-28 696
Avslutade leasingavtal	-106 329	0
Omklassificeringar	30 043	42 458
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>838 472</b>	<b>889 238</b>
Ingående avskrivningar	-396 508	-388 436
Försäljningar/utrangeringar	0	28 407
Avslutade leasingavtal	87 306	0
Årets avskrivningar	-37 055	-36 479
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-346 257</b>	<b>-396 508</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>492 215</b>	<b>492 730</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	410 976	399 054
Försäljningar/utrangeringar	0	-4 767
Omklassificeringar	30 043	16 689
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>441 019</b>	<b>410 976</b>
Ingående avskrivningar	-140 607	-129 182
Försäljningar/utrangeringar	0	4 767
Årets avskrivningar	-22 644	-16 192
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-163 251</b>	<b>-140 607</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>277 768</b>	<b>270 369</b>

**Not 10 Inventarier, verktyg och installationer  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	32 298	31 001
Inköp	80	0
Försäljningar/utrangeringar	-223	-14 822
Omklassificeringar	1 141	16 119
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>33 296</b>	<b>32 298</b>
Ingående avskrivningar	-13 884	-26 272
Försäljningar/utrangeringar	0	14 822
Nedskrivningar		0
Årets avskrivningar	-3 246	-2 434
Omklassificeringar	206	
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-16 924</b>	<b>-13 884</b>
Ingående nedskrivningar	0	0
Årets nedskrivningar	-10 983	0
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-10 983</b>	<b>0</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>5 389</b>	<b>18 414</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	26 175	16 570
Försäljningar/utrangeringar	0	-6 515
Omklassificeringar	1 346	16 119
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>27 521</b>	<b>26 174</b>
Ingående avskrivningar	-8 299	-12 893
Försäljningar/utrangeringar	0	6 515
Nedskrivningar		0

Årets avskrivningar	-3 246	-1 921
<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>-11 545</b>	<b>-8 299</b>
Ingående nedskrivningar	0	0
Årets nedskrivningar	-10 983	0
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-10 983</b>	<b>0</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>4 993</b>	<b>17 875</b>

### Not 11 Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar Koncernen

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående nerlagda kostnader	26 376	39 536
Under året nedlagda kostnader	52 020	54 145
Under året genomförda omfördelningar	-47 642	-67 305
<b>Utgående nerlagda kostnader</b>	<b>30 754</b>	<b>26 376</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>30 754</b>	<b>26 376</b>

### Moderbolaget

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående nedlagda kostnader	16 014	24 528
Under året nedlagda kostnader	18 469	33 022
Under året genomförda omfördelningar	-24 408	-41 536
<b>Utgående nedlagda kostnader</b>	<b>10 075</b>	<b>16 014</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>10 075</b>	<b>16 014</b>

### Not 12 Finansiella anläggningstillgångar Koncernen

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Andelar i långfristiga värdepappersinnehav</b>		
Ingående anskaffningsvärden	705	705
Avgående fordringar	-141	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>564</b>	<b>705</b>
<b>Andra långfristiga fordringar</b>		
Ingående anskaffningsvärden	7 034	6 598
-Tillkommande fordringar	833	549
-Avgående fordringar amorteringar	0	-113
	<b>7 867</b>	<b>7 034</b>
<b>Andelar i intresseföretag</b>		
Ingående anskaffningsvärden	300	0
Tillkommande anskaffningsvärden	750	300
Resultatandel från intresseföretag	-987	0

	<b>63</b>	<b>300</b>
<b>Fordringar hos intresseföretag</b>		
Ingående fordringar	8 300	0
Tillkommande fordringar	1 400	8 300
	<b>9 700</b>	<b>8 300</b>
	<b>18 194</b>	<b>16 339</b>
<b>Moderbolaget</b>		
	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
<b>Andelar i dotterbolag</b>		
Ingående anskaffningsvärden	103 145	103 145
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>103 145</b>	<b>103 145</b>
<b>Andelar i långfristiga värdepappersinnehav</b>		
Ingående anskaffningsvärden	705	705
Avgående fordringar	-141	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>564</b>	<b>705</b>
<b>Andra långfristiga fordringar</b>		
Ingående anskaffningsvärden	3 677	3 573
Tillkommande fordringar	457	104
	<b>4 134</b>	<b>3 677</b>
<b>Andelar i intresseföretag</b>		
Ingående anskaffningsvärden	300	0
Tillkommande anskaffningsvärden	750	300
	<b>1 050</b>	<b>300</b>
<b>Fordringar hos intresseföretag</b>		
Ingående fordringar	8 300	0
Tillkommande fordringar	1 400	8 300
	<b>9 700</b>	<b>8 300</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>118 593</b>	<b>116 127</b>
<b>Not 13 Pågående arbeten Koncernen</b>		
	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Aktiverade nedlagda utgifter	0	38
	<b>0</b>	<b>38</b>
<b>Moderbolaget</b>		
	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Aktiverade nedlagda utgifter	0	38
	<b>0</b>	<b>38</b>

## Not 14 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

### Koncernen

	2025-12-31	2024-12-31
Förutbetalda kostnader	4 932	7 850
Upplupna värme- och elintäkter	41 254	43 624
Övriga upplupna intäkter	3 637	4 176
	<b>49 823</b>	<b>55 650</b>

### Moderbolaget

	2025-12-31	2024-12-31
Förutbetalda kostnader	1 832	4 898
Upplupna värme- och elintäkter	29 042	31 815
Övriga upplupna intäkter	3 637	2 276
	<b>34 511</b>	<b>38 989</b>

## Not 15 Avsättning för pensioner och liknande förpliktelser

### Koncernen

	2025-12-31	2024-12-31
Avsättningar enligt tryggandelagen	228	242
Avsättningar utanför tryggandelagens regelverk	8 169	7 133
	<b>8 397</b>	<b>7 375</b>

### Moderbolaget

	2025-12-31	2024-12-31
Avsättningar utanför tryggandelagens regelverk	4 834	4 265
	<b>4 834</b>	<b>4 265</b>

## Not 16 Lånestruktur

### Koncernen

Nedan framgår de långfristiga skuldernas förfalloprofil. Trots att det finns lån förfaller till betalning inom närmaste åren planeras ingen amortering att ske av skulderna som löper amorteringsfritt, utan endast omförhandling. Sannolikheten för utflöde av likvida medel vid förfallodagarna bedöms som mycket liten för dessa amorteringsfria lån.

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Skulder som förfaller inom 1 år</b>		
Skulder till kreditinstitut	143 675	44 571
Skulder till leasingbolag	1 279	21 065

	<b>144 954</b>	<b>65 636</b>
<b>Skulder som förfaller senare än 1 år men senast 5 år efter balansdagen</b>		
Skulder till kreditinstitut	235 400	297 300
Skulder till leasingbolag	9 377	7 500
	<b>244 777</b>	<b>304 800</b>
<b>Skulder som förfaller senare än 5 år</b>		
Skulder till kreditinstitut	0	0
Skulder till leasingbolag	1 920	5 076
	<b>1 920</b>	<b>5 076</b>
 SUMMA	 391 651	 375 511
	<b>391 651</b>	<b>375 511</b>

#### Moderbolaget

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
<b>Skulder som förfaller inom 1 år</b>		
Skulder till kreditinstitut	135 825	35 925
	<b>135 825</b>	<b>35 925</b>
<b>Skulder som förfaller senare än 1 år men senast 5 år efter balansdagen</b>		
Skulder till kreditinstitut	231 400	293 300
	<b>231 400</b>	<b>293 300</b>
<b>Skulder som förfaller senare än 5 år</b>		
Skulder till kreditinstitut	0	0
	<b>0</b>	<b>0</b>
 SUMMA	 367 225	 329 225
	<b>367 225</b>	<b>329 225</b>

#### Not 17 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter Koncernen

	<b>2025-12-31</b>	<b>2024-12-31</b>
Upplupna räntekostnader	1 325	1 011
Upplupna semesterlöner	2 665	2 673
Upplupna sociala avgifter	881	1 821
Upplupna energikostnader	13 732	20 151
Övriga poster	5 271	6 571
	<b>23 874</b>	<b>32 227</b>

#### Moderbolaget

	2025-12-31	2024-12-31
Upplupna räntekostnader	1 288	969
Upplupna semesterlöner	1 832	1 711
Upplupna sociala avgifter	576	1 116
Upplupna energikostnader	13 628	17 186
Övriga poster	1 948	4 240
	<b>19 272</b>	<b>25 222</b>

**Not 18 Ej likviditetspåverkande poster  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Avskrivningar	53 668	39 763
Förändring avsättningar	1 525	381
Resultatandel från intresseföretag	987	0
Förlust vid försäljning av anläggningstillgångar	0	289
	<b>56 180</b>	<b>40 433</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Avsättning pensioner	568	130
Av- och nedskrivningar	38 940	19 956
	<b>39 508</b>	<b>20 086</b>

**Not 19 Bokslutsdispositioner  
Moderbolaget**

	2025-01-01 -2025-12-31	2024-01-01 -2024-12-31
Skillnad mellan bokförda avskrivningar och avskrivningar enligt plan	-8 163	-1 340
Erhållna koncernbidrag	21 573	30 700
	<b>13 410</b>	<b>29 360</b>

**Not 20 Immateriella rättighet  
Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	21 451	21 451
Försäljningar/utrangeringar	-21 451	0
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>0</b>	<b>21 451</b>
Ingående avskrivningar	-20 430	-19 408
Årets avskrivningar	-1 021	-1 021
Försäljningar/utrangeringar	21 451	0

Sala-Heby Energi AB  
Org.nr 556601-2901

31 (34)

<b>Utgående ackumulerade avskrivningar</b>	<b>0</b>	<b>-20 429</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>0</b>	<b>1 022</b>

**Not 21 Andelar i dotterbolag  
Moderbolaget**

Namn	Kapital- andel	Rösträtts- andel	Antal andelar	Bokfört värde
Sala-Heby Energi Elnät AB	100	100	40 000	100 000
Sala-Heby Energi Elnät Service AB	100	100	500	3 145
				<b>103 145</b>
	Org.nr	Säte		
Sala-Heby Energi Elnät AB	556181-3675	Sala		
Sala-Heby Energi Elnät Service AB	556403-3156	Sala		

**Not 22 Specifikation andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag  
Koncernen**

Namn	Kapital- andel	Bokfört värde		
Sala-Heby Effekt AB	50%	63		
		<b>63</b>		
	Org.nr	Säte	Eget kapital	Resultat
Sala-Heby Effekt AB	559474-3105	Sala	219	-1 975

**Moderbolaget**

Namn	Kapital- andel	Bokfört värde		
Sala-Heby Effekt AB	50%	1 050		
		<b>1 050</b>		
	Org.nr	Säte	Eget kapital	Resultat
Sala-Heby Effekt AB	559474-3105	Sala	219	-1 975

**Not 23 Andelar i intresseföretag och gemensamt styrda företag  
Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	300	0
Inköp	750	300
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 050</b>	<b>300</b>
Ingående nedskrivningar	0	0
Resultatandel från intresseföretag	-987	0
<b>Utgående ackumulerade nedskrivningar</b>	<b>-987</b>	<b>0</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>63</b>	<b>300</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	300	0
Inköp	750	300
<b>Utgående ackumulerade anskaffningsvärden</b>	<b>1 050</b>	<b>300</b>
<b>Utgående redovisat värde</b>	<b>1 050</b>	<b>300</b>

**Not 24 Obeskattade reserver**

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
Akkumulerade överavskrivningar	144 818	136 655
	<b>144 818</b>	<b>136 655</b>

**Not 25 Ställda säkerheter**

**Koncernen**

	2025-12-31	2024-12-31
Företagsinteckning	89 950	89 950
	<b>89 950</b>	<b>89 950</b>

**Moderbolaget**

	2025-12-31	2024-12-31
<b>För egna avsättningar och skulder</b>		
Företagsinteckning	81 000	81 000
	<b>81 000</b>	<b>81 000</b>

**Not 26 Disposition av vinst eller förlust**

**Moderbolaget**

2025-12-31

**Förslag till vinstdisposition**

Styrelsen föreslår att till förfogande stående vinstmedel  
(kronor):

balanserad vinst	6 972 579
årets förlust	-345 954
	<b>6 626 625</b>

disponeras så att	
till aktieägare utdelas	440 000
i ny räkning överföres	6 186 625
	<b>6 626 625</b>

Årsredovisningen har beslutats 2026-

Sala

Christer Eriksson  
Ordförande

Bo Göran Hillbom

Sverre Lindqvist

Erik Åberg

Ulf Gunnar Larsson

Bo Ture Kihlström

Rickert Olsson

Mikael Tallrot

Thomas Pettersson

Håkan Carefall  
Verkställande direktör

## **Revisorspåteckning**

Vår revisionsberättelse har lämnats

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

Samuel Mylläri  
Auktoriserad revisor

# Årsredovisning

för

## Sala Silvergruva AB

Org.nr. 556333-0207

Räkenskapsåret

2025-01-01 – 2025-12-31

<b>Innehåll</b>	<b>Sida</b>
Förvaltningsberättelse	2
Resultaträkning	4
Balansräkning	5
Noter	7
Underskrifter av årsredovisning	13

Styrelsen och verkställande direktören för Sala Silvergruva AB upprättar följande årsredovisning för räkenskapsåret 2025-01-01-2025-12-31.

Årsredovisning är upprättat i tusen svenska kronor (TSEK).

# Förvaltningsberättelse

## Verksamheten

### Verksamhetens art och inriktning

Sala Silvergruva AB är ett publikt aktiebolag med Sala kommun som majoritetsägare. Bolaget bedriver besöks- och kulturarvsverksamhet i enlighet med bolagsordning och ägardirektiv.

Verksamheten omfattar museiguidningar ovan och under jord, museiutställningar, restaurang- och konferensverksamhet samt logiverksamhet. Bolaget förvaltar ett kulturhistoriskt gruvområde av riksintresse för kulturmiljövården.

Under året har verksamheten utvecklats genom fler evenemang, utökade samarbeten och breddat erbjudande. Antalet besökare ökade med cirka 8 000 personer jämfört med föregående år. Medelantalet anställda uppgick till 14 (12).

### Viktiga förhållanden och väsentliga händelser

Under räkenskapsåret ökade besöksantalet jämfört med föregående år. Arbetet med att utveckla verksamheten som helhetsdestination har fortsatt genom utökade evenemang och samarbeten.

En extern fastighetsvärdering genomfördes under hösten 2025.

Förvärvsprocessen avseende B-aktier har fortsatt under året.

### Uppgift om ägare som har mer än tio procent av antalet andelar eller röster i företaget

Enligt offentlig aktiebok per 2025-12-30 uppgår det totala antalet aktier till 55 710, varav 45 000 A-aktier med tio röster per aktie och 10 710 B-aktier med en röst per aktie.

Sala Kommun (org.nr 212000-2098) innehar samtliga 45 000 A-aktier, motsvarande 80,78 procent av aktierna och 97,68 procent av rösterna samt 7 915 B-aktier vilket motsvarar 73,9 % av samtliga B-aktier.

### Väsentliga förändringar i ägarstrukturen

Sala kommunfullmäktige beslutade under 2023 att inleda förvärv av samtliga B-aktier. Förvärvsprocessen har fortsatt under 2024–2025. Avsikten är att Sala kommun ska bli ensam ägare.

### Väsentliga händelser efter räkenskapsårets utgång

Inga väsentliga händelser har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

### Kontrollbalansräkning och fortlevnadsprincipen

Eget kapital uppgår per balansdagen till -4 013 tkr.

Byggnader och mark är redovisade till 15 447 tkr. En extern värdering genomförd under hösten 2025 bedömer marknadsvärdet till cirka 25 mnkr, vilket indikerar ett övervärde om cirka 9,6 mnkr.

Mot denna bakgrund gör styrelsen bedömningen att det finns övervärden som överstiger det redovisade negativa egna kapitalet. Styrelsen har prövat frågan om kontrollbalansräkning enligt 25 kap. aktiebolagslagen och bedömer, mot bakgrund av genomförd extern värdering, att skyldighet att upprätta kontrollbalansräkning inte föreligger.

Bolagets fortsatta drift är beroende av kommunalt stöd och stabil resultatutveckling. Med beaktande av ägarens engagemang och beslutat driftsbidrag för 2026 har årsredovisningen upprättats enligt fortlevnadsprincipen.

### Förväntad framtida utveckling samt väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Bolagets resultat påverkas av besöksutveckling, konjunktur, energi- och underhållskostnader samt ränteutveckling. Verksamheten är kapitalkrävande och förenad med betydande underhållsansvar för kulturhistoriska byggnader. Säsongsvariationer påverkar kassaflödet.

Bolagets finansiella hållbarhet är beroende av fortsatt resultatutveckling och ägarens långsiktiga engagemang.

För 2026 har driftsbidrag om 10 mnkr beslutats. Budgeten planeras till resultat i balans.

Fokus kommande år är investeringar i tillgänglighet och säkerhet samt vidareutveckling av besöks- och eventverksamheten.

## Flerårsöversikt

	2025	2024	2023	2022	2021
Nettoomsättning	9 149	7 889	5 778	6 853	4 876
Rörelseresultat	889	1 293	-2 427	-1 489	150
Resultat efter finansiella poster	83	34	-3 508	-2 059	-154
Balansomslutning	20 952	21 832	21 083	23 781	22 380
Soliditet (%)	-19,15	-18,80	-19,60	-2,70	6,30

## Nyckeltalsdefinitioner

Soliditet: Justerat eget kapital i procent av balansomslutning

## Förändringar i eget kapital

	Aktiekapital	Uppskrivningsfond	Balanserat resultat	Årets resultat	Totalt
Belopp vid årets ingång	1 500	6 025	-11 655	34	-4 096
Balanseras i ny räkning	0	0	34	-34	0
Upplösning av uppskrivningsfond	0	-65	65	0	0
Årets resultat	0	0	0	83	83
Belopp vid årets utgång	1 500	5 960	-11 556	83	-4 013

## Villkorade aktieägartillskott

	2025	2024	2023	2022	2021
Villkorade aktieägartillskott uppgår till	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300

## Resultatdisposition

### Till årsstämman förfogande står följande medel:

Balanserat resultat	-11 556
Årets resultat	83
<b>Summa</b>	<b>-11 473</b>

### Styrelsen föreslår att medlen disponeras enligt följande:

Utdelning	
<b>Balanseras i ny räkning</b>	<b>-11 473</b>
<b>Summa</b>	<b>-11 473</b>

# Resultaträkning

Resultaträkning	Not	2025-01-01 2025-12-31	2024-01-01 2024-12-31
<b>Rörelseresultat</b>			
<b>Rörelsens intäkter, lagerförändringar m.m.</b>			
Nettoomsättning	2	9 149	7 889
Förändring av lager av färdiga varor, av varor under tillverkning och pågående arbeten för annans räkning		-162	-197
Övriga rörelseintäkter	3	10 539	10 402
<b>Summa rörelsens intäkter, lagerförändringar m.m.</b>		<b>19 526</b>	<b>18 094</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Råvaror och förnödenheter		-1 841	-1 514
Övriga externa kostnader		-4 917	-4 230
Personalkostnader	4	-10 914	-10 334
Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-934	-947
Övriga rörelsekostnader		-32	0
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-18 637</b>	<b>-17 026</b>
<b>Rörelseresultat</b>		<b>889</b>	<b>1 068</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
<b>Resultat från finansiella poster - med nedskrivningar i respektive post</b>			
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter	5	35	8
Räntekostnader och liknande resultatposter	6	-841	-1 041
<b>Summa resultat från finansiella poster</b>		<b>-806</b>	<b>-1 033</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>		<b>83</b>	<b>34</b>
<b>Resultat före skatt</b>		<b>83</b>	<b>34</b>
<b>Årets resultat</b>		<b>83</b>	<b>34</b>

# Balansräkning

Balansräkning Tillgångar	Not	2025-12-31	2024-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>			
Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	7	263	397
Pågående utvecklingsarbeten och förskott avseende immateriella anläggningstillgångar		0	0
<b>Summa immateriella anläggningstillgångar</b>		<b>263</b>	<b>397</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Byggnader och mark	8	15 447	15 835
Maskiner och andra tekniska anläggningar		0	0
Inventarier, verktyg och installationer	9	2 647	2 664
Förbättringsutgifter på annans fastighet		0	0
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	10	0	1 276
<b>Summa materiella anläggningstillgångar</b>		<b>18 094</b>	<b>19 775</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>18 357</b>	<b>20 171</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
<b>Varulager m.m.</b>			
Råvaror och förnödenheter		605	591
<b>Summa varulager m.m.</b>		<b>605</b>	<b>591</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>			
Kundfordringar		83	104
Aktuell skattefordran		232	278
Övriga fordringar		73	183
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter		385	380
<b>Summa kortfristiga fordringar</b>		<b>773</b>	<b>945</b>
<b>Kassa och bank</b>			
Kassa och bank		1 217	125
<b>Summa kassa och bank</b>		<b>1 217</b>	<b>125</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>2 595</b>	<b>1 661</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>20 952</b>	<b>21 832</b>

# Balansräkning

Balansräkning Eget kapital och skulder	Not	2025-12-31	2024-12-31
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Aktiekapital		1 500	1 500
Uppskrivningsfond	11	5 960	6 025
<b>Summa bundet eget kapital</b>		<b>7 460</b>	<b>7 525</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Balanserat resultat		-11 556	-11 655
Årets resultat		83	34
<b>Summa fritt eget kapital</b>		<b>-11 473</b>	<b>-11 621</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>-4 013</b>	<b>-4 096</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Övriga skulder	12	22 176	22 176
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>22 176</b>	<b>22 176</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Checkräkningskredit	13	0	972
Förskott från kunder		7	0
Leverantörsskulder		913	621
Aktuella skatteskulder		0	0
Övriga skulder		346	297
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		1 524	1 862
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>2 789</b>	<b>3 752</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>20 952</b>	<b>21 832</b>

# Noter

## Not 1 – Redovisnings- och värderingsprinciper

### Redovisnings- och värderingsprinciper

Årsredovisningen är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen och Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).

### Intäkter

#### Försäljning av varor

#### Tjänste- och entreprenaduppdrag

- Vid försäljning av varor redovisas intäkten vid leverans.
- Redovisning av intäkt vid försäljning av varor sker när:
  - Sannolikheten att intäkten kommer att tillfalla företaget är hög.
  - Det är trovärdigt att inkomsten kan beräknas.
  - Överföring av betydande risker och fördelarna som är kopplade med varornas ägande till köparen.
  - Företaget har inte längre ett sådant engagemang i den löpande förvaltningen som vanligtvis förknippas med ägande och utövar inte heller någon reell kontroll över de sålda varorna.
  - Utgifter som finns eller väntas på grund av transaktionen kan räknas ut på ett säkert sätt.

#### Offentliga bidrag

#### Immateriella anläggningstillgångar

Immateriella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Tillgångarna skrivs av linjärt över tillgångarnas bedömda nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden omprövas per varje balansdag. Pågående projekt skrivs inte av utan nedskrivningsprövas årligen. Följande nyttjandeperioder tillämpas:

#### Aktivering av internt upparbetade immateriella anläggningstillgångar

#### Avskrivning

Avskrivningsprinciper

Typ av tillgång	År
<b>Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter</b>	
Licenser	5

#### Materiella anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella nedskrivningar. Tillgångarna skrivs av linjärt över tillgångarnas bedömda nyttjandeperiod förutom mark som inte skrivs av. Nyttjandeperioden omprövas per varje balansdag. Följande nyttjandeperioder tillämpas:

#### Avskrivning

Avskrivningsprinciper

Typ av tillgång	År
<b>Byggnader</b>	
Stomme	100
Tak	50
Fönster och Dörrar	30
Fasader, trä	30
Fasader, puts	50

Typ av tillgång	År
Yttre installationer	70
Inre installationer, maskinell utrustning m.m.	15
Inre installationer, el, vvs, ventilation	30
<b>Maskiner och andra tekniska anläggningar</b>	
Maskiner	5
<b>Inventarier, verktyg och installationer</b>	
Inventarier	3-15

#### Nedskrivningar av anläggningstillgångar

#### Varulager

### Not 2 – Nettoomsättningens fördelning

Nettoomsättningens fördelning på verksamhetsgrenar

Verksamhet	2025-12-31	2024-12-31
Visning	4 288	4 115
Restaurang	3 092	2 497
Logi	808	442
Handel	540	597
Konferens	421	239
SUMMA	9 149	7 889

### Not 3 – Övriga rörelseintäkter

Offentliga bidrag

Offentligt bidrag	2025-12-31	2024-12-31
Kommunala Bidrag	10 000	10 000
Statliga Bidrag	137	315

Övriga rörelseintäkter per intäktslag

Intäktslag	2025-12-31	2024-12-31
Övriga intäkter, t.ex. hyror	81	87
Vinst avyttring fastigheter	321	0

**Not 4 – Personal**

Medelantalet anställda

	2025-12-31	2024-12-31
Kvinnor	8	7
Kvinnor (%)	57,00%	58,00%
Män	6	5
Män (%)	43,00%	42,00%
<b>Medelantalet anställda</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

Löner och andra ersättningar

	2025-12-31	2024-12-31
Övriga anställda	7 632	7 164
<b>Summa</b>	<b>7 632</b>	<b>7 164</b>

Sociala kostnader inklusive pensionskostnader

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Pensionskostnader</b>		
Övriga anställda	797	1 034
<b>Summa pensionskostnader</b>	<b>797</b>	<b>1 034</b>
Övriga sociala avgifter enligt lag och avtal	2 484	2 211
<b>Summa</b>	<b>3 281</b>	<b>3 245</b>

**Not 5 – Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter exkl. nedskrivningar**

Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter exklusive nedskrivningar

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter</b>		
<b>Specifikation av ränteintäkter från finansiella omsättningstillgångar</b>		
Övriga företag	35	8
<b>Summa</b>	<b>35</b>	<b>8</b>
<b>Summa</b>	<b>35</b>	<b>8</b>

**Not 6 – Räntekostnader och liknande resultatposter**

	2025-12-31	2024-12-31
<b>Räntekostnader</b>		
Övriga företag	841	1 041
<b>Summa</b>	<b>841</b>	<b>1 041</b>
<b>Summa</b>	<b>841</b>	<b>1 041</b>

**Not 7 – Koncessioner, patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	502	585
<b>Förändringar av anskaffningsvärden</b>		
Inköp		50
Försäljningar/utrangeringar	-124	-132
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>378</b>	<b>502</b>
Ingående avskrivningar	-106	-139
<b>Förändringar av avskrivningar</b>		
Försäljningar/utrangeringar	99	132
Årets avskrivningar	-109	-99
<b>Utgående avskrivningar</b>	<b>-116</b>	<b>-106</b>
Ingående nedskrivningar	0	0
<b>Utgående nedskrivningar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>263</b>	<b>397</b>

**Not 8 – Byggnader och mark**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	15 048	15 015
<b>Förändringar av anskaffningsvärden</b>		
Omklassificeringar		33
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>15 048</b>	<b>15 048</b>
Ingående avskrivningar	-5 237	-4 899
<b>Förändringar av avskrivningar</b>		
Årets avskrivningar	-324	-338
<b>Utgående avskrivningar</b>	<b>-5 561</b>	<b>-5 237</b>
Ingående uppskrivningar	6 024	6 089
<b>Förändringar av uppskrivningar</b>		
Årets nedskrivningar av uppskrivet belopp	-65	-65
<b>Utgående uppskrivningar</b>	<b>5 959</b>	<b>6 024</b>
Ingående nedskrivningar	0	
<b>Utgående nedskrivningar</b>	<b>0</b>	
<b>Redovisat värde</b>	<b>15 447</b>	<b>15 835</b>

**Not 9 – Inventarier, verktyg och installationer**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	9 392	9 150
<b>Förändringar av anskaffningsvärden</b>		
Inköp	427	515
Försäljningar/utrangeringar	-24	-240
Omklassificeringar		-33
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>9 795</b>	<b>9 392</b>
Ingående avskrivningar	-6 729	-6 524
<b>Förändringar av avskrivningar</b>		
Försäljningar/utrangeringar	17	240
Årets avskrivningar	-436	-445
<b>Utgående avskrivningar</b>	<b>-7 148</b>	<b>-6 729</b>
Ingående nedskrivningar	0	
<b>Utgående nedskrivningar</b>	<b>0</b>	
<b>Redovisat värde</b>	<b>2 647</b>	<b>2 663</b>

**Not 10 – Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående anskaffningsvärden	1 276	731
<b>Förändringar av anskaffningsvärden</b>		
Nedlagda utgifter	0	545
Omklassificeringar	-1 276	
<b>Utgående anskaffningsvärden</b>	<b>0</b>	<b>1 276</b>
<b>Redovisat värde</b>	<b>0</b>	<b>1 276</b>

**Not 11 – Uppskrivningsfond**

	2025-12-31	2024-12-31
Ingående balans	6 025	6 090
<b>Förändringar av uppskrivningsfond</b>		
Avskrivning av uppskrivna tillgångar	-65	-65
<b>Utgående balans</b>	<b>5 960</b>	<b>6 025</b>

**Not 12 – Långfristiga skulder**

Långfristiga skulder som förfaller till betalning

Skuldpost	Senare än 5 år efter balansdagen
Lån Kommuninvest	22 176

### Not 13 – Checkräkningskredit

	2025-12-31	2024-12-31
Beviljat belopp	3 500	3 500

### Not 14 – Ställda säkerheter

Ställda säkerheter för egna skulder och avsättningar

Typ av skuld eller avsättning	Typ av säkerhet	2025-12-31	2024-12-31
Övriga skulder	Fastighetsinteckningar	1 250	1 250

# Underskrifter av årsredovisning

Årsredovisningens slutliga innehåll fastställdes den .

Denna har godkänts för utfärdande av styrelsen enligt den dag som framgår av vår elektroniska underskrift.

**Viktorija Enmark**

Verkställande direktör

**Carola Gunnarsson**

Styrelseordförande

**Glenn Andersson**

Styrelseledamot

**Josefine Ekroos**

Styrelseledamot

**Arne Eriksson**

Styrelseledamot

**Magnus Edman**

Styrelseledamot

Vår revisionsberättelse har lämnats den dag som framgår av vår elektroniska underskrift.

Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB

**Sanna Hellblom**

Auktoriserad revisor

## KS § 63 Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

### INLEDNING

Sala kommun har i dagsläget inget övergripande styrdokument för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Den föreslagna policyn syftar till att tydliggöra kommunens viljeinriktning, ansvar och gemensamma arbetssätt inom området. Policyn utgör en övergripande ram för hur kommunen, i samverkan med Polisen, civilsamhället och andra aktörer, ska arbeta för att minska brott, öka tryggheten och stärka den sociala sammanhållningen i hela kommunen. Genom policyn säkerställs att arbetet bedrivs systematiskt och kunskapsbaserat.

Syftet med att införa policyn är att stärka den interna samordningen, tydliggöra ansvarsfördelningen och skapa en långsiktig och gemensam inriktning för kommunens trygghets- och brottsförebyggande arbete.

Ärendet minoritetsåterremitterades vid kommunfullmäktiges sammanträde den 23 februari 2026, § 15.

### Ekonomiska konsekvenser

De ekonomiska konsekvenserna är svåra att uppskatta då det är en övergripande policy som rör samtliga delar av den kommunala verksamheten. Det bedöms dock innefattas i den dagliga driften och till största delen vara personalkostnader.

### Beslutsunderlag

KS 2026.1085 – Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

KS 2026.290 – Missiv från säkerhetsamordnare

Kommunfullmäktiges beslut § 15, 2026-02-23

KS 2026.1287 – Koalition Salas förslag till Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

Ledningsutskottets beslut § 55, 2026-03-25

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,

bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att anta Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, i enlighet med bilaga KS 2026.1085.

Anders Wigelsbo (C), Camilla Runerås (S), Ingela Kilholm Lindström (MP), Elisabet Pettersson (M) och Johanna Ritvadotter (V) yrkar bifall till ledningsutskottets förslag.

Erik Hamrin (M) yrkar,

att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att anta Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, i enlighet med bilaga KS 2026.1287.

KS § 63 fortsättning

Henrik Eriksson (SD) och Tomas Bergling (M) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) yrkande.

### Beslutsgång

Ordförande ställer ledningsutskottets förslag mot Erik Hamrins (M) yrkande och finner ledningsutskottets förslag bifallet.

### BESLUT

Rättelse 2026-04-15 /MSW

Kommunstyrelsen ~~beslutar~~, hemställer att kommunfullmäktige beslutar, att anta Policy för trygghetskapande och brottsförebyggande arbete, i enlighet med bilaga KS 2026.1085.

### Reservation

Erik Hamrin (M), Tomas Bergling (M), Magnus Edman (SD), Per Palfelt (SD), Henric Eriksson (SD) och Hanna Westman (SBä) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) yrkande och inkommer med skriftlig reservation:

” Trygghets- och brottsförebyggande arbete kräver tydlig styrning, klara prioriteringar och ett faktiskt fokus på resultat. De styrande partiernas förslag präglas tyvärr till stor del av otydliga mål, breda formuleringar och en ansats där aktiviteter och samverkan i sig riskerar att bli målet. Det är en inriktning som gör arbetet svårt att följa upp och ännu svårare att utvärdera. Dock har vissa av de av oss föreslagna justeringarna som gjorts förbättrat dokumentet. Men vårt förslag tog sikte på det som faktiskt påverkar utvecklingen över tid. Vi betonade vikten av att stärka skyddsfaktorer, minska ekonomisk utsatthet och motverka att barn och unga rekryteras till kriminalitet. Det är där de avgörande skillnaderna görs, inte i hur många forum man deltar i eller hur många dialoger som genomförs. Vi föreslog också en tydligare struktur med klarare ansvar och bättre förutsättningar för uppföljning. Skillnaden mellan förslagen är i grunden enkel: styrets förslag beskriver vad man vill göra – vårt förslag tydliggör vad som faktiskt ska uppnås. Vi menar att Sala kommun hade behövt mer av det senare. Därför reserverar vi oss mot beslutet att avslå antagandet av Koalition Salas förslag till policy. ”

Skickas till

Kommunfullmäktige

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

# Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

KOMMUNFULLMÄKTIGE

## METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn <b>Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete</b>		Dokumenttyp <b>Policy</b>	Omfattar <b>Kommunen</b>
Beslutsinstans <b>Kommunfullmäktige</b>	Dokumentansvarig <b>Säkerhetssamordnare</b>	Publicering <a href="http://www.sala.se">www.sala.se</a> , intranät	
Beslutad datum	Översyn bör göras <b>2029-05-30</b>	Klassificering <b>1.3.1</b>	Diarienummer <b>KS 2025/1136</b>
Relation	Ersätter		Författningssamling



## INNEHÅLL

1	BEGREPPSFÖRKLARING .....	1
2	SYFTE OCH TILLÄMPNING.....	2
3	MÅLBILD .....	3
4	GRUNDPRINCIPER .....	4
5	ORGANISATION OCH ANSVAR .....	5
6	ARBETSSÄTT .....	7
7	SAMVERKAN .....	8
8	KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET.....	9

# 1 BEGREPPSFÖRKLARING

## **Brottsförebyggande arbete**

Kommunens samlade och systematiska arbete för att minska risken för brott, förebygga återfall och stärka tryggheten. Arbetet omfattar både sociala och situationella åtgärder och ska bygga på kunskap, analys och långsiktighet.

## **Trygghetsskapande arbete**

Insatser som stärker invånarnas upplevelse av trygghet i vardagen, oberoende av faktisk brottnivå. Arbetet kompletterar det brottsförebyggande och syftar till att stärka tillit, delaktighet och social sammanhållning.

## **Social brottsprevention**

Insatser som riktar sig mot bakomliggande orsaker till brottslighet genom att stärka skyddsfaktorer och minska riskfaktorer, särskilt för barn och unga. Arbetet kan omfatta tidiga insatser, stöd till familjer, skolnärvaro, meningsfull fritid och åtgärder som främjar delaktighet.

## **Situationell brottsprevention**

Åtgärder som minskar möjligheter och tillfällen att begå brott genom påverkan av den fysiska eller organisatoriska miljön. Det kan handla om miljöutformning, ökad synlighet och tillsyn samt tekniska och organisatoriska lösningar som ökar upptäcktsrisken.

## **EST – Effektiv Samverkan för Trygghet**

En operativ samverkansstruktur mellan kommun, Polismyndigheten, bostadsbolag och andra aktörer för tidig lägesbild, samordnade åtgärder och gemensam uppföljning.

## **SSPF – Skola, Socialtjänst, Polis och Fritid**

En samverkansmodell för tidiga och samordnade insatser till barn och unga som riskerar en negativ utveckling eller brottslighet.

## **BOB – Barn och unga i organiserad brottslighet**

En samverkansmodell för att upptäcka, skydda och stödja barn och unga som riskerar att rekryteras till eller redan befinner sig i organiserad brottslighet.

## **Lokal-BRÅ – Lokalt brottsförebyggande råd**

Kommunens strategiska forum för samordning, analys och uppföljning av det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.

## 2 SYFTE OCH TILLÄMPNING

Syftet med denna policy är att ange Sala kommuns övergripande inriktning för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Policyn tydliggör kommunens ansvar enligt Lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete, och beskriver hur arbetet ska bedrivas kunskapsbaserat, långsiktigt och förebyggande för att stärka tryggheten och motverka de faktorer som skapar otrygghet, social oro och brottslighet.

Policyn utgör grunden för kommunens gemensamma lägesbilder, analyser och prioriteringar samt för de handlingsplaner och samverkansöverenskommelser som tas fram inom området. Den betonar behovet av förebyggande insatser både av social och situationell karaktär samt vikten av samverkan med Polismyndigheten, civilsamhälle, näringsliv och andra relevanta aktörer.

Genom att ange en samlad inriktning ska policyn bidra till en säkrare kommun med färre och ett minskande antal brott. Syftet är att genom ett sammanhållet arbete med att motverka brottslighet och genomförandet av andra trygghetsskapande åtgärder stärka medborgarnas upplevda trygghet.

### 3 MÅLBILD

Sala kommun ska vara en trygg, inkluderande och sammanhållen kommun där människor kan leva sina liv med tillit, delaktighet och goda livsvillkor. Trygghet handlar både om att förebygga brott och oro, men också om att utveckla livsmiljöer och strukturer som främjar detta.

Arbetet ska bidra till att förebygga brottslighet och ordningsstörningar samt säkerställa ett systematiskt och långsiktigt trygghetsskapande arbete.

Tryggheten i Sala byggs genom samarbete mellan kommunen, Polismyndigheten, invånare, näringsliv och övriga aktörer. Kommunen ska skapa förutsättningar för att alla som bor och verkar i Sala kan bidra till ett tryggt och säkert lokalsamhälle.

Det innebär att kommunen systematiskt ska arbeta för att stärka skyddsfaktorer samt minska riskerna för ekonomisk utsatthet och rekrytering av barn och unga till kriminalitet.

För att motverka otrygghet och stärka upplevelsen av ordning i det offentliga rummet ska Sala kommun ha en trivsamt och välvårdad offentlig miljö där exempelvis klotter och skadegörelse hanteras snabbt, enhetligt och effektivt genom ett strukturerat arbetssätt, tydlig ansvarsfördelning och samarbete mellan kommunens verksamheter och bolag.

Genom information, samverkan och gemensamma insatser ska kommunen där så är möjligt bidra till att hela Sala bibehåller sin position som en trygg och välskött kommun.

## 4 GRUNDPRINCIPER

Det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet i Sala kommun ska vara kunskapsbaserat, samordnat och präglad av både långsiktighet och förmågan att agera snabbt när situationer kräver det. Det långsiktiga arbetet handlar om att stärka skyddsfaktorer, minska riskfaktorer och bygga hållbara strukturer för trygghet i hela kommunen. Kommunen ska därutöver kunna genomföra kortsiktiga och riktade insatser när behov uppstår.

Arbetet ska vila på gemensamma lägesbilder och analyser av utvecklingen i kommunen. Det ska genomföras i nära samverkan med polis, civilsamhälle, näringsliv och andra relevanta aktörer för att säkerställa samsyn, koordinering och effektiva insatser.

Trygghet skapas, bland annat, genom en kombination av social och situationell brottsprevention. Sociala insatser förebygger brottslighet på lång sikt genom att stärka individers och grupper livsvillkor, möjligheter och delaktighet. Situationella insatser kompletterar detta genom att skapa trygga och välfungerande miljöer, minska möjligheterna att begå brott och hantera de problem som uppstår här och nu. Båda perspektiven behövs för att genomföra ett förebyggande arbete som stärker tryggheten i Sala på både kort och lång sikt.

Allt arbete ska präglas av rättssäkerhet, resultatfokus, integritet och proportionalitet.

## 5 ORGANISATION OCH ANSVAR

Kommunfullmäktige fastställer de övergripande målen för trygghets- och brottsförebyggande arbete. Uppgifterna fördelas över organisationen enligt följande;

<b>Funktion</b>	<b>Huvudsakligt ansvar</b>	<b>Uppgifter</b>
<b>Kommunfullmäktige</b>	Strategisk inriktning	Fastställer övergripande mål för trygghets- och brottsförebyggande arbete
<b>Kommunstyrelsen</b>	Ledning, samordning och uppföljning	Leder och samordnar arbetet. Beslutar om samverkansöverenskommelser med Polismyndigheten. Fastställer prioriteringar och godkänner medborgarlöften. Följer upp utifrån årlig lägesanalys. Säkerställer resurser och organisatoriska förutsättningar
<b>Säkerhets- och beredskapsenheten</b>	Operativ samordning	Samordnar det övergripande arbetet. Tar fram lägesbilder och analyser. Samordnar centrala forum (EST, SSPF, BOB, Lokal BRÅ). Ger metod- och kunskapsstöd till verksamheter
<b>Kommunledningskontoret</b>	Analys och utveckling	Utvecklar det förebyggande arbetet. Kartlägger och analyserar risker kopplade till välfärdsbrott. Föreslår åtgärder
<b>Tekniska kontoret</b>	Fysisk miljö och trygghet	Planerar, samordnar och genomför trygghetsskapande åtgärder i offentlig miljö
<b>– Gata och Park</b>	Allmän platsmark	Ansvarar för åtgärder på allmän plats
<b>– Fastighetsenheten</b>	Kommunens fastigheter	Ansvarar för åtgärder vid byggnader och fastigheter
<b>Samtliga kontor och bolag</b>	Rapportering och åtgärd	Identifierar och rapporterar brister i fysisk miljö. Säkerställer skyndsam åtgärd enligt rutiner

<b>Nämnder (samtliga)</b>	Integrering i verksamhet	Integrerar trygghets- och brottsförebyggande perspektiv i verksamheten. Följer upp inom ordinarie styrning
<b>Skolnämnden</b>	Tidigt förebyggande arbete	Ansvarar för arbetet inom SSPF
<b>Social- och arbetsmarknadsnämnden</b>	Samordning av insatser	Leder arbetet inom BOB

## 6 ARBETSSÄTT

Sala kommun bedriver arbetet i enlighet med gällande lagstiftning genom en sammanhållen process som omfattar lägesbild, analys, prioritering, åtgärder och uppföljning. Arbetet ska adressera såväl kortsiktiga behov som långsiktiga mål.

En årlig lägesanalys tas fram i samverkan mellan kommunen och Polismyndigheten och utgör del av en kommunens samlade nulägesbeskrivning. Nulägesbeskrivningen utgör underlag för fortsatt analys, prioriteringar och beslut om inriktning och åtgärder.

Kommunen ska verka för ett kunskapsbaserat arbetsätt genom samverkan, gemensam kompetensutveckling och systematisk uppföljning av resultat.

Som en del av det situationella trygghetsarbetet ska kommunen arbeta systematiskt med att identifiera brister som kan påverka tryggheten så att dessa kan åtgärdas skyndsamt.

Brister i den fysiska miljön som upptäcks inom kommunens verksamheter ska rapporteras enligt fastställda rutiner. Invånare ska ges möjlighet att rapportera iakttagelser som rör otrygghet eller brister i den offentliga miljön genom enkla och tillgängliga digitala verktyg.

Brister som påverkar tryggheten ska prioriteras och åtgärdas skyndsamt. Åtgärder i den fysiska miljön ska utformas så att de främjar ökad trygghet samt bidrar till fysisk aktivitet och ökad vistelse i kommunens utemiljöer.

## 7 SAMVERKAN

Samverkan är en förutsättning för att arbetet ska få effekt. Kommunen ska därför samverka med relevanta samhällsaktörer och myndigheter för att skapa gemensamma lägesbilder, prioritera insatser och säkerställa genomförande.

Samverkan ska ske genom etablerade strukturer och forum, exempelvis inom SSPF och det lokala brottsförebyggande rådet.

Kommunen ska aktivt verka för att utveckla samverkan genom ändamålsenliga partnerskap och gemensamma kompetenshöjande insatser.

## 8 KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET

Kommunens trygghetsarbete ska präglas av öppenhet, transparens och aktiv dialog. Kommunikation om lägesbilder, prioriteringar och genomförda åtgärder ska vara tillgänglig och begriplig för invånare och samverkansaktörer.

Sala kommun ska stärka invånarnas delaktighet och förtroende genom strukturerad dialog och återkoppling. Invånarnas erfarenheter och synpunkter ska tas till vara som ett kunskapsunderlag i arbetet med att förebygga brott och öka tryggheten i hela kommunen.

Klicka eller tryck här för att ange text.  
Kommunfullmäktige

**SALA KOMMUN**

Telefon: 0224-74 70 00 | E-post [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress Box 304, 733 25 Sala



## KSLU § 55 Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

### INLEDNING

Sala kommun har i dagsläget inget övergripande styrdokument för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Den föreslagna policyn syftar till att tydliggöra kommunens viljeinriktning, ansvar och gemensamma arbetssätt inom området. Policyn utgör en övergripande ram för hur kommunen, i samverkan med Polisen, civilsamhället och andra aktörer, ska arbeta för att minska brott, öka tryggheten och stärka den sociala sammanhållningen i hela kommunen. Genom policyn säkerställs att arbetet bedrivs systematiskt och kunskapsbaserat.

Syftet med att införa policyn är att stärka den interna samordningen, tydliggöra ansvarsfördelningen och skapa en långsiktig och gemensam inriktning för kommunens trygghets- och brottsförebyggande arbete.

Ärendet minoritetsåterremitterades vid kommunfullmäktiges sammanträde den 23 februari 2026, § 15.

### Ekonomiska konsekvenser

De ekonomiska konsekvenserna är svåra att uppskatta då det är en övergripande policy som rör samtliga delar av den kommunala verksamheten. Det bedöms dock innefattas i den dagliga driften och till största delen vara personalkostnader.

### Beslutsunderlag

KS 2026.1085 – Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande  
KS 2026.290 – Missiv från säkerhetsamordnare  
Kommunfullmäktiges beslut § 15, 2026-02-23

Säkerhetsamordnare Alexander Johansson föredrar ärendet.

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att  
kommunfullmäktige beslutar,  
att anta Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, i enlighet med  
bilaga KS 2026.1085.

### Beslutsgång

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

### BESLUT

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige  
beslutar,  
att anta Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, i enlighet med  
bilaga KS 2026.1085.

Erik Hamrin (M) återkommer till kommunstyrelsen.

Skickas till - kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Kontor,  
Alexander Johansson  
Säkerhetssamordnare

MISSIV

## Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

### **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

Sala kommun har i dagsläget inget övergripande styrdokument för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Den föreslagna policyn syftar till att tydliggöra kommunens viljeinriktning, ansvar och gemensamma arbetsätt inom området. Policyn utgör en övergripande ram för hur kommunen, i samverkan med Polisen, civilsamhället och andra aktörer, ska arbeta för att minska brott, öka tryggheten och stärka den sociala sammanhållningen i hela kommunen. Genom policyn säkerställs att arbetet bedrivs systematiskt och kunskapsbaserat.

Syftet med att införa policyn är att stärka den interna samordningen, tydliggöra ansvarsfördelningen och skapa en långsiktig och gemensam inriktning för kommunens trygghets- och brottsförebyggande arbete.

### **Ekonomiska konsekvenser**

De ekonomiska konsekvenserna är svåra att uppskatta då det är en övergripande policy som rör samtliga delar av den kommunala verksamheten. Det bedöms dock innefattas i den dagliga driften och till största delen vara personalkostnader.

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att anta Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande.

### ***Bilagor:***

- 1 Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete
- 2
- 3



## CHECKLISTA

### Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

#### **Barnperspektivet**

- Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet? JA  NEJ
- Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre? JA  NEJ
- Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas? JA  NEJ
- Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen? JA  NEJ
- Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt? JA  NEJ
- Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"? JA  NEJ

#### **Landsbygdsperspektivet**

- Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden? JA  NEJ
- Vid **JA** hur bedömer ni att beslutet påverkar:
- Att det blir svårare att bo på landsbygden? JA  NEJ
- Att det blir fler jobb på landsbygden? JA  NEJ
- Att det minskar tillgången till god service på landsbygden? JA  NEJ

#### **Horisontella principerna (tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)**

- Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet? JA  NEJ
- Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats? JA  NEJ
- Kan beslutet utestänga någon från samhället? JA  NEJ
- Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs? JA  NEJ
- Om **NEJ** – varför inte?



## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

# Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

KOMMUNFULLMÄKTIGE

## METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn <b>Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete</b>		Dokumenttyp <b>Policy</b>	Omfattar <b>Kommunen</b>
Beslutsinstans <b>Kommunfullmäktige</b>	Dokumentansvarig <b>Säkerhetssamordnare</b>	Publicering <a href="http://www.sala.se">www.sala.se</a> , intranät	
Beslutad datum	Översyn bör göras <b>2029-05-30</b>	Klassificering <b>1.3.1</b>	Diarienummer <b>KS 2025/1136</b>
Relation	Ersätter		Författningssamling



## INNEHÅLL

1	BEGREPPSFÖRKLARING .....	1
2	SYFTE OCH TILLÄMPNING.....	2
3	MÅLBILD .....	3
4	GRUNDPRINCIPER .....	4
5	ORGANISATION OCH ANSVAR .....	5
6	ARBETSSÄTT .....	6
7	SAMVERKAN .....	7
8	KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET.....	8

# 1 BEGREPPSFÖRKLARING

## **Brottsförebyggande arbete**

Kommunens samlade och systematiska arbete för att minska risken för brott, förebygga återfall och stärka tryggheten. Arbetet omfattar både sociala och situationella åtgärder och ska bygga på kunskap, analys och långsiktighet.

## **Trygghetsskapande arbete**

Insatser som stärker invånarnas upplevelse av trygghet i vardagen, oberoende av faktisk brottsnivå. Arbetet kompletterar det brottsförebyggande och syftar till att stärka tillit, delaktighet och social sammanhållning.

## **Social brottsprevention**

Insatser som riktar sig mot bakomliggande orsaker till brottslighet genom att stärka skyddsfaktorer och minska riskfaktorer, särskilt för barn och unga. Arbetet kan omfatta tidiga insatser, stöd till familjer, skolnärvaro, meningsfull fritid och åtgärder som främjar delaktighet.

## **Situationell brottsprevention**

Åtgärder som minskar möjligheter och tillfällen att begå brott genom påverkan av den fysiska eller organisatoriska miljön. Det kan handla om miljöutformning, ökad synlighet och tillsyn samt tekniska och organisatoriska lösningar som ökar upptäcktsrisken.

## **EST – Effektiv Samverkan för Trygghet**

En operativ samverkansstruktur mellan kommun, Polismyndigheten, bostadsbolag och andra aktörer för tidig lägesbild, samordnade åtgärder och gemensam uppföljning.

## **SSPF – Skola, Socialtjänst, Polis och Fritid**

En samverkansmodell för tidiga och samordnade insatser till barn och unga som riskerar en negativ utveckling eller brottslighet.

## **BOB – Barn och unga i organiserad brottslighet**

En samverkansmodell för att upptäcka, skydda och stödja barn och unga som riskerar att rekryteras till eller redan befinner sig i organiserad brottslighet.

## **Lokal-BRÅ – Lokalt brottsförebyggande råd**

Kommunens strategiska forum för samordning, analys och uppföljning av det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.

## 2 SYFTE OCH TILLÄMPNING

Syftet med denna policy är att ange Sala kommuns övergripande inriktning för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Policyn tydliggör kommunens ansvar enligt Lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete, och beskriver hur arbetet ska bedrivas kunskapsbaserat, långsiktigt och förebyggande för att stärka tryggheten och motverka de faktorer som skapar otrygghet, social oro och brottslighet.

Policyn utgör grunden för kommunens gemensamma lägesbilder, analyser och prioriteringar samt för de handlingsplaner och samverkansöverenskommelser som tas fram inom området. Den betonar behovet av förebyggande insatser både av social och situationell karaktär samt vikten av samverkan med Polismyndigheten, civilsamhälle, näringsliv och andra relevanta aktörer.

Genom att ange en samlad inriktning ska policyn bidra till ett tryggt, inkluderande och socialt hållbart Sala där arbetet inte enbart handlar om att motverka brottslighet utan även om att stärka delaktighet, tillit och goda livsvillkor.

### 3 MÅLBILD

Sala kommun ska vara en trygg, inkluderande och sammanhållen kommun där människor kan leva sina liv med tillit, delaktighet och goda livsvillkor. Trygghet handlar både om att förebygga brott och oro, men också om att utveckla livsmiljöer och strukturer som främjar välmående och social hållbarhet. Arbetet ska bidra till att minska brottslighet och ordningsstörningar men också stärka de faktorer som bygger trygghet över tid, såsom gemenskap, tillgång till stöd, fungerande offentliga miljöer och närvaro av viktiga samhällsaktörer.

Tryggheten i Sala ska växa ur samarbete mellan kommunen, Polismyndigheten, invånare, näringsliv och övriga aktörer där ömsesidigt förtroende, delaktighet och tydlig kommunikation är centralt. Kommunen ska skapa förutsättningar för att alla som bor och verkar i Sala kan bidra till ett tryggt, inkluderande och hållbart lokalsamhälle. Det innebär att barn och unga ges goda uppväxtvillkor, att offentliga miljöer är trygga och tillgängliga samt att riskerna för utsatthet och rekrytering till kriminalitet minskar.

Sala kommun strävar efter en trivsamt och välvårdad offentlig miljö där klotter och skadegörelse hanteras snabbt, enhetligt och effektivt. Genom strukturerade arbetssätt, tydligt ansvar och ett nära samarbete mellan kommunens verksamheter och bolag ska klotter på kommunens egna fastigheter, anläggningar och allmänna platser åtgärdas skyndsamt för att motverka otrygghet och stärka upplevelsen av ordning i det offentliga rummet.

Kommunen ska vara en aktiv och stödjande part i samverkan med civilsamhälle, privata markägare och fastighetsägare, men utan att ta över ansvar för sanering på privat ägd mark eller riskera att konkurrera med kommersiella aktörer. Genom information, samverkan och gemensamma insatser ska kommunen bidra till att hela Sala upplevs som en trygg och välskött plats där invånare, företag och besökare känner delaktighet och ansvar för sin miljö.

## 4 GRUNDPRINCIPER

Det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet i Sala kommun ska vara kunskapsbaserat, samordnat och präglad av både långsiktighet och förmågan att agera snabbt när situationer kräver det. Det långsiktiga arbetet handlar om att stärka skyddsfaktorer, minska riskfaktorer och bygga hållbara strukturer för trygghet i hela kommunen. Kommunen ska därutöver kunna genomföra kortsiktiga och riktade insatser när behov uppstår.

Arbetet ska vila på gemensamma lägesbilder och analyser av utvecklingen i kommunen. Det ska genomföras i nära samverkan med polis, civilsamhälle, näringsliv och andra relevanta aktörer för att säkerställa samsyn, koordinering och effektiva insatser.

Trygghet skapas genom en kombination av social och situationell brottsprevention. Sociala insatser förebygger brottslighet på lång sikt genom att stärka individers och grupper livsvillkor, möjligheter och delaktighet. Situationella insatser kompletterar detta genom att skapa trygga och välfungerande miljöer, minska möjligheterna att begå brott och hantera de problem som uppstår här och nu. Båda perspektiven behövs för ett hållbart och förebyggande arbete som stärker tryggheten i Sala på både kort och lång sikt.

Allt arbete ska präglas av rättssäkerhet, integritet och proportionalitet.

## 5 ORGANISATION OCH ANSVAR

Kommunfullmäktige fastställer de övergripande målen för trygghets- och brottsförebyggande arbete.

Kommunstyrelsen har det samlade ansvaret för att leda, samordna och följa upp arbetet, besluta om samverkansöverenskommelser med Polismyndigheten, fastställa prioriteringar och godkänna framtagna medborgarlöften. Kommunstyrelsen följer upp arbetet utifrån den årliga lägesanalysen och säkerställer att det finns resurser och organisatoriska förutsättningar för att genomföra arbetet.

Det övergripande arbetet med trygghet och brottsförebyggande frågor samordnas inom Säkerhet- och beredskapsenheten. Arbetet omfattar bland annat att ta fram lägesbilder och analyser samt att samordna centrala samverkansforum såsom EST, SSPF, BOB och Lokal BRÅ. Enheten stödjer kommunens kontor i deras brottsförebyggande arbete genom metodstöd, rutiner, kunskapsstöd och samordning samt genom deltagande i externa nätverk och samverkansstrukturer.

Kommunledningskontoret bidrar till utvecklingen av kommunens förebyggande arbete. Inom ramen för detta arbete ingår att kartlägga risker och sårbarheter kopplade till välfärdsbrott, analysera dessa samt föreslå förebyggande åtgärder.

Tekniska kontoret ansvarar för att planera, samordna och genomföra åtgärder som stärker tryggheten i den offentliga miljön. Gata och Park ansvarar för åtgärder på allmän platsmark, medan Fastighetsenheten ansvarar för insatser vid kommunens byggnader och fastigheter. Varje kontor och kommunalt bolag ska uppmärksamma och rapportera brister i den fysiska miljön, särskilt brister som kan skapa otrygghet. Dessa ska åtgärdas skyndsamt och i enlighet med interna rutiner, vilket bidrar till en enhetlig hantering samt till ordning, trivsel och trygghet i hela kommunkoncernen.

Varje nämnd ansvarar för att trygghets- och brottsförebyggande perspektiv integreras i sin verksamhet och följs upp inom nämndens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess. Skolnämnden ansvarar för det tidiga förebyggande arbetet inom SSPF. Social- och arbetsmarknadsnämnden leder arbetet inom BOB. Övriga nämnder bidrar med förebyggande insatser inom sina respektive ansvarsområden.

## 6 ARBETSSÄTT

Det brottsförebyggande arbetet ska bygga på kunskap, analys och en tydlig helhetssyn där kommunen tar hänsyn till både kortsiktiga behov och långsiktiga mål. Med helhetssyn avses att arbetet utgår från flera kunskapskällor och beaktar samspelet mellan sociala, tekniska och miljömässiga förutsättningar som påverkar tryggheten i kommunen. Sala kommun bedriver arbetet i enlighet med gällande lagstiftning genom en sammanhållen process som omfattar lägesbild, analys, prioritering, åtgärder och uppföljning.

Den årliga lägesanalysen tas fram i samverkan mellan kommunen och Polismyndigheten och utgör en samlad beskrivning av nuläget i kommunen. Lägesbilden utgör underlag för fortsatt analys, prioriteringar och beslut om inriktning och åtgärder i det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.

Arbetet omfattar sociala, situationella och tekniska åtgärder och ska präglas av långsiktighet, hållbarhet och flexibilitet för att kunna möta både akuta och strukturella behov. Kommunen ska verka för ett kunskapsbaserat arbetssätt genom samverkan, gemensam kompetensutveckling och systematisk uppföljning av resultat.

Som en del av det situationella trygghetsarbetet ska kommunen arbeta systematiskt med att identifiera och åtgärda brister i den fysiska miljön som kan påverka tryggheten. Arbetet ska bidra till god skötsel, funktion och överblickbarhet i offentliga miljöer.

Brister i den fysiska miljön som upptäcks inom kommunens verksamheter ska rapporteras enligt fastställda rutiner. Invånare ska ges möjlighet att rapportera iakttagelser som rör otrygghet eller brister i den offentliga miljön genom kommunens tillgängliga kontaktvägar.

Det förebyggande trygghetsarbetet omfattar sociala insatser och åtgärder i den fysiska miljön som tillsammans bidrar till ökad trygghet på platser där människor vistas. Arbetet ska präglas av närvaro och dialog med övriga samhället. Brister som påverkar tryggheten ska prioriteras och åtgärdas skyndsamt. Åtgärder i den fysiska miljön ska utformas så att de främjar aktivitet, vistelse och naturlig rörelse samt bidrar till ökad trygghet.

## 7 SAMVERKAN

Det trygghetsskapande arbetet bygger på bred, långsiktig och tillitsfull samverkan. Kommunen samarbetar med Polismyndigheten, Region Västmanland, Länsstyrelsen Västmanland, bostadsbolag, föreningsliv, näringsliv, civilsamhälle och andra myndigheter för att skapa gemensamma lägesbilder, analysera utvecklingen och genomföra åtgärder.

De etablerade forumen EST, SSPF, BOB och Lokal-BRÅ utgör grunden för samverkan, men kommunen deltar även i regionala och nationella nätverk för erfarenhetsutbyte.

Kommunen ska även verka för att utveckla långsiktiga partnerskap och gemensamma utbildningsinsatser för att stärka den lokala och regionala samverkansförmågan. Samverkansöverenskommelsen mellan kommunen och Polisen, inklusive framtagandet av medborgarlöften, är ett centralt styrinstrument och ska följas upp årligen.

## 8 KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET

Kommunens trygghetsarbete ska präglas av öppenhet, transparens och aktiv dialog. Med ett aktivt arbetssätt avses att kommunen fortlöpande kommunicerar, lyssnar in och följer upp frågor som rör trygghet i den offentliga miljön. Kommunikation om lägesbilder, prioriteringar och genomförda åtgärder ska vara tillgänglig och begriplig för invånare och samverkansaktörer.

Sala kommun ska arbeta för att stärka invånarnas delaktighet och förtroende genom strukturerade former för dialog, såsom medborgardialoger, trygghetsvandringar och återkoppling på rapporterade iakttagelser. Invånarnas erfarenheter och synpunkter utgör ett viktigt kunskapsunderlag i arbetet med att skapa trygghet och förebygga brott i hela kommunen.

Brister i den fysiska miljön som upptäcks inom kommunens verksamheter ska rapporteras enligt fastställda rutiner.



Klicka eller tryck här för att ange text.  
Kommunfullmäktige

**SALA KOMMUN**

Telefon: 0224-74 70 00 | E-post [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress Box 304, 733 25 Sala



## KF § 15 Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

### INLEDNING

Sala kommun har i dagsläget inget övergripande styrdokument för det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet. Den föreslagna policyn syftar till att tydliggöra kommunens viljeinriktning, ansvar och gemensamma arbetssätt inom området. Policyn utgör en övergripande ram för hur kommunen, i samverkan med Polisen, civilsamhället och andra aktörer, ska arbeta för att minska brott, öka tryggheten och stärka den sociala sammanhållningen i hela kommunen. Genom policyn säkerställs att arbetet bedrivs systematiskt och kunskapsbaserat.

Syftet med att införa policyn är att stärka den interna samordningen, tydliggöra ansvarsfördelningen och skapa en långsiktig och gemensam inriktning för kommunens trygghets- och brottsförebyggande arbete.

### Ekonomiska konsekvenser

De ekonomiska konsekvenserna är svåra att uppskatta då det är en övergripande policy som rör samtliga delar av den kommunala verksamheten. De bedöms dock innefattas i den dagliga driften och till största delen vara personalkostnader.

### Beslutsunderlag

KS 2026.290 – Missiv

KS 2026.291 – Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete

KS 2026.349 – Koalition Salas förslag till Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete.

Ledningsutskottets beslut § 5, 2026-01-28

Kommunstyrelsens beslut § 31, 2026-02-11

### Yrkanden

Amanda Lindblad (S) yrkar, med instämmande av Anders Wigelsbo (C) och Ingela Kilholm Lindström (MP), bifall till kommunstyrelsens förslag.

Erik Hamrin (M) yrkar

att kommunfullmäktige återremitterar ärendet till kommunstyrelsen för ytterligare dialog om justeringar utifrån Koalition Salas förslag till Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, KS 2026.349.

Magnus Holm (KD) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) återremissyrkande.

Anders Wigelsbo (C) yrkar att Erik Hamrins (M) återremissyrkande avslås.

Erik Hamrin (M) yrkar, i det fall ärendet inte återremitteras, att kommunfullmäktige beslutar

att anta Koalition Salas förslag till Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete 2026.349.

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KF § 15 fortsättning

Ulf Westman (SBä), Viveca Molin (M), Hanna Westman (SBä) och Mona Johansson (L) yrkar bifall till Erik Hamrins (M) samtliga yrkanden.

**Beslutsgång**

Ordförande ställer frågan om ärendet ska avgöras idag eller återremitteras och finner att ärendet ska återremitteras med stöd av minoritetsåterremiss.

**BESLUT**

Kommunfullmäktige beslutar, med stöd av Kommunallagen 5 kap. § 50, om minoritetsåterremiss,

att återremittera ärendet till kommunstyrelsen för ytterligare dialog om justeringar utifrån Koalition Salas förslag till Policy för trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete, KS 2026.349.

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

## KS § 65 Landsbygdsprogram Sala kommun

### INLEDNING

Sala kommun har tagit fram ett landsbygdsprogram som beskriver kommunens viljeinriktning och prioriteringar för landsbygdens utveckling fram till år 2035. Programmet syftar till att stärka förutsättningarna för boende, företagande och livskvalitet i hela kommunen samt bidra till en långsiktigt hållbar utveckling i samspel mellan stad och landsbygd.

Programmet utgår från kommunens vision *"Ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft"* och knyter an till översiktsplanen för Sala kommun 2050 samt andra kommunala styrdokument. Programmet belyser bland annat frågor om företagande och gröna näringar, service och tillgänglighet, bostadsutveckling, attraktivitet, beredskap och livsmedelsförsörjning samt miljö- och klimatperspektiv.

Landsbygdsprogrammet är ett strategiskt dokument som ska fungera som vägledning för kommunens arbete och bidra till att landsbygdsperspektivet beaktas i planering, beslut och genomförande inom kommunens olika verksamheter.

Arbetet med att ta fram landsbygdsprogrammet har genomförts av Näringslivsenheten på uppdrag av kommunstyrelsen. Under arbetets gång har dialog förts med representanter för landsbygden, näringslivet och andra lokala aktörer. Underlag från tidigare ortsanalyser och dialoger har också använts i arbetet.

Programförslaget har varit ute på remiss till politiska partier och andra berörda aktörer. Inkomna synpunkter har sammanställts i en särskild remissammanställning.

Efter remissomgången har programmet justerats i vissa delar, bland annat genom:

- förtydliganden kring dialog och samverkan med landsbygdsaktörer
- förtydliganden kring programmets genomförande och uppföljning
- redaktionella justeringar och förtydliganden i vissa avsnitt.

Programmets övergripande inriktning och ambitionsnivå har inte förändrats.

Revideringar är färgmarkerade i dokumentet. Gult för tillägg/förstärkningar och grått för strukturella och redaktionella justeringar.

Landsbygdsprogrammet ger en samlad bild av landsbygdens betydelse för Sala kommun och tydliggör kommunens viljeinriktning för utvecklingen av landsbygden fram till år 2035. Programmet skapar en gemensam grund för kommunens arbete med landsbygdsfrågor och stärker förutsättningarna för samverkan mellan kommunen, näringslivet, civilsamhället och andra aktörer.

### Ekonomiska konsekvenser

Programmet innebär inga nya ekonomiska åtaganden utan ska genomföras inom ramen för kommunens ordinarie styrning och befintliga resurser.

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 65 fortsättning

### Beslutsunderlag

KS 2026.1122 – Missiv från näringslivsenheten  
KS 2026.1123 – Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035  
KS 2026.1124 – Remissammanställning  
KS 2026.1303– Koalition Salas förslag till Landsbygdsprogram Sala kommun  
Ledningsutskottets beslut § 63, 2026-03-25

### Yrkanden

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
bifall till ledningsutskottets förslag att kommunstyrelsen hemställer att  
kommunfullmäktige beslutar,  
att anta Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035 i enlighet med bilaga  
2026.1123.

Anders Wigelsbo (C), Ingela Kilholm Lindström (MP) och Camilla Runerås (S) yrkar  
bifall till ledningsutskottets förslag.

Erik Hamrin (M) yrkar,  
att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att anta Koalition Salas förslag till Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035  
i enlighet med bilaga 2026.1303.

Hanna Westman (SBä), Henric Eriksson (SD) och Tomas Bergling (M) yrkar bifall till  
Erik Hamrins (M) yrkande.

### Beslutsgång

Ordföranden ställer ledningsutskottets förslag mot Erik Hamrins (M) yrkande och  
finner ledningsutskottets förslag bifallet.

### BESLUT

Kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att anta Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035 i enlighet med bilaga  
2026.1123.

### Reservation

Erik Hamrin (M), Tomas Bergling (M) och Hanna Westman (SBä) reserverar sig till  
förmån för Erik Hamrins (M) yrkande och inkommer med skriftlig reservation:

”Det är beklagligt att arbetet med landsbygdsprogrammet, trots ytterligare en  
remissrunda, inte har lett fram till den breda politiska förankring som styret själva  
sagt sig eftersträva. Resultatet är istället att fullmäktige nu har att ta ställning till två  
olika förslag.

Oppositionen har vid upprepade tillfällen varit tydlig med vår vilja att ta fram ett  
gemensamt program. Trots det har styret valt att driva fram ett färdigt förslag utan  
att på allvar involvera övriga partier i processen. Remissrundan riktades till ”andra  
aktörer” istället för breda samtal bland partierna.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KS § 65 fortsättning

Näringslivskontoret har tagit fram ett underlag med flera förtjänster. Men ett landsbygdsprogram är inte en tjänsteskrivelse – det är en politisk viljeinriktning som ska hålla över tid. Nu kommer fullmäktige att besluta om ett program med svag förankring, oavsett vilket som vinner.

Att nu landa i två konkurrerande program, med i princip jämnstarka majoriteter, skapar osäkerhet om inriktningen framåt. Det riskerar att undergräva både långsiktighet och trovärdighet i arbetet, inte minst för de invånare och aktörer på landsbygden som programmet faktiskt berör. De som väntat i åtta år (!) på att det här programmet får nu en produkt som kanske kommer att ändras redan efter valet i höst.

Det har funnits och finns fortfarande goda möjligheter att enas, men det förutsätter att arbetet bedrivs tillsammans, inte att oppositionen förväntas ta ställning till en färdig produkt.

Vi förstår att det är ett majoritetsstyres rätt och möjlighet att ta fram underlag för beslut utan att blanda in oppositionens partier, men vid det här laget så hade vi hoppats att de skulle se värdet av att försöka eftersträva samsyn i de större frågorna istället för att "köra sitt eget race".

Mot den bakgrunden reserverar vi oss till förmån för Erik Hamrins (M) yrkande i denna punkt."

Magnus Edman (SD), Per Palfelt (SD) och Henric Eriksson (SD) reserverar sig till förmån för Erik Hamrins (M) yrkande och inkommer med skriftlig reservation:

"Sverigedemokraterna har valt att yrka bifall till Erik Hamrins (M) yrkande om att anta Koalition Salas landsbygdsprogram och reserverar sig mot kommunstyrelsens beslut att anta föreliggande förslag.

Vi vill inledningsvis vara tydliga med att vi ser positivt på att Sala kommun tar fram ett landsbygdsprogram. Landsbygden är en avgörande del av kommunens identitet, näringsliv, livsmedelsförsörjning och beredskap. Ett långsiktigt och genomarbetat landsbygdsprogram är därför ett viktigt strategiskt dokument för kommunens framtida utveckling.

Samtidigt anser Sverigedemokraterna att det föreliggande programmet i allför stor utsträckning beskriver ambitioner och viljeinriktningar, men tydliggör i mindre grad hur dessa ambitioner ska omsättas i praktisk politik och konkreta prioriteringar. Risken är att programmet blir ett dokument med goda intentioner, men utan tillräcklig koppling till kommunens ekonomiska förutsättningar, styrning och uppföljning.

För Sverigedemokraterna är det avgörande att ett landsbygdsprogram inte blir ett dokument vid sidan av den ordinarie verksamheten, utan ett styrande dokument som faktiskt påverkar kommunens prioriteringar, investeringar och beslut över tid. Det måste vara tydligt hur programmets mål ska följas upp, vem som ansvarar för genomförandet och hur olika åtgärder ska prioriteras när resurserna är

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

KS § 65 fortsättning

begränsade. Politik handlar ytterst om att prioritera, och utan tydliga prioriteringar riskerar alla ambitioner att bli just ambitioner.

Vi vill också särskilt lyft fram landsbygdens näringsliv och de marknära näringarna, såsom jord- och skogsbruk, som en grundförutsättning för en levande landsbygd. Det är genom företagande, arbete och produktion som landsbygden kan leva och utvecklas, inte genom enbart strategidokument och målsättningar. Landsbygdsutveckling måste därför i hög grad handla om att skapa långsiktigt goda villkor för företagande, transporter, service och grundläggande infrastruktur i hela kommunen.

Sverigedemokraterna anser sammantaget att Koalition Salas landsbygdsprogram i större utsträckning tydliggör ansvar, prioriteringar och genomförande, och därmed bättre svarar upp mot behovet av ett program som inte bara beskriver en viljeinriktning, utan också pekar ut en tydligare riktning för den praktiska politiken.

Mot denna bakgrund har Sverigedemokraterna valt att stödja det gemensamma landsbygdsprogram som tagits fram inom Koalition Sala och reserverar sig mot beslutet att anta föreliggande landsbygdsprogram.

För Sverigedemokraterna handlar landsbygdspolitik ytterst om att hela kommunen ska leva, fungera och utvecklas – inte bara i ord, utan genom praktisk handling och tydliga politiska prioriteringar.”

*Skickas till*  
Kommunfullmäktige

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

# Landsbygdsprogram Sala kommun

KOMMUNFULLMÄKTIGE

## INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING .....	3
2	INLEDNING .....	4
2.1	Vägledande principer .....	4
2.2	Syfte .....	5
2.3	Mål .....	5
2.4	Bakgrund .....	5
3	UNDERLAG.....	8
3.1	Globala, nationella och regionala strategier och mål.....	8
3.2	Kommunala visioner och strategier .....	8
3.3	Salas roll i Västmanland – med fokus på landsbygden.....	8
4	FOKUSOMRÅDEN, INRIKTNING OCH ÅTGÄRDER.....	11
4.1	Dialog, samverkan och förankring.....	11
4.2	Kommersiell service utanför tätorten .....	13
4.3	Infrastruktur och mobilitet.....	14
4.4	Bostäder och byggande på landsbygden.....	15
4.5	Näringsliv och det lokala företaget.....	16
4.6	Beredskap och livsmedelsförsörjning.....	17
5	FRÅN ORD TILL HANDLING .....	18
5.1	Genomförande i ordinarie styrning.....	18
5.2	Samverkan.....	18
5.3	Finansiering.....	18
5.4	Uppföljning, ansvar och revidering .....	19
6	SLUTORD .....	20
7	BILAGOR .....	21

## METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn Landsbygdsprogram Sala kommun		Dokumenttyp Program	Omfattar Kommunen
Beslutsinstans Kommunfullmäktige	Dokumentansvarig Näringslivschef	Publicering <a href="http://www.sala.se">www.sala.se</a> , intranät	
Beslutad datum	Översyn bör göras Varje mandatperiod	Klassificering 1.3.1	Diarienummer 2025/962
Relation	Ersätter	Författningssamling	

## 1 SAMMANFATTNING

Landsbygdsprogrammet visar hur Sala kommun, tillsammans med invånare, företag och föreningar, ska utveckla landsbygden som en bärande del av kommunens hållbara framtid. Det bygger på visionen *"Ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft"*.

Programmet pekar ut tydliga fokusområden: bättre dialog med invånarna, bättre service och infrastruktur, fler bostäder, bättre förutsättningar för företag och en hållbar utveckling. Som ett handlingsinriktat verktyg stärker det landsbygdens roll i hela kommunens utveckling och säkerställer att resurser används långsiktigt och hållbart. Landsbygdens betydelse för lokal livsmedelsproduktion, krisberedskap och robusthet har en särskilt strategisk roll för kommunens långsiktiga hållbarhet.

Landsbygdsrådet har en central roll som forum för dialog, samarbete och gemensam uppföljning för att stad och landsbygd ska utvecklas tillsammans. Utvecklingen av landsbygden sker i nära samverkan mellan kommunen, näringslivet, civilsamhället och regionala aktörer.

Programmet sträcker sig till 2035 och ska under denna period bidra till att uppfylla regionala och nationella mål för tillväxt, hållbarhet, krisberedskap och livsmedelsförsörjning. Det visar kommunens ställningstaganden för att ge landsbygden långsiktiga möjligheter att utvecklas.



*Figur 1. Ko på grönbete.*

## 2 INLEDNING

Landsbygdsprogrammet är till för att ge Sala kommuns landsbygdsutveckling en tydlig riktning. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för alla som bor och verkar på landsbygden. Det utgår från enkla principer: att lyssna på invånarna, att ge god service och att tänka långsiktigt. Landsbygden i Sala kommun ska vara en bra plats att leva på, både nu och i framtiden.

Landsbygdsprogrammet beskriver övergripande strategier för utvecklingen av landsbygden i Sala kommun och säkerställer att landsbygdsperspektivet beaktas i det kommunala dagliga arbetet.

Landsbygdsprogrammet utgör grunden för framtagande av exempelvis tjänsteskrivelser, verksamhetsplaner, budget- och måldokument och liknande. Det visar även på tydliga åtgärdsförslag. Programmet ska utvärderas löpande utifrån givna indikatorer och ska uppdateras varje mandatperiod för att hållas aktuellt.

### 2.1 Vägledande principer

Sala kommun ska vara ett "Hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft". För att säkerställa att landsbygden inkluderas i det arbetet bedöms olika besluts påverkan på landsbygden redan idag. Det sker i de beredningen av de ärenden som kommunen hanterar.

Dessa bedömningar bygger på hur vägledande principer påverkas. Det politiska arbetet bedömer dessa vid varje beslut. Det gäller följande områden:

**Likvärdigt och tillgängligt:** Kommunen ska verka för att alla invånare har tillgång till kommunal service av god kvalitet, oavsett bostadsort. Service ska, så långt det är möjligt, utformas så att avstånd inte blir ett hinder.

**Trygghet och livskvalitet:** Kommunens insatser ska bidra till trygghet, hälsa, gemenskap och jämlika villkor i hela kommunen.

**Närhet och samverkan:** Kommunen ska vara närvarande på landsbygden och stödja service, kultur och fritidsutbud i dialog med de som bor och verkar där. Utvecklingen sker i samarbete med civilsamhälle och lokala aktörer för att stärka mötesplatser, kulturarv och föreningsliv.

**Bo och verka:** Kommunen ska skapa förutsättningar för ett bra boendemöjligheter och ett livskraftigt företagande på landsbygden. Allt detta bygger på en bra och tät dialog med intressenterna via det landsbygdsråd som ska inrättas.

Dialog med invånarna på landsbygden visar att de Salabor som bor utanför tätorten värdesätter frihet, närhet till naturen, gemenskap och den starka drivkraft som finns utanför centralorten vid valet av boende.

## 2.2 Syfte

Syftet med programmet är att skapa en långsiktig och hållbar utveckling för Sala kommuns landsbygd. Sala kommun vill ge landsbygden rätt förutsättningar att vara en levande, attraktiv och fungerande del av kommunen, där människor vill bo, arbeta och driva företag.

Dokumentet följer de ställningstagande som slås fast i "Översiktsplan för Sala kommun 2050" och vägleder kommunens arbete för stärkt krisberedskap och livsmedelsförsörjning, stärkt näringsliv, bättre boendemöjligheter, infrastrukturplanering och ökad attraktivitet.

## 2.3 Mål

Programmet har tre övergripande mål:

1. Tydliggöra kommunens ambition för en attraktiv och levande landsbygd i Sala.
2. Visa hur kommunen bidrar till nationella och regionala mål, samt stärker självförsörjning och krisberedskap.
3. Säkerställa att landsbygdsperspektivet alltid tas med när kommunen fattar beslut och fördelar resurser.

## 2.4 Bakgrund

År 2017 beslutade kommunfullmäktige att ta fram ett landsbygdsprogram för Sala kommun. I arbetet med detta program har tidigare ställningstaganden omprövats, då behovet av en uppdaterad och mer samlad inriktning har varit stort.

I Sala kommun finns livskraftiga orter, ett starkt lokalt engagemang samt natur- och kulturmiljöer av högt värde. Tillsammans med brukad och skött mark utgör allt detta en viktig grund för kommunens ekonomiska och sociala utveckling. Omkring 40 % av invånarna bor, och cirka 60 % av företagen verkar, utanför Sala tätort, men inom kommunen.

Landsbygden har stor betydelse för boende, företagande, livsmedelsproduktion, energi, friluftsliv och besöksnäring. Den bidrar till både kommunens välfärd och långsiktiga beredskap. Kommunens utveckling är därför beroende av att landsbygden har goda förutsättningar att växa och utvecklas. Programmet har tagits fram i dialog med landsbygdens aktörer.

Besöksnäringen och de gröna näringarna – såsom jordbruk, skogsbruk och djurhållning – är särskilt viktiga för landsbygden. Utveckling av besöksnäringen stärker hela kommunens attraktionskraft, samtidigt som de gröna näringarna spelar en central roll för beredskap och livsmedelsförsörjning.

Underlaget bygger på dialoger med landsbygdens invånare, företag och civilsamhälle, samt på analyser från arbetet med översiktsplanen. Dessa visar att tillgång till service, bredband, bostäder, infrastruktur och kommunal närvaro är avgörande för landsbygdens attraktivitet.

Programmet lyfter även behovet av robust infrastruktur, samordnad krisberedskap och klimatanpassning för att kommunen ska stå bättre rustad inför framtida utmaningar, såsom extrema väderhändelser och störningar i transporter och försörjningskedjor.

#### **Avgränsning**

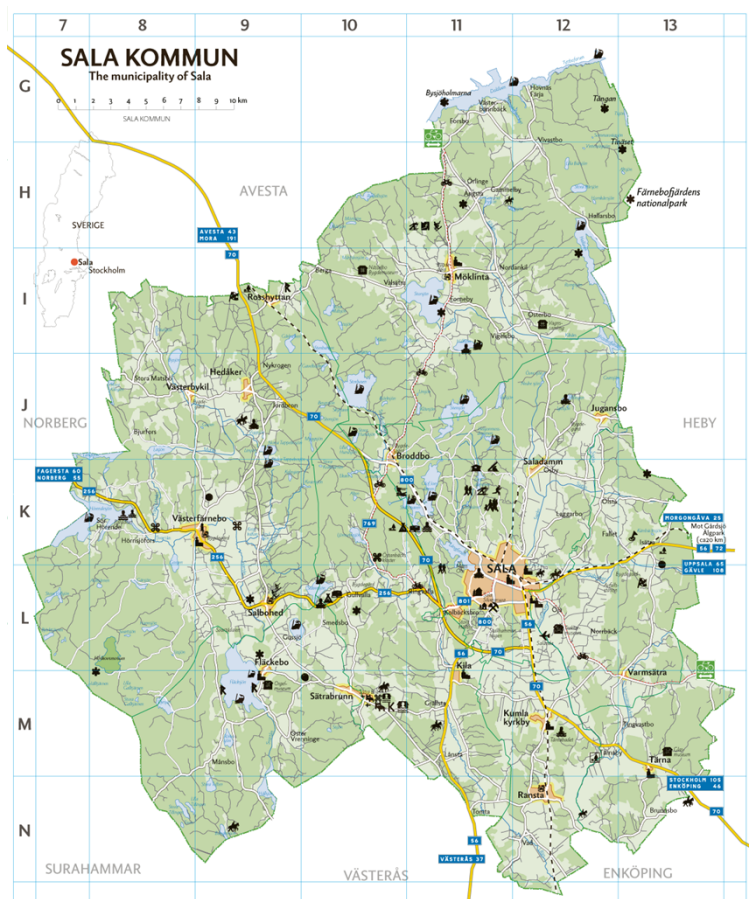
I detta program avses med landsbygd alla områden utanför Sala stad.

Landsbygden omfattar cirka 99 procent av kommunens yta, omkring 40 % av invånarna och 60 % av företagen.

Landsbygden är inte enhetlig. Olika kommundelar och orter har skilda förutsättningar, vilket behöver beaktas i kommunens beslut och prioriteringar. Programmet utgår därför från gemensamma fokusområden, samtidigt som lokala förhållanden vägs in.

Översiktsplan för Sala kommun 2050 beskriver en flerkärnig struktur där utvecklingen på landsbygden främst sker i tre servicenoder: Ransta, Västerfärnebo och Möklinta. Dessa fungerar som nav för service, bostäder och verksamheter för omkringliggande bygder och binds samman genom fungerande infrastruktur.

Programmet beskriver servicenoder och utvecklingsorter på en övergripande nivå och fokuserar på områden där kommunen har rådighet. Frågor som ligger utanför kommunens ansvar hanteras genom samverkan och omvärldsbevakning.



Figur 1: Karta Sala kommun, rättighetsinnehavare Sala kommun

## 3 UNDERLAG

### 3.1 Globala, nationella och regionala strategier och mål

Landsbygdsprogrammet är förankrat i de nationella och regionala strategier som styr landsbygdsutvecklingen, däribland regeringens och Region Västmanlands livsmedelsstrategi samt regionens egen utvecklingsstrategi. Även Agenda 2030 och EU:s nya gemensamma jordbrukspolitik ligger till grund för programmet.

### 3.2 Kommunala visioner och strategier

Programmet utgår från kommunens vision och är förenligt med Sala kommuns översiktsplan. Det kompletterar kommunens övriga styrdokument och ska ses som ett samlat ramverk för landsbygdens utveckling, medan mer detaljerade prioriteringar och åtgärder hanteras i respektive strategiskt dokument.

Översiktsplanen slår fast att stad och land ska utvecklas i samspel. Landsbygden ska ges förutsättningar att vara en attraktiv, hållbar och hälsosam del av kommunen.

Utvecklingen på landsbygden utgår från en flerkärnig struktur med Ransta, Västerfärnebo och Möklinta som servicenoder för bostäder, service och verksamheter i omkringliggande bygder. Ny bebyggelse och kommunala investeringar ska i första hand lokaliseras till platser där grundläggande service och kollektivtrafik redan finns.

Översiktsplanen betonar även vikten av att bevara och utveckla natur- och kulturmiljöer samt ett levande jord- och skogsbruk. Gröna näringar och besöksnäring pekas ut som viktiga delar av en långsiktigt hållbar och företagsvänlig landsbygd fram till år 2050.

### 3.3 Salas roll i Västmanland – med fokus på landsbygden

Sala är Västmanlands största kommun till ytan (1 200 km<sup>2</sup>) och den tredje största sett till invånarantal, med drygt 22 600 invånare (2025). Kommunen ligger i gränslandet mellan Bergslagen, Dalarnas södra delar och den växande mälardalsregionen.

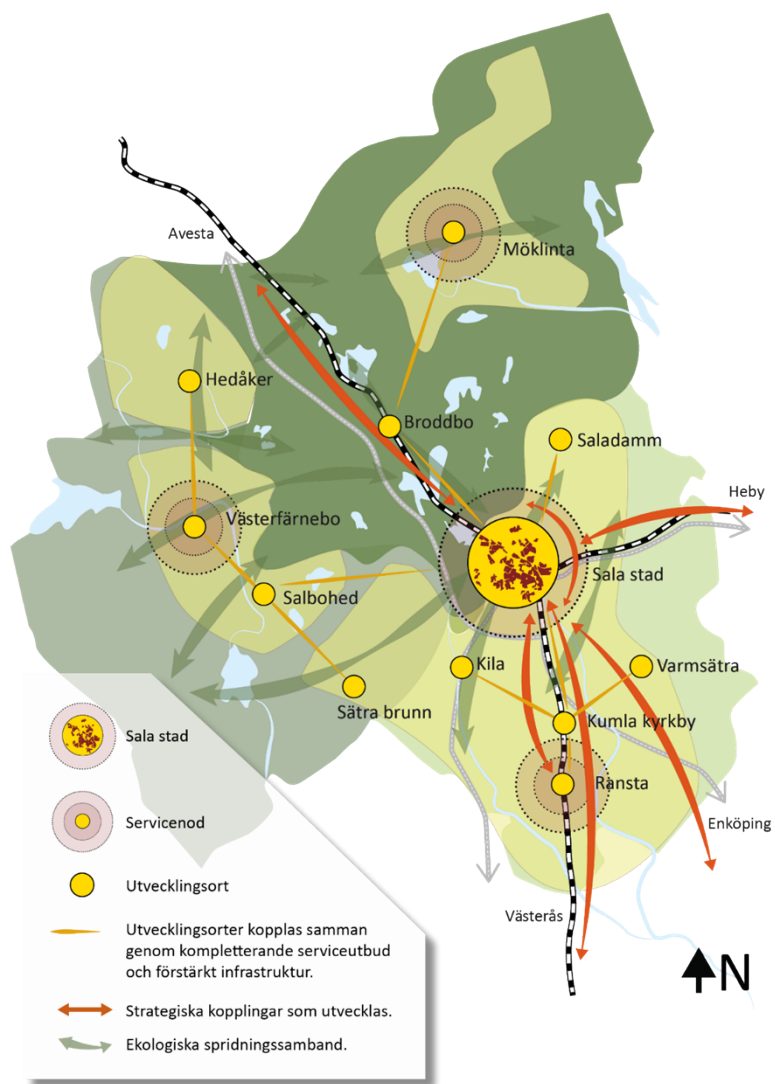
Sala är en del av de starka pendlingsströmmarna till Västerås, Uppsala, Stockholm och Dalarna. Drygt hälften av de yrkesverksamma invånarna pendlar dagligen. Järnvägarna, Dalabanan och UVEN (Sala–Linköping) gör Sala till en central knutpunkt för både persontrafik och gods, särskilt för Dalarnas skogs- och stålindustri. Även riksväg 70 ger snabb tillgång till huvudstadsregionen och Dalarnas skogs- och stålindustri.

Kommunen samarbetar regionalt inom turism, kollektivtrafik, folkhälsa och klimatanpassning. Genom Västmanland Turism och Leader Nedre Dalälven deltar Sala i utvecklingsprojekt kring fiske, friluftsliv och kulturarv.

Sala Silvergruva kompletterar Dalarnas starka varumärke som upplevelsedestination. Sammantaget fungerar Sala som en bro mellan Mälardalens växande regionkärnor och Dalarnas industri- och turistbaserade ekonomi.

Drygt 60 % av marken är skog och 20 % jordbruksmark, vilket ger goda förutsättningar för både livsmedelsproduktion och bioenergi. Landsbygden kännetecknas av aktivt jord- och skogsbruk, stark föreningskultur och rika natur- och kulturmiljöer.

Bostäder och service utgår från servicenoderna Ransta, Västerfärnebo och Möklinta. De två sistnämnda har genom en så kallad Lokalekonomisk analys (LEA) kartlagt resurserna i sin bygd.



Figur 2. Karta över utvecklingsinriktning för Sala kommun 2050.

## 4 FOKUSOMRÅDEN, INRIKTNING OCH ÅTGÄRDER

Strategiska fokusområden och uttalade riktningar med tillhörande åtgärder som kommunen ansvarar för eller samordnar, skapar en tydlighet i kommunens vilja, ambitioner och förutsättningar. Programmet utgör på det sättet en gemensam grund och ett underlag inför planering och beslut som rör landsbygden.

Programmet omfattar följande fokusområden:

- Dialog, samverkan och förankring
- Kommunal närvaro på landsbygden
- Bostäder och byggande på landsbygden
- Infrastruktur och mobilitet
- Näringsliv och lokal ekonomi
- Beredskap

### 4.1 Dialog, samverkan och förankring

En levande och hållbar landsbygd förutsätter en nära dialog mellan kommunen och dem som bor, verkar och engagerar sig i landsbygdens utveckling. Dialog, kommunikation och samverkan är därför en grundläggande förutsättning för att skapa förtroende, delaktighet och långsiktigt hållbara beslut.

Kommunens arbete med landsbygdsutveckling ska bygga på tidig och återkommande dialog med invånare, föreningsliv, företag och andra lokala aktörer. Genom att ta tillvara lokalkunskap och engagemang kan åtgärder bättre anpassas efter faktiska behov och förutsättningar i olika delar av kommunen.

Förankring är särskilt viktig i frågor som rör långsiktiga prioriteringar och större förändringar. Ett tydligt landsbygdsperspektiv ska därför finnas med i kommunens beslutsprocesser, och dialogen ska bidra till ökad förståelse mellan stad och landsbygd.

Samverkan mellan kommunens verksamheter, civilsamhället och näringslivet är en drivkraft för utveckling. Genom samarbete kan resurser användas mer effektivt och gemensamma lösningar skapas för service, attraktivitet och lokal utveckling.

Kommunen ska ännu tydligare synliggöra satsningar, investeringar och serviceinsatser i landsbygdsområden. En mer geografiskt balanserad kommunikation bidrar till transparens, förtroende och en mer rättvis bild av kommunens arbete i hela geografiska området.

**Åtgärder:**

- Inrätta ett Landsbygdsråd med representanter från civilsamhället, näringslivet, tjänstepersoner och förtroendevalda.
- Säkerställa tidig dialog med landsbygdens invånare och aktörer samt ett samordnat kommunalt arbetssätt i frågor som påverkar landsbygdens utveckling.
- Regelbundet genomföra träffar för företag på landsbygden för att på så sätt öka möjligheterna att använda lokala företag som leverantörer och samarbetspartners.
- Använda både fysiska och digitala former för dialog för att möjliggöra bred delaktighet i hela kommunen.
- Öka kommunens digitala kommunikation om den utveckling och satsningar som görs på landsbygden.
- Upprätta en årlig sammanställning av inkomna synpunkter från byalag, bygdegårdsföreningar och lokala företagare.
- Möjliggöra stöd till samlingslokaler samt kultur- och fritidsutbud på landsbygden.

## 4.2 Kommersiell service utanför tätorten

Tillgång till grundläggande kommersiell service är en förutsättning för att landsbygden ska vara attraktiv och fungera för boende, företag och besökare. Lanthandel, drivmedel, paketutlämning och andra servicelösningar fyller ofta flera funktioner som mötesplatser och nav i lokalsamhället.

Utvecklingen mot ett mer kontantlöst samhälle har samtidigt minskat tillgången till kontanter på landsbygden, vilket kan påverka både tillgänglighet, trygghet och beredskap. Detta gör frågan om grundläggande service särskilt viktig i glesare delar av kommunen.

Kommunens roll är att, i samverkan med företag och lokala aktörer, bidra till att förutsättningarna för kommersiell service stärks och utvecklas. Det handlar både om att värna befintlig service och om att skapa nya lösningar anpassade efter lokala behov.

Kommersiell service hänger nära samman med frågor om infrastruktur, mobilitet och digital tillgänglighet. Ett samlat synsätt krävs för att säkerställa likvärdiga förutsättningar i hela kommunen.

### Åtgärder:

- Samverka med lokala företag och andra aktörer för att behålla och utveckla grundläggande kommersiell service på landsbygden.
- Arbeta för att utveckla flexibla servicelösningar, såsom serviceombud eller servicepunkter, anpassade efter lokala förutsättningar.
- Använda kommunens verktyg och arbetssätt för att, där det är möjligt, underlätta för lokala företag att bidra till kommunens behov av varor och tjänster.
- Verka för att tillgång till drivmedel och betaltjänster ses som en del av landsbygdens samlade serviceutbud.
- Uppmärksamma sårbarhet i serviceförsörjningen, inklusive tillgång till kontanter, som en del av kommunens arbete med tillgänglighet och beredskap.
- Samordna insatser för kommersiell service med arbetet inom infrastruktur, mobilitet och kommunal närvaro.
- Upprätta en serviceplan som tydliggör kommunens ambition för servicetillgången på lång sikt i våra servicenoder.

### 4.3 Infrastruktur och mobilitet

En väl fungerande infrastruktur är en grundförutsättning för att människor ska kunna bo, arbeta och driva företag på landsbygden. Tillgång till trygga och fungerande vägar, kollektivtrafik, digital infrastruktur och andra former av mobilitet är avgörande för vardagsliv, pendling, service och näringslivets utveckling.

Landsbygdens förutsättningar skiljer sig från stadens, både vad gäller avstånd, befolkningstäthet och tillgång till service. Det ställer krav på lösningar som är anpassade efter lokala behov och som tar hänsyn till både tillgänglighet och kostnadseffektivitet. Kommunens roll är att, i samverkan med region, statliga aktörer och andra berörda parter, verka för en robust och långsiktigt hållbar infrastruktur i hela kommunen.

Infrastruktur och mobilitet har också stor betydelse för kommunens attraktivitet och sammanhållning. Goda kommunikationer och digital tillgänglighet bidrar till att minska avståndet mellan stad och landsbygd och skapar bättre förutsättningar för bostadsutveckling, företagande och ett fungerande vardagsliv i hela kommunen.

#### Åtgärder:

- Verka för god standard och långsiktig funktion på landsbygdens vägar genom att ta fram åtgärdsplaner för förbättrad trafiksäkerhet avseende skyltning, korsningar, belysning, beläggning med mera.
- Arbeta för att kollektivtrafik och andra mobilitetslösningar utformas med hänsyn till landsbygdens behov, exempelvis via bra pendlingsparkering.
- I samverkan med Region Västmanland främja utvecklingen av flexibla och kompletterande mobilitetslösningar, såsom samåkning och anropsstyrd trafik, där det är relevant.
- Säkerställa att digital infrastruktur, inklusive bredband och mobil täckning, ses som en grundläggande förutsättning för landsbygdens utveckling.
- Samordna arbetet med infrastruktur och mobilitet med insatser för bostadsutveckling, service och näringsliv.
- Beakta tillgänglighet, trafiksäkerhet och trygghet i planering och prioritering av infrastruktursatsningar på landsbygden.
- Identifiera platser där förbättrad digital infrastruktur kan skapas i samverkan med marknadsaktörerna  
Samarbeta med Trafikverket, Region Västmanland och privata aktörer för att utveckla aktiv mobilitet och digital anslutning i hela kommunen.

#### 4.4 Bostäder och byggande på landsbygden

Tillgång till bostäder är en grundförutsättning för att landsbygden ska kunna utvecklas och för att människor ska kunna bo kvar, flytta in och etablera sig i hela kommunen. Bostadsutveckling på landsbygden är därför viktig för kommunens attraktivitet, kompetensförsörjning och långsiktiga utveckling.

Utvecklingen ska ske på ett långsiktigt hållbart sätt och med hänsyn till lokala förutsättningar. Ny bebyggelse bör i första hand lokaliseras till orter och lägen där den bidrar till att stärka befintliga samhällen och där det finns tillgång till service, infrastruktur och kollektivtrafik. Samtidigt behöver det finnas utrymme för småskalig bostadsutveckling i olika delar av landsbygden, anpassad till platsens förutsättningar.

Kommunens roll är att skapa tydliga och förutsägbara förutsättningar för byggande på landsbygden genom planering, vägledning och effektiva processer. Det gäller både planlagd mark och byggande i mindre skala. Bostadsutvecklingen ska ske i samspel med landskapets värden, jord- och skogsbruk, kulturmiljöer och befintlig bebyggelse.

##### Åtgärder:

- Säkerställa ska finnas detaljplanerad mark som möjliggör utveckling i anslutning till kommunens tre servicenoder.
- I den tematiska översiktsplanen för förnybar energi tydligt ange villkor för kommersiella energietableringar så att mark- och fastighetsvärden skyddas där kommunen har rådighet över besluten.
- Sätta offensiva mål för handläggningstid för bygglov/startbesked/förhandsbesked på landsbygd och årligen följa upp detta.
- Prioritera bostadsutveckling i lägen där den bidrar till underlag för service, kollektivtrafik och kommunal infrastruktur.
- Ta fram ett planeringsunderlag som pekar ut prioriterade platser för bostadsbyggande i kommundelarna, inklusive boenden anpassade för äldre.
- Årligen följa upp hur planering och byggbeslut har bidragit till ökad bostadsrörlighet på landsbygden

## 4.5 Näringsliv och det lokala företagandet

Ett livskraftigt näringsliv är avgörande för landsbygdens utveckling och för kommunens långsiktiga tillväxt. Företag på landsbygden bidrar med arbetstillfällen, service, innovation och lokal förankring, och är en viktig del av kommunens attraktivitet och beredskap.

Förutsättningarna för företagande på landsbygden skiljer sig ofta från dem i stadsmiljöer. Avstånd, tillgång till mark och lokaler, infrastruktur och service påverkar möjligheterna att starta, driva och utveckla företag. Kommunens roll är därför att skapa goda och likvärdiga villkor för företagande i hela kommunen, utifrån landsbygdens särskilda förutsättningar.

Det lokala företagandet omfattar många olika branscher, däribland de gröna näringarna, besöksnäringen och småskaligt entreprenörskap. De bidrar till lokal ekonomi och till att stärka platsens attraktionskraft. Ett nära samspel mellan näringsliv, kommun och andra aktörer hjälper oss ta tillvara dessa möjligheter.

Genom tydliga processer, dialog och ett aktivt förhållningssätt kan kommunen bidra till att undanröja hinder och skapa bättre förutsättningar för företag att växa och etablera sig på landsbygden.

Näringslivsutveckling på landsbygden ska ses som en integrerad del av kommunens samlade utvecklingsarbete. Det är i dialog med företagen och företagandet som kommunen kan skapa ett bra informationsunderlag om åtgärder som stärker näringslivet.

### Åtgärder:

- Det ska finnas detaljplanerad mark som möjliggör utveckling vid de tre servicenoderna som är utpekade i översiktsplanen.
- Anpassa kommunens upphandlingar av livsmedel genom att ställa proportionerliga och marknadsanpassade krav, i syfte att möjliggöra för fler lokala producenter att lämna anbud och stärka konkurrensen.
- Anordna återkommande utbildningar i anbudslämning för livsmedelsproducenter.
- Vara partner i utvecklingsprojekt som stärker landsbygdsföretag och besöksnäring.
- Främja nya etableringar längs kedjan från producent till konsument i enlighet med det näringslivsstrategiska programmet 2026 – 2036.
- Fördjupa dialogen med de gröna näringarna genom löpande kontakt med berörda aktörer, landsbygdsrådet och det lokala krishanteringsrådet.
- Säkerställa att lantbrukens behov beaktas genom tidig dialog i frågor som exempelvis rör detaljplaner, infrastruktur och VA-frågor.

#### 4.6 Beredskap och livsmedelsförsörjning

**Kommentar [EH1]:** kapitelindelning

Sala kommun ska, i samverkan med de gröna näringarna och civilsamhället, bidra till en robust och långsiktig hållbar beredskap. En stark lokal livsmedelsproduktion och ett långsiktigt skydd av jordbruksmark är centrala delar i detta arbete.

Genom att stärka hela kedjan – produktion, förädling, lagring och distribution – kan sårbarheten minska och samhällets motståndskraft öka vid störningar i transporter och leveranskedjor.

En fungerande livsmedelsförsörjning är en grundläggande del av samhällets beredskap. Lokal produktion bidrar till ökad robusthet, men kräver samtidigt samverkan med regionala och nationella aktörer för att fungera vid större kriser.

Översiktsplan för Sala kommun 2050 slår fast att jordbruksmarkens brukningsvärde ska värnas. Jord- och lantbruket är därmed en strategisk resurs för kommunen. Ett nära samarbete mellan kommunen, lantbruksföretagen och andra aktörer i livsmedelskedjan är avgörande för att stärka både beredskap och landsbygdens näringsliv.

Kommunen har ett ansvar att, inom sitt uppdrag, bidra till strukturer som stärker krisberedskapen. Civilsamhällets engagemang och lokala nätverk är en viktig del av detta och bidrar till trygghet och handlingsförmåga vid samhällsstörningar.

##### Åtgärder:

- etablera ett lokalt krishanteringsråd som involverar aktörer i hela livsmedelskedjan i kommunens beredskapsplanering.
- utreda möjligheten till avtal med lantbruksföretag och andra aktörer för att stärka lokal livsmedelsförsörjning och lagerhållning vid kris eller höjd beredskap.
- stärka förutsättningarna för lokal produktion, förädling och distribution av livsmedel genom samverkan och utvecklingsinsatser.
- verka för att fler lokala producenter kan delta i kommunens upphandling av livsmedel.
- fördjupa samverkan med myndigheter, länsstyrelse och andra relevanta aktörer genom gemensamma övningar och kunskapshöjande insatser.
- utveckla dialog och samverkan med civilsamhället i frågor som rör lokal beredskap och livsmedelsförsörjning.

## 5 FRÅN ORD TILL HANDLING

Det här avsnittet beskriver hur Sala kommun förverkligar intentionerna i landsbygdsprogrammet – från politiskt beslut till konkreta resultat i vardagen.

### 5.1 Genomförande i ordinarie styrning

Landsbygdsprogrammets intentioner genomförs inom ramen för kommunens ordinarie styrmodell och budgetprocess:

- Handlingsplaner kopplade till programmet konkretiserar åtgärdernas genomförande i form av tidplan, budget och ansvar.
- Åtgärderna synliggörs i berörd verksamhets budget och verksamhetsplan som en del av kommunens ordinarie ekonomiska styrning.
- Samhällsbyggnadskontorets projektportföljen, budget och genomförandeplaner uppdateras löpande, utifrån den återkommande lägesrapporteringen till kommunstyrelsen.

### 5.2 Samverkan

- Verksamhetsöverskridande arbetsgrupper samlar kommunens förvaltningar för att koordinera insatser och dela resurser vid behov.
- Partnerskap med Region Västmanland, Länsstyrelsen, Nedre Dalälvens Intresseförening, Leader Nedre Dalälven, myndigheter, akademi, företag och civilsamhälle driver utvecklings- och innovationsprojekt.
- Utöver de nämnda kommunala råden – Landsbygdsrådet, det lokala krishanteringsrådet och Näringslivsrådet – samverkar kommunen även med funktionsrättsrådet och pensionärsrådet för att skaffa breda perspektiv och möjligheter till gemensam problemlösning.

### 5.3 Finansiering

- Kommunala medel för genomförande av åtgärder specificeras som politiska prioriteringar i kommunens budgetprocess för såväl driftskostnader som investeringsmedel.

- Investeringsmed i budget och flerårsplan (VA, vägar, skolor, kultur, idrott, digital infrastruktur.
- Statliga och regionala stöd: Klimatklivet, Landsbygdsprogrammet, regionala fonder samt andra relevanta stöd.
- Offentlig privat samverkan: företag, föreningar och stiftelser medfinansierar evenemang, servicepunkter och lokala investeringar.

EU-medel via exempelvis Interreg, Horisont Europa och EU:s strukturfonder kan därtill utgöra delfinansiering i specifika projekt och satsningar.

#### 5.4 Uppföljning, ansvar och revidering

Kommunfullmäktige beslutar om landsbygdsprogrammets övergripande inriktning och följer årligen upp dess genomförande utifrån mål, indikatorer och genomförda åtgärder. Kommunstyrelsen har ett samordnande ansvar för genomförande och uppföljning.

Respektive nämnd ansvarar för att integrera landsbygdsperspektivet i sin verksamhet samt att planera, genomföra och följa upp åtgärder kopplade till programmet. Beslut som påverkar landsbygden ska föregås av dialog med berörda aktörer.

Kommundirektörens kontor ansvarar för att samordna arbetet, stödja dialogen med landsbygdens aktörer samt bereda förslag till utveckling och revidering av programmet. Inom ramen för Landsbygdsrådet förs löpande dialog om genomförda åtgärder och deras effekter.

En sammanhållen rapport lämnas årligen till kommunstyrelsen under första kvartalet. Programmet revideras vid behov, dock minst en gång per mandatperiod.

## 6 SLUTORD

Landsbygden är en viktig del av Sala kommuns identitet, livskraft och framtida utveckling. Detta program visar hur kommunen avser att ta ansvar för dess landsbygdens utveckling.

Programmet ska fungera som vägledning i kommunens arbete och bidra till långsiktiga och samordnade beslut som stärker förutsättningarna för boende, företagande och livskvalitet i hela kommunen.

## 7 BILAGOR

### **Referensbilagor**

#### Kommunala styrdokument

- Handlingsplan för bostadsförsörjning
- Platsvarumärkesstrategi
- Policy Sala kommunens markägarskap
- Serviceplan för Sala kommun

Landsbygdsprogram Sala kommun  
Kommunfullmäktige

**SALA KOMMUN**

Telefon: 0224-74 70 00 | E-post [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress Box 304, 733 25 Sala



## KSLU § 63 Landsbygdsprogram Sala kommun

### INLEDNING

Sala kommun har tagit fram ett landsbygdsprogram som beskriver kommunens viljeinriktning och prioriteringar för landsbygdens utveckling fram till år 2035. Programmet syftar till att stärka förutsättningarna för boende, företagande och livskvalitet i hela kommunen samt bidra till en långsiktigt hållbar utveckling i samspel mellan stad och landsbygd.

Programmet utgår från kommunens vision *"Ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft"* och knyter an till översiktsplanen för Sala kommun 2050 samt andra kommunala styrdokument. Programmet belyser bland annat frågor om företagande och gröna näringar, service och tillgänglighet, bostadsutveckling, attraktivitet, beredskap och livsmedelsförsörjning samt miljö- och klimatperspektiv.

Landsbygdsprogrammet är ett strategiskt dokument som ska fungera som vägledning för kommunens arbete och bidra till att landsbygdsperspektivet beaktas i planering, beslut och genomförande inom kommunens olika verksamheter.

Arbetet med att ta fram landsbygdsprogrammet har genomförts av Näringslivsenheten på uppdrag av kommunstyrelsen. Under arbetets gång har dialog förts med representanter för landsbygden, näringslivet och andra lokala aktörer. Underlag från tidigare ortsanalyser och dialoger har också använts i arbetet.

Programförslaget har varit ute på remiss till politiska partier och andra berörda aktörer. Inkomna synpunkter har sammanställts i en särskild remissammanställning.

Efter remissomgången har programmet justerats i vissa delar, bland annat genom:

- förtydliganden kring dialog och samverkan med landsbygdsaktörer
- förtydliganden kring programmets genomförande och uppföljning
- redaktionella justeringar och förtydliganden i vissa avsnitt.

Programmets övergripande inriktning och ambitionsnivå har inte förändrats.

Revideringar är färgmarkerade i dokumentet. Gult för tillägg/förstärkningar och grått för strukturella och redaktionella justeringar.

Landsbygdsprogrammet ger en samlad bild av landsbygdens betydelse för Sala kommun och tydliggör kommunens viljeinriktning för utvecklingen av landsbygden fram till år 2035. Programmet skapar en gemensam grund för kommunens arbete med landsbygdsfrågor och stärker förutsättningarna för samverkan mellan kommunen, näringslivet, civilsamhället och andra aktörer.

### Ekonomiska konsekvenser

Programmet innebär inga nya ekonomiska åtaganden utan ska genomföras inom ramen för kommunens ordinarie styrning och befintliga resurser.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSLU § 63 fortsättning

**Beslutsunderlag**

KS 2026.1122 – Missiv från näringslivsenheten  
KS 2026.1123 – Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035  
KS 2026.1124 – Remissammanställning

Näringslivschef Cecilia Lööv och näringslivskoordinator Jessica Nilsson föredrar ärendet.

**Yrkanden**

Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,  
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att anta Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035 i enlighet med bilaga 2026.1123.

Anders Wigelsbo (C) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

**Beslutsgång**

Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

**BESLUT**

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,  
att anta Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035 i enlighet med bilaga 2026.1123.

*Skickas till*  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Näringslivsenheten,  
Cecilia Lööv  
Näringslivschef

Namn  
Adress  
PostNr Ort

SKRIVELSE

## Bilaga – Remissammanställning

# Landsbygdsprogram Sala kommun 2025–2035

## Sammanfattning

Remissinstanserna är överlag positiva till programmets inriktning och ambition att stärka landsbygdens utveckling i Sala kommun. Flera remissinstanser lyfter särskilt fram kopplingen till hållbar utveckling, beredskap och livsmedelsförsörjning samt ambitionen att integrera landsbygdsperspektivet i kommunens ordinarie arbete.

I remissvaren lyfts bland annat behov av:

- tydlighet kring uppföljning av programmets genomförande
- dialog och samverkan med landsbygdsaktörer
- tydligare beskrivning av kommunens respektive andra aktörers roller i landsbygdsutvecklingen
- ett breddat perspektiv på näringslivets utveckling och marknadens betydelse
- miljö- och klimatperspektiv
- kollektivtrafik och infrastruktur.

Efter remissomgången har programmet justerats genom:

- förtydliganden kring hur programmets genomförande och uppföljning sker inom kommunens ordinarie styr- och uppföljningsprocesser
- förtydliganden kring samverkan och dialog med landsbygdsaktörer
- tydligare beskrivning av kommunens roll i relation till andra aktörer
- redaktionella justeringar och förtydliganden i vissa avsnitt.

Flera remissinstanser har även lämnat förslag till alternativa formuleringar i enskilda delar av programmet. I de fall synpunkterna har bedömts bidra till ökad tydlighet har redaktionella justeringar gjorts.

Programmets strategiska inriktning och ambitionsnivå ligger i övrigt fast.

Näringslivsenheten, Enhet

**Sammanställning av inkomna synpunkter**

<b>Remissinstans</b>	<b>Huvudsakliga synpunkter</b>	<b>Kommentar / bedömning</b>
<b>Arbetarekommunen (Socialdemokraterna i Sala)</b>	Positivt till programmets övergripande inriktning. Lyfter vikten av dialog med landsbygdsbor och ett tydligt genomförande av programmet. Betonar även betydelsen av service, infrastruktur och fungerande kollektivtrafik för landsbygdens utveckling.	Programmets skrivningar kring dialog, samverkan och landsbygdsrådets roll har förtydligats. Programmet beskriver även kommunens ansvar och möjligheter att bidra till goda förutsättningar för service och infrastruktur.
<b>Moderaterna / Koalition Sala</b>	Lämnar ett mer omfattande remissvar med förslag till omformuleringar i delar av programmet samt synpunkter på uppföljning och genomförande. Lyfter bland annat behov av tydligare uppföljning av programmets resultat, ett starkt fokus på företagande och marknadens betydelse för landsbygdsutvecklingen samt tydligare beskrivning av kommunens roll i förhållande till andra aktörer.	Efter remiss har vissa skrivningar i programmet justerats och förtydligats, bland annat kring näringslivets betydelse, kommunens roll som möjliggörare samt programmets genomförande och uppföljning. Förslaget om särskilda indikatorer har dock inte införts, då uppföljningen bedöms kunna ske inom ramen för kommunens ordinarie styr- och uppföljningsprocesser.
<b>Centerpartiet i Sala</b>	I huvudsak positivt remissvar. Föreslår vissa förtydliganden i formuleringar samt kompletteringar i beskrivningen av landsbygden och kommunikationer.	Flera redaktionella förtydliganden har gjorts i programmet efter remiss. Synpunkter som rör specifika infrastruktursatsningar eller regionala frågor hanteras i andra planeringsprocesser.
<b>Miljöpartiet i Sala</b>	Efterfrågar tydligare skrivningar kring klimat, biologisk mångfald och hållbara transporter.	Programmet har i vissa delar förtydligats vad gäller hållbar utveckling. Mer detaljerade klimatmål hanteras i andra kommunala styrdokument.
<b>Vänsterpartiet i Sala</b>	Lyfter särskilt kulturens och mötesplatsernas betydelse	Programmet beskriver kultur, mötesplatser och

Näringslivsenheten, Enhet

Remissinstans	Huvudsakliga synpunkter	Kommentar / bedömning
	för landsbygdsutveckling samt vikten av hållbara transporter och ekologiska perspektiv.	föreningsliv som viktiga faktorer för attraktivitet och social sammanhållning på landsbygden. Programmet ligger på strategisk nivå och behandlar därför inte specifika trafiklösningar.
<b>Intresseföreningen Svartådalen</b>	Positiv till programmets ambitioner men efterfrågar tydlighet kring genomförande, lokalt inflytande och dialog mellan kommunen och landsbygdsaktörer.	Programmet har förtydligats vad gäller dialog och samverkan. Landsbygdsrådet beskrivs som ett forum för dialog och återkoppling mellan kommunen och landsbygdsaktörer.

---

### Samlad bedömning

Remissvaren visar ett brett stöd för programmets övergripande inriktning. De synpunkter som framförts har i huvudsak kunnat hanteras genom förtydliganden i texten utan att programmets strategiska nivå eller ambitionsinriktning förändras.

De synpunkter som inte fullt ut har kunnat tillgodoses rör i huvudsak frågor som ligger utanför programmets strategiska nivå eller kommunens rådighet, alternativt hanteras inom ramen för andra kommunala styrdokument och planeringsprocesser.

Landsbygdsprogrammet utgör därmed fortsatt ett strategiskt dokument som ska vägleda kommunens arbete med landsbygdsutveckling och bidra till att landsbygdsperspektivet beaktas i planering, beslut och genomförande i hela kommunorganisationen.

# Landsbygdsprogram Sala kommun

KOMMUNFULLMÄKTIGE

## INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING .....	5
2	INLEDNING .....	6
2.1	Vägledande principer .....	6
2.2	Syfte .....	7
2.3	Mål .....	7
2.4	Bakgrund .....	7
3	UNDERLAG.....	9
3.1	Globala, nationella och regionala strategier och mål.....	9
3.2	Kommunala visioner och strategier .....	10
3.3	Beskrivning av Sala kommun – fokus landsbygd .....	11
4	FOKUSOMRÅDEN, INRIKTNING OCH ÅTGÄRDER.....	14
4.1	Dialog, kommunikation och samverkan som drivkraft för landsbygdsutveckling .....	14
4.2	Kommersiell service .....	16
4.3	Infrastruktur och kommunikationer .....	17
4.4	Hållbar bostadsutveckling .....	18
4.5	Förutsättningar för företagande .....	19
4.6	Attraktivitet.....	21
4.7	Stärkt beredskap .....	21
4.8	Säkrad livsmedelsförsörjning .....	22
4.9	Miljö, klimat och biologisk mångfald på landsbygden .....	23
5	FRÅN ORD TILL HANDLING .....	25
5.1	Genomförande i ordinarie styrning.....	25
5.2	Samverkan och dialog .....	25
5.3	Finansiering .....	25
5.4	Uppföljning.....	26
5.5	Ansvar och revidering .....	26
6	SLUTORD .....	27
7	BILAGOR .....	28

## METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn <b>Landsbygdsprogram Sala kommun</b>		Dokumenttyp <b>Program</b>	Omfattar <b>Kommunen</b>
Beslutsinstans <b>Kommunfullmäktige</b>	Dokumentansvarig <b>Näringslivschef</b>	Publicering <a href="http://www.sala.se">www.sala.se</a> , intranät	
Beslutad datum	Översyn bör göras <b>Varje mandatperiod</b>	Klassificering <b>1.3.1</b>	Diarienummer <b>2025/962</b>
Relation	Ersätter		Författningssamling





## 1 SAMMANFATTNING

Landsbygdsprogrammet visar hur Sala kommun, tillsammans med invånare, företag och föreningar, ska utveckla landsbygden som en bärande del av kommunens hållbara framtid. Det bygger på visionen *”Ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft”* och utgör länken mellan långsiktiga mål i Översiktsplan 2050 och konkreta prioriterade fokusområden.

Programmet omfattar service och tillgänglighet, företagande och gröna näringar, livsmedelsförsörjning och beredskap, bostadsutveckling, kultur och mötesplatser samt klimat-, miljö- och naturvårdsåtgärder. **Landsbygdens betydelse för lokal livsmedelsproduktion, krisberedskap och robusthet har en särskilt strategisk roll för kommunens långsiktiga hållbarhet.** Genomgående betonas behovet av att integrera landsbygdsperspektivet i hela kommunens arbete, där Landsbygdsrådet har en central roll som forum för dialog, samarbete och gemensam uppföljning, så att stad och landsbygd utvecklas tillsammans.

**Utvecklingen av landsbygden sker i nära samverkan mellan kommunen, näringslivet, civilsamhället och regionala aktörer. Kommunen äger inte samtliga utvecklingsfrågor ensam, men ska genom planering, dialog och samordning bidra till goda och långsiktiga förutsättningar i hela kommunen.**

Programmet lyfter fram vikten av likvärdig service, fungerande infrastruktur och digital uppkoppling, samtidigt som kultur, fritid och föreningsliv är viktiga drivkrafter för gemenskap och attraktivitet. Det sträcker sig till 2035 och ska bidra till regionala och nationella mål för hållbarhet, livsmedelsförsörjning och krisberedskap. Som ett handlingsinriktat verktyg stärker det landsbygdens roll i hela kommunens utveckling och säkerställer att resurser används långsiktigt och hållbart.



*Figur 1. Ko på grönbete.*

## 2 INLEDNING

Landsbygdsprogram Sala kommun beskriver landsbygdens värde och utvecklingspotential. Kommunorganisationen, i samverkan med invånare, företag och föreningar, skapar förutsättningar för en levande och hållbar landsbygd som bidrar till hela kommunens utveckling.

Landsbygdsprogrammet har tagits fram av Sala kommuns näringslivsenhet på uppdrag av kommunstyrelsen. Programmet löper till 2035 och revideras en gång per mandatperiod.

### 2.1 Vägledande principer

Sala kommun ska vara ett "Hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft". Visionen är att alla invånare, oavsett bostadsort, ska kunna leva ett gott liv med lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter. I planeringen prioriteras de sociala hållbarhetsmålen i Agenda 2030 och utvecklingen på landsbygden följs upp utifrån folkhälsa, sysselsättning, lärande och integration.

Genom att integrera landsbygdsperspektivet i alla beslut ska kommunen, i beredningen av ärenden, beakta hur beslut påverkar landsbygdens utveckling, näringslivets förutsättningar och marknadens villkor. I ärenden där påverkan bedöms som påtaglig ska dialog med berörda aktörer övervägas och dokumenteras inom ramen för den befintliga landsbygdkonsekvensbedömningen.

**Likvärdigt och tillgängligt:** Kommunen ska verka för att alla invånare har tillgång till kommunal service av god kvalitet, oavsett bostadsort. Service ska, så långt det är möjligt, vara nära, mobil eller digitalt tillgänglig och utformas så att avstånd inte blir ett hinder. Genom att utveckla kollektivtrafiken och stödja utbyggnad av digital infrastruktur skapar kommunen förutsättningar för likvärdig service.

**Trygghet och livskvalitet:** Kommunens insatser ska bidra till trygghet, hälsa, gemenskap och jämlika villkor i hela kommunen.

**Närhet och samverkan:** Kommunen ska vara närvarande på landsbygden och stödja service, kultur och fritidsutbud i dialog med de som bor och verkar där. Utvecklingen sker i samarbete med civilsamhälle och lokala aktörer för att stärka mötesplatser, kulturarv och föreningsliv.

**Bo och verka:** Kommunen ska skapa förutsättningar för ett gott boende och ett livskraftigt företagande på landsbygden, med tillgång till bostäder, mark och infrastruktur som stödjer både vardagsliv och näringsliv.

## 2.2 Syfte

Programmet ger ett helhetsperspektiv på landsbygdens möjligheter och utmaningar. Det ska:

- ange Sala kommuns viljeinriktning och prioriteringar för en livskraftig landsbygd.
- stödja arbetet för en attraktiv, hållbar och levande landsbygd i linje med Översiktsplan för Sala kommun 2050,
- vägleda hur kommunen bidrar till regionala och nationella mål för miljö, klimat, livsmedelsförsörjning och krisberedskap.

## 2.3 Mål

Programmet har tre övergripande mål:

- tydliggöra viljeinriktning och ambitionsnivå för en attraktiv och levande landsbygd i Sala kommun
- förklara hur kommunen bidrar till nationella och regionala strategier samt stärker självförsörjningsgrad och krisberedskap
- säkerställa att landsbygdsperspektivet beaktas när kommunen fattar beslut och prioriterar resurser

## 2.4 Bakgrund

I Sala bor och verkar cirka 40% av kommunens invånare och 60% av företagen utanför Sala stad. Det har länge funnits en önskan från politiker, tjänstepersoner och landsbygdens aktörer av att tydliggöra förutsättningar, utmaningar och möjliga åtgärder så att landsbygden kan utvecklas i samspel med staden. Det har i sin tur lett fram till beslut att ta fram ett landsbygdsprogram för Sala kommun. Programmet har tagits fram i dialog med landsbygdens aktörer under ledning av Näringslivsenheten.

Besöksnäringen utgör tillsammans med de gröna näringarna som omfattar verksamheter baserade på naturresurser som jordbruk, skogsbruk, trädgårdsskötsel, djurhållning och även fiske, landsbygdens starka branscher. Utveckling av besöksnäringen ses som en del av platsutvecklingen i syfte att stärka hela kommunens attraktionskraft för besökare, invånare, inflyttare och företagsetableringar. De gröna näringarna spelar en central roll i kommunens beredskapsarbete och i den regionala livsmedelsförsörjningen.

Dialoger med ortsbor, Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) och resultat från ortsanalyser som genomfördes inför framtagandet av Översiktsplan för Sala kommun 2050 har varit viktiga underlag. De visar att tillgång till god kommunal

och kommersiell service, bredband, bostäder, infrastruktur och byggklar verksamhetsmark är avgörande – men också att mjuka värden, som kommunal närvaro, kultur och fritidsaktiviteter har stor betydelse för landsbygdens attraktivitet.

Känslan av avstånd mellan stad och landsbygd riskerar att förstärkas om service, infrastruktur och arbetsmöjligheter koncentreras till Sala stad. Programmet tydliggör därför vikten av likvärdig tillgång till service, kultur och fritidsaktiviteter, god mobilitet, tillväxtpöjligheter och inflytande över beslut som påverkar landsbygden – faktorer som stärker landsbygdens attraktivitet och ökar trygghet och sammanhållning för alla invånare. Föreningslivet är en bärande kraft för gemenskap, ungas delaktighet och integration. Samtidigt finns utmaningar i form av en åldrande befolkning, generationsskiften i föreningslivet och behov av ökad attraktivitet för inflyttare och unga familjer.

Klimatförändringar, pandemier och geopolitiska händelser påverkar hela kommunen. Sala kommun behöver därför stärka sin beredskap för att till exempel hantera extrema väderhändelser som torka, skyfall samt störningar i transporter och försörjningskedjor. Programmet betonar vikten av klimatanpassning, robust infrastruktur och samordnad krisberedskap.

### **Avgränsning**

Alla områden utanför Sala stad/tätort definieras i detta sammanhang som landsbygd. Det omfattar 99% av kommunens totala yta, det vill säga 1200 kvadratkilometer, ca 40% av invånarna och 60% av företagen.

Den stora ytan gör att landsbygden inte är homogen. De olika kommundelarna och orternas unika förutsättningar utgör en del av underlaget inför beslut som fattas i den kommunala organisationen. I övrigt hanteras frågorna utifrån de fokus- och åtgärdsområden som beskrivs i programmet.

Översiktsplan för Sala kommun 2050 beskriver en flerkärnig ortstruktur på landsbygden där utvecklingen koncentreras till tre så kallade servicenoder – Ransta, Västerfärnebo och Möklinta – som nav för service, bostäder och verksamheter åt sina omliggande bygder. Kring noderna finns utpekade utvecklingsorter; tillsammans bildar de kluster som knyts ihop med bra infrastruktur.

Programmet beskriver landsbygdens servicenoder och utvecklingsorter på en övergripande nivå och fokuserar på frågor där kommunen har rådighet. Frågor utanför kommunens mandat hanteras genom omvärldsbevakning och samverkan.

## 3 UNDERLAG

### 3.1 Globala, nationella och regionala strategier och mål

Landsbygdsprogrammet är förankrat i de nationella och regionala strategier som styr landsbygdsutvecklingen, däribland Agenda 2030, EU:s nya gemensamma jordbrukspolitik (CAP 2023 – 2027), Regeringens och Regionens Livsmedelsstrategi samt Regionens utvecklingsstrategi.

Agenda 2030 är FN:s globala handlingsplan för hållbar utveckling. Den omfattar 17 mål som bland annat syftar till att avskaffa fattigdom, minska ojämlikheter och möta klimatutmaningen, samtidigt som ekosystem och naturresurser värnas. Syftet är att handlingsplanen ska ligga till grund för att skapa en hållbar utveckling som tillgodoser dagens behov utan att kompromissa framtida generationers möjligheter till hållbar utveckling. Agenda 2030 är vägledande för kommunens arbete och kopplar samman social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet i alla delar av samhällsutvecklingen.



Figur 2. Agenda 2030 – Globala målen för hållbar utveckling.

Idag täcker svensk livsmedelsproduktion ungefär hälften av den totala konsumtionen. Nationellt är målet att öka produktionen, stärka självförsörjningsgraden och bygga en mer robust och hållbar livsmedelskedja. Sala kommun bidrar genom att utveckla de gröna näringarna och lokala försörjningskedjor, i linje med Översiktsplan Sala 2050 där livsmedelsförsörjning och beredskap är centrala delar av en långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

## 3.2 Kommunala visioner och strategier

Landsbygdsprogrammet utgår från kommunens vision och stödjer genomförandet av Översiktsplan 2050 samt andra styrdokument. Det kompletteras av Näringslivsstrategiskt program 2026–2035, där besöksnäringen och de gröna näringarna pekats ut som prioriterade branscher. Tillsammans utgör programmen viktiga verktyg för att förverkliga översiktsplanen – Landsbygdsprogrammet tar ett helhetsgrepp om landsbygdens utveckling, medan Näringslivsstrategiskt program anger riktning och prioriteringar för att stärka företagande och tillväxt i hela kommunen.

Varumärkesplattformen beskriver Sala kommuns identitet och särprägel, där landsbygden lyfts fram som en central del av platsens profil. Även landsbygdens utvecklingsorter framhålls som viktiga för människors identitet och känsla av samhörighet vilket bekräftas i både ortsanalyserna och arbetet med platsvarumärket. Dessa dokument, tillsammans med handlingsplan för kommunens bostadsförsörjning och markägarskap samt kommunens serviceplan utgör grunden för styrningen av samhällsutvecklingen i kommunen.

Översiktsplan för Sala kommun 2050 anger den samlade inriktningen för landsbygdens utveckling – från helhetsidéen om stad och land i samspel till prioriteringar för ortstruktur, service, bebyggelse, landskap och näringsliv.

### **Helhetsidé – stad och land i samspel**

Översiktsplanen slår fast att hela kommunen, även landsbygden, ska ges utrymme att utvecklas och erbjuda ett attraktivt och hållbart liv, sida vid sida med Sala stad.

### **Fokusområde “Landsbygdsvänligt, naturskönt och hälsosamt”**

Visionen pekar ut en framtid där skog, jordbruksmark och sjörika miljöer förvaltas ansvarsfullt, vilket skapar sunda boendemiljöer och goda möjligheter att leva och verka på landsbygden.

### **Flerkärnig ortstruktur**

För landsbygden utgår utvecklingen från de tre servicenoder – Ransta, Västerfärnebo och Möklinta, som ska fungera som nav för service, bostäder och verksamheter åt sina omliggande bygder. Kring noderna finns utpekade utvecklingsorter; tillsammans bildar de kluster som knyts ihop med välfungerande väg-, kollektivtrafik-, gång- och cykelförbindelser samt utbyggt bredband.

### **Prioriterad bebyggelse- och serviceutveckling**

Ny bebyggelse och kommunala investeringar ska i första hand placeras där skola, grundläggande service och kollektivtrafik redan finns, för att stärka det lokala samhället och minska transportbehovet.

### **Levande och varierat landskap**

Planen vill möjliggöra en levande landsbygd med fortsatt jord- och skogsbruk, företagande och bostäder, samtidigt som de öppna odlingslandskapen, åsarna och vattenmiljöerna bevaras och utvecklas.

### **Hållbar tillväxt & gröna näringar**

Näringslivet ska ges rätt förutsättningar genom nya etableringslägen nära riksvägar och järnväg, med särskild vikt vid gröna, klimatsmarta verksamheter och en växande besöksnäring.

Sammanfattningsvis betonar översiktsplanen en landsbygdsutveckling som bygger på starka servicenoder, goda kommunikationer och bevarade natur- och kulturvärden, vilket ska ge Sala en robust, hälsosam och företagsvänlig landsbygd fram till år 2050.

## **3.3 Beskrivning av Sala kommun – fokus landsbygd**

### **Sala kommun i regionen**

Sala är Västmanlands största kommun till ytan (1 200 km<sup>2</sup>) och den tredje största sett till invånarantal, med drygt 22 800 invånare (2024). Kommunen ligger i gränslandet mellan Bergslagen, Dalarnas södra delar och den växande Mälardalsregionen.

Sala är en del av de starka pendlingsströmmarna till Västerås, Uppsala, Stockholm och Dalarna. Drygt hälften av de yrkesverksamma invånarna pendlar dagligen. Järnvägarna, Dalabanan och UVEN (Sala - Linköping) gör Sala till en central knutpunkt för både persontrafik och gods, särskilt för Dalarnas skogs- och stålindustri. Även riksväg 70 ger snabb tillgång till huvudstadsregionen och Dalarnas skogs- och stålindustri.

Kommunen samarbetar regionalt inom turism, kollektivtrafik, folkhälsa och klimatanpassning. Genom Västmanland Turism och Leader Nedre Dalälven deltar Sala i utvecklingsprojekt kring fiske, friluftsliv och kulturarv. Sala Silvergruva kompletterar Dalarnas starka varumärke som upplevelsedestination. Sammantaget fungerar Sala som en bro mellan Mälardalens växande regionkärnor och Dalarnas industri- och turistbaserade ekonomi.

### **Landsbygden i Sala kommun**

Cirka 40% av invånarna bor utanför Sala stad, på en landsbygd som upptar 99% av kommunens yta. Drygt 60% av marken är skog och 20% jordbruksmark, vilket ger goda förutsättningar för både livsmedelsproduktion och bioenergi.

Landsbygden kännetecknas av aktivt jord- och skogsbruk, stark föreningskultur och rika natur- och kulturmiljöer. Bostäder och service utgår från servicenoderna Ransta, Västerfärnebo och Möklinta. De två sistnämnda har genom en så kallad Lokalekonomisk analys (LEA) kartlagt resurserna i sin bygd. Orternas respektive LEA finns som bilagor till programmet.

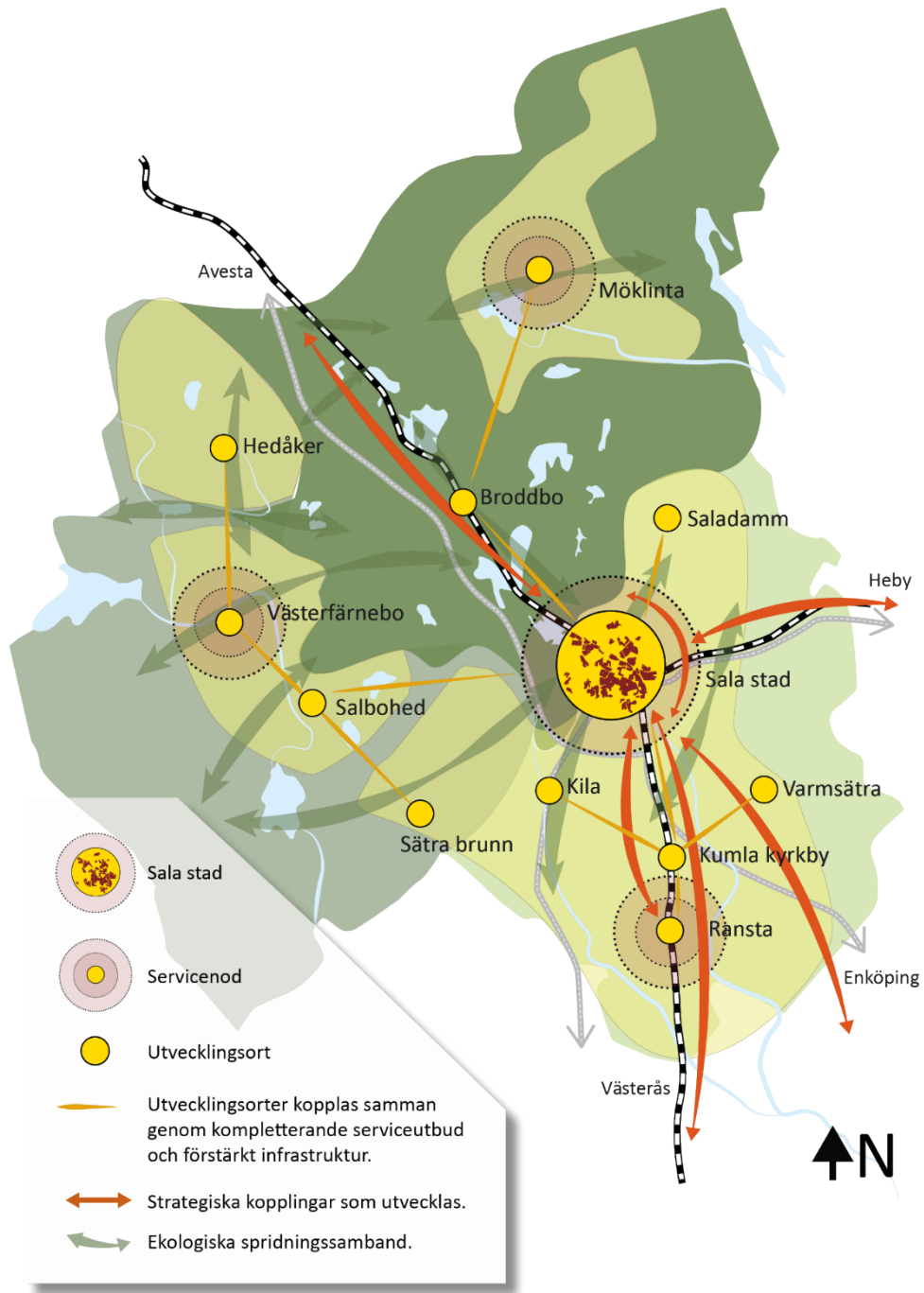
På landsbygden i Sala finns ett levande föreningsliv som främjar gemenskap, folkhälsa och ungas engagemang. Kommunen ger stöd till föreningar som utvecklar kultur- och fritidsutbudet, samtidigt som samlingslokaler och bygdegårdar värnas och stärks som betydelsefulla mötesplatser.

Fiberutbyggnaden når idag cirka 95% i tätorten och 75% på landsbygden. Tillgång till snabbt bredband är avgörande för landsbygdens attraktivitet och möjligheter att utvecklas. En väl utbyggd digital infrastruktur bidrar till att hushåll, företag och föreningar kan leva och verka på likvärdiga villkor som i tätorten. Därför ses bredband som ett femte transportslag och en nyckel för att knyta ihop hela kommunen.

Det lokala vägnätet omfattar ungefär 1 600 kilometer grusväg. Åtgärder för bärighet och trafiksäkerhet är avgörande för jord och skogsbrukets transporter och skolskjutsar.

Företagandet på landsbygden domineras av de gröna näringarna, som står för cirka 30% av alla företag i kommunen. Besöksnäringen består främst av småskaliga verksamheter inom natur- och djurbaserade upplevelser, ofta i kombination med annan sysselsättning. Utbyggda leder, naturreservat och vattenvägar skapar förutsättningar för fler företag att utvecklas.

I Sala är landsbygden inte bara ett geografiskt område – den är en resurs för livsmedelsförsörjning, klimatomställning, företagande, turism och attraktiva livsmiljöer.



Figur 3. Karta över utvecklingsinriktning för Sala kommun 2050.

## 4 FOKUSOMRÅDEN, INRIKTNING OCH ÅTGÄRDER

### Strategiska fokusområden

Strategiska fokusområden och uttalade riktningar med tillhörande åtgärder som kommunen ansvarar för eller samordnar, skapar en tydlighet i kommunens vilja, ambitioner och förutsättningar. Programmet utgör på det sättet en gemensam grund och ett underlag inför planering och beslut som rör landsbygden.

Samtliga fokusområden är viktiga för landsbygdens utveckling. Under denna programperiod prioriteras dock följande områden särskilt i planering och uppföljning:

- Förutsättningar för företagande och gröna näringar
- Tillgänglighet genom fungerande kollektivtrafik, god vägstandard och digital infrastruktur
- Säkrad kommersiell service i kommunens olika delar
- Stärkt lokal beredskap och livsmedelsförsörjning
- Tydlig dialog och återkoppling till landsbygdsinvånare

Genomförandet sker inom ordinarie styrning och befintliga resurser.

### 4.1 Dialog, kommunikation och samverkan som drivkraft för landsbygdsutveckling

**Inriktning:** Sala kommun säkerställer en öppen, regelbunden och inkluderande dialog med landsbygdens invånare, företag och föreningar. Beslutsprocesser ska präglas av transparens och landsbygdsperspektivet ska beaktas i samtliga nämnder och förvaltningar.

**Bakgrund och nuläge:** Dialogerna som ligger till grund för programmet visar att invånare på landsbygden önskar ökad kommunal närvaro. Programmet lägger därför stor vikt vid dialog och samverkan. För att kommunikationen mellan kommunen och landsbygden ska fungera krävs god kunskap om de olika kommundelarnas förutsättningar; karaktär och nyckelpersoner, hos både tjänstemän och politiska nämnder. Ansvar för dialog i specifika frågor ligger idag främst hos den berörda verksamheten.

I Sala finns en lokal överenskommelse (LÖK) om principer för samverkan mellan civilsamhället i Sala och Sala kommun. Överenskommelsen skapar förutsättningar för den idéburna sektorn att delta i arbetet med samhällsutvecklingen, och kan läsas i sin helhet i bilaga.

Ökad kommunal närvaro på landsbygden skapar förutsättningar för god dialog, förståelse och samsyn inför beslut som påverkar de som verkar och bor där. Redan idag genomförs regelbundna företagsbesök på landsbygden och Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) ingår i Näringslivsrådets referensgrupp, där teman som exempelvis upphandling och byggklar mark diskuteras. Landsbygdsperspektivet integreras i alla kommunens beslut genom en checklista som säkerställer hänsyn till service och utveckling på landsbygden.

### **Landsbygdsråd som brygga och dialog**

Som nästa steg etableras ett landsbygdsråd med representanter från civilsamhället, företag och kommunen. Rådet har en viktig roll i genomförandet av landsbygdsprogrammet och fungerar som en brygga mellan kommunen och landsbygdens aktörer. Genom rådet skapas förutsättningar för öppen dialog och samverkan i frågor som rör landsbygden.

Rådet utgör ett forum där erfarenheter, behov och idéer kan delas och diskuteras. Det ger kommunen värdefull återkoppling inför beslut och prioriteringar och fungerar därmed som ett viktigt bollplank i arbetet med landsbygdsutveckling.

Landsbygdsrådet bidrar till att stärka delaktighet, dialog med bygderna och ökad insyn i frågor som rör landsbygdsutvecklingen. Rådets arbete ska stödja genomförandet av landsbygdsprogrammet och bidra till att utveckla landsbygdens förutsättningar i linje med programmets inriktningar och intentioner.

Vid införande av bygdepeng som verktyg för att stödja lokala utvecklingsprojekt ska landsbygdsrådet ges en rådgivande roll i frågor som rör prioritering och fördelning av medlen.

### **Åtgärder**

- Inrätta ett Landsbygdsråd med representanter från civilsamhället, företag, tjänstepersoner och politik.
- Undersöka möjligheten till utökad kommunal service i anslutning till befintliga tjänster, exempelvis bibliotek.
- Stödja samlingslokaler samt kultur- och fritidsutbud på landsbygden.
- Uppmuntra och visa på möjligheten med samverkansprojekt exempelvis inom ramen för Leader.
- Landsbygdsperspektiven ska beaktas när kommunen besvarar externa remisser.
- Regelbundet genomföra träffar för företag på landsbygden.
- Öka kommunens kommunikation om lokala perspektiv, lokal utveckling och satsningar som görs på landsbygden.

- Vid landsbygdsutveckling ska mål för social hållbarhet, i linje med Agenda 2030, beaktas.

## 4.2 Kommersiell service.

**Inriktning:** Verka för att en livskraftig kommersiell service med dagligvaror, drivmedel, paket- och betalningslösningar ska finnas tillgänglig inom rimligt avstånd för boende, företag och besökare på landsbygden. **I kommunens olika kommundelar bör grundläggande service kunna finnas genom bemannade eller obemannade lösningar, på en eller flera platser inom området.**

**Bakgrund och nuläge:** **Lanthandlarna** är viktiga nav för handel, service och sociala möten, men de verkar med små marginaler. Tank- och laddstationer saknas på flera håll och kontanthantering har minskat kraftigt. E-handel har ökat efter pandemin, vilket ställer krav på fler paketombud och utlämningslösningar.

Redan idag ger kommunen stöd och råd till företag som vill etablera och utveckla service på landsbygden. Ett etablerat samarbete med Tillväxtverket och Region Västmanland möjliggör för aktörer att utnyttja det stöd som finns för kommersiell service i glesbygd.

**Utvecklingen av kommersiell service är samtidigt beroende av marknadens förutsättningar samt regionala och statliga stödstrukturer. Kommunens roll är att vara samverkanspart och möjliggörare genom planering, dialog och samordning, inte ensam huvudaktör.**

Utbyggnad av laddinfrastruktur vid lanthandlare, servicepunkter och andra mötesplatser ses som en viktig del i denna utveckling, både för att förstärka serviceutbudet och för att öka byarnas attraktivitet för boende, företag och besökare.

### **Åtgärder**

- Förnya Serviceplan Sala kommun 2022–2025. Planen ska tydliggöra ansvar, arbetssätt och samverkan kring servicefrågor samt **utgå från behov och förutsättningar i kommunens olika kommundelar.**
- Underlätta etablering av obemannade butiker och digitala servicepunkter i byar eller kommundelar utan dagligvaruhandel, för att stärka tillgången till grundläggande service **inom rimligt avstånd.**
- Stödja aktörer som vill etablera ladd- och tankstationer i **kommunens olika delar, med särskild hänsyn till områden där sådan service idag saknas.**

### 4.3 Infrastruktur och kommunikationer

**Inriktning:** Landsbygden ska ha säkra, klimatsmarta transport- och kommunikationslösningar och god digital uppkoppling så att boende, företag och besökare når service och arbete på ett likvärdigt sätt som i Sala stad. **Särskild vikt ska läggas vid att stärka tillgängligheten mellan kommunens kommundelar och till Sala stad genom fungerande kollektivtrafik, god vägstandard och robust digital infrastruktur.**

**Bakgrund och nuläge:** Översiktsplan för Sala kommun 2050 kopplar tydligt ihop fysisk transportsatsning (väg, cykel, buss, järnväg) med digital uppkoppling för att ge landsbygdsbor samma tillgänglighet till arbete, utbildning och service som tätorter, samtidigt som hållbarhet och minskat bilberoende prioriteras.

**Gång och cykel** är förstahandsval för korta resor där nya stråk ska knyta ihop utvecklingsorter, servicenoder och Sala stad. Målet är att det ska vara möjligt att åka kollektivt i hela kommunen. **Ett fungerande kollektivtrafiksystem förutsätter samverkan med Region Västmanland, som ansvarar för regional kollektivtrafik, medan kommunen verkar genom planering, dialog och prioriteringar i den fysiska planeringen.**

**Ett väl fungerande vägnät med god framkomlighet, bärighet och trafiksäkerhet är avgörande för landsbygdens företagande, transporter och tillgång till samhällsservice i kommunens olika delar. Ansvarsfördelningen mellan kommunen, Trafikverket och enskilda väghållare kräver därför tydlig samverkan och gemensamma prioriteringar för att säkerställa likvärdiga förutsättningar i hela kommunen.**

Utvecklingsarbetet fokuserar på hela-resan-principen där tågresor utgör stommen och bussar matas till tågen i Sala och Ransta. En andra plattform, pendelparkering, gångbro och **förbättrad samordning mellan buss och tåg** i Ransta är önskvärt och något som kommunen arbetar långsiktigt med.

**Digital infrastruktur är en förutsättning för likvärdig tillgång till arbete, service och företagande i kommunens olika delar. Utbyggnaden är i huvudsak marknadsdriven och sker genom privata aktörer. Kommunen ska verka som möjliggörare genom planering, samverkan och effektiva tillståndsprocesser för att förbättra täckningen där behov finns.**

**Laddinfrastruktur för elfordon är en viktig del av omställningen till klimatsmarta transporter. Eftersom merparten av laddningen sker vid bostaden är tillgången till publik laddinfrastruktur särskilt betydelsefull vid målpunkter såsom affärer, arbetsplatser och offentliga lokaler i kommunens olika delar. Kommunens roll är att genom planering och genomförande av sin laddinfrastrukturplan underlätta etableringar på strategiska platser, i samverkan med privata och regionala aktörer.**

## Åtgärder

- Fortsatt arbete för att uppföra laddinfrastruktur vid offentliga lokaler och strategiska målpunkter i kommunens olika delar.
- Ta fram en väg- och bärighetsplan i samverkan med Trafikverket och vägsamfälligheter för att prioritera underhåll, framkomlighet och snöröjning utifrån hela kommunens behov.
- I samarbete med Trafikverket och Region Västmanland verka för fler regionala gång- och cykelvägar mellan utvecklingsorterna, som knyts samman med Sala stad och kompletteras med kommunala gång- och cykelvägar som binder ihop befintliga stråk.
- Stödja bredbandsutbyggnad där tillräcklig täckning ännu inte finns, genom samverkan och planeringsstöd.

## 4.4 Hållbar bostadsutveckling

**Inriktning:** Ett varierat och hållbart bostadsutbud som möjliggör inflyttning, åldersanpassat boende och attraktiva livsmiljöer på landsbygden.

**Bakgrund och nuläge:** Landsbygden står inför särskilda utmaningar på bostadsmarknaden, med låg omsättning och begränsat utbud av bostäder som möter olika behov. För att skapa rörelse på marknaden och möjliggöra inflyttning, krävs insatser som främjar flyttkedjor och tillgängliga boendialternativ. Kommunens roll blir att skapa förutsättningar för bostadsutveckling stegvis och i strategiska lägen där det ger störst effekt, med hänsyn till platsens stora geografiska yta och kommunens ekonomiska resurser.

Sala kommuns översiktsplan anger att ny bebyggelse och kommunala investeringar i första hand ska placeras där skola, grundläggande service och kollektivtrafik redan finns, för att stärka det lokala samhället och minska transportbehovet.

Från och med den 1 juli 2025 gäller nya strandskyddsregler. Förändringen skapar större möjligheter till utveckling i strandnära lägen, vilket stärker landsbygdens attraktivitet och ger bättre förutsättningar för boende, företagande och besöksnäring.

En handlingsplan för Sala kommuns bostadsförsörjning tas fram 2026. Handlingsplanen ska beskriva hur kommunen arbetar för att säkerställa tillgången på bostäder, både nu och i framtiden, samt vilka typer av bostäder som behövs för att möta invånarnas behov.

## Åtgärder

- Samverka med fastighetsägare och byggaktörer för att skapa bostäder som lockar till inflyttning och gynnar flyttkedjor.

- Handlingsplan för bostadsförsörjning tas fram, som tydliggör och sätter mål för bostadsbyggnation på landsbygden.

## 4.5 Förutsättningar för företagande

**Inriktning:** Landsbygden ska erbjuda goda och hållbara förutsättningar för befintliga företag, nyföretagande och etableringar. Kommunen ska bidra till en företagsvänlig miljö med snabb och tydlig service, tillgång till mark, infrastruktur och nätverk samt ett företagsklimat som främjar samverkan.

För att uppnå detta ska kommunen arbeta samordnat mellan berörda förvaltningar i frågor som rör företagets etablering och expansion, så att processer upplevs effektiva, förutsägbara och samlade.

En långsiktig planberedskap i form av detaljplanerad verksamhetsmark i utpekade utvecklingslägen är en viktig del av kommunens långsiktiga näringslivsarbete och skapar förutsättningar för både expansion av befintliga företag och nya etableringar.

**Bakgrund och nuläge:** Företagen skapar jobb, service och tillväxt. Cirka 60 % av kommunens företag finns på landsbygden; 30 % inom de gröna näringarna och många inom besöksnäringen.

Sala kommuns Översiktsplan 2050 uttrycker att näringslivet ska ges rätt förutsättningar genom nya etableringslägen nära riksvägar och järnväg, med särskild vikt vid gröna, klimatsmarta verksamheter och en växande besöksnäring.

Landsbygden rymmer ett brett spektrum av verksamheter inom exempelvis hantverk, bygg och anläggning, tekniska tjänster, transport, handel, småskalig industri, kultur och kreativa näringar samt kunskaps- och tjänsteföretag. Den ökade möjligheten till distansarbete och digitala arbetssätt har ytterligare stärkt förutsättningarna för platsoberoende företagande och boende på landsbygden.

Denna mångfald av företag är avgörande för en levande landsbygd, då den skapar arbetstillfällen, serviceunderlag och ekonomisk stabilitet i kommunens olika kommundelar.

Besöksnäringen är en viktig och växande basnäring som bidrar till sysselsättning, attraktivitet och lokal utveckling. Den ger instegsjobb, är platsbunden och personalintensiv samt stärker kommunens attraktivitet. Många företag är små och drivs av personer bosatta i kommunen, vilket gör deras utveckling avgörande för landsbygdens livskraft. Näringslivet är nära sammanlänkad med offentliga strukturer som evenemang, boende, mat och tillgänglighet – där allt från skyltning till laddinfrastruktur spelar roll.

Det finns starka synergier mellan besöksnäringen och de gröna näringarna. Jord- och skogsbruket formar landskapet som lockar besökare, samtidigt som efterfrågan på lokala produkter, gårdsbutiker och naturbaserade aktiviteter ökar. Många lantbruk kombinerar därför primärproduktion med besöksverksamhet.

De flesta företagare är även bosatta i kommunen. Det är de befintliga företagens vilja att verka och växa i Sala som avgör hur väl vi lyckas locka till oss fler besökare, invånare och företag. Därför är kommunens satsningar på platsutveckling, bostäder, infrastruktur, kollektivtrafik och service avgörande förutsättningar för företagande på landsbygden.

Genom kommunens lotsfunktion och samarbete med aktörer som Regionen, Nyföretagarcentrum, ALMI och Coompanion erbjuds stöd anpassat efter företagens behov. Samordning mellan berörda förvaltningar säkerställer att företagare möter en tydlig och effektiv kommun i etablerings- och utvecklingsfrågor. Förbättrad service, effektiv ärendehantering och samordnade nätverk inom besöksnäring och platsutveckling bidrar till ett stärkt företagsklimat i hela kommunen.

Sala har över 700 företag inom de gröna näringarna och en viktig roll i länets livsmedelsförsörjning. Genom upphandlingar och utbildningsinsatser ges lokala producenter bättre möjligheter att teckna avtal med kommunen. Detta stärker både företagen och livsmedelsförsörjningen.

Utmaningarna är dock stora: små marginaler, höga produktionskostnader, beroende av globala marknader samt svårigheter med generationsskiften och arbetskraftsförsörjning. För att stärka lönsamheten krävs nya affärsmodeller, mer förädling, diversifiering och gemensamma säljkanaler.

### Åtgärder

- Det ska finnas detaljplanerad mark som möjliggör utveckling vid de tre servicenoderna som är utpekade i översiktsplanen.
- Genom att anpassa upphandlingar med proportionerliga och marknadsanpassade krav kan fler lokala producenter lämna anbud. Det stärker deras möjligheter att konkurrera och bidrar samtidigt till en mer hållbar livsmedelsförsörjning.
- Anordna återkommande utbildningar i anbudslämning för livsmedelsproducenter.
- Vara partner i utvecklingsprojekt (t.ex. Leader) som stärker landsbygdsföretag och besöksnäring.
- Främja nya etableringar längs kedjan från producent till konsument i enlighet med det näringslivsstrategiska programmet 2026 - 2036.

- Fördjupa dialogen med de gröna näringarna genom löpande kontakt med LRF kommunavdelning, Landsbygdsråd och Lokalt krishanteringsråd.
- Säkerställa tidig dialog i samhällsplaneringen (t.ex. vid detaljplaner, infrastruktur och VA-frågor) så att lantbrukens behov beaktas.

## 4.6 Attraktivitet

**Inriktning:** Sala ska stärka platsens varumärke genom att tydligt och samlat kommunicera sina styrkor – kulturarv, levande landsbygd och gröna kvaliteter – för att locka fler besökare, nya invånare och företagare.

**Bakgrund och nuläge:** Firandet av Salas 400-årsjubileum 2024 bidrog till att stärka arbetet med platsutveckling. Genom att lyfta både stad och landsbygd skapades en positiv, sammanhållen bild av kommunen. Utvärderingen visar att omvärlden fick en stärkt bild och besökare ett positivt intryck av Sala. Eftersom människor ofta väljer att bo och starta företag på platser de besökt och uppskattat, är det viktigt att förvalta jubileets erfarenheter. Gröna näringar, tillgänglig natur, bevarade kulturmiljöer och en levande landsbygd är nycklar i arbetet.

### Åtgärder

- Arbeta systematiskt med platsutveckling och marknadsföring där kedjan besökare → inflyttare → etableringar är vägledande.
- Utgå från definierade målgrupper i Näringslivsstrategiskt program 2026–2036 vid all marknadsföring.
- Driva platsutveckling och marknadsföring i samverkan mellan kommunens verksamheter och aktörer inom besöksnäringen.
- Sätta Salas unika tillgångar – kulturarv, natur och landsbygd – i centrum och följa varumärkesplattformen i all extern kommunikation om landsbygden.

## 4.7 Stärkt beredskap

**Inriktning:** Sala kommun strävar tillsammans med de gröna näringarna och civilsamhället mot att utveckla en väl fungerande beredskap för att hantera kriser och ytterst krig. Lokal livsmedelsproduktion och långsiktigt skydd av jordbruksmark ses som centrala pusselbitar i ett robust totalförsvär.

**Bakgrund och nuläge:** En stark lokal livsmedelsproduktion kan bidra till att minska sårbarheten vid nationella och globala störningar i transporter och leveranskedjor. Samtidigt kan lokala kriser exempelvis extremväder, sjukdomsutbrott eller längre elavbrott slå hårt mot just de producenter som

samhället förlitar sig på. Det är därför viktigt att kombinera lokal resiliens med regional och nationell samverkan, så att livsmedelsförsörjningen blir robust både vid lokala och mer omfattande kriser.

Översiktsplan för Sala kommun 2050 slår fast att jordbruksmarkens brukningsvärde ska värnas och att ny bebyggelse på åkermark ska prövas restriktivt. Ett nära samarbete mellan kommunen och lantbruksföretagen är därför avgörande i beredskapsarbetet. Salas jordbruk präglas i hög grad av primärproduktion och är svagare på förädling, lager och transport. I det näringslivsstrategiska programmet 2026-2036 lyfts arbetet med att stärka kedjan från producent till konsument som ett prioriterat område.

Sala kommun har inrättat trygghetspunkter som aktiveras vid samhällsstörningar, till exempel längre elavbrott eller kriser. De fungerar som samlingsplatser för information, värme, vatten och stöd, och är idag lokaliserade till Lärkan sportcenter i Sala, Möklinta skola, Ransta skola samt Västerfärnebo skola. Kommunen satsar även på en mobil trygghetspunkt som kan placeras där behovet är som störst. **Trygghetspunkterna är en del av den lokala beredskapen i kommunens olika kommundelar och ska vara tydligt definierade i beredskapsplaneringen genom fasta eller mobila lösningar utifrån områdets behov och förutsättningar.**

Civilsamhällets engagemang är en viktig del av kommunens samlade beredskap. I samverkan med kommunen kan bygdegårdar och andra samlingslokaler komplettera trygghetspunkterna och därigenom bidra till stärkt lokal resiliens och trygghet i kommunens olika delar vid samhällsstörningar.

### Åtgärder

- Etablera ett Lokalt krishanteringsråd som involverar lantbruksföretag och aktörer i hela livsmedelskedjan i kommunens beredskapsplanering.
- Utredda möjligheten till fleråriga avtal med lantbrukare och lokala livsmedelslager för att stärka beredskapen för krislägen eller höjd beredskap.
- Fördjupa samverkan med centrala myndigheter, Länsstyrelsen och andra relevanta aktörer genom gemensamma övningar och kunskapshöjande insatser.
- Utveckla forum för dialog med civilsamhällets representanter kring beredskapsfrågor.

## 4.8 Säkrad livsmedelsförsörjning

**Inriktning:** Sala kommun ska bidra till en robust och långsiktigt hållbar livsmedelsförsörjning genom att stärka hela kedjan från jord till bord. Genom att

skapa goda förutsättningar för lokal produktion, förädling och distribution av livsmedel bidrar kommunen till **ökad självförsörjningsförmåga och minskad sårbarhet vid störningar i nationella och globala leveranskedjor.**

**Bakgrund och nuläge:** Frågan om livsmedelsförsörjning har fått ökad aktualitet genom klimatförändringar, pandemier och geopolitiska kriser. Nationellt och regionalt betonas behovet av en högre självförsörjningsgrad och robustare försörjningskedjor. Västmanlands regionala livsmedelsstrategi lyfter fram fyra utvecklingsområden: upplevelsemat, krismat, viltmat och länets mat, där robusthet och ökad produktion är centrala mål.

Sala kommun har en stark bas inom de gröna näringarna, med cirka 700 verksamma företag, och i översiktsplanen framhålls livsmedelsproduktion som en viktig ekosystemtjänst för en robust och klimatsmart utveckling. Samtidigt står näringen inför utmaningar kopplade till generationsväxling, lönsamhet och behov av innovation samt anpassning till förändrat klimat och ökade beredskapskrav.

**Offentlig upphandling är ett viktigt verktyg i arbetet med att stärka den lokala livsmedelskedjan. Genom att möjliggöra för lokala producenter att delta i upphandlingar bidrar kommunen både till marknadsutveckling och till en mer robust livsmedelsförsörjning.**

#### Åtgärder

- Verka för bättre förutsättningar för små och medelstora producenter att delta i offentlig upphandling och utveckla närproducerad mat till skolor, äldreomsorg och andra verksamheter.
- I samverkan med andra aktörer främja och stödja utveckling av nya produkter, insatsvaror och förädlingsled samt digitala och cirkulära lösningar inom livsmedelskedjan.
- Verka för att stärka lokala marknader för viltkött och andra resurser från skog och vatten.

## 4.9 Miljö, klimat och biologisk mångfald på landsbygden

**Inriktning:** Landsbygden ska vara robust och klimatsmart. Jord- och skogsbruket, vattnet och kulturmiljöerna är motorer i omställningen till en cirkulär, biobaserad och fossilfri ekonomi.

**Bakgrund och nuläge:** Sala kommun och Region Västmanland betonar behovet av snabbare utsläppsminskningar, samtidigt som samhället måste anpassas till klimatförändringens effekter som skyfall, värmeböljor och förlust av biologisk mångfald. Bevarandet av jordbruksmark är en central del i översiktsplanen för att säkra resurser, minska klimatpåverkan och värna biologisk mångfald.

Kommunens arbete inom området sker i linje med nationella klimatmål samt kommunens egna styrdokument för klimat, energi och miljö.

Landsbygdsutvecklingen ska bidra till minskad klimatpåverkan, stärkt biologisk mångfald och bevarade ekosystemtjänster, samtidigt som markens långsiktiga produktionsförmåga värnas.

Översiktsplanen lyfter fram vatten som en strategisk nyckelresurs och betonar naturbaserade lösningar. Grön infrastruktur som är sammanhängande band av gröna ytor som parker, naturområden och vegetation, tillsammans med blå ytor som vattendrag, våtmarker och dagvattensystem – planeras och sköts som en helhet. Syftet är att skydda dricksvattnet och minska risken för översvämningar. Det strategiska vattenarbetet drivs i samverkan genom Sagåns och Svartåns vattenråd.

Invasiva arter är ett växande problem som hotar lokala ekosystem och behöver hanteras i samband med exploatering och utvecklingsprojekt. Kommunen knyter arbetet till Länsstyrelsens insatser för att begränsa spridning, höja kunskap och samordna åtgärder.

#### **Åtgärder**

- Arbeta för ökad produktion av förnybar energi samt energilagring genom tematiska tillägg till översiktsplanen.
- Stödja företagens gröna omställning via omvärldsbevakning, utbildningar och riktad information.
- Främja hållbara transporter genom utbyggda gång- och cykelvägar, samordnad kollektivtrafik och laddinfrastruktur.

## 5 FRÅN ORD TILL HANDLING

Detta avsnitt beskriver hur Sala kommun omsätter landsbygdsprogrammets inriktning i genomförande, samverkan och uppföljning.

### 5.1 Genomförande i ordinarie styrning

Landsbygdsprogrammets intentioner genomförs inom ramen för kommunens ordinarie styrmodell och budgetprocess.

- Handlingsplaner kopplade till översiktsplanen och Näringslivsstrategiskt program 2026–2036 konkretiserar åtgärder med ansvar och tidplan.
- Verksamhetsplaner och nämndbudgetar integrerar relevanta åtgärder inom respektive ansvarsområde.
- Projektportföljen för samhällsbyggnad uppdateras årligen och tydliggör investeringar i servicenoder, infrastruktur och bostadsutbyggnad.

Genom att landsbygdsperspektivet integreras i ordinarie planering säkerställs att programmet inte utgör ett parallellt system utan en del av kommunens samlade utvecklingsarbete.

### 5.2 Samverkan och dialog

Landsbygdsutveckling sker i samverkan mellan kommunen, näringslivet, civilsamhället och regionala aktörer.

- Verksamhetsöverskridande samarbete mellan förvaltningar stärker samordningen av insatser.
- Partnerskap med Region Västmanland, Länsstyrelsen, Leader Nedre Dalälven, myndigheter, akademi, företag och föreningar möjliggör utvecklings- och innovationsprojekt.
- Rådsstrukturen – Landsbygdsråd, Lokalt krishanteringsråd och Näringslivsråd – utgör forum för kontinuerlig dialog, erfarenhetsutbyte och gemensam problemlösning.

Dialog och samverkan är en förutsättning för att programmets prioriteringar ska få genomslag i hela kommunen.

### 5.3 Finansiering

Genomförandet av programmet sker inom befintliga ekonomiska ramar samt genom samverkan med externa finansiärer.

- Kommunala investeringar i budget och flerårsplan, exempelvis inom VA, vägar, skolor, kultur, idrott och digital infrastruktur.
- Statliga och regionala stöd, såsom Klimatklivet, landsbygdsstöd och Leader.
- Offentlig–privat samverkan där företag, föreningar och stiftelser medfinansierar lokala satsningar.
- EU-medel genom exempelvis Interreg och strukturfonder kan utgöra möjlig finansiering i särskilda projekt.

Programmet i sig innebär inga nya ekonomiska åtaganden utan vägleder prioriteringar inom befintliga ramar.

## 5.4 Uppföljning

Landsbygdsprogrammets genomförande följs upp inom ramen för kommunens ordinarie styr- och uppföljningsprocesser. Programmet kompletterar kommunens ordinarie planering och uppföljning och etablerar därmed inte ett parallellt system eller särskilda krav på rapportering. Uppföljningen fokuserar på genomförda insatser, hur programmets prioriteringar integrerats i verksamheterna samt bedömningar av utvecklingen inom programmets fokusområden.

Som stöd kan befintliga statistikunderlag, verksamhetsdata och relevanta regionala och nationella kunskapsunderlag användas.

Ett rådgivande forum motsvarande ett landsbygdsråd ska fungera som arena för återkommande kvalitativ uppföljning, dialog och lärande om programmets genomförande.

## 5.5 Ansvar och revidering

Kommunfullmäktige beslutar om landsbygdsprogrammets övergripande inriktning. Kommunstyrelsen har ett samordnande ansvar för programmets genomförande och uppföljning.

Respektive nämnd ansvarar för att beakta landsbygdsperspektivet inom sina verksamhetsområden och integrera programmets prioriteringar i planering, genomförande och uppföljning av verksamheten.

En utsedd funktion inom kommunen ansvarar för att samordna arbetet, stödja dialogen med landsbygdens aktörer samt följa utvecklingen inom programmets fokusområden.

Landsbygdsprogrammet är ett strategiskt dokument som ska fungera som vägledning för kommunens arbete med landsbygdsutveckling. Programmet kan vid behov aktualiseras eller revideras om förutsättningarna förändras.

En samlad översyn bör göras minst en gång per mandatperiod.

## 6 SLUTORD

Landsbygden är en viktig del av Sala kommuns identitet, livskraft och framtida utveckling. Genom detta landsbygdsprogram tydliggörs kommunens inriktning för att stärka förutsättningarna för boende, företagande och livskvalitet i hela kommunen.

Programmet ska fungera som en gemensam vägledning för kommunens arbete och bidra till att landsbygdsperspektivet beaktas i planering, beslut och utvecklingsinsatser. Genom samverkan mellan kommunen, näringslivet, föreningslivet och lokala initiativ kan förutsättningarna för en levande och hållbar landsbygd stärkas.

Utvecklingen av landsbygden är ett långsiktigt arbete som kräver dialog, samarbete och förmåga att möta nya möjligheter och utmaningar.

Landsbygdsprogrammet ska fungera som ett stöd för att samla och stärka detta arbete i hela Sala kommun.

## 7 BILAGOR

### **Referensbilagor**

#### Kommunala styrdokument

- Handlingsplan för bostadsförsörjning
- Platsvarumärkesstrategi
- Policy Sala kommunens markägarskap
- Serviceplan för Sala kommun

#### Övriga bilagor

- Lokalekonomisk analys (LEA) Möklinta
- Lokalekonomisk analys (LEA) Svartådalen
- Intresseföreningen Nedre Dalälven - utvecklingsstrategi
- Leader Nedre Dalälven - stadgar



**Landsbygdsprogram Sala kommun**  
Kommunfullmäktige

**SALA KOMMUN**

Telefon: 0224-74 70 00 | E-post [kommun.info@sala.se](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress Box 304, 733 25 Sala



Näringslivsenheten,  
Cecilia Lööv  
Näringslivschef

MISSIV

Missiv

## **SAMMANFATTNING AV ÄRENDET**

### **Antagande av Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035**

#### **Ärendebeskrivning**

Sala kommun har tagit fram ett landsbygdsprogram som beskriver kommunens viljeinriktning och prioriteringar för landsbygdens utveckling fram till år 2035. Programmet syftar till att stärka förutsättningarna för boende, företagande och livskvalitet i hela kommunen samt bidra till en långsiktigt hållbar utveckling i samspel mellan stad och landsbygd.

Programmet utgår från kommunens vision *"Ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft"* och knyter an till översiktsplanen för Sala kommun 2050 samt andra kommunala styrdokument. Programmet belyser bland annat frågor om företagande och gröna näringar, service och tillgänglighet, bostadsutveckling, attraktivitet, beredskap och livsmedelsförsörjning samt miljö- och klimatperspektiv.

Landsbygdsprogrammet är ett strategiskt dokument som ska fungera som vägledning för kommunens arbete och bidra till att landsbygdsperspektivet beaktas i planering, beslut och genomförande inom kommunens olika verksamheter.

#### **Beredning av ärendet**

Arbetet med att ta fram landsbygdsprogrammet har genomförts av Näringslivsenheten på uppdrag av kommunstyrelsen. Under arbetets gång har dialog förts med representanter för landsbygden, näringslivet och andra lokala aktörer. Underlag från tidigare ortsanalyser och dialoger har också använts i arbetet.

Programförslaget har varit ute på remiss till politiska partier och andra berörda aktörer. Inkomna synpunkter har sammanställts i en särskild remissammanställning.

Efter remissomgången har programmet justerats i vissa delar, bland annat genom:

- förtydliganden kring dialog och samverkan med landsbygdsaktörer
- förtydliganden kring programmets genomförande och uppföljning

- redaktionella justeringar och förtydliganden i vissa avsnitt.

Programmets övergripande inriktning och ambitionsnivå har inte förändrats.

Revideringar är färgmarkerade i dokumentet. Gult för tillägg/förstärkningar och grått för strukturella och redaktionella justeringar.

### **Bedömning**

Landsbygdsprogrammet ger en samlad bild av landsbygdens betydelse för Sala kommun och tydliggör kommunens viljeinriktning för utvecklingen av landsbygden fram till år 2035. Programmet skapar en gemensam grund för kommunens arbete med landsbygdsfrågor och stärker förutsättningarna för samverkan mellan kommunen, näringslivet, civilsamhället och andra aktörer.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Programmet innebär inga nya ekonomiska åtaganden utan ska genomföras inom ramen för kommunens ordinarie styrning och befintliga resurser.

### **FÖRSLAG TILL BESLUT**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

att anta Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035

### ***Bilagor:***

- 1 Landsbygdsprogram för Sala kommun 2025–2035
- 2 Remissammanställning
- 3 Övriga bilagor till programmet

## CHECKLISTA

## Checklista avseende Barnperspektivet, Landsbygdsperspektivet och de Horisontella principerna

Förklaring om de olika begreppen finns nedan.

### Barnperspektivet

Innebär insatsen att barn och ungdomars hälsa sätts i främsta rummet?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Påverkar denna insats barn och ungdomars sociala, ekonomiska och kulturella rättigheter och situation till det bättre?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Innebär insatsen att barn och ungdomars rätt till en god hälsa beaktas?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Har barn och ungdomar fått möjlighet att uttrycka sin mening om insatsen?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har särskild hänsyn tagits till barn och ungdomar med funktionsvariation - fysiskt och/eller psykiskt?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Tar insatsen hänsyn till barnkonventionens text om "till det yttersta av sin förmåga"?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>

### Landsbygdsperspektivet

Bedömer ni att beslutet kommer att innebära särskilda konsekvenser för landsbygden – nu eller i framtiden?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Vid <b>JA</b> hur bedömer ni att beslutet påverkar:		
Att det blir svårare att bo på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Att det blir fler jobb på landsbygden?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Att det minskar tillgången till god service på landsbygden?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>

### Horisontella principerna (tillgänglighet, icke-diskriminering samt jämställdhet)

Innebär insatsen risk för begränsad tillgänglighet?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har icke-diskrimineringsperspektivet beaktats?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Kan beslutet utestänga någon från samhället?	JA <input type="checkbox"/>	NEJ <input checked="" type="checkbox"/>
Har man beaktat FN:s konvention angående rättigheter för personer med funktionsvariation när beslutet togs?	JA <input checked="" type="checkbox"/>	NEJ <input type="checkbox"/>
Om <b>NEJ</b> – varför inte?		

## Begreppsförklaring

### **Barnkonventionen/barnperspektivet**

Barnkonventionen tar upp barnets situation ur många synvinklar och skall naturligtvis främja helhetssynen på barnen. Enligt FN är alla under 18 år barn.

Barnens bästa i främsta rummet

- Beaktas barnets rättigheter, främst rätten till trygghet och rätten till liv och utveckling i beslutsfattandet?
- Har en sammanvägning av olika intressen gjorts?

FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption och rätt till skydd mot missförhållanden och övergrepp. Till prioriterade rättigheter hör utveckling/utbildning.

### **Landsbygdsperspektivet**

Kan de som bor och verkar på landsbygden bli diskriminerade eller åsidosatta?

### **Horisontella principer**

Diskriminering sker när någon missgynnas eller kränks och missgynnandet eller kränkningen har samband med någon av de sju diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder). Detta gäller även barn till personer med något av ovanstående diskrimineringsgrund.

Funktionshinderspolitiken innebär att alla människor, oavsett funktionsförmåga, ska ha samma möjligheter att vara delaktiga i samhället och ta del av mänskliga rättigheter.

Det nationella målet för funktionshinderspolitiken är att, med FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning som utgångspunkt, uppnå jämlikhet i levnadsvillkor och full delaktighet för personer med funktionsnedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.