SALA KOMMUN

Kommunstyrelsen

KALLELSE

Kallelse till sammanträde

Organ Kommunstyrelsen

Plats Gustaf Adolfssalen

Tid onsdagen den 15 oktober 2025 kl. 09.00

Nr	Ärende	Dnr	Sida
1	Val av protokolljusterare		
2	Godkännande av föredragningslista		
3	Avrapportering från Digitaliseringsrådet		3 - 17
4	Återrapportering pågående projekt Fastighet	2025/324	18 - 22
5	Uppdrag om att utreda bildandet av ett fastighetsbolag	2024/1144	23 - 46
6	Startbesked avseende kompletterande åtgärder krisledningsplats	2025/958	47 - 53
7	Anläggningsarrende för telekommunikationsutrustning	2025/963	54 - 63
8	Internkontroll; Förslag på kommunövergripande kontrollområden för kommande verksamhetsår	2025/986	64 - 70
9	Information om grunduppdraget - kommunstyrelsens verksamheter	2025/1034	71 - 196
10	Förstudie arbetad tid	2025/633	197 - 203
11	Delårsrapport 2025-08-31, kommunstyrelsens verksamheter och överförmyndare	2025/977	204 - 292
12	Delårsrapport 2025-08-31, Sala kommun	2025/978	293 - 480
13	Åtgärdsplan Budget i balans, Sala kommun	2025/985	481 - 500
14	Reviderad budget 2025	2025/991	501 - 506
15	Budget i balans	2025/311	507 - 512
16	Redovisning av medborgarförslag som ej behandlats inom ett år, hösten 2025	2025/868	513 - 517
17	Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, hösten 2025	2025/869	518 - 522

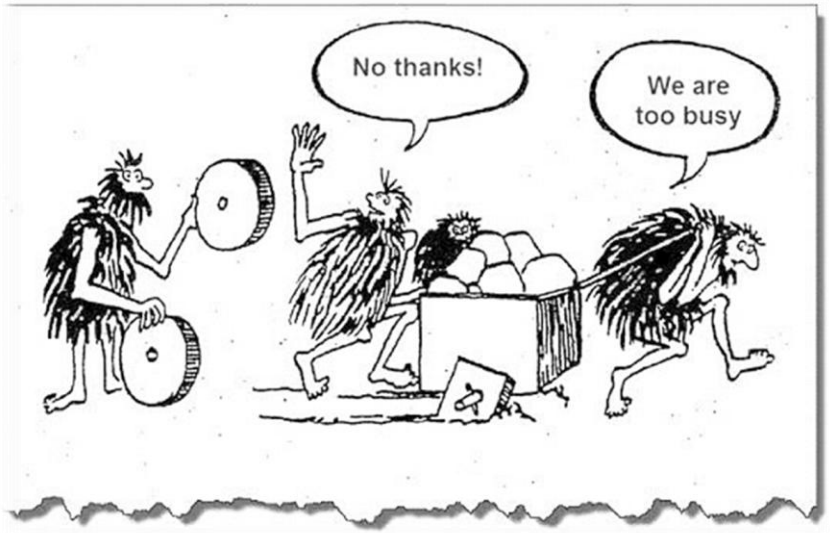
18	Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, hösten 2025	2025/870	523 - 528
19	Remiss - Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)	2025/667	529 - 759
20	Remiss; Ansökan som vigselförrättare	2025/802	760 - 766
21	Förtroendemannaorganisation samt bestämmelser om ersättningar och arvoden till förtroendevald i Sala kommun 2027-2030	2025/968	767 - 770
22	Svar på nämndinitiativ från Henric Eriksson (SD); Analys av regeringens linje om små modulära reaktorer (SMR)	2025/951	771 - 774
23	Muntliga rapporter	2025/4	
24	Svar på motion om inrättande av en akutskola i kommunen	2025/72	775 - 783
25	Svar på medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem	2023/1014	784 - 790
26	Svar på medborgarförslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola	2023/1332	791 - 798
27	Svar på medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen	2024/598	799 - 807
28	Svar på medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen	2024/756	808 - 818
29	Svar på e-förslag - Vintertaxa Konstgrästaxa för barn/ungdomar	2024/1095	819 - 831
30	Övriga frågor		

Digitaliseringsrådet

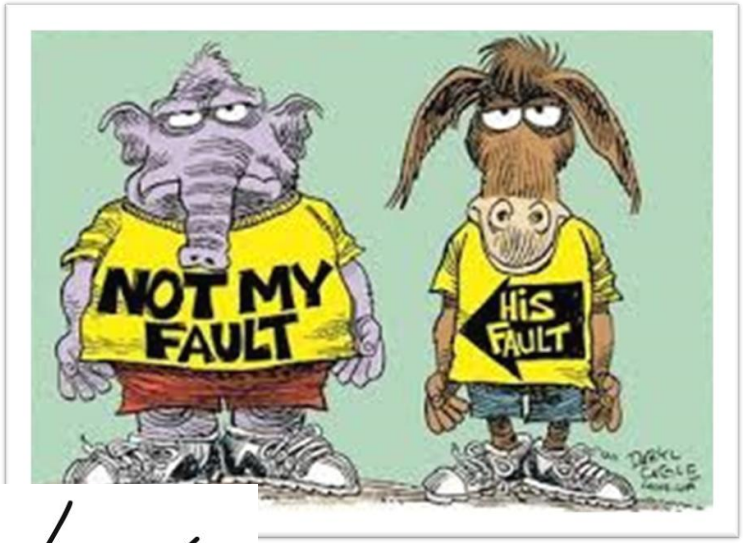
Presentation

Varför och vad har hänt?

Digital färdplan
Fokus framåt
Frågor


No thanks!
We are too busy

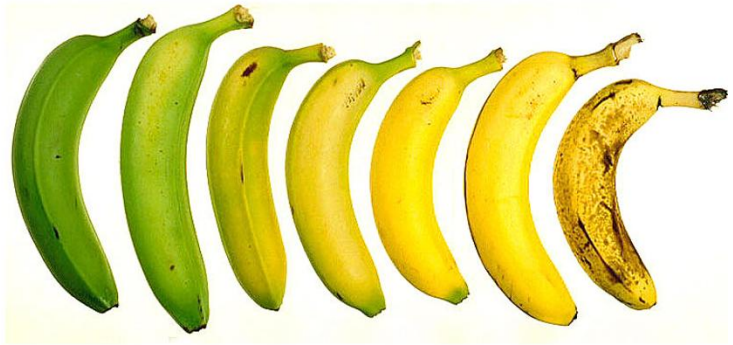



NOT MY FAULT
HIS FAULT




MEDBORGARE


You're Hopelessly Lost... Sorry



IT mognad



Digitaliseringsråd

- Forum för digitaliseringsfrågor och översikt över digitala behov
- Representanter från kontorens ledningsgrupper
- Ledningsgrupp ⟺ Digitaliseringsrådet
- Rapporterar till KLG minst 2 ggr per år
- KS 1 gång per år
- Kommunikation till medarbetare

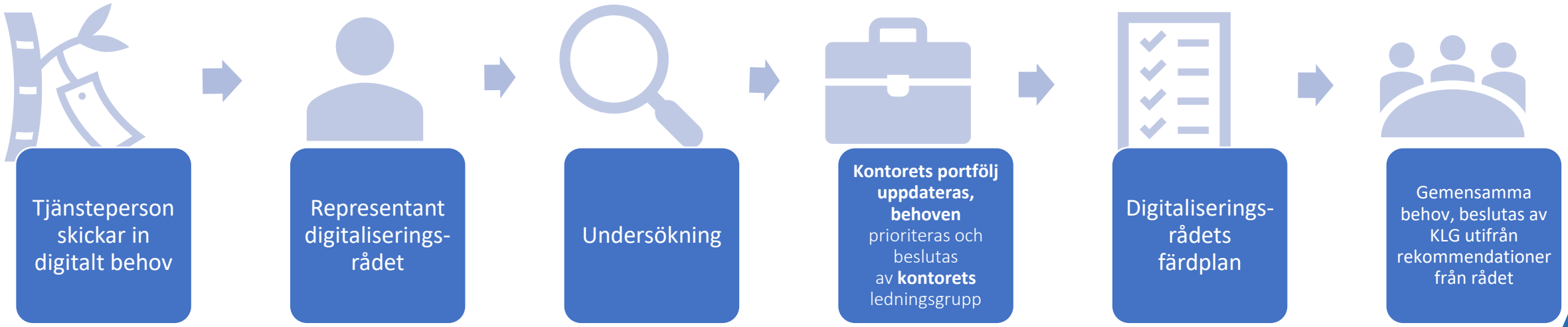
Rådets uppdrag

- Leda, prioritera (rätt häst!) och koordinera digitaliseringsinsatser
- Skapa samsyn och gemensam färdriktning
- Anpassa till digitala trender och ny teknik
- Främja kultur av ständiga förbättringar och innovation
- Samverka och skapa medborgarfokus
- Bygga digital kompetens

Gjort hittills

- Kontoren har en digitaliseringsportfölj med aktiviteter
- Kommunen har en gemensam färdplan som kommunledningsgruppen stödjer
- Arbetsprocess digitala behov
- Rådet har rekommenderat start av förstudier och projekt, kommunledningsgruppen har godkänt
- Prioriteringsnivåer digitala behov
- Enklare förstudierapport som verksamheten kan göra själva
- Vi har inlett arbetet med PM3-modellen i systemförvaltningen
- Digitaliseringsstrategi
- It-policy

Arbetsprocess digitala behov



	ID	Behov/aktivitetsbeskrivning	Enhet	Kontoret /ITD pr	Status	Start	Budget	2024 - Q4			2025 - Q1			2025- Q2								
								OCT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG				
Kommungemensamt	KG1	E-arkiv	VOO, KLK, SK, SBK, TK	2	Förstudie		Ja	För	För	För	För						Prj	Prj				
	KG2	Ledningssystem	VOO, SK,KOF, SBK	2	Förstudie		Ja SK						För	För	För	För	För	För	För			
	KG3	Digital signeringstjänst	VOO, TK, KOF, SK, SBK, SHE,SABO Näringsliv	2	Ej påbörjad																	
	KG4	Ärendehantering	TK, SBK, KLK, Näringsliv	2	Ej påbörjad		Nej															
	KG9	Systemförvaltning PM3	Alla kontor	2	Pågående								Prj	Prj	Prj	Prj	Prj	Prj	Prj	Prj	Pr	
		SKR Handslaget Digital post	Alla kontor	2	Bevakning																	
		SKR Handslaget Nationell identitets- och behörighetshantering	Alla kontor	2	Bevakning																	
	KG10																					
Kommunledning skontoret	KL1	Digitala anställningsavtal/signering	Personal	2	Ej påbörjad	Q4 2025	Ja															
	KL2	Digital referenstagning	Personal	1	Pågår	klart	Ja															
	KL3	Digitala tester vid rekrytering	Personal	1	Ej påbörjad	Q3 2025	Ja															
	KL4	Digitala onboardingprocesser	Personal	2	Ej påbörjad		Ja															
	KL5	Digitala offboarding processer	Personal	2	Ej påbörjad		Ja															
	KL6	E-tjänst vid flytt av personal	Personal	2	Pågår	Q1 2025	Ja															
	KL7	App för stämpling i besched	Personal	2	Pågår	Q4 2024	Nej															
	KL8	Hantering av arrenden med TK och SBK	Ekonomi	1	Pågår	Q4 2024	Nej															
	KL12	App för tidredovisning i Visma	Ekonomi	2	Pågår	Q4 2024	Nej															
	KL13	Använda Proceedo för inköp	Upphandling	1	Ej påbörjad	Q1 2025	Okänt															
	KL14	AI för Sala.se/intranät	Kommunikation	2		Q1 2025	Ja-komm															
	KL15	Upphandling av telefoniplattformen	Kommunikation	1	Ej påbörjad	Q2 2025	Gjort begäran om investering fom 2027							För								
	KL16	eIDAS (Lagkrav)	Kommunikation	1	Pågår	Q2 2025	Inga kostnader för investering, endast drift							För	För	För						
	KL17	Förbättring av krisredundans sala.se / intranät	Kommunikation	1	Förstudie finns, behöver aktualiseras / förnyas.	2027	Gjort begäran om investering fom 2027															
	KL18	Auktorisationssystem för e-legitimering	Kommunikation	?	Ej påbörjad																	
	KL19	Integration till MIM	Kommunikation	1	Ej påbörjad	Q42025/Q1 2026	Nej (Bör finnas med i befintligt avtal)															

64 "aktiviteter" i färdplanen

Kommunledningskontoret

Behov	Varför är det prioriterat
Krisredundans för sala.se och intranätet.	Huvudkanalen för kommunikation i händelse av kris eller krig. Att webben även finns på andra servrar och inte påverkas av avbrott.
eIDAS	Lagkrav och EU-standard, möjlighet för EU-medborgare att logga in i Sala kommuns e-tjänster.
AI-funktionalitet för sala.se och intranät	Lätt att hitta rätt. Innehållsförslag baserat på variabler som tid på dygnet, årstid, ingångssida (förslag på aktuella och populära sidor) och redaktörsstöd för bearbetning av texter.
Digital referenstagning vid rekrytering	Förenklad hantering och tidsbesparing för rekryterande chef. Kan även innebära ökad kvalitet.
App för tidredovisning i Visma	Projekt pågår att se över tidredovisningen på tekniska kontoret, där en app är en del i lösningen.
Fakturaunderlag per post	Arbete pågår att minska administrationen kring fakturering, där fakturaunderlagen per post är en del som går att digitalisera och effektivisera
Novisa, Digitalt lokalförsörjningsverktyg	Inväntar ny lokalstrateg och upphandling ska beställas 2026 (punkten ska flyttas till kommunledningskontoret)

Skolkontoret

Behov	Varför är det prioriterat	Status
Elevhälsosystem	Förlegat avtal, uppfyller ej lagkrav	Införandeprojekt HT.25
DNP – Digitala Nationella Prov	Införande krav från Skolverket	Nytt försök läsåret 25/26
System/enhetsförvaltning	Anpassa oss efter omorganisation	Pågående arbete
Integrationer (MiM)	Minska manuell handpåläggning och ökad säkerhet	Pågående arbete

Samhällsbyggnadskontoret

Behov,	Varför är det prioriterat	Status
Byte av verksamhetssystem, ByggR	Nedstängning av system Nytt system Nova	Planerad driftsättning 2026-01-01
Byte av verksamhetssystem, Bostadsanpassningsbidrag	Effektivisering, färre ärendehanteringssystem Nytt system Nova	Planerad driftsättning 2026-01-01
Digitalisering av detaljplaner	Lagkrav	Pågående - flerårsprojekt
Checklistor för fältarbete i Ecos	En mindre arbetsinsats, effektiviseringsvinst	Planerad Q3 2026
Automatisering av NKI	En mindre arbetsinsats, effektiviseringsvinst	Miljö och servering: I drift Bygg: Planerad driftsättning 2025-09-26
Digital ankomststämpling	En mindre arbetsinsats, effektiviseringsvinst	Miljö: I drift sedan 2025-02-01 Bygg: Planerad driftsättning 2025-09-26
Digital delgivning/förenklad delgivning	Mindre arbetsinsats, effektiviseringsvinst	Planerad driftsättning 2025-09-26
Digital post – Kivra	Kostnadsbesparing, effektivt medborgarvänligt	Förstudie pågår

Tekniska kontoret

Behov	Varför är det prioriterat
Upphandling av skolskjutsprogram, Vega	Beställning gjord hos upphandling
Upphandling av kostdatasystem	Upphandling beställd och uppstartas under våren

Vård och omsorg

Behov	Varför är det prioriterat	Status
Mobilt arbetssätt joursköterskor natt	Möjliggöra ett mobilt arbetssätt då joursköterskorna rör sig över hela kommunen så de har access till alla system de behöver oavsett vart de befinner sig.	Klart mars-april 2025
Delade enheter	Fler användare på samma mobila enhet vilket minskar antal mobiler samt abonnemang. Minskade kostnader och hantering.	Nov-dec 2025
Brygga mellan Portalen och IntraPhone	Personalens schematurer förs över automatiskt till planeringssystemet istället för manuell hantering.	
Personlarm/trygghetslarm/ överfallslarm	Upphandling avrop via ADDA för samtliga verksamhetsområden, bättre och billigare lösningar utifrån behov.	Personlarm klart juni 2025 Trygghetslarm htj klart Trygghetslarm säbo pågår

Rådets prioritering gemensamma behov

Behov	Kontor	Rekommendation	Status
E-arkiv	VOO, KLK,SBK, SK	Projektstart maj-25	Projekt startat
Ledningssystem	SK, VOO, SBK, KOF, KLK	Förstudie start mars -25	Förstudie pågår
Digital signering	VOO, TK, KOF, SK, SBK, SHE	Förstudie start nov -25	
Ärendehantering	TK, SBK, KLK	Förstudie start 2026	
Systemförvaltning	Alla	Införande PM3-modellen	Pågår
SKR Handslaget Digital post	Alla	Bubblare	Uppstart
SKR Handslaget Nationell identitets-och behörighetshantering	Alla	Bubblare	Uppstart Eidas

Fokus framåt för rådet

- Förstudier för rätt satsning – effekt i tid, kostnad, säkerhet, medborgarnytta
- Införande av PM3 för vår systemförvaltning. Samverkan, ekonomi, struktur och informationssäkerhet
- Skapa helhetstänk och en större medvetenhet hos ledning
- Inspirera till hur digitalisering kan spara tid, pengar och skapa medborgarnytta
- Samverka med andra kommuner och intressenter
- Höja lägstanivån



Frågor



Tekniska kontoret, Fastighet
Åsa Agemalm
Verksamhetschef Fastighet

MISSIV

Återrapportering pågående projekt Fastighet

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Verksamhet Fastighet ska, ett par gånger per år, rapportera utifrån pågående fastighetsprojekt. Prioritet ligger att redovisa större investeringsprojekt men kan även avse mindre projekt eller planerat underhåll med särskilt intresse. Från gång till annan väljs projekt för redovisning ut vilket gör att olika projekt kan redovisas vid olika tillfällen.

Rapporteringen är kort, övergripande och berör huvudsakligen två delar; nulägesbild och framfart i projektet samt ekonomisk uppföljning.

Aktuella projekt som kommer redovisas vid detta tillfälle är, som nedan följer:

- Åkraskolan, anpassad skola och Åkra förskola:

Slutbesiktning genomförd och godkänd 2025-06-17, Verksamhet tillträde lokalerna 2025-07-01, Invigning, tillsammans med elever genomförd i samband med skolstart 2025-08-18, Inga större driftstörningar eller utmaningar i byggnad har uppstått i samband med verksamhetsstart.

- Större planerade underhåll under 2025:

Här summeras endast en del och framför allt de underhåll av större karaktär som genomförts eller pågår på Sala kommuns ägda byggnader, Takomläggning av skett på Björkgården samt Varmsätra skola. Hiss renoveringar på Ekebygården samt på Ösby Naturbruksgymnasium. Dränering genomförd på Klockarbo Förskola, Rörinfodring genomfört på Björkgården. Målning av fönster och farstu är genomförd på Täljstenen. Gradängsal på Ekebyskolan har renoverats och nya möbler är installerade.

SALA KOMMUN

Ekonomiska konsekvenser
Åkraskolan, anpassad skola och Åkra förskola:

Efter beslut av genomförande och projektering av projektet utökades beställning i antal elever samt att fler byggnader behövde rivas än vad som bedömdes i tidigt skede, vilket har påverkat budget. Saneringskostnader, översvämningar samt material, drivmedel och el är andra ökade kostnader. Kostnadsbesparingar har kunnat påverkas genom annat val av material, optimering av ytor och inredning, förändrade tekniska- och mer produktionsvänligare lösningar.

Rivningen av den gamla Åkraskolan och förskolan blev färdig under 2024. De totala rivningskostnader uppgick till 10,2 mnkr, varav 0,4 mnkr belastade 2022, 7,3 mnkr 2023 och 2,4 mnkr 2024. Dessa kostnader belastade Fastighets driftsbudget, då det ej är en investeringsutgift.

Den ursprungliga investeringsbudgeten för Åkraskolan uppgick till 250 mnkr. Inför budget 2023 gjordes dock en revidering av budgeten med anledning av att projektet blivit dyrare än vad som bedömts inledningsvis. Budgeten reviderades då till 312,1 mnkr.

Under 2023 och 2024 genomfördes saneringsarbete, vilket uppgick till 30,1 mnkr. Innan saneringen uppskattades utgiften uppgå till 8 mnkr, men blev alltså 22 mnkr dyrare än uppskattning.

Ökade kostnader för skyddsrum samt vinter – och översvämningskostnader belastade projektet med ytterligare 6 mnkr. Dessa ledde till totalt ökade kostnader motsvarande 32,4 mnkr.

Samtidigt pågick arbetet med byggnationen av Åkraskolan i snabbare takt än planerat, vilket medförde att projektets betalplan uppdaterades och vissa utbetalningar behövde ske 2024 i stället för 2025. Detta belopp uppgick till 16 mnkr, varpå investeringsbudgeten för 2025 reviderats ned med motsvarande belopp.

Prognos 2025 för Åkraskolan tyder på en total investeringsutgift om 344,5 mnkr.

Slutrapport med ekonomiskt utfall för projektet, planeras att vara klar innan årsskiftet 2025.

SALA KOMMUN

Större planerade underhåll, 2025:

Den totala budgeten 2025 för projektet planerat underhåll är 12 000 tkr.

Per den sista augusti har 5 058 tkr upparbetats i projektet.

Underhållsåtgärder är planerade för hela projektbudgeten, på resterande belopp 6 942 tkr.

Prognos per 2025-12-31 är att totala budgeten för året är upparbetad.

FÖRSLAG TILL BESLUT

att informationen läggs till handlingarna

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

Om **NEJ** – varför inte?

SALA KOMMUN

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.

Dnr 2024/1144

KSLU § 137 Uppdrag om att utreda bildandet av ett fastighetsbolag

INLEDNING
Kommundirektören fick uppdrag från kommunstyrelsens ledningsutskott den 30 oktober 2024, § 147, att utreda bildandet av ett fastighetsbolag. Detta grundade sig i att arbeta för en ekonomi i balans för Sala kommun.

Uppdraget i beslut:

- Utredningen ska ske med externt stöd och presenteras i form av ett antal rekommendationer för hur en fortsatt organisering av kommunens fastigheter förvaltas.
- Särskilt belyses för och nackdelar med bildandet av ett fastighetsbolag och hur detta kan organiseras.
- Samtliga av kommunens fastigheter som återfinns inom Kommunstyrelsen ansvar samt Sala Silvergruva AB fastigheter ska ingå i utredningen.
- Utredningen presenteras under det första kvartalet 2025.

Uppdraget direktupphandlades hos Norem AB, vilka är konsultföretag med specialistkompetens inom fastighet och bred erfarenhet av kommunal verksamhet. Under våren 2025 påbörjades arbetet i form av intervjuer, informationsinhämtning och kartläggning. Projektet har löpande återrapporterats till beställare samt med skriftlig slutrapport i maj 2025. Underlag för slutrapport presenterar respektive uppdrag i PowerPoint format.

Att genomföra en bolagisering kräver stora resurser i tid och kostnader. Bolagisering sker i olika etapper, driva fördelaktigt i projektform, ska finansieras och har en tidsplan som rimligt ligger mellan 2 – 3 år. Inför en bolagisering behöver fortsatta utredningar och analyser genomföras.

Utifrån rekommendationer och det ekonomiska läge för Sala kommun föreslås nedan första insatser, dessa är av stor betydelse oavsett om Sala kommun väljer att bolagisera eller inte:

- Uppdatera tydliga ägardirektiv för effektiv styrning, uppdrag och avkastning och för Sala-Heby Energi, Sala bostäder samt för Sala Silvergruva
- Utreda att stärka kommunstyrelsens beställningskompetens samt en systematisk uppföljning av verksamhet Fastighets löpande arbete
- Genomgång av alla fastigheter, för Sala kommuns och Sala Silvergruvas objekt; så som ex. fastighetsgränser, fastighetsbildningsåtgärder, teknisk status och underhållsplaner, avyttra fastigheter utan strategiskt värde, areauppmätningar, strategi vakanta lokaler, inventeringar och behov av lokaler för kommunal verksamhet kommande 5 års period samt kvalitetssäkra fungerande hyresmodell.

KSLU § 137 fortsättning

- Skapa en strukturell, robust och effektiv fastighetsorganisation, med en ekonomi i balans

Ekonomiska konsekvenser
Att skapa och driva ett bolag medför ökade kostnader för administration, bolagsstyrelse, revisorer och annan företagsstruktur. Om inte bolaget styrs korrekt kan det leda till underskott som drabbar den kommunala ekonomin.

Bolagsformen medför vissa skatterättsliga konsekvenser exempelvis att bolagets överskott måste beskattas samt vissa momsrelaterade skatteeffekter. Bolagisering som medför en överföring/försäljning av fastigheter kan aktivera stämpelskatt, där kostnad uppstår.

Bolagiseringsprocessen innebär ett antal kostnader i samband med genomförandet. Utredning- och genomförandekostnader kommer uppstå inom områden som fastighet, processledning, juridik och ekonomi.

För fortsatt utredningsarbete behöver en ekonomisk plan sättas och finansiella medel avsättas för ändamålet, vilka beror på uppdragets bredd, inriktning och syfte.

Beslutsunderlag
KS 2025.4796 – Missiv
Powerpoint – Norem:s utredning av en bolagisering av kommunens fastigheter
Beslut KSLU § 147, 2024-10-30

Ärendet föredras av fastighetskonsult och projektledare Boki Vojvodic.
Fastighetschef Åsa Agemalm deltar vid ärendets behandling.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet beslutar,
att hänskjuta ärendet till kommunstyrelsen för beslut.

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

BESLUT
Ledningsutskottet beslutar,
att hänskjuta ärendet till kommunstyrelsen för beslut.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Tekniska kontoret Fastighet
Åsa Agemalm
Verksamhetschef

MISSIV

Återrapportering av uppdrag om att utreda bildandet av fastighetsbolag

INLEDNING

Kommundirektören fick uppdrag, Dnr 2024/1144, §147, från Kommunstyrelsens ledningsutskott, 2024-10-30, att utreda bildandet av ett fastighetsbolag. Detta grundade sig i att arbeta för en ekonomi i balans för Sala kommun.

Uppdraget i beslut:

- Utredningen ska ske med externt stöd och presenteras i form av ett antal rekommendationer för hur en fortsatt organisering av kommunens fastigheter förvaltas.
- Särskilt belyses för och nackdelar med bildandet av ett fastighetsbolag och hur detta kan organiseras.
- Samtliga av kommunens fastigheter som återfinns inom Kommunstyrelsen ansvar samt Sala Silvergruva AB fastigheter ska ingå i utredningen.
- Utredningen presenteras under det första kvartalet 2025.

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Uppdraget direktupphandlades hos Norem AB, vilka är konsultföretag med specialistkompetens inom fastighet och bred erfarenhet av kommunal verksamhet. Under våren 2025 påbörjades arbetet i form av intervjuer, informationsinhämtning och kartläggning. Projektet har löpande återrapporterats till beställare samt med skriftlig slutrapport i maj 2025. Underlag för slutrapport presenterar respektive uppdrag i PowerPoint format.

Att genomföra en bolagisering kräver stora resurser i tid och kostnader. Bolagisering sker i olika etapper, drivas fördelaktigt i projektform, ska finansieras och har en tidsplan som rimligt ligger mellan 2 – 3 år. Inför en bolagisering behöver fortsatta utredningar och analyser genomföras.

Exakt hur stora dessa kostnader är svarar inte utredning på. En bolagisering kommer inte lösa Sala kommuns ekonomiska utmaningar. Ska en bolagisering tillföra ett mervärde, utifrån ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter behövs ett gediget förarbete och en fortsatt fördjupad utredning av de ekonomiska förutsättningarna och fördelarna, som en bolagisering möjligen skulle ge.

Gällande hur en bolagiseringsorganisation samt koncernstruktur skulle kunna se ut finns fler förslag. Dessa förslag behöver noggrant jobbas igenom och värderas så att slutlig organisationsform linjerar med det som är mest lämpat för Sala kommuns förutsättningar.

NULÄGE

Norem AB genomför en presentation av utredningen (*bilaga 1*) på Kommunstyrelsens ledningsutskott 25-10-01.

Utifrån rekommendationer och det ekonomiska läge för Sala kommun föreslås nedan första insatser, dessa är av stor betydelse oavsett om Sala kommun väljer att bolagisera eller inte:

- Uppdatera tydliga ägardirektiv för effektiv styrning, uppdrag och avkastning och för Sala-Heby Energi, Sala bostäder samt för Sala Silvergruva
- Utreda att stärka kommunstyrelsens beställningskompetens samt en systematisk uppföljning av verksamhet Fastighets löpande arbete
- Genomgång av alla fastigheter, för Sala kommuns och Sala Silvergruvas objekt; så som ex. fastighetsgränser, fastighetsbildningsåtgärder, teknisk status och underhållsplaner, avyttra fastigheter utan strategiskt värde, areauppmätningar, strategi vakanta lokaler, inventeringar och behov av lokaler för kommunal verksamhet kommande 5 års period samt kvalitetssäkra fungerande hyresmodell.
- Skapa en strukturell, robust och effektiv fastighetsorganisation, med en ekonomi i balans

Ekonomiska konsekvenser
Att skapa och driva ett bolag medför ökade kostnader för administration, bolagsstyrelse, revisorer och annan företagsstruktur. Om inte bolaget styrs korrekt kan det leda till underskott som drabbar den kommunala ekonomin.

Bolagsformen medför vissa skatterättsliga konsekvenser exempelvis att bolagets överskott måste beskattas samt vissa momsrelaterade skatteffekter. Bolagisering som medför en överföring/försäljning av fastigheter kan aktivera stämpelskatt, där kostnad uppstår.

Bolagiseringsprocessen innebär ett antal kostnader i samband med genomförandet. Utredning- och genomförandekostnader kommer uppstå inom områden som fastighet, processledning, juridik och ekonomi.

För fortsatt utredningsarbete behöver en ekonomisk plan sättas och finansiella medel avsättas för ändamålet, vilka beror på uppdragets bredd, inriktning och syfte.

SALA KOMMUN

FÖRSLAG TILL BESLUT

Ledningsutskottet föreslår

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

Om **NEJ** – varför inte?

SALA KOMMUN

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.

Dnr 2024/1144

KSLU § 147 Uppdrag om att utreda bildandet av ett fastighetsbolag

INLEDNING
Mot bakgrund av den månadsuppföljning per april månad 2024 som behandlades på kommunstyrelsens sammanträde den 5 juni 2024, § 108, beslutades om ett antal åtgärder för kostnadsreduceringar och arbete för ekonomi i balans.

Kommundirektören fick bland annat i uppdrag att fastighetsbeståndet ska ses över med syfte att sänka kostnader.
Mot bakgrund av detta föreslås att kommundirektören ges i uppdrag att utreda bildandet av ett fastighetsbolag.

- Utredningen ska ske med externt stöd och presenteras i form av ett antal rekommendationer för hur en fortsatt organisering av kommunens fastigheter förvaltas.
- Särskilt belyses för och nackdelar med bildandet av ett fastighetsbolag och hur detta kan organiseras.
- Samtliga av kommunens fastigheter som återfinns inom Kommunstyrelsen ansvar samt Sala Silvergruva AB fastigheter ska ingå i utredningen.
- Utredningen presenteras under det första kvartalet 2025.

Beslutsunderlag
KS 2024.5642, Missiv

Ärendet föredras av kommundirektör Daniel Holmvin.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet beslutar,
att uppdra till kommundirektören att utreda bildandet av ett fastighetsbolag och presentera utredningen under första kvartalet 2025.

Anders Wigelsbo (C) och Erik Hamrin (M) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

Erik Hamrin (M) yrkar tillägg
att ge kommundirektören i uppdrag att i samband med utredningen om bildande av fastighetsbolag även utreda om kommunen bör genomföra en koncernbildning av kommunens bolag med ett moderbolag i korrekt struktur.

Anders Wigelsbo (C) yrkar
att ledningsutskottet beslutar
att Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande avslås.

Beslutsgång
Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner sitt eget yrkande bifallet.
Ordföranden ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

KSLU § 147 fortsättning

Votering
Votering begärs och följande voteringsproposition godkänns.
Den som stödjer Amanda Lindblads (S) yrkande röstar JA och den som stödjer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande röstar NEJ.
Vid voteringen avges 3 JA-röster; Amanda Lindblad (S), Glenn Andersson (S), Anders Wigelsbo (C) och 2 NEJ-röster; Magnus Edman (SD) och Erik Hamrin (M).

Ledningsutskottet finner att Amanda Lindblads (S) yrkande är bifallet.

BESLUT
Ledningsutskottet beslutar,
att uppdra till kommundirektören att utreda bildandet av ett fastighetsbolag och presentera utredningen under första kvartalet 2025.

Reservationer
Erik Hamrin (M) och Magnus Edman (SD) inkommer med skriftlig reservation.

Hanna Westman (SBä) lämnar in protokollsanteckning.

Skickas till
Kommundirektör

NOREM
NORDIC REAL ESTATE MANAGEMENT

Sala kommun
Utredning av en bolagisering av kommunens fastigheter
Oktober 2025

Dagens agenda

- Översikt av bolagisering av fastigheter i kommuner
- Generella aspekter kopplat till bolagisering
  - Målbild kopplat till bolagisering
  - Strategiska
  - Operativa
  - Finansiella
  - Koncernstruktur
- Kommunens roll efter en bolagisering
- Skatter och andra effekter att beakta
- Hyressättning och kostnader
- Sala Silvergruva
- Nästa steg

Bolagisering av kommunala lokaler och fastigheter

- Bolagisering innebär att kommunen överför vissa tillgångar och/eller verksamheter till ett bolag genom en försäljning
  - Bolag kan ägas direkt av kommunen eller av en bolagskoncern som i sin tur är helägd av kommunen
  - Fastigheter kan bolagiseras med eller utan tillhörande förvaltande verksamhet

- Bolag för verksamhetslokaler är ett bolag som äger lokaler som kommunen använder för sin verksamhet
  - Skolor och liknande lokaler där kommunen är huvudsaklig hyresgäst

- Allmännyttigt bostadsbolag är ett bolag som lyder under speciell lagstiftning som kräver högre affärsmässighet jämfört med andra kommunala bolag
  - Huvudsakligt syfte att äga och hyra ut bostadslägenheter

- Kommersiellt bolag är ett bolag med fastigheter som kommunen äger och huvudsakliga hyresgäster inte utgörs av kommunal verksamhet, t ex där det privata näringslivet är hyresgäst eller mark/fastigheter för utveckling
  - Till exempel fastigheter som kan öka i värde genom detaljplaneläggning och försäljning av byggrätter
  - Majoriteten av intäkterna kommer från externa hyresgäster utanför kommunens ekonomi

- Koncern innebär en ägarstruktur där kommunen överför sitt ägarskap av sina bolag till ett moderbolag
  - Kommunen bildar och äger moderbolaget till 100 procent
  - Moderbolaget i sin tur äger dotterbolag till 100 procent

Målbild för en bolagisering

- En bolagisering kan göras av flera skäl och styrs till stor del av kommunens målsättningar och ambitioner

- Ofta kan effektiviseringar uppnås även utan en bolagisering genom tydlig ledning, styrning mot uppsatta mål, tydliga ansvarsområden och fokus på ekonomisk planering och uppföljning.

- Bolagisering är inte samma sak som en privatisering. En privatisering innebär att kommunen säljer tillgångar eller upphandlar verksamhet på den privata marknaden. Den typen av bolagisering som avses i denna utredning avser endast en ägarform där kommunen fortfarande är ägare i samma utsträckning som tidigare.

- Nedan är några vanliga anledningar varför en kommun väljer att bolagisera sina fastigheter
  - Strategisk effektivitet
    - Genom att bolagisera möjliggörs en tydligare styrning och uppföljning av den verksamhet som bedrivs inom bolagen
  - Operativ effektivitet
    - Genom att bolagisera specifika delar i en bredare verksamhet möjliggörs ett högre fokus för verksamheten och därigenom en mer anpassad organisation som i sin tur möjliggör högre effektivitet
  - Finansiell effektivitet
    - Genom att synliggöra och strukturera tillgångar samt ekonomiska värdena kan höge finansiell effektivitet uppnås

Generella fördelar/nackdelar med en bolagisering – Strategiska aspekter

Fördelar

- Renodling av fastighetsverksamheten där fastighetsverksamheten utgör kärnverksamhet i bolaget
- Genom en bolagisering kan det vara lättare att styra fastighetskostnaderna på längre sikt genom att ställa krav på affärsmässighet och hållbar förvaltning
- Utöva tydlig styrning av verksamheten i respektive bolag genom bolagsordningar och de ägardirektiv som kommunfullmäktige fastställer

Nackdelar

- Tid och resurser behöver avsättas för ägarstyrning av bolagen
- Samordning mellan olika intressen kan bli svårare
- Om styrningen av bolagen är svag kan bolagen fatta beslut som inte ligger i linje med kommunens övergripande mål och prioriteringar av verksamheten
- Bolagisering kräver andra kompetenser jämfört med kommunal förvaltning, både hos kommunen och styrelse och ledning i bolagen
- Bolagen kan bli självstyrande och därmed utöva verksamhet oberoende av kommuners vilja vilket kan öppna för intressekonflikter

Generella fördelar/nackdelar med en bolagisering – Operativa aspekter

Fördelar

- Tydligare gränsdragning mellan fastighetsbolagets uppgifter och verksamheterna inom kommunen
- Renodling av fastighetsverksamheten
- Effektivare drift och förvaltning av fastigheterna då det är lättare att handla upp externa tjänster för ett bolag samt att varje projekt eller hyresgästanpassning kräver ett affärsupplägg

Nackdelar

- Dubbelfunktioner riskerar bildas då både bolag och kommuner kan se behov av liknande funktioner
- Kommunen behöver skapa en bra beställarorganisation med fastighetskompetens som kräver annan kompetens och organisation än en förvaltningsorganisation

Generella fördelar/nackdelar med en bolagisering – Finansiella aspekter

Fördelar

- Bolagisering skapar ett tydligare ansvar för ekonomin då fastigheternas resultat- och balansräkning skiljs från övriga delar av den kommunala verksamheten
- Långsiktig fastighetsförvaltning kan enklare uppnås genom möjlighet att planera för investeringar över tid
- Bolagsformen sätter högre krav på att uppnå affärsmässighet vilket innebär att bolaget måste sätta hyresnivåer som täcker kostnader och arbeta aktivt med kostnadsmassan samt hålla belåningsgrad under kontroll
- En koncernstruktur möjliggör koncernbidrag och skatteutjämning mellan olika starka bolag

Nackdelar

- Att skapa och driva ett bolag medför ökade kostnader för administration, bolagsstyrelse, revisorer och annan företagsstruktur
- Om inte bolaget styrs korrekt kan det leda till underskott som drabbar den kommunala ekonomin
- Bolagsformen medför vissa skatterättsliga konsekvenser exempelvis att bolagets överskott måste beskattas samt vissa momsrelaterade skatteffekter
- Bolagiseringsprocessen innebär ett antal kostnader i samband med genomförandet exempelvis utredningar, stämpelskatt mm

Koncernstruktur – utgångspunkter

- I en kommun med flera bolag kan en koncernstruktur vara fördelaktig utifrån ett styrningsperspektiv där samordning av bolagsstyrning och uppsikt samlas i moderbolaget

Fördelar

- Möjliggör ekonomiska verktyg för att effektivisera koncernekonomin (skatteutjämning, konsolidering och koncernbidrag)
- Förenklar koncerninterna transaktioner (köp och sälj av fastigheter)
- Skapar en plattform för samlad ägarstyrning av den kommunala bolagssfären
  - Detta är en utökning av Kommunstyrelsens uppsiktsplikt men ges då en fokuserad plattform med ett tydligt uppdrag
- Möjlighet att intäkter från ett bolag används för att täcka upp ett annat bolags underskott på bekostnad av hyresgäster

Nackdelar

- Administrativ börda kommer att öka
- Krävs kompetens och erfarenheter att leda en bolagskoncern som skiljer sig från de kompetenser och erfarenheter som krävs i en kommunal förvaltning
- Risk för så kallad ”Dubbla stolar” problematik där samma personer i kommunen besitter olika roller som försvagar den interna kontrollen
  - Vanligt ex att Kommundirektör även antar rollen som VD för moderbolaget och att kommunstyrelseordförande antar rollen som Styrelseordförande i moderbolaget
- Risk att intäkter från ett bolag används för att täcka upp ett annat bolags underskott på bekostnad av hyresgäster

Kommunförvaltningens roll efter en bolagisering

- En bolagisering där kommunen utgör både hyresgäst och hyresvärd ställer krav på hyresgästsidan att kunna agera beställare av lokaler på ett professionellt sätt

- I och med att den kommunala fastighetsverksamheten flyttar ut ur kommunens direkta verksamhet, skapar detta nya förhållningssätt mellan verksamhet och fastighetsägare/bolag. Kommunen går alltså från att vara fastighetsägare tillika hyresvärd gentemot sina egna kommunala verksamheter tillika hyresgäster, till att endast bli hyresgäst. Detta skapar nya förutsättningar för hur kommunen och bolagen arbetar med hyressättning, investeringar, upphandlingar och drifts- och förvaltningsfrågor.

- Generellt blir fördelning av ansvaret sådant att kommunen behåller det strategiska ansvaret för kommunens stadsutveckling om kommunen äger exploateringsbar mark medan bolagen tar över det operativa och verkställande ansvaret för fastighetsdrift, utveckling och förvaltning

- Den strategiska lokalförsörjningen blir central för den långsiktiga balansen mellan utbud och efterfrågan av verksamhetslokaler
  - För kommunen blir utbudet viktigt för att säkerställa kapacitet och tillgång till bra lokaler över tid
  - För bolaget blir efterfrågan viktigt för att säkerställa bolagets ekonomiska hållbarhet
  - Dessa två behov måste samspela på en ny nivå som kräver utveckling från att arbeta med lokaler i egen regi inom kommunförvaltningen

Skattemässiga konsekvenser

- Stämpelskatt
  - Vid överföring av fastigheter till bolag måste stämpelskatt betalas av köparen (bolaget). Stämpelskatten uppgår till 4,25% på det högsta värdet av taxeringsvärde eller köpeskilling/marknadsvärde.
- Moms
  - Fastigheter är vanligen undantagna för moms. När fastigheter bolagiseras kan bolaget anmäla sig för frivillig skattskyldighet och därmed debitera moms på hyresbeloppet. Bolaget får då göra avdrag för sina momskostnader. För kommunen är det kostnadsneutralt, då kommunerna får göra avdrag för ingående moms. Vid en försäljning kan eventuellt avdragen investeringsmoms få en skattekonsekvens för kommunen, detta behöver utredas särskilt.
- Vinstbeskattning
  - Ett bolag behöver betala skatt på sitt resultat. Detta kan innebära en ökad kostnad för kommunen. Ett affärsförhållande mellan det kommunala bolaget (hyresvärden) och den kommunala verksamheten (hyresgästen) uppstår eftersom kommunen erlägger hyra för förhyrda lokaler. Kostnaderna för verksamhetslokalerna/fastigheterna tas av bolaget, hyresvärden.
- Fastighetsskatt
  - Fastighetsskatt betalas för de fastigheter som inte taxeras som specialenheter, t ex kontor, lager, verkstad, industri. Specialenheter är en byggnad som används för samhällsnyttiga ändamål och byggnadens användning avgör om det är en specialenhet eller inte.

Hyressättning och kostnader i ett kommunalt fastighetsbolag

- Hyran måste vara tillräcklig för att täcka löpande kostnader för fastighetsförvaltningen, bolagsadministrationen och finansiella kostnader. Utöver de grundläggande kostnaderna kan bolaget även behöva ett överskott som motsvarar kommunens avkastningskrav detta för att säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi.

- För lokaler/objekt som hyrs ut till externa hyresgäster bör en marknadshyressättning tillämpas.

- Hyresmodellen för lokaler som kommunen hyr behöver täcka löpande och planerade kostnader i form av drift- och underhålls samt skapa tillräckligt driftöverskott för att täcka bolagets kapitalkostnader.

- I en bolagisering måste även kostnader som inte täcks av hyran betalas separat. Detta gäller exempelvis kostnader för utredande arbete, beställda tjänster, overhead och dylikt. Även denna förändring innebär inte per automatik att några kostnadsförändringar sker men de faktiska kostnaderna för denna typ av tjänster synliggörs.

- Vid en bolagisering kan ett initialt finansieringsbehov finnas i syfte att kapitalisera bolaget och säkerställa finansiella förutsättningar för en effektiv och långsiktig fastighetsförvaltning ska kunna bedrivas för att vidmakthålla värdet på fastighetsbeståndet.
  - Ett övergripande antagande är att bolaget minst behöver täckning för ett årshyra i förskott

- Vidare krävs täckning för kostnader i samband med bildningen av bolag och övertagandet av tillgångar som exempelvis stämpelskatt, uppbyggnad av bolaget samt rekrytering av personal

- Drift- och underhållskostnader påverkas inte normalt av ägarformen för fastigheterna

Sala Silvergruva – Utgångspunkter

- Sala Silvergruvas fastighetsverksamhet är inte självbärande och har få möjligheter att på sikt uppnå en ekonomisk hållbarhet
  - Sala Silvergruvas fastighetsdel kan därför antingen integreras i ett annat kommunalt bolag alternativ separeras till ett eget dotterbolag inom en bolagskoncernstruktur

- Sala Silvergruvas destinationsverksamhet kan separeras från fastighetsverksamheten då de utgör två helt olika verksamheter som båda kräver specialisering och fokus för att möjliggöra långsiktigt hållbara verksamheter

- Sala Silvergruva AB kan renodlas till ett fastighetsbolag och ett nytt bolag bildas som övertar destinationsverksamheten
  - Sala Silvergruva AB blir då hyresvärd mot Sala Silvergruva Destination AB
  - Sala Silvergruva AB köper förvaltningstjänster från kommunens andra bolag

Fortsatta utredningar och analyser – Oberoende av beslut kring bolagisering

För att uppnå en strukturell, robust och effektiv fastighetsorganisation, med en ekonomi i balans föreslås nedan åtgärder;

- Att genomföra en helhetsöversyn av fastighetstillgångar inom kommunens ägo:
  - Kvalitetssäkra grundläggande fastighetsinformation
  - Fastställa teknisk status och uppdaterad underhållsplan
  - Översyn vakanta lokaler samt en eventuellt en avyttringsstrategi för icke strategiska fastigheter
  - Fastställa investeringar och behov av lokaler för kommunens förvaltningar kommande tre- till femårsperiod
  - Utvärdera nuvarande internhyresmodell för verksamhetslokaler
  - Genomgång av hyresavtal för externa hyresgäster och marknadsanpassa dessa samt utvärdera ägarskap

- Att genomlysa nuvarande fastighetsverksamhet
  - Förstärka styrningen genom att skapa ett dedikerat utskott eller nämnd
  - Systematisk översyn av bemanning och arbetssätt i fastighetsverksamheten
  - Utvärdera och stärka kommunens beställarkompetens

- Att genomföra en översyn av ägardirektiv samt strategiska inriktningar kopplat till bolagsfrågor;
  - Genomlysning av ägardirektiv för att säkerställa tydliga ägardirektiv för effektiv styrning, uppdrag och avkastning
  - Utvärdera om Sala-Heby Energi AB ska ingå i eventuell bolagsstruktur under Sala Rådhus AB

Generell tidsplan

1.Förstudie

1. Ägarstrategi
2. Strategisk fastighetsportfölj
3. Bolagsstruktur
4. Handlingsplan

6 –12 månader

2.Fördjupningar

1. Fördjupad analys fastighetsbestånd-
   - Due Diligence av fastigheter (teknisk och ekonomisk)
   - Fastighetsjuridiska förutsättningar
2. Fördjupning avseende ekonomiska konsekvenser, fördelningar och förutsättningar
   - Hyressättning
   - Finansiering
3. Fördjupning organisation
   - Resurssättning och dimensionering
   - Affärsmodellering
4. Utredning konsekvenser för kommunala verksamheter

12- 24 månader

3.Implementering

1. Transaktionsrådgivning
2. Organisationsanpassningar
3. Tillgångsöverföringar

6- 24 månader

NORDIC
REAL ESTATE
MANAGEMENT

NOREM
NORDIC REAL ESTATE MANAGEMENT

Boki Vojvodic, 0731-437637
boki.vojvodic@norem.se



Dnr 2025/958

KSLU § 139 Startbesked avseende kompletterande åtgärder krisledningsplats

INLEDNING
Kommunens krisledningsplats är idag etablerad och ska utgöra en central funktion för samordning och ledning vid kriser och samhällsstörningar. Projektet färdigställdes i januari 2025 till en totalkostnad om 10 700 tkr. I maj 2025 genomfördes en ersättningsbesiktning av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och där identifierades ytterligare åtgärder som behöver genomföras för att platsen ska uppfylla de krav som ställs, samt för att kommunen ska kunna erhålla det planerade bidraget.

Ekonomiska konsekvenser
Den uppskattade kostnaden för arbetena, inklusive byggherrekostnader, beräknas till ca 400 tkr och kommer att falla ut under hösten 2025. Budget saknas för ovan nämnda åtgärder i år. Inom lokalprogrammet finns utrymme för omdisponering av 400 tkr från projektet Ösby renovering elevhem L, M, O.

Utöver ovan nämnda arbeten tillkommer kostnad för tankning av diesel för reservkraft till en kostnad av ca 110 tkr, budget för detta saknas i år. Då diesel klassas som en driftkostnad söks medel för detta ur kommunstyrelsens förfogande.

Om åtgärderna inte genomförs, kommer Sala kommun inte att erhålla det berättigade bidraget från MSB. Denna medfinansiering, kommunens investering, är en grundförutsättning för att kommunen ska kunna ta del av ekonomisk kompensation från MSB. Bidraget är beräknat till ca 3 500 tkr och är en väsentlig del av projektets totalkostnad.

Projektet stärker kommunens arbete inom krisberedskap och civilförsvar, och omdisponeringen bidrar till att säkerställa att kommunen fullt ut kan ta del av statliga resurser, som är avsedda för att öka robustheten i samhällsviktig verksamhet.

Driftkostnadskonsekvenser

Estimerat hyrestillägg efter kompletteringar blir 25 tkr/år.

Beslutsunderlag
KS 2025.4798 – Missiv

Ärendet föredras av säkerhetschef David Lugnet.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att omdisponera 400 tkr från projekt Ösby renovering elevhem L, M, O för kompletterande åtgärder i kommunens krisledningsplats samt
att bevilja 110 tkr ur kommunstyrelsens förfogande för tankning av diesel för reservkraft i kommunens krisledningsplats, samt

KSLU § 139 fortsättning

att för egen del besluta
att bevilja startbesked för kompletterande åtgärder i kommunens krisledningsplats, samt
att till kommunstyrelsens kommande sammanträde komplettera beslutsunderlaget med en redovisning om kvarvarande medel i kommunstyrelsens förfogande per den 1 oktober 2025.

Erik Hamrin (M) och Anders Wigelsbo (C) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

Erik Hamrin (M) yrkar tillägg
att uppdra till förvaltningen att göra ett omtag för att säkra MSB-medfinansiering för 50% av projektkostnaderna, samt
att en redogörelse kring ärendets ekonomi och utbetalningar sedan projektets början biläggs ärendets handlingar inför dess behandling i kommunstyrelsen.

Ajournering
Sammanträdet ajourneras kl. 13.25 – 13.35.

Anders Wigelsbo (C) yrkar,
att Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande avslås.

Beslutsgång
Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner sitt eget yrkande bifallet. Ordföranden ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att omdisponera 400 tkr från projekt Ösby renovering elevhem L, M, O för kompletterande åtgärder i kommunens krisledningsplats samt
att bevilja 110 tkr ur kommunstyrelsens förfogande för tankning av diesel för reservkraft i kommunens krisledningsplats, samt
att för egen del besluta
att bevilja startbesked för kompletterande åtgärder i kommunens krisledningsplats, samt
att till kommunstyrelsens kommande sammanträde komplettera beslutsunderlaget med en redovisning om kvarvarande medel i kommunstyrelsens förfogande per den 1 oktober 2025.

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

”Att Sala kommun får en fungerande krisledningsplats är viktigt. Det är därför bra att det finns politisk enighet kring startbeskedet för att ta detta projekt i mål.

KSLU § 139 fortsättning

Men det finns ett problem som har kopplat till hur förvaltningen under åren hanterat genomförandet. Det handlar om att det blivit mycket svårt för oss från politiken att följa hur den medfinansiering som MSB skulle stå förändrats när projektbudgeten vuxit.

Från att ha varit budgeterad till 50% så är medfinansieringen nu nere på under 33%. Det innebär att vi i reda pengar, Salabornas pengar, tappar cirka 1,5 miljoner kronor om ingenting görs.

Det är här detta blir en politisk fråga. Där styret nöjer sig med denna förlust vill vi förtydliga den politiska riktningen genom att uppdra till förvaltningen att aktivt arbeta för att omförhandla denna finansiering inom ramen för vår dialog med MSB.

Vi anser också att det är nödvändigt att reda ut hur och när denna minskade medfinansiering blev ett faktum och hur informationen kring detta kommit de politiska beslutsfattarna tillgodo. Det är en fråga om transparens och tydlighet. Ansvaret för denna ekonomiska smäll bör tydliggöras.

Det är bakgrunden till våra yrkanden och vi beklagar att styret inte tar denna situation på samma allvar som vi. Vi reserverar oss därför mot ledningsutskottets avslagsbeslut till förmån för bifall till våra tilläggsyrkanden.”

Skickas till
Kommunstyrelsen

Verksamhet Fastighet Tekniska kontoret
Åsa Agemalm, Verksamhetschef Fastighet

MISSIV

Startbesked avseende kompletterande åtgärder krisledningsplats

INLEDNING

Kommunens krisledningsplats är idag etablerad och ska utgöra en central funktion för samordning och ledning vid kriser och samhällsstörningar. Projektet färdigställdes i januari 2025 till en totalkostnad om 10 700 tkr. I maj 2025 genomfördes en ersättningsbesiktning av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och där identifierades ytterligare åtgärder som behöver genomföras för att platsen ska uppfylla de krav som ställs, samt för att kommunen ska kunna erhålla det planerade bidraget.

SAMMANFATTNING AV ÄRENDE

Kompletteringar som MSB ställer som krav gäller Rådhusgatan 4B samt Rådhuset och medborgarkontoret.

Rådhusgatan 4B:

- Samtliga fönster på entréplan mot Rådhusgatan förses med skyddsfilm.
- Skalskyddet i entré flyttas en nivå utåt mot fasad och ny besöksdisplay installeras.
- I källaren/garaget förstärks väggar och dörr till elcentral, dörr förses med panikregel samt passersystem.
- Tank till reservkraft fylls.

Rådhuset/medborgarkontoret:

- Reception förses med nödknapp för snabblåsning av entré.
- Tillträde från besöksdel till reception ska försvåras och vidare tillträde till fastigheten ska förhindras.

Ekonomiska konsekvenser

Den uppskattade kostnaden för arbetena, inklusive byggherrekostnader, beräknas till ca 400 tkr och kommer att falla ut under hösten 2025. Budget saknas för ovan nämnda åtgärder i år. Inom lokalprogrammet finns utrymme för omdisponering av 400 tkr från projektet Ösby renovering elevhem L, M, O.

Fastighetsenheten, Tekniska kontoret

Utöver ovan nämnda arbeten tillkommer kostnad för tankning av diesel för reservkraft till en kostnad av ca 110 tkr, budget för detta saknas i år. Då diesel klassas som en driftkostnad söks medel för detta ur KS förfogande.

Om åtgärderna inte genomförs, kommer Sala kommun inte att erhålla det berättigade bidraget från MSB. Denna medfinansiering, kommunens investering, är en grundförutsättning för att kommunen ska kunna ta del av ekonomisk kompensation från MSB. Bidraget är beräknat till ca 3 500 tkr och är en väsentlig del av projektets totalkostnad.

Projektet stärker kommunens arbete inom krisberedskap och civilförsvar, och omdisponeringen bidrar till att säkerställa att kommunen fullt ut kan ta del av statliga resurser, som är avsedda för att öka robustheten i samhällsviktig verksamhet.

Driftkostnadskonsekvenser

Estimerat hyrestillägg efter kompletteringar blir 25 tkr/år.

FÖRSLAG TILL BESLUT

att bevilja startbesked för kompletterande åtgärder i kommunens krisledningsplats

att omdisponera 400 tkr från projekt Ösby renovering elevhem L, M, O för kompletterande åtgärder i kommunens krisledningsplats

att bevilja 110 tkr ur KS förfogande för tankning av diesel för reservkraft i kommunens krisledningsplats

Fastighetsenheten, Tekniska kontoret

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?

Fastighetsenheten, Tekniska kontoret

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 funktions-nedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

Dnr 2025/963

KSLU § 136 Anläggningsarrende för telekommunikationsutrustning

INLEDNING
Telia hyr sedan 2002 utrymme för telekommunikationsutrustning i Salas vattentorn. Enligt nya myndighetsråd är detta upplägg olämpligt av säkerhetsskäl. Under våren har Samhällsbyggnadskontoret samarbetat med Telias konsult Vinnergi för att hitta en lämplig placering för en ersättningssite. Vinnergi har sökt och beviljats bygglov för att uppföra ett telekommunikationstorn med tillhörande teknikbodar i ett skogsparti strax söder om Annedal. För att få etablera sig på platsen behöver Telia även teckna ett anläggningsarrende med Sala kommun.

Enligt delegationsordning för kommunstyrelsen saknas delegation för att teckna sådana avtal med en löptid på mer än fem år. Den föreslagna löptiden för anläggningsarrendet är 15 år, med möjlighet till förlängning i fem år åt gången.

Ekonomiska konsekvenser
Ärendet kräver inga ekonomiska investeringar av Sala kommun. Om avtalet tecknas kommer kommunens intäkter från arrendeavgifter att öka med 15 000 kr år 2026 och därefter följa utvecklingen av Konsumentprisindex.

Beslutsunderlag
KS 2025.4793– Missiv
KS 2025.4794 – Situationsplan
KS 2025.4795 – Avtal om anläggningsarrende

Ärendet föredras av markingenjör Anders Viking.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att godkänna avtalet om anläggningsarrende enligt bilaga KS 2025.4795, samt
att uppdra till planchef Victor Zakrisson att underteckna avtalet för kommunens räkning.

Anders Wigelsbo (C) och Magnus Edman (SD) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

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

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att godkänna avtalet om anläggningsarrende enligt bilaga KS 2025.4795, samt
att uppdra till planchef Victor Zakrisson att underteckna avtalet för kommunens räkning.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Samhällsbyggnadskontoret,
Plan- och utvecklingsenheten
Anders Viking
Markingenjör

MISSIV

Anläggningsarrende för telekommunikationsutrustning

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Telia hyr sedan 2002 utrymme för telekommunikationsutrustning i Salas vattentorn. Enligt nya myndighetsråd är detta upplägg olämpligt av säkerhetsskäl. Under våren har Samhällsbyggnadskontoret samarbetat med Telias konsult Vinnergi för att hitta en lämplig placering för en ersättningssite. Vinnergi har sökt och beviljats bygglov för att uppföra ett telekommunikationstorn med tillhörande teknikbodar i ett skogsparti strax söder om Annedal. För att få etablera sig på platsen behöver Telia även teckna ett anläggningsarrende med Sala kommun.

Enligt delegationsordning för kommunstyrelsen saknas delegation för att teckna sådana avtal med en löptid på mer än fem år. Den föreslagna löptiden är 15 år, med möjlighet till förlängning i fem år åt gången.

Ekonomiska konsekvenser

Ärendet kräver inga ekonomiska investeringar av Sala kommun. Om avtalet tecknas kommer kommunens intäkter från arrendeavgifter att öka med 15 000 kr år 2026 och därefter följa utvecklingen av Konsumentprisindex.

FÖRSLAG TILL BESLUT

att godkänna avtalet om anläggningsarrende enligt bilaga 1, samt

att uppdra till planchef Victor Zakrisson att underteckna avtalet för kommunens räkning.

Bilagor:

1 Avtal om anläggningsarrende

2 Situationsplan

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?

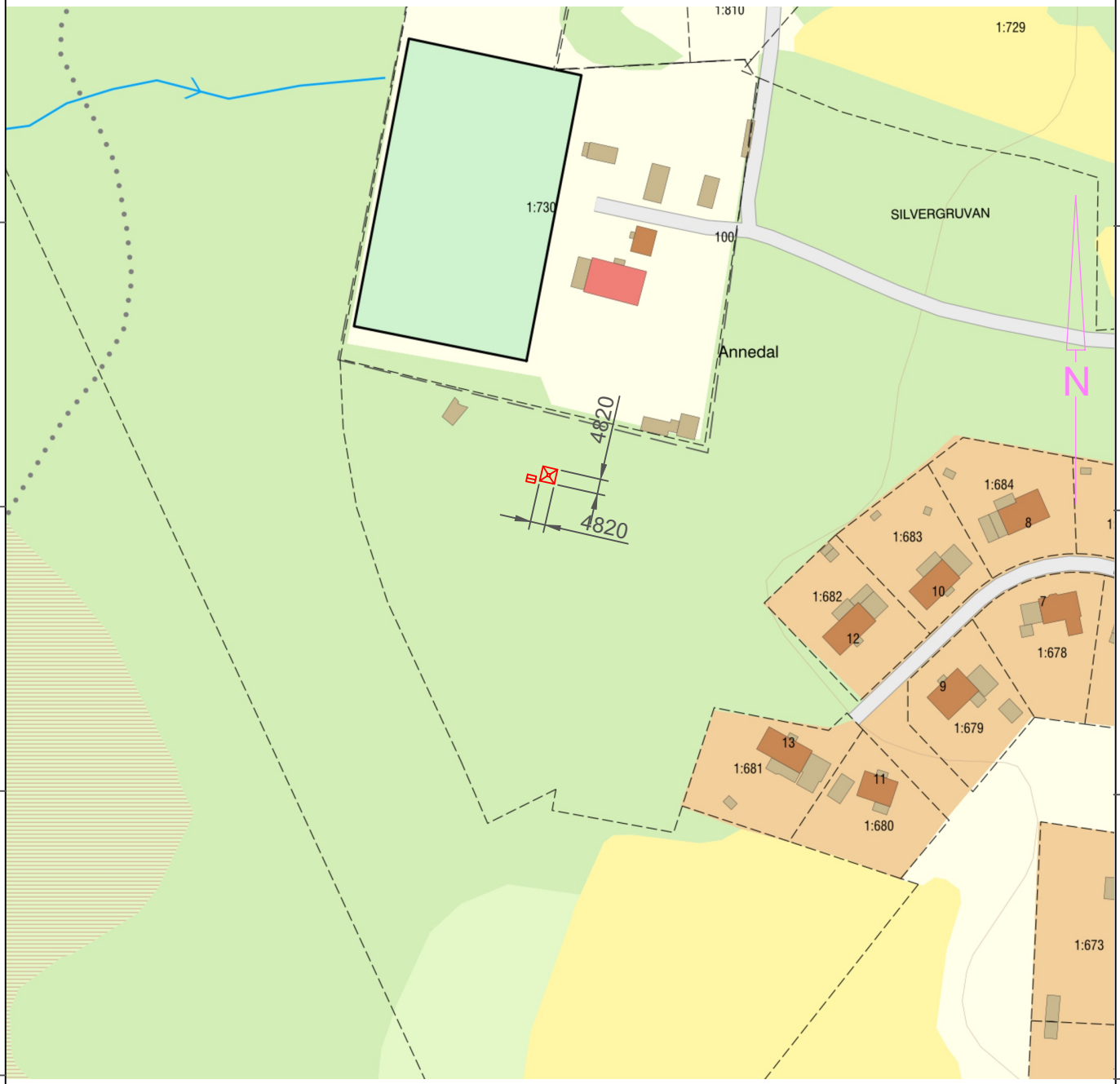
FN:s barnkommitté har uttalat principen om att barnets bästa alltid ska beaktas och väga mycket tungt. Det kan dock finnas situationer då andra intressen kan väga tyngre, till exempel samhällsekonomiska eller säkerhetspolitiska. Principen om barnets bästa ska ges absolut prioritet när det gäller adoption 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.



Tornplacering C/C SWEREF 99 TM: 6643561,311 587025,141

SKALA 1:2000

0 1020 50 100 150 200

METER

Telia Towers	UPPRÄTTAD AV Vinnergi	Zachary Alm	
	DOKANSV/GODK Telia Towers AB	DATUM 2025-05-05	REV -
REFERENSER SE14759	FASTIGHET SALA SILVERGRUVAN 1:1		
SKALA 1:2000 FORMAT A4	DOKUMENTNR SALA SILVERGRUVAN		Blad 1 (2)

AVTAL OM ANLÄGGNINGSARRENDE

PARTER	**Jordägare**	**Arrendator**
	Sala Kommun Box 304 73 325 Sala	Telia Towers Sweden AB 169 94 Solna
	Tel 0224 74 70 00 Org.nr 212000-2098	Tel. 90 100 Org.nr. 559162-3342

ARRENDESTÄLLE Område om ca 150 kvm inom fastigheten Sala Silvergruvan 1:1 i Sala kommun, enligt bilaga. Avtalet omfattar även rätt att nyttja befintlig väg samt rätt att anlägga kompletterande väg till arrendestället.

ÄNDAMÅL Huvudsyftet för anläggning är radio- och telekommunikation. Avtalet medger rätt att på arrendestället placera byggnad och mast samt för anläggningen erforderlig utrustning. Arrendatorns benämning på anläggningen är SLA M3 SE14759 IFRS 211008420

TILLTRÄDE Tillträde äger rum dagen för avtalets ingående.

AVTALSTID M M Detta avtal gäller under tiden 2026-01-01 – 2041-01-01. Avtalet förlängs med *fem (5)* år åt gången, om inte skriftlig uppsägning sker senast *tolv (12) månader* före avtalstidens utgång.

ARRENDEAVGIFT/ Årlig arrendeavgift är 15 000 kronor, att betalas i förskott utan anmodan till konto ……..
Om fastigheten byter ägare ska Telia informeras om den nya ägarens uppgifter.

Ska arrendegiften faktureras skickas fakturan till:

Telia Towers Sweden AB
Serial no. 160077
R 061
106 37 Stockholm
Referens: SLA M3 IFRS 211008420
PDF-Faktura telia.se.mailinvoice@postnordscanning.com
SE559162334201

INDEX Arrendeavgiften ska i och med andra betalningen regleras med hänsyn till förändringen i konsumentprisindex med år 1980 som basår. Vid beräkning ska konsumentprisindex för oktober månad år 2024 användas som bastal.

FÖRBEHÅLL	Detta avtal gäller under förutsättning att Arrendatorn får och kan bibehålla de myndighetstillstånd och avtal som krävs för den verksamhet för vilken arrendeavtalet gäller.
ALLMÄNNA VILLKOR	Enligt bilaga.

Detta avtal har upprättats i två likalydande exemplar varav parterna tagit var sitt.

Jordägare	**Arrendatorn**
_____	_____
Ort och datum	Ort och datum
_____	_____
_____	_____
Namnförtydligande	Namnförtydligande

Godkännes (om fastighetsägaren är fysisk person)

_____
Make/Maka

_____
Namnförtydligande

ALLMÄNNA VILLKOR

1 De allmänna villkoren gäller om inte annat skriftligen avtalats.

2 Arrendestället och befintlig väg upplåtes i befintligt skick. Arrendatorn ska hålla arrendestället i vårdat skick. Väg får ej nyttjas på sådant sätt att skada eller annan olägenhet uppstår för Jordägaren.

3 Arrendatorn svarar för de tillstånd som erfordras för sin verksamhet på arrendestället jämte väg som denne äger anlägga enligt detta avtal.

4 Arrendatorn äger rätt att på lämpligt sätt framdraga erforderliga ledningar.

5 Av Arrendatorn anställd eller anlitad personal ska äga fritt tillträde till arrendestället samt fritt nyttja väg som omfattas av avtalet.

6 Arrendatorn äger rätt att inhägna arrendestället samt avspärra väg som leder till arrendestället och som används uteslutande för Arrendatorns bruk. Jordägaren ska dock fritt få nyttja hela tillfartsvägen.

7 Arrendatorn äger rätt att på lämpligt sätt uppsätta erforderliga varningsskyltar.

8 Jordägaren får inte utan Arrendatorns medgivande fälla träd, schakta, spränga eller vidtaga sådan åtgärd som kan medföra fara eller olägenhet för brukandet av anläggningen.

9 Erforderlig trädfällning och kvistning på fastigheten för arrendeställets ändamålsenliga brukande får utföras av Arrendatorn. Sådan avverkning tillfaller Jordägaren.

10 Arrendatorn har rätt att upplåta plats i sin anläggning till annan aktör.

11 Arrendatorn medger Jordägaren rätt att upplåta nyttjanderätt till arrendestället till annan aktör för placering av byggnad. Arrendatorns krav på placering av sådan byggnad så att det ej inkräktar på Arrendatorns möjlighet till tillträde ska därvid beaktas.

12 Arrendatorn har rätt att med iakttagande av vad som gäller för uppsägning frånträda detta avtal före avtalstidens utgång. Någon ersättning för skada härför ska ej utgå.

13 Jordägaren är skyldig att vid överlåtelse av hela eller del av fastigheten göra förbehåll om detta avtals bestånd.

14 Arrendatorn ska vid avtalets upphörande borttaga anläggningen och återställa arrendestället i tjänligt skick.

15 Vid försenad betalning ska Arrendatorn erlägga dels dröjsmålsränta, dels ersättning för skriftlig betalningspåminnelse enligt lag.

16 Arrendatorn får utan jordägarens godkännande överlåta detta avtal till bolag inom koncern vari Arrendatorn ingår.

17 Ändring i eller tillägg till detta avtal ska ske skriftligt och undertecknas av båda parter.

Dnr 2025/986

KSLU § 143 Internkontroll; Förslag på kommunövergripande kontrollområden för kommande verksamhetsår

INLEDNING
I riktlinjerna för intern kontroll i Sala kommun finns ett fastställt årshjul för framtagande av kontrollområden, genomförande av riskanalyser samt uppföljning och rapportering av den beslutade internkontrollplanen för kommunstyrelsens verksamheter.

I enlighet med dessa riktlinjer föreslår kommundirektören, i samverkan med kommunledningskontoret, förändringar av kontrollområden inför beslut om internkontrollplan för 2026. Följande kontrollområden föreslås utgå, särskilt fortgå samt tillkomma i interkontrollplanen:

Kontrollområden som föreslås utgå

Avtalstrohet

Sala kommun har ett väl implementerat spendanalysverktyg som möjliggör uppföljning av avtalstrohet i realtid. Upphandlingsenheten arbetar kontinuerligt med att följa upp avtalstrohet i samtliga verksamheter, vilket gör att särskild internkontroll inom detta område inte längre bedöms som nödvändig i internkontrollplanen.

Kontrollområden som föreslås tillkomma

Krisledning

Pandemi, extremväder och ökade säkerhetshot de senaste åren visar tydligt hur avgörande det är att kommunen kan agera snabbt och leda arbetet vid en kris för att hålla samhällsviktig service igång. Regelbunden uppföljning behövs för att säkerställa att beredskapsplaner, rutiner, utbildningar och tekniska system är uppdaterade och fungerar som de ska. Brister i krisledningen kan få stora följder för både medborgarnas trygghet kommunens ekonomi och förtroende.

Kontrollområde som särskilt föreslås kontrolleras

Välfärdsbrottlighet

Välfärdsbrott är ett nationellt prioriterat område där kommuner har en nyckelroll. Tidigare kontroller har visat att förebyggande arbete och uppföljning är nödvändigt för att motverka felaktiga utbetalningar och oegentligheter. Erfarenheter från tidigare granskningar visar att ett systematiskt förebyggande arbete och regelbunden uppföljning är avgörande för att förhindra felaktiga utbetalningar och andra oegentligheter, ett tydligt exempel är skolkontorets granskning av inkomster inom barnomsorgen. Genom att fortsätta och utveckla kontrollområdet skapas förutsättningar för enhetliga rutiner, bättre informationsutbyte och snabb upptäckt av fel eller brott. Att motverka välfärdsbrott skyddar skattebetalarnas medel och stärker allmänhetens förtroende för kommunens välfärdssystem.

KSLU § 143 fortsättning

Ekonomiska konsekvenser
Förebyggande arbete mot välfärdsbrott minskar felaktiga utbetalningar medan en stark krisorganisation reducerar risken för kostsamma skador, ersättningskrav och driftstopp vid kriser. Beslutet innebär främst en omfördelning av befintliga resurser och bedöms ge långsiktig ekonomisk nytta.

Beslutsunderlag
KS 2025.4811 – Missiv

Ärendet föredras av kommundirektör Daniel Holmvin.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att fastställa krisledning och välfärdsbrottlighet som kommunövergripande internkontrollområden för år 2026.

Anders Wigelsbo (C), Erik Hamrin (M) och Henric Eriksson (SD) yrkar bifall till Amanda Lindblads (S) yrkande.

Erik Hamrin (M) tilläggsyrkar,
att följande kontrollområden kompletteras till kommunövergripande internkontrollområden:

- efterlevnad av attestregler

- korrekt hantering av leverantörsfakturor

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

Beslutsgång
Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner sitt eget yrkande bifallet.
Ordföranden ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkande avslaget.

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att fastställa krisledning och välfärdsbrottlighet som kommunövergripande internkontrollområden för år 2026.

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

”I denna punkt anser oppositionen att det finns två tillkommande områden som det vore fördelaktigt för samtliga delar av kommunens verksamhet att inkludera i sin internkontroll.

KSLU § 143 fortsättning

Det handlar om ekonomi och hur vi hanterar fakturafrågor. Vårt förslag var att adressera två risker, att fakturor inte betalas i tid samt att attest-

och kontrollregler och riktlinjer inte följs. Det här är viktiga frågor och vår uppfattning är att det utgör ett problem för Sala kommun.

Genom att kontrollera saker som exempelvis att förtroendekänsliga poster sker på konton avseende konferenser och utbildningar eller hur många fakturor per kontor och ansvar som betalas i tid, var det sker och varför så skulle vi sannolikt dels kunna minska kostnader, men framförallt bättre vårda Salaborna förtroende i frågor som rör hur deras skattekronor används.

Det tror vi hade varit bra och vi kan bara beklaga att styret inte ser samma värde i denna aspekt som vi gör. Vi vill därför reservera oss till förmån för bifall till våra tilläggsyrkanden i denna punkt.”

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kommunledningskontoret, Ekonomienheten
Inger Lindström
Ekonomichef

MISSIV

Förslag till nya kontrollområden i internkontrollplan 2026

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

I riktlinjerna för intern kontroll i Sala kommun finns ett fastställt årshjul för framtagande av kontrollområden, genomförande av riskanalyser samt uppföljning och rapportering av den beslutade internkontrollplanen för kommunstyrelsens verksamheter.

I enlighet med dessa riktlinjer föreslår kommundirektören, i samverkan med kommunledningskontoret, förändringar av kontrollområden inför beslut om internkontrollplan för 2026. Följande kontrollområden föreslås utgå, särskilt fortgå samt tillkomma i interkontrollplanen:

Kontrollområden som föreslås utgå

Avtalstrohet

Sala kommun har ett väl implementerat spendanalysverktyg som möjliggör uppföljning av avtalstrohet i realtid. Upphandlingsenheten arbetar kontinuerligt med att följa upp avtalstrohet i samtliga verksamheter, vilket gör att särskild internkontroll inom detta område inte längre bedöms som nödvändig i internkontrollplanen.

Kontrollområden som föreslås tillkomma

Krisledning

Pandemi, extremväder och ökade säkerhetshot de senaste åren visar tydligt hur avgörande det är att kommunen kan agera snabbt och leda arbetet vid en kris för att hålla samhällsviktig service igång. Regelbunden uppföljning behövs för att säkerställa att beredskapsplaner, rutiner, utbildningar och tekniska system är uppdaterade och fungerar som de ska. Brister i krisledningen kan få stora följder för både medborgarnas trygghet kommunens ekonomi och förtroende.

Kontrollområde som särskilt föreslås kontrolleras

Välfärdsbrottlighet

Välfärdsbrott är ett nationellt prioriterat område där kommuner har en nyckelroll. Tidigare kontroller har visat att förebyggande arbete och uppföljning är nödvändigt för att motverka felaktiga utbetalningar och oegentligheter. Erfarenheter från tidigare granskningar visar att ett systematiskt förebyggande arbete och regelbunden uppföljning är avgörande för att förhindra felaktiga utbetalningar och andra oegentligheter, ett tydligt exempel är skolkontorets granskning av inkomster inom barnomsorgen. Genom att fortsätta och utveckla kontrollområdet skapas förutsättningar för enhetliga rutiner, bättre informationsutbyte och snabb upptäckt av fel eller brott. Att motverka välfärdsbrott skyddar skattebetalarnas medel och stärker allmänhetens förtroende för kommunens välfärdssystem.

Ekonomiska konsekvenser

Förebyggande arbete mot välfärdsbrott minskar felaktiga utbetalningar medan en stark krisorganisation reducerar risken för kostsamma skador, ersättningskrav och driftstopp vid kriser. Beslutet innebär främst en omfördelning av befintliga resurser och bedöms ge långsiktig ekonomisk nytta.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar

att fastställa krisledning och välfärdsbrottlighet som kommunövergripande internkontrollområden för 2026.

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.

Grunduppdrag

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Grunduppdrag			
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
Kommunledningskontoret	Stabschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE 8
2.1 Kontorets grunduppdrag 8
2.2 Kontorets ansvarsområde 9
2.3 Kontorets uppföljning av grunduppdraget 10
3 KONTORETS MÅLGRUPP 12
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 14
5 ORGANISATION 15
5.1 Kompetens 16
5.2 Värdegrund 17
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 18
6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning 18

1 INLEDNING

Grunduppdraget syftar kort till det uppdrag som ska genomföras utifrån nämndens/kontorens reglemente och uppdrag som staten tilldelat oss.

Grunduppdraget är relativt beständigt, och ska utföras oavsett vilka politiska mål som beslutas.

Grunduppdraget inkluderar även på vilket sätt vi bedömer att uppdraget bäst ska utföras, det kan handla om värdegrund, hur vi organiserat oss, vilken kompetens som vi bedömer är adekvat för att kunna genomföra uppdraget med bra kvalitet.

Grunduppdraget består alltså både av VAD:et som den lokala politiken och staten tilldelat oss, och HUR:et, hur vi bedömer och väljer att utföra uppdraget. Grunduppdraget ska, följas upp, analyseras och utvecklas, vi behöver därför ha arbetssätt och strukturer som hjälper oss gör det på ett effektivt sätt.

2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE

Kommunledningskontorets uppdrag regleras av kommunstyrelsens reglemente. Nedan redogörs för vilka delar i kommunstyrelsens reglemente som omfattar kontorets verksamheter.

Kommunledningskontorets grunduppdrag vilar på centrala lagar och styrdokument som reglerar kommunens ansvar inom demokrati, ekonomi, personal, upphandling, kommunikation och digitalisering. Bland de viktigaste lagarna återfinns kommunallagen, förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, offentlighets- och sekretesslagen, språklagen, lagen om offentlig upphandling, lagen om kommunal bokföring och redovisning, arbetsmiljölagen, arbetsrättsliga lagar samt dataskyddsförordningen (GDPR). Dessa regelverk utgör grunden för kontorets skyldigheter att säkerställa en fungerande, rättssäker och transparent samhällsorganisation för kommunens invånare, förtroendevalda och verksamheter.

Kontorets uppgift är att tillhandahålla juridiska, ekonomiska, administrativa, kommunikativa, digitala och upphandlingsrelaterade lösningar som möjliggör en fungerande, demokratisk och hållbar styrning av kommunen. Det omfattar både strategisk utveckling och operativt genomförande av uppgifter som rör kommunens centrala lednings- och stödfunktioner.

2.1 Kontorets grunduppdrag

Kommunledningskontorets grunduppdrag är att säkerställa att kommunen leds, styrs och utvecklas i enlighet med gällande lagstiftning, kommunfullmäktiges mål och medborgarnas behov. Uppdraget syftar till att främja en fungerande, rättssäker och hållbar styrning som stödjer både demokratin och den långsiktiga utvecklingen.

Kontorets verksamhet omfattar stöd till politiska organ, övergripande samordning, utveckling och förvaltning av ekonomi, HR och lön, IT och digitalisering, kommunikation och medborgarservice samt upphandling och avtalsförvaltning. Grunduppdraget inkluderar både myndighetsutövning och servicefunktioner och utförs i nära samverkan med nämnder, kommunens verksamheter och externa aktörer. Kontoret ska präglas av ett professionellt, rättssäkert och medborgarfokuserat arbetssätt som stödjer en effektiv förvaltning, ett hållbart samhälle och en stark demokrati.

2.2 Kontorets ansvarsområde

Kommunledningskontoret ansvarar för att utföra kommunens uppgifter inom juridiskt stöd, ekonomi, personalfrågor, IT och digitalisering, kommunikation och upphandling i enlighet med gällande lagstiftning och de mål som kommunfullmäktige beslutat.

Uppdraget omfattar:

- **Ekonomienheten** – ansvarar för kommunens ekonomistyrning, redovisning, medelsförvaltning, budget- och uppföljningsprocesser, finansiering, lån och borgen, samt utveckling av ekonomiprocesser och stöd till kontor och nämnder i ekonomiska frågor.
- **IT- och digitaliseringsenheten** – ansvar för IT-infrastruktur, drift och support, systemförvaltning, IT-säkerhet, digitaliseringsstrategi och projektledning av utvecklingsinitiativ. Stödja verksamheterna i förändringsledning och innovation.
- **Kanslienheten** – stöd till kommunens politiska organ genom sekreterarskap, ärendeberedning, diarieföring och arkiv, juridisk rådgivning, hantering av styrdokument samt planering och genomförande av allmänna val.
- **Kommunikationsenheten** – ansvar för kommunens interna och externa kommunikation, kriskommunikation, grafisk profil, webb, intranät och sociala medier. Driva kontaktcenter, reception, samhällsvägledning, turistinformation samt budget- och skuldrådgivning.
- **Personalverksamhet (HR och Lön)** – HR-enheten ansvarar för strategiska och operativa HR-processer, arbetsrättsligt stöd, rekrytering, arbetsmiljö, rehabilitering och kompetensutveckling. Löneenheten ansvarar för lönehantering, systemförvaltning och stöd till chefer och medarbetare i lönefrågor.
- **Upphandlingsenheten** – utveckla strategier för upphandling, säkerställa rättssäkra och effektiva inköpsprocesser, genomföra upphandlingar och avrop, hantera avtal och avtalsuppföljning samt ge juridisk rådgivning inom upphandlingsområdet.

Kommunledningskontorets arbete ska bidra till en rättssäker, effektiv och transparent organisation där invånare, förtroendevalda, verksamheter och externa aktörer får stöd och service av hög kvalitet.

2.3 Kontorets uppföljning av grunduppdraget

Utifrån kommunallagen, förvaltningslagen, tryckfrihetsförordningen, offentlighets- och sekretesslagen, lagen om offentlig upphandling, lagen om kommunal bokföring och redovisning, arbetsrättsliga lagar samt dataskyddsförordningen (GDPR) har Kommunledningskontoret formulerat övergripande mål som vägleder genomförandet av kontorets grunduppdrag. Dessa mål syftar till att säkerställa att verksamheten utförs med hög kvalitet, rättssäkerhet och i enlighet med kommunens långsiktiga hållbarhetsambitioner.

Det första målet är att Kanslienheten ska leverera effektiv och rättssäker styrning genom att ge tydliga riktlinjer, rutiner och stöd som säkerställer lagkrav och politisk verkställighet.

Det andra målet är att IT- och digitaliseringsenheten ska upprätthålla en stabil och säker IT-infrastruktur som stödjer hela kommunorganisationen, samtidigt som enheten leder och genomför digitaliseringsprojekt, främjar innovation och tillhandahåller en tillgänglig IT-support.

Det tredje målet är att Upphandlingsenheten ska säkerställa transparens och rättssäkerhet i upphandlingar och inköp genom tydliga riktlinjer, stöd och processer i enlighet med kommunens övergripande mål och samhällsansvar.

Det fjärde målet är att Kommunikationsenheten ska bidra till tydlig och tillgänglig kommunikation som stärker förståelsen för och förtroendet för kommunen, både internt och externt. Enheten ansvarar även för att driva utvecklingsfrågor inom medborgarservice och kommunikation.

Det femte målet är att Ekonomikontoret ska säkerställa att budgetansvariga chefer och politisk ledning får relevanta underlag för beslut, samt att kommunens ekonomihantering sker med god redovisningssed och hållbar resursanvändning.

Det sjätte målet är att Personalkontoret ska säkerställa att politiken och kommunens chefer får relevant stöd i personalfrågor, samt att kommunen upprätthåller och utvecklar en god personalpolitik med kvalitetssäkrade HR- och löneprocesser.

Uppföljning av dessa mål sker genom:

- Löpande ekonomisk uppföljning, delårsrapporter och årsredovisning.
- Medarbetarsamtal, medarbetarundersökningar och arbetsmiljöuppföljning (SAM).
- Systematiska egenkontroller och processanalyser inom IT, HR, upphandling och ekonomi.
- Incidentrapportering och säkerhetsuppföljning, särskilt kopplat till IT och informationshantering.
- Synpunkts- och klagomålshantering från medborgare samt uppföljning av service i kontaktcenter.
- Dialogmöten med verksamheter, chefer och politiska organ.

- Årlig analys av tillbud, arbetsskador och sjukfrånvaro.

Denna uppföljning ger en samlad bild av kontorets resultat, tydliggör utvecklingsbehov och möjliggör en systematisk analys av hur väl grunduppdraget genomförs. Kommunledningskontoret arbetar utifrån principerna i ledningssystemet för systematiskt kvalitetsarbete och följer fastställda processer för att säkerställa att verksamheten bedrivs lagligt, effektivt och med hög kvalitet.

3 KONTORETS MÅLGRUPP

Kommunledningskontorets målgrupp utgörs främst av kommunens politiska organ, kontor och medarbetare, men även invånare, näringsliv och externa aktörer berörs av kontorets verksamhet. Kontoret har ett övergripande ansvar att tillhandahålla stödjande, styrande och samordnande funktioner som möjliggör en rättssäker, effektiv och hållbar kommunal verksamhet.

Kontorets arbete riktar sig till flera typer av målgrupper med skilda behov:

- **Politiska organ och förtroendevalda** får stöd genom ärendeberedning, sekreterarfunktioner, juridisk rådgivning, budget- och ekonomiarbete samt övergripande styrnings- och ledningsprocesser. Förväntningarna är hög kvalitet, rättssäkerhet, tydlighet och tillgänglig service.
- **Kommunens verksamheter och medarbetare** är de centrala interna uppdragsgivarna för KLK. Genom stöd inom HR och lön, ekonomi, kommunikation, IT och digitalisering samt upphandling möjliggörs en effektiv och professionell verksamhet. Dessa grupper förväntar sig stabil service, tydliga rutiner och lösningsorienterat stöd i det dagliga arbetet.
- **Invånare och medborgare** möter kontoret främst genom kontaktcenter, medborgarservice, budget- och skuldrådgivning, digitala tjänster, kommunikation och informationsinsatser. Förväntningarna är tillgänglighet, rättssäkerhet, god service och ett respektfullt bemötande.
- **Näringsliv, leverantörer och externa samarbetspartners** samverkar med kontoret i frågor som rör upphandling, avtal, samarbetsprojekt och utvecklingsinitiativ. Dessa aktörer förväntar sig transparens, konkurrensneutralitet, tydliga processer och professionell dialog.
- **Statliga myndigheter och tillsynsorgan**, exempelvis Skatteverket, Länsstyrelsen, Arbetsmiljöverket, Datainspektionen och Upphandlingsmyndigheten, har förväntningar på att KLK säkerställer efterlevnad av lagar, redovisningskrav, arbetsrättsliga bestämmelser samt regler för informations- och datasäkerhet.

Kommunledningskontoret arbetar i enlighet med Sala kommuns gemensamma värdegrund – **enkelt, effektivt och medborgarvänligt** – vilket konkretiseras i det dagliga arbetet genom rättssäkra processer, god tillgänglighet, tydlig kommunikation, kompetent handläggning och ett serviceinriktat bemötande.

Kontoret är i sin funktion både en strategisk ledningsresurs och ett serviceorgan som möjliggör andra verksamheters målgenomförande. Verksamheten finansieras genom ramanslag från kommunfullmäktige och i vissa fall genom avgifter eller ersättningar kopplade till särskilda tjänster. Detta förutsätter en god förståelse för olika målgruppers behov och ett flexibelt arbetssätt där kvalitet, effektivitet och kostnadsmedvetenhet samverkar.

Intern organisation: Verksamheternas förväntningar är att behov ska tillgodoses tids- och kostnadseffektivt i enlighet med gällande lagstiftning så snart behovet

uppstår av varor, tjänster eller entreprenader. Förväntan om hög problemlösningsförmåga, lyhördhet och flexibilitet i upphandlingsprocessen.

Marknadsaktörer: Förväntan om information om upphandlingsplan, transparent upphandlingsprocess och hög tillgänglighet som möjliggör ett gott anbudsförfarande. Förväntan om en löpande dialog och lyhördhet för marknadens behov och förutsättningar. Förväntan om likabehandling vid tilldelning av avtal – transparens och öppenhet – efterlevnad av LOUs grundprinciper.

Medborgare: Förväntan om effektiv förvaltning av skattemedel, förväntan om att samhällsservicen genomförs och levereras. Förväntan om likabehandling vid tilldelning av avtal – transparens och öppenhet – efterlevnad av LOUs grundprinciper.

4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Kommunledningskontorets verksamhet regleras av ett flertal statliga lagar och förordningar samt kommunala styrdokument som sammantaget utgör grunden för kontorets ansvar, uppdrag och befogenheter. Dessa dokument är centrala för att säkerställa att kontorets arbete bedrivs rättssäkert, effektivt och i linje med kommunens mål för demokrati, hållbar utveckling och god ekonomisk hushållning.
Bland de mest betydelsefulla statliga regelverken återfinns:

- **Kommunallagen (2017:725)** – styr förutsättningarna för den kommunala självstyrelsen och kontorets roll som lednings- och stödfunktion.
- **Förvaltningslagen (2017:900)** – reglerar myndighetsutövning, ärendehantering och rättssäkerhet i kontorets arbete.
- **Tryckfrihetsförordningen och Yttrandefrihetsgrundlagen** – anger ramarna för offentlighet, insyn och yttrandefrihet.
- **Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400)** – säkerställer en rättssäker hantering av allmänna handlingar och sekretessbelagd information.
- **Dataskyddsförordningen (GDPR) och NIS-lagen** – reglerar behandling av personuppgifter och informationssäkerhet.
- **Språklagen (2009:600)** – fastslår krav på vårdat, enkelt och begripligt språk i offentlig verksamhet.
- **Lagen om offentlig upphandling (2016:1145)** – styr upphandlingsprocesser, inköp och avtalshantering.
- **Lagen om kommunal bokföring och redovisning (2018:597)** – reglerar ekonomistyrning, redovisning och rapportering.
- **Arbetsrättsliga lagar**, bland annat Lagen om anställningsskydd, Medbestämmandelagen, Arbetsmiljölagen och Diskrimineringslagen, som utgör grunden för HR- och personalarbetet.
- **Lagen om tillgänglighet till digital offentlig service** – anger krav på tillgänglighet i digitala tjänster.

Utöver dessa följer Kommunledningskontoret ett antal centrala kommunala styrdokument, som tydliggör kommunens vision, inriktning och ramar för verksamheten.

5 ORGANISATION

För att på ett ändamålsenligt och effektivt sätt kunna genomföra sitt grunduppdrag har Kommunledningskontoret organiserat sin verksamhet i sex huvudsakliga enheter: Kanslienheten, Kommunikationsenheten, IT- och digitaliseringsenheten, Upphandlingsenheten, Ekonomienheten samt Personalverksamheten. Organisationen leds av en stabschef och är utformad för att säkerställa samordning, rättssäkerhet och kvalitet i kommunens lednings- och stödfunktioner.

5.1 Kompetens

Kommunledningskontoret är en bred och mångfacetterad organisation med ansvar för kommunens övergripande styrning, stöd och utveckling. Uppdraget kräver specialiserad kompetens inom en rad områden såsom juridik, ekonomi, HR och arbetsrätt, IT och digitalisering, upphandling, kommunikation och samhällsservice. För att säkerställa att uppdraget kan genomföras med hög kvalitet och i enlighet med gällande lagstiftning krävs både yrkesspecifik spetskompetens och bred administrativ erfarenhet.

Inom samtliga enheter förekommer behov av akademisk utbildning på högskole- och universitetsnivå, exempelvis inom juridik, statsvetenskap, ekonomi, HR, medie- och kommunikationsvetenskap samt systemvetenskap. Samtidigt finns ett stort behov av yrkeskompetens från gymnasiala och yrkeshögskoleutbildningar, till exempel inom löneadministration, IT-drift, service och medborgarservice.

Vid rekrytering ställs tydliga kompetenskrav utifrån befattningens ansvar och innehåll. För befintliga medarbetare är kompetensutveckling en integrerad del av det systematiska personalarbetet och säkerställs genom årliga medarbetarsamtal, verksamhetsplanering och riktade utbildningsinsatser. Varje enhet genomför regelbundna kompetenskartläggningar för att säkerställa att den samlade kompetensen motsvarar de krav som följer av lagstiftning, styrdokument och verksamhetsmål.

Vid tillfälliga resursbrister eller behov av särskild expertis, exempelvis inom avancerad IT-säkerhet, juridiska specialistfrågor eller större upphandlingsprojekt, anlitas konsulter eller externa aktörer. Detta sker i enlighet med kommunens upphandlingsregler och med syftet att trygga kvalitet, kapacitet och rättssäkerhet.

Som en del i kommunens långsiktiga kompetensförsörjning erbjuds medarbetare kontinuerlig kompetensutveckling genom såväl interna utbildningar som Sala kommuns gemensamma digitala utbildningsplattform. Detta skapar förutsättningar för en modern och flexibel kompetensutveckling som är anpassad till verksamhetens behov och till de krav som ställs av samhällets utveckling.

5.2 Värdegrund

Kommunledningskontorets verksamhet vilar på Sala kommuns gemensamma värdegrund: **Enkelt, Effektivt och Medborgarvänligt**. Dessa värdeord utgör ett gemensamt förhållningssätt som ska genomsyra såväl interna arbetsprocesser som externa kontakter med förtroendevalda, medarbetare, medborgare och andra aktörer.

Att arbeta **enkelt** innebär att kontorets tjänster och processer ska präglas av tydlighet, samarbete och tillgänglighet. Beslutsvägar och kommunikation ska vara välfungerande, så att det är lätt att göra rätt – både för medarbetare och för dem som tar del av kontorets service och stöd.

Att verka **effektivt** innebär att kontoret kontinuerligt ska utveckla sina processer och arbetssätt. Verksamheten ska bygga på lärande, omvärldsbevakning, erfarenhetsutbyte och systematisk uppföljning. Alla enheter ska bidra till att resurser används på ett ansvarsfullt, transparent och resultatinriktat sätt.

Att agera **medborgarvänligt** innebär att varje kontakt med kontoret ska präglas av respekt, tillgänglighet och professionalism. För kommunens invånare gäller det framför allt i mötet med kontaktcenter, medborgarservice och kommunikation, medan förtroendevalda och verksamheter möter värdegrunden i form av rättssäkert stöd, service och vägledning.

Utöver den kommunövergripande värdegrunden förväntas medarbetarna förhålla sig till yrkesspecifika och verksamhetsnära värderingar, exempelvis inom juridik, HR, IT-säkerhet och upphandling. Dessa grundas i de särskilda krav och avvägningar som präglar kontorets arbete – att balansera effektivitet med rättssäkerhet, strategiska mål med dagliga serviceinsatser, och transparens med krav på sekretess.

Värdegrunden fungerar därmed som ett etiskt och professionellt ramverk som vägleder Kommunledningskontorets arbete i såväl långsiktiga strategiska beslut som i det dagliga mötet med medborgare, verksamheter och politiska organ.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

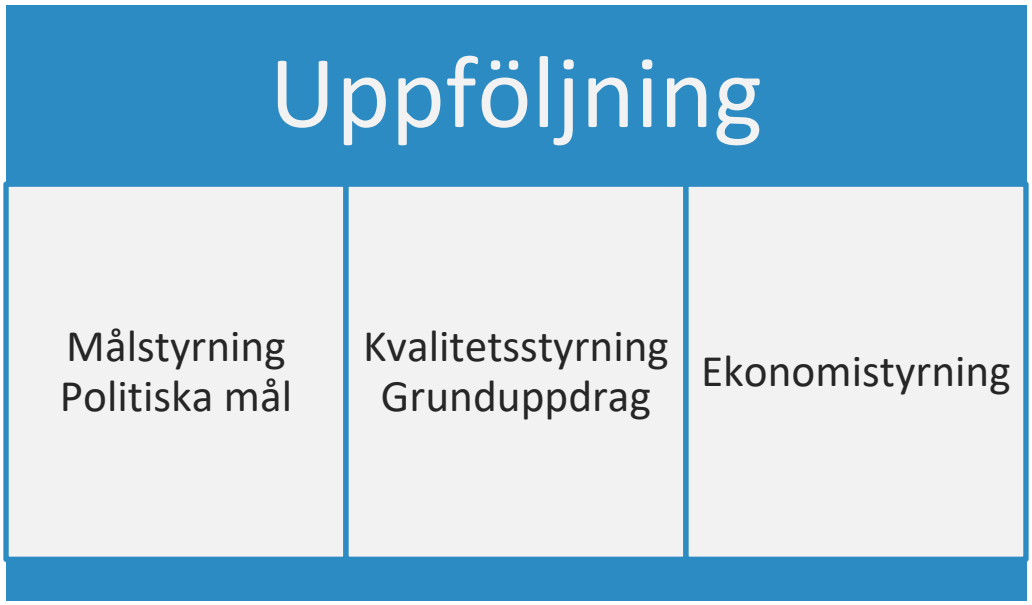
Uppföljning av grunduppdraget sker inom ramen för den ordinarie rapporteringen. Bedömningen av uppfyllande grundas på en samlad analys av indikatorer, nyckeltal samt en kvalitativ genomgång av det arbete som bedrivits under året. Uppföljningen genomförs i enlighet med den fastställda processen för verksamhetens övriga uppföljning.

6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning

Uppföljningen av grunduppdraget är integrerad med måluppföljningen. Grunduppdraget utgör den stabila bas som säkerställer verksamhetens resultat och kvalitet, medan de politiska målen markerar prioriterade utvecklingsområden och särskilda satsningar. Genom en samlad redovisning framgår tydligt hur det löpande uppdraget fortskrider samtidigt som målbeslutade insatser bidrar till verksamhetens långsiktiga utveckling.

Denna helhetssyn skapar ökad transparens kring skillnaden mellan det som är verksamhetens kontinuerliga uppdrag och det som är politiskt initierade utvecklingsinsatser. Den gör det även möjligt att på ett mer ändamålsenligt sätt resurssätta de satsningar som beslutas.

I illustrationen nedan framgår hur uppföljningen av grunduppdrag och politiska mål är sammanlänkade. Ekonomisk uppföljning utgör en integrerad del och illustreras som en bakgrundskomponent för att tydliggöra dess ständiga närvaro i helheten.



Vision och utveckling	Grunduppdrag Verksamhet	Uppföljning av ekonomi
Växande	Målgrupp	Ekonomiska resurser
Hållbart	Medarbetare	Kostnader
Tryggt och rättvist	Kontorets egna mål (utveckling av grunduppdraget)	Effekter

Grunduppdrag
Kommunledningskontoret

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

SALA KOMMUN

Grunduppdrag

TEKNISKA KONTORET

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Grunduppdrag			Tekniska kontoret
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
Tekniska Kontoret	Kontorschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE 8
2.1 Kontorets grunduppdrag 8
2.2 Kontorets ansvarsområde 9
2.3 Kontorets uppföljning av grunduppdraget 10
3 KONTORETS MÅLGRUPP 12
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 13
5 ORGANISATION 15
5.1 Kompetens 15
5.2 Värdegrund 16
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 18
6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning 18

1 INLEDNING

Grunduppdraget syftar kort till det uppdrag som ska genomföras utifrån nämndens/kontorens reglemente och uppdrag som staten tilldelat oss.

Grunduppdraget är relativt beständigt, och ska utföras oavsett vilka politiska mål som beslutas.

Grunduppdraget inkluderar även på vilket sätt vi bedömer att uppdraget bäst ska utföras, det kan handla om värdegrund, hur vi organiserat oss, vilken kompetens som vi bedömer är adekvat för att kunna genomföra uppdraget med bra kvalitet.

Grunduppdraget består alltså både av VAD:et som den lokala politiken och staten tilldelat oss, och HUR:et, hur vi bedömer och väljer att utföra uppdraget.

Grunduppdraget ska, följas upp, analyseras och utvecklas, vi behöver därför ha arbetssätt och strukturer som hjälper oss göra det på ett effektivt sätt.

2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE

Tekniska kontorets grunduppdrag vilar särskilt på ett flertal centrala lagar som reglerar kommunens ansvar inom fysisk infrastruktur, samhällsplanering och service. Det omfattar bland annat lagen om allmänna vattentjänster, miljöbalken, väglagen, plan- och bygglagen, trafikförordningen samt skollagen. Dessa regelverk utgör grunden för kontorets skyldigheter att säkerställa en fungerande, hållbar och säker samhällsstruktur för kommunens invånare, näringsliv och verksamheter.

Kontorets uppgift är att inom sitt ansvarsområde tillhandahålla tekniska och infrastrukturella lösningar som möjliggör ett fungerande vardagsliv i kommunen. Det omfattar både strategisk planering och operativt genomförande av kommunens uppgifter inom teknisk försörjning, samhällsservice och fysisk miljö. Genom detta uppdrag fullgör kontoret kommunens ansvar att tillhandahålla grundläggande service och struktur enligt de skyldigheter som följer av lag och beslut från kommunfullmäktige.

2.1 Kontorets grunduppdrag

Tekniska kontorets grunduppdrag är att säkerställa att kommunens tekniska system och samhällsinfrastruktur fungerar och utvecklas i enlighet med de krav som följer av lagstiftning, kommunfullmäktiges mål och medborgarnas behov. Uppdraget syftar till att främja en fungerande, trygg och hållbar fysisk miljö som stödjer såväl invånarnas dagliga liv som kommunens långsiktiga utveckling.

Kontorets verksamhet omfattar ansvar för planering, utveckling, drift och underhåll av kommunens gator och vägar, vatten- och avloppssystem, parker, grönområden, lekplatser samt kommunal skog. Vidare ansvarar kontoret för måltidsverksamhet till kommunens skolor och omsorg, kart- och mätverksamhet inklusive GIS och adressättning, lokal- och fastighetsförsörjning, samt trafikplanering, parkeringsövervakning och kollektivtrafik inklusive skolskjuts. Även drift och underhåll av Sala silvergruvas vattensystem ingår i kontorets åtaganden liksom att leda det Länsstyrelsefinansierade projektet med att sanera området kring Sala silvergruva.

Grunduppdraget inkluderar både myndighetsutövning och servicefunktioner och utförs i nära samverkan med andra nämnder, kommunens verksamheter och externa aktörer. Kontoret ska präglas av ett professionellt, rättssäkert och medborgarfokuserat arbetssätt som stödjer ett hållbart samhällsbyggande och ett effektivt resursutnyttjande.

2.2 Kontorets ansvarsområde

Tekniska kontoret ansvarar för att utföra kommunens uppgifter inom teknisk infrastruktur, samhällsservice och fastighetsförvaltning i enlighet med gällande lagstiftning och de mål som kommunfullmäktige beslutat.

Uppdraget omfattar:

- **Gatu- och väghållning**: att kommunens vägar, gång- och cykelvägar samt allmänna platser är trygga, tillgängliga och väl underhållna året om, inklusive ansvar för snöröjning, belysning, skyltning och trafikreglering.
- **Vatten- och avloppsförsörjning**: att säkerställa tillgång till rent vatten och en hållbar avloppshantering i enlighet med lagen om allmänna vattentjänster, miljöbalken och andra tillämpliga regelverk.
- **Fastighetsförvaltning och lokalförsörjning**: att underhålla, anpassa, planera, bygga, förvalta och energieffektivisera kommunens byggnader samt tillgodose lokalbehovet för kommunala verksamheter.
- **Trafik- och parkeringsverksamhet**: att tillämpa och följa upp lokala trafikföreskrifter, utfärda tillstånd samt genomföra parkeringsövervakning i enlighet med gällande lagstiftning.
- **Kollektivtrafik och skolskjuts**: att ansvara för skolskjuts och särskild kollektivtrafik enligt skollagen och kommunens riktlinjer, med fokus på tillgänglighet och trafiksäkerhet.
- **Måltidsverksamhet**: att tillhandahålla näringsriktiga, säkra och hållbara måltider till förskola, grundskola, gymnasieskola och äldreomsorgens verksamheter.
- **Park- och naturförvaltning**: att vårda, utveckla och sköta kommunens parker, lekplatser, grönområden och skogsinnehav för rekreation, folkhälsa och biologisk mångfald.
- **Kart- och mätverksamhet**: att upprätthålla kommunens geografiska information, nybyggnadskartor och adressregister som stöd för planering och samhällsutveckling.
- **Gruvans vattensystem**: att ansvara för drift och underhåll av gruvans vattensystem och tillhörande anläggningar.

Tekniska kontorets arbete ska bidra till en säker, hållbar och välfungerande kommunmiljö där invånare, verksamheter och näringsliv har god tillgång till teknisk service och infrastruktur av hög kvalitet.

2.3 Kontorets uppföljning av grunduppdraget

Utifrån reglementet och rådande lagstiftning, däribland lagen om allmänna vattentjänster, väglagen, plan- och bygglagen, miljöbalken, trafikförordningen samt skollagen, har Tekniska kontoret formulerat övergripande mål som vägleder genomförandet av kontorets grunduppdrag. Dessa mål syftar till att säkerställa att verksamheten utförs med hög kvalitet, rättssäkerhet och i enlighet med kommunens långsiktiga hållbarhetsambitioner.

Det första målet är att skapa och upprätthålla en trygg, tillgänglig och väl fungerande fysisk miljö för alla kommuninvånare. Genom god skötsel och utveckling av vägar, gång- och cykelvägar, offentliga platser och belysning ska kontoret bidra till ökad rörelsefrihet, säkerhet och trivsel i det offentliga rummet.

Det andra målet är att säkerställa en hållbar och långsiktigt fungerande vatten- och avloppsförsörjning. Genom planering, drift och investeringar ska VA-systemen uppfylla lagkrav och möta framtida klimat- och kapacitetsutmaningar.

Det tredje målet handlar om att tillgodose kommunens behov av ändamålsenliga lokaler. Förvaltningen och utvecklingen av kommunens fastigheter ska ske med fokus på energieffektivitet, funktionalitet och ekonomisk hållbarhet.

Det fjärde målet är att garantera att skolskjuts och särskild kollektivtrafik sker på ett säkert, punktligt och tillgängligt sätt, i enlighet med gällande regelverk och kommunens riktlinjer.

Det femte målet syftar till att tillhandahålla måltider som är näringsriktiga, säkra och kvalitativa för barn, unga och äldre inom kommunens verksamheter, med ett särskilt fokus på livsmedelssäkerhet, miljöansvar och brukarnöjdhet.

Det sjätte målet är att utveckla och bevara levande parker, grönområden, lekplatser och skogsområden som bidrar till folkhälsa, ekosystemtjänster och attraktiv livsmiljö i kommunen.

Det sjunde målet rör kontorets kart-, mätverksamhet, som ska tillhandahålla tillförlitlig geografisk information och säkerställa att planering, bygglov och infrastrukturutveckling vilar på aktuella och kvalitetssäkrade underlag.

Uppföljning av dessa mål sker genom:

- Uppföljning av nyckeltal inom Kolada (KKiK) och andra nationella jämförelsedata
- Enhetsvisa verksamhetsuppföljningar
- Interna egenkontroller och checklistor
- Synpunkts- och klagomålshantering från medborgare
- Brukarundersökningar där så är tillämpligt
- Årlig uppföljning av arbetsmiljöarbete (SAM)
- Analys av tillbud, arbetsskador och sjukfrånvaro

- Tillgänglighetsronder och fastighetstillsyner
- Medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar
- Dialogmöten med verksamheter och brukare
- Återkommande ekonomisk uppföljning och bokslutsanalys

Uppföljning på detta sätt ger en samlad bild av kontorets resultat, tydliggör utvecklingsbehov och möjliggör en systematisk analys av hur väl grunduppdraget genomförs. Tekniska kontoret arbetar utifrån Sala kommuns styrmodell, riktlinjer och instruktioner samt följer gällande processer för att säkerställa att verksamheterna bedrivs lagligt, effektivt och med hög kvalitet.

3 KONTORETS MÅLGRUPP

Tekniska kontorets målgrupp utgörs av kommunens invånare, kommunala verksamheter samt externa aktörer såsom näringsliv, civilsamhälle och statliga myndigheter. Kontoret har ett övergripande ansvar att tillhandahålla teknisk service, samhällsinfrastruktur och stödfunktioner som möjliggör en trygg, effektiv och hållbar kommunal vardag.

Kontorets arbete riktar sig till flera typer av målgrupper med skilda behov:

- **Invånare och brukare** är slutmottagare av många av kontorets tjänster, exempelvis gator, parker, vatten och avlopp, måltider i skola och äldreomsorg samt trafiksäkerhetsåtgärder. Dessa grupper förväntar sig god tillgänglighet, säkerhet, kvalitet och ett professionellt bemötande.
- **Kommunens verksamheter**, såsom skola, äldreomsorg och fritidsverksamhet, är centrala interna uppdragsgivare för kontoret. Deras behov av fungerande lokaler, måltidsservice, transporter, teknisk drift och snabb återkoppling ställer krav på effektiv intern samverkan, tydlig ansvarsfördelning och stabil serviceleverans.
- **Näringslivet och entreprenörer** samverkar med kontoret vid upphandlingar, mark- och exploateringsfrågor, schaktning, VA-anslutningar samt tillståndshantering för användning av allmän platsmark. Dessa aktörer förväntar sig rättssäkerhet, transparens, snabb handläggning och professionell dialog.
- **Statliga myndigheter och tillsynsorgan**, såsom Trafikverket, Länsstyrelsen och Naturvårdsverket, har förväntningar på samordning, rapportering och efterlevnad av lagar och regelverk kopplade till kontorets ansvarsområden, exempelvis miljöbalken, väglagen och lagen om allmänna vattentjänster.

Tekniska kontoret arbetar i enlighet med Sala kommuns gemensamma värdegrund – **enkelt, effektivt och medborgarvänligt** – vilket konkretiseras i det dagliga arbetet genom god tillgänglighet, tydlig kommunikation, kompetent handläggning och ett serviceinriktat bemötande.

Kontoret är i sin funktion både ett serviceorgan och ett strategiskt nav som möjliggör andra verksamheters målgenomförande. Verksamheten finansieras dels genom ramanslag från kommunfullmäktige, dels genom avgifter för tjänster där detta är tillämpligt. Detta förutsätter en god förståelse för olika målgruppers behov och ett flexibelt arbetssätt där kvalitet, effektivitet och kostnadsmedvetenhet samverkar.

4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Tekniska kontorets verksamhet regleras av ett flertal statliga lagar och förordningar samt kommunala styrdokument som sammantaget utgör grunden för kontorets ansvar, uppdrag och befogenheter. Dessa dokument är centrala för att säkerställa att kontorets arbete bedrivs rättssäkert, effektivt och i linje med kommunens mål för hållbar samhällsutveckling.

Bland de mest betydelsefulla **statliga regelverken** återfinns:

- **Kommunallagen (2017:725)** – styr förutsättningarna för den kommunala självstyrelsen och kontorets roll som verkställande organ.
- **Förvaltningslagen (2017:900)** – reglerar myndighetsutövning, ärendehantering och rättssäkerhet i kontorets kontakter med medborgare och andra aktörer.
- **Dataskyddsförordningen (GDPR)** – säkerställer skyddet av personuppgifter i all kontorsrelaterad hantering och dokumentation.
- **Livsmedelslagen (2006:804)** – är styrande för måltidsverksamhetens livsmedelshantering och hygienkrav.
- **Plan- och bygglagen (2010:900)** – reglerar fysisk planering och bygglovsprocesser kopplat till kontorets GIS- och kartverksamhet.
- **Miljöbalken (1998:808)** – omfattar ansvar för miljöhänsyn inom vatten- och avloppsverksamhet, dagvattenhantering och naturvård.
- **Lagen om allmänna vattentjänster (2006:412)** – styr VA-verksamheten.
- **Trafikförordningen (1998:1276)** och **väglagen (1971:948)** – reglerar trafik- och väghållningsansvar.
- **Skollagen (2010:800)** – anger villkor för kommunens ansvar gällande skolskjuts, särskild kollektivtrafik och näringsriktiga måltider för grundskolan.

Utöver dessa följer Tekniska kontoret ett antal centrala kommunala styrdokument, som tydliggör kommunens vision, inriktning och ramar för verksamheten:

Övergripande dokument:
- Vision och målområden för Sala kommun
- Översiktsplan 2050

Styrande dokument inom kommunens förvaltning:
- Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun
- Delegationsordning för kommunstyrelsen

- Underskriftsbemyndigande för kommunstyrelsen

Policys med särskild betydelse för kontorets verksamhet:

- Fastighets- och lokalförsörjningspolicy
- Policy för dagvattenhantering
- Vatten- och avloppspolicy för Sala kommun

Planeringsdokument:

- Energi- och klimatstrategi för Sala kommun 2020–2030 med utblick mot 2045
- Tillhörande åtgärdsplan till energi- och klimatstrategin
- Vatten- och avloppsplan (VA-plan)
- Dokumenthanteringsplan för kommunstyrelsen och överförmyndaren
- Verksamhetsplan för Tekniska kontoret

Tillsammans utgör dessa dokument den rättsliga och strategiska ramen för Tekniska kontorets arbete, från planering och drift till uppföljning och utveckling. Efterlevnaden av dessa styrdokument är en förutsättning för att kontoret ska kunna genomföra sitt grunduppdrag på ett lagligt, ändamålsenligt och långsiktigt hållbart sätt.

5 ORGANISATION

För att på ett ändamålsenligt och effektivt sätt kunna genomföra sitt grunduppdrag har Tekniska kontoret organiserat sin verksamhet i verksamheterna Fastighet och Måltid, de enskilda enheterna Projekt & utveckling, Kart/mät, Gata/Park samt VA-drift som har ett nära samarbete, samt en samlad stabsfunktion med stödjande och strategiska roller.

Verksamhetsområdet Fastighet ansvarar för kommunens lokalförsörjning och fastighetsförvaltning, inklusive ny-, om- och tillbyggnationer för samtliga av kommunens verksamheter. Organisationen är indelad i två enheter: Drift, som hanterar den dagliga fastighetsförvaltningen, underhållet och projekt samt Administration, som stödjer processen med ekonomi, avtal och uppföljning. Verksamheten finansieras genom en kombination av interna och externa hyresintäkter samt ramanslag för investeringar.

Verksamhetsområdet Måltid ansvarar för måltidsverksamhet inom förskola, grundskola, gymnasieskola och äldreomsorg. Organisationen är uppdelad i tre enheter – Område 1, 2 och 3 – med ansvar för olika geografiska eller verksamhetsmässiga delar av kommunen. Måltidsverksamheten arbetar utifrån tydliga krav på livsmedelssäkerhet, näringsriktighet och kundorienterad service.

Enheterna Projekt & utveckling, Kart/mät, Gata/Park samt VA-drift ansvarar för kommunens infrastruktur och offentliga miljöer. Detta inkluderar gatuverksamhet, underhåll av parker och grönområden, dricksvattenproduktion och avloppsrening samt drift och underhåll av det allmänna VA-ledningsnätet. Enheterna ansvarar även för gruvans vattensystem samt utveckling och förvaltning av kommunens kart- och GIS-verksamhet.

Inom **kontorets stab** finns funktioner som utgör ett stöd till samtliga verksamhetsområden och möjliggör strategisk ledning, styrning och samordning. I stabens uppdrag ingår skogsförvaltning, verksamhetsutveckling, ekonomi- och administrationsstöd samt ansvar för kollektivtrafik och särskild kollektivtrafik.

Denna organisation möjliggör ett helhetsgrepp om kontorets ansvar, främjar intern samverkan och skapar goda förutsättningar för att leverera service och infrastruktur i linje med kommunens övergripande mål.

5.1 Kompetens

Tekniska kontoret är en mångfacetterad verksamhet med ett brett uppdrag som kräver specialiserad kompetens inom flera områden. För att säkerställa att uppdraget kan genomföras med hög kvalitet och i enlighet med gällande lagstiftning, krävs såväl yrkesspecifik spetskompetens som bred praktisk erfarenhet.

Inom samtliga områden inom kontoret förekommer behov av både akademisk utbildning på högskolenivå och praktiskt inriktade utbildningar på gymnasial

nivå samt yrkeshögskolenivå. Kontorets sammansättning av olika yrkesroller och utbildningsbakgrunder bidrar till att bygga en robust och flexibel organisation, som klarar av att hantera både vardagliga driftsfrågor och komplexa utvecklingsprojekt.

Vid rekrytering ställs tydliga kompetenskrav utifrån den aktuella befattningens ansvar och innehåll. För befintliga medarbetare utgör kompetensutveckling en integrerad del av det systematiska personalarbetet, bland annat genom årliga medarbetarsamtal och verksamhetsplanering. Varje enhet genomför kompetensinventeringar för att säkerställa att den samlade kompetensen är ändamålsenlig och uppfyller de krav som ställs enligt lag, policy och verksamhetsmål.

Vid tillfällig resursbrist eller behov av särskild expertis, exempelvis i större investeringsprojekt eller komplexa tekniska frågor, anlitas upphandlad kompetens i form av konsulter eller entreprenörer. Detta sker i enlighet med kommunens upphandlingsregler och med syftet att säkra både kvalitet och kapacitet.

Som ett led i arbetet med långsiktig kompetensförsörjning erbjuds samtliga medarbetare internutbildning, bland annat genom Sala kommuns gemensamma digitala utbildningsplattform. Detta skapar förutsättningar för kompetensutveckling som är anpassad efter verksamhetens behov och omvärldens krav.

5.2 Värdegrund

Tekniska kontorets verksamhet vilar på Sala kommuns gemensamma värdegrund: Enkelt, Effektivt och Medborgarvänligt. Dessa värdeord utgör ett gemensamt förhållningssätt som ska genomsyra såväl interna arbetsprocesser som externa kontakter med medborgare, verksamheter och andra aktörer.

Att arbeta enkelt innebär att kontorets tjänster och processer ska präglas av tydlighet, samarbete och tillgänglighet. Beslutsvägar och kommunikation ska vara välfungerande, så att det är lätt att göra rätt – både för medarbetare och för dem som tar del av kontorets tjänster.

Att verka effektivt innebär att kontoret kontinuerligt ska arbeta med förbättring och utveckling. Verksamheten ska ha ett lärande förhållningssätt, baserat på omvärldsbevakning, erfarenhetsutbyte och uppföljning av resultat. Alla delar av kontorets organisation ska bidra till att resurser används på ett ansvarsfullt och verkningsfullt sätt.

Att agera medborgarvänligt innebär att varje kontakt med kontoret ska präglas av god service, respekt, tillgänglighet och professionalism. Det innebär också att kontoret har ett särskilt ansvar att agera lyhört och tydligt i frågor som rör offentlig miljö, tillstånd, klagomål och samhällsservice.

Utöver den kommunövergripande värdegrunden behöver Tekniska kontorets medarbetare förhålla sig till yrkesspecifika och verksamhetsnära värderingar,

som grundas i de särskilda utmaningar och avvägningar som präglar teknisk förvaltning. Det kan exempelvis handla om att väga funktionella och ekonomiska lösningar mot långsiktig hållbarhet, eller att förena regelverk med flexibilitet i kontakten med företag, brukare och allmänhet.

I dessa situationer är det avgörande att beslut fattas med integritet, saklighet och ansvarstagande. Kontorets värdegrund ska därmed inte endast spegla hur vi bemöter andra, utan också hur vi förhåller oss till uppdragets komplexitet och till varandra som kollegor och yrkesutövare.

Värdegrunden fungerar således som ett etiskt och professionellt ramverk som vägleder Tekniska kontorets arbete i såväl strategiska beslut som i vardagliga möten och praktiska insatser.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

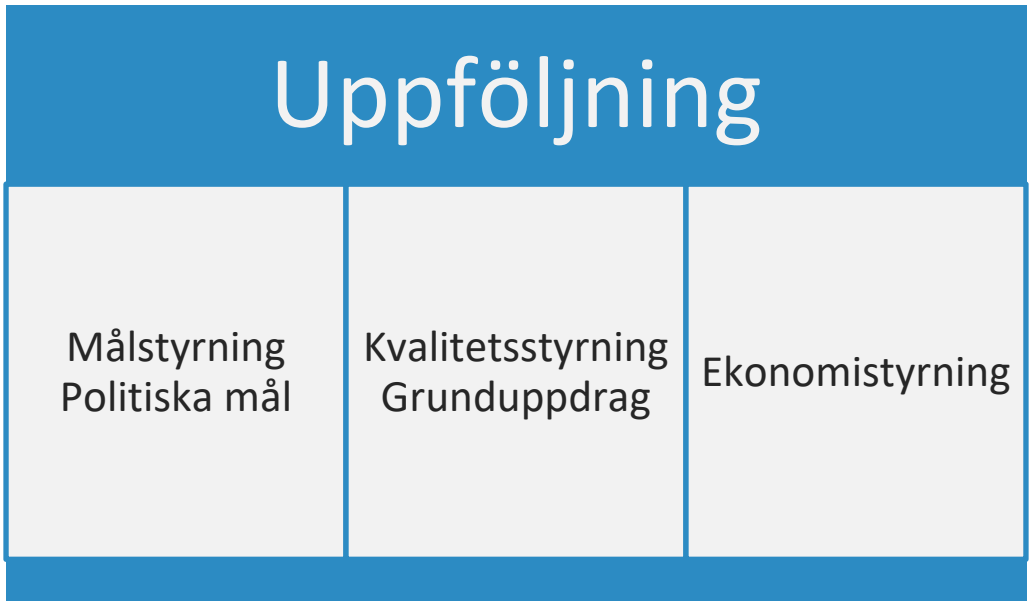
Uppföljning av grunduppdraget sker inom ramen för den ordinarie rapporteringen. Bedömningen av uppfyllande grundas på en samlad analys av indikatorer, nyckeltal samt en kvalitativ genomgång av det arbete som bedrivits under året. Uppföljningen genomförs i enlighet med den fastställda processen för verksamhetens övriga uppföljning.

6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning

Uppföljningen av grunduppdraget är integrerad med måluppföljningen. Grunduppdraget utgör den stabila bas som säkerställer verksamhetens resultat och kvalitet, medan de politiska målen markerar prioriterade utvecklingsområden och särskilda satsningar. Genom en samlad redovisning framgår tydligt hur det löpande uppdraget fortskrider samtidigt som målbeslutade insatser bidrar till verksamhetens långsiktiga utveckling.

Denna helhetssyn skapar ökad transparens kring skillnaden mellan det som är verksamhetens kontinuerliga uppdrag och det som är politiskt initierade utvecklingsinsatser. Den gör det även möjligt att på ett mer ändamålsenligt sätt resursätta de satsningar som beslutas.

I illustrationen nedan framgår hur uppföljningen av grunduppdrag och politiska mål är sammanlänkade. Ekonomisk uppföljning utgör en integrerad del och illustreras som en bakgrundskomponent för att tydliggöra dess ständiga närvaro i helheten.



Vision och utveckling	Grunduppdrag Verksamhet	Uppföljning av ekonomi
Växande	Målgrupp	Ekonomiska resurser
Hållbart	Medarbetare	Kostnader
Tryggt och rättvist	Kontorets egna mål (utveckling av grunduppdraget)	Effekter

Grunduppdrag
Tekniska Kontoret

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

SALA
KOMMUN

SALA KOMMUN

Grunduppdrag

NÄRINGSLIVSENHETEN

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Grunduppdrag			
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
Näringslivsenheten	Näringslivschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE 8
2.1 Enhetens grunduppdrag 8
2.2 Enhetens ansvarsområden 8
2.3 Enhetens uppföljning av grunduppdraget 9
3 KONTORETS MÅLGRUPP 10
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 11
5 ORGANISATION 12
5.1 Kompetens 12
5.2 Värdegrund 12
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 14
6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning 14

1 INLEDNING

Grunduppdraget syftar kort till det uppdrag som ska genomföras utifrån nämndens/kontorens reglemente och uppdrag som staten tilldelat oss.

Grunduppdraget är relativt beständigt, och ska utföras oavsett vilka politiska mål som beslutas.

Grunduppdraget inkluderar även på vilket sätt vi bedömer att uppdraget bäst ska utföras, det kan handla om värdegrund, hur vi organiserat oss, vilken kompetens som vi bedömer är adekvat för att kunna genomföra uppdraget med bra kvalitet.

Grunduppdraget består alltså både av VAD:et som den lokala politiken och staten tilldelat oss, och HUR:et, hur vi bedömer och väljer att utföra uppdraget. Grunduppdraget ska, följas upp, analyseras och utvecklas, vi behöver därför ha arbetssätt och strukturer som hjälper oss gör det på ett effektivt sätt.

2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE

Näringslivsenhetens uppdrag regleras av kommunstyrelsens reglemente. Kommunstyrelsen har enligt reglementet ansvar för att samverka med näringslivets parter, följa samhällsutvecklingen samt verka för en positiv näringslivsutveckling i syfte att främja sysselsättning och skapa ett gott näringslivsklimat i kommunen.

Näringslivsenhetens grunduppdrag vilar på dessa bestämmelser och utgör kommunens samlade funktion för att strategiskt och operativt arbeta med näringslivsfrågor. Uppdraget innebär att enheten initierar, samordnar och stödjer insatser som stärker företagsklimatet, underlättar etablering och tillväxt samt utvecklar dialog och partnerskap med näringslivet. Genom detta arbete bidrar enheten till att skapa långsiktiga förutsättningar för fler arbetstillfällen, ökad attraktionskraft och en hållbar utveckling av Sala kommun.

2.1 Enhetens grunduppdrag

Näringslivsenhetens grunduppdrag är att säkerställa att kommunen, i enlighet med kommunstyrelsens reglemente, aktivt samverkar med näringslivets parter, följer samhällsutvecklingen och verkar för en positiv näringslivsutveckling. Uppdraget syftar till att främja sysselsättning, stärka det lokala företagsklimatet och skapa långsiktigt goda villkor för företagande i Sala kommun.

Enhetens verksamhet omfattar både strategiskt och operativt arbete för att utveckla näringslivet, stärka förutsättningarna för etablering och tillväxt samt vårda och stödja befintliga företag. Grunduppdraget inkluderar också att samordna dialog och samarbete mellan kommunen, näringslivet och andra relevanta aktörer, samt att bidra med näringslivets perspektiv i den kommunala planeringen och utvecklingen.

Näringslivsenheten ska präglas av ett professionellt, företagsvänligt och lösningsinriktat arbetssätt som stärker kommunens attraktionskraft, skapar nya arbetstillfällen och bidrar till en hållbar utveckling för hela kommunen.

2.2 Enhetens ansvarsområden

Näringslivsenheten ansvarar för kommunens samlade uppgifter inom näringslivsområdet. Uppdraget innebär att skapa goda förutsättningar för företag att starta, etablera sig, driva och utveckla sin verksamhet i Sala kommun. Det omfattar såväl strategiska insatser för att stärka kommunens attraktionskraft och varumärke som operativ service till företagare genom vägledning, lotsfunktion och stöd i myndighetskontakter.

Ansvarsområdet inkluderar också att utveckla och upprätthålla dialogen mellan kommunen och näringslivet, att samordna samarbeten med lokala, regionala och nationella aktörer samt att bidra med näringslivets perspektiv i kommunens

övergripande planering och samhällsutveckling. Näringslivsenheten har vidare ett ansvar för att initiera och driva insatser som stärker innovationsförmåga, breddar näringslivsstrukturen och bidrar till en långsiktigt hållbar tillväxt.

Genom detta arbete är enheten en central aktör i att främja sysselsättning, stärka konkurrenskraften och säkerställa ett gott företagsklimat i Sala kommun.

2.3 Enhetens uppföljning av grunduppdraget

Uppföljningen av Näringslivsenhetens grunduppdrag sker inom ramen för kommunens ordinarie processer för verksamhetsstyrning. Bedömningen av hur uppdraget uppfylls grundas på en samlad analys av indikatorer, nyckeltal och kvalitativa resultat kopplade till företagsklimat, dialog och etableringsförutsättningar.

Enheten följer kontinuerligt upp hur företagen upplever kontakten med kommunen genom dialogmöten, enkäter och mätningar, såsom Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet och SKR:s servicemätning Insikt. Resultaten används som underlag för förbättringar och prioriteringar i verksamheten.

Uppföljningen skiljer mellan det beständiga grunduppdraget – att samverka, följa samhällsutvecklingen och verka för positiv näringslivsutveckling – och de politiska mål och särskilda satsningar som beslutas. På detta sätt blir det tydligt vad som är enhetens långsiktiga ansvar och vad som är utvecklingsinsatser med tidsbegränsat fokus.

För att konkretisera grunduppdraget arbetar Näringslivsenheten med följande mål:

- **Samverkan med näringslivets parter:** utveckla ändamålsenliga plattformar för dialog mellan kommunen och företagen samt driva frågor viktiga för befintliga företag. Detta omfattar stöd och rådgivning till nya företag, en välfungerande företagslots och samordning av etablerings- och utvecklingsinsatser.
- **Följa samhällsutvecklingen:** bedriva strategiskt arbete med omvärldsbevakning och analys av trender som påverkar näringslivet, stärka platsens varumärke samt arbeta för att attrahera nya invånare, investeringar och etableringar.
- **Verka för positiv näringslivsutveckling:** underlätta etableringar och investeringar genom att skapa goda förutsättningar för företag att starta, växa och utvecklas i kommunen, i enlighet med det Näringslivsstrategiska programmet.

Genom dessa mål tydliggörs hur Näringslivsenheten omsätter reglementets bestämmelser i konkret verksamhet och hur resultaten kan följas upp och analyseras över tid.

3 KONTORETS MÅLGRUPP

Näringslivsenhetens målgrupp utgörs i första hand av de befintliga företagen i Sala kommun. Dessa företag representerar en bredd av branscher och storlekar och är avgörande för kommunens sysselsättning, skatteintäkter och långsiktiga utveckling. Enheten ska därför arbeta nära det lokala näringslivet och erbjuda stöd, service och dialog som bidrar till att skapa goda förutsättningar för deras verksamhet.

I andra hand riktar sig uppdraget till nya etablerare och investerare som överväger att starta eller flytta sin verksamhet till kommunen. Enheten ansvarar för att ge dessa aktörer en tydlig och effektiv etableringsprocess som präglas av gott värdskap och lösningsorienterad myndighetsutövning.

Utöver företagen omfattar målgruppen även interna kommunala verksamheter som möter företag och deras behov. Näringslivsenheten har en stödjande och samordnande roll i relation till dessa verksamheter och bidrar till att säkerställa en enhetlig och företagsvänlig service. Enheten är dessutom bärare av näringslivets perspektiv in i kommunens samhällsbyggnadsprocess, vilket gör att företagens behov av mark, lokaler, kompetens, infrastruktur och service beaktas i den långsiktiga planeringen.

Genom sitt arbete med både befintliga och potentiella företag, samt i samverkan med kommunens övriga organisation, bidrar Näringslivsenheten till att stärka kommunens attraktivitet och skapa fler möjligheter till sysselsättning och tillväxt.

4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Näringslivsenhetens verksamhet regleras av kommunstyrelsens reglemente och påverkas samtidigt av ett antal statliga, regionala och kommunala styrdokument som sammantaget utgör grunden för enhetens ansvar, uppdrag och befogenheter. Dessa dokument är centrala för att säkerställa att arbetet bedrivs effektivt, samordnat och i linje med kommunens mål för sysselsättning, näringslivsutveckling och hållbar tillväxt.

Bland de mest betydelsefulla statliga och regionala styrdokumenten återfinns:

- **Nationella strategier för hållbar regional utveckling, konkurrenskraft och innovation.**
- **Tillväxtverkets och Vinnovas satsningar på företagande, digitalisering och innovation.**
- **Jordbruksverkets och landsbygdsprogrammets prioriteringar för de gröna näringarna.**
- **EU:s regional- och strukturprogram, vilka erbjuder finansiering och stöd för lokal utveckling.**

Utöver dessa följer Näringslivsenheten ett antal centrala kommunala styrdokument, som tydliggör kommunens vision, inriktning och ramar för verksamheten:

- **Sala kommuns vision och långsiktiga mål**
- **Kommunens värdegrund och styrmodell.**
- **Översiktsplan 2050.**
- **Näringslivsstrategiskt program 2025–2035.**
- **Program för kommunens markägarskap.**

Dessa dokument sammantaget utgör ramen för Näringslivsenhetens arbete och säkerställer att verksamheten bidrar till ett hållbart, konkurrenskraftigt och attraktivt näringslivsklimat i Sala kommun.

5 ORGANISATION

Näringslivsenheten är organisatoriskt placerad inom Kommunledningskontoret och svarar mot kommunstyrelsen. Uppdraget är strategiskt till sin karaktär men omfattar även operativt stöd till företag och etablerare. Enheten verkar i ett gränssnitt mellan lokala företag, kommunens verksamheter, regionala samarbetspartners och nationella aktörer, vilket innebär att arbetet till stor del sker verksamhetsöverskridande och i nära samverkan.

Enheten är till sin storlek begränsad men har ett brett ansvarsområde. För att kunna fullgöra sitt uppdrag bemannas den med kompetenser inom strategisk näringslivsutveckling, etableringsfrågor, företagsservice och platsvarumärke. Arbetet bedrivs i projektform och genom partnerskap, med flexibilitet att anpassa resurser efter behov och särskilda satsningar.

Organisationen är utformad för att säkerställa samordning, effektivitet och kvalitet i kommunens arbete med näringslivsfrågor. Genom sin placering nära den kommunala ledningen och i nära kontakt med företag och externa aktörer fungerar enheten som en nyckelresurs för att skapa förutsättningar för ett starkt och långsiktigt hållbart näringsliv i Sala kommun.

5.1 Kompetens

Näringslivsenhetens uppdrag kräver en kombination av strategisk, taktisk och operativ kompetens. Medarbetarna ska ha förmåga att analysera och förstå näringslivets utveckling, driva processer i samverkan med företag och aktörer samt bidra med sakkunskap i kommunens planerings- och utvecklingsarbete.

Enheten bemannas med kompetenser inom områden som näringslivsutveckling, företagsservice, etablerings- och investeringsfrågor, platsvarumärke och marknadsföring. För att kunna möta näringslivets behov krävs även kunskap om kommunens beslutsprocesser, relevanta styrdokument och regelverk samt god förmåga att skapa relationer och bygga förtroende.

Arbetet förutsätter en hög grad av kommunikationsförmåga, både i dialogen med företag och i samverkan med kommunens olika verksamheter. Enheten ska också ha kapacitet att leda projekt, samordna nätverk och genomföra omvärldsanalyser som ger kommunen ett stabilt underlag för beslut och prioriteringar.

Genom denna kompetensprofil säkerställs att Näringslivsenheten kan fullgöra sitt uppdrag på ett professionellt, företagsvänligt och resultatinriktat sätt.

5.2 Värdegrund

Näringslivsenhetens arbete vilar på Sala kommuns gemensamma värdegrund: enkelt, effektivt och medborgarvänligt. Dessa värdeord utgör ett gemensamt

förhållningssätt som ska genomsyra all verksamhet och alla kontakter med företag, samarbetspartners och interna aktörer.

Att arbeta enkelt innebär att kontakten med kommunen ska präglas av tydlighet, tillgänglighet och förutsägbarhet. Processer och rutiner ska vara begripliga och utformade så att det är lätt att göra rätt.

Att verka effektivt innebär att enheten ska fokusera på lösningsorienterade arbetssätt och samordning som skapar resultat. Verksamheten ska bygga på omvärldsbevakning, lärande och utveckling av arbetsformer som bidrar till ett långsiktigt gott företagsklimat och en hållbar utveckling.

Att agera medborgarvänligt innebär att varje kontakt med kommunen ska präglas av respekt, professionalism och gott bemötande. Dialog och samarbete med företag och andra aktörer ska stå i centrum, och näringslivets perspektiv ska tas tillvara i kommunens planering och beslutsfattande till gagn för kommunens invånare.

Värdegrunden fungerar därmed som ett etiskt och professionellt ramverk som vägleder Näringslivsenhetens arbete, både i den dagliga verksamheten och i de långsiktiga utvecklingsinsatserna.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

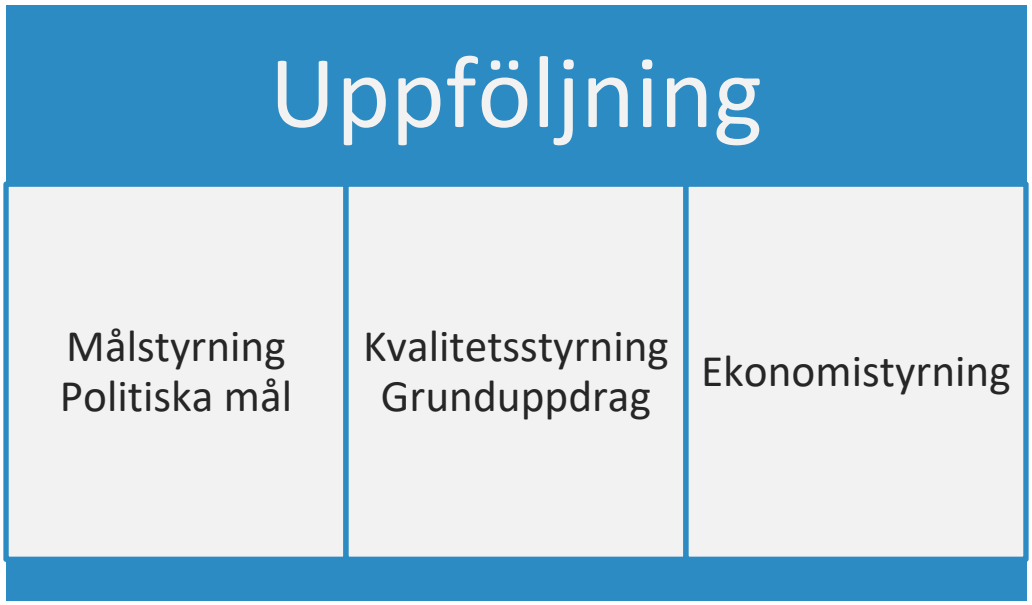
Uppföljning av grunduppdraget sker inom ramen för den ordinarie rapporteringen. Bedömningen av uppfyllande grundas på en samlad analys av indikatorer, nyckeltal samt en kvalitativ genomgång av det arbete som bedrivits under året. Uppföljningen genomförs i enlighet med den fastställda processen för verksamhetens övriga uppföljning.

6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning

Uppföljningen av grunduppdraget är integrerad med måluppföljningen. Grunduppdraget utgör den stabila bas som säkerställer verksamhetens resultat och kvalitet, medan de politiska målen markerar prioriterade utvecklingsområden och särskilda satsningar. Genom en samlad redovisning framgår tydligt hur det löpande uppdraget fortskrider samtidigt som målbeslutade insatser bidrar till verksamhetens långsiktiga utveckling.

Denna helhetssyn skapar ökad transparens kring skillnaden mellan det som är verksamhetens kontinuerliga uppdrag och det som är politiskt initierade utvecklingsinsatser. Den gör det även möjligt att på ett mer ändamålsenligt sätt resurssätta de satsningar som beslutas.

I illustrationen nedan framgår hur uppföljningen av grunduppdrag och politiska mål är sammanlänkade. Ekonomisk uppföljning utgör en integrerad del och illustreras som en bakgrundskomponent för att tydliggöra dess ständiga närvaro i helheten.



Vision och utveckling	Grunduppdrag Verksamhet	Uppföljning av ekonomi
Växande	Målgrupp	Ekonomiska resurser
Hållbart	Medarbetare	Kostnader
Tryggt och rättvist	Kontorets egna mål (utveckling av grunduppdraget)	Effekter

Grunduppdrag
Näringslivsenheten

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

SALA KOMMUN

Räddningstjänstens Grunduppdrag

RÄDDNINGSTJÄNSTEN SALA-HEBY

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Räddningstjänstens grunduppdrag			
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
Räddningstjänsten Sala-Heby	Räddningschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE 8
2.1 Enhetens grunduppdrag 8
2.2 Enhetens ansvarsområde 9
2.3 Enhetens uppföljning av grunduppdraget 10
3 ENHETENS MÅLGRUPPER 11
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 12
5 ORGANISATION 13
5.1 Kompetens 14
5.2 Värdegrund 15
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 16
6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning ..... **Error! Bookmark not defined.**

1 INLEDNING

Grunduppdraget syftar kort till det uppdrag som ska genomföras utifrån nämndens/kontorens reglemente och uppdrag som staten tilldelat oss.

Grunduppdraget är relativt beständigt, och ska utföras oavsett vilka politiska mål som beslutas.

Grunduppdraget inkluderar även på vilket sätt vi bedömer att uppdraget bäst ska utföras, det kan handla om värdegrund, hur vi organiserat oss, vilken kompetens som vi bedömer är adekvat för att kunna genomföra uppdraget med bra kvalitet.

Grunduppdraget består alltså både av VAD:et som den lokala politiken och staten tilldelat oss, och HUR:et, hur vi bedömer och väljer att utföra uppdraget.

Grunduppdraget ska, följas upp, analyseras och utvecklas, vi behöver därför ha arbetssätt och strukturer som hjälper oss göra det på ett effektivt sätt.

2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNFULLMÄKTIGE

Räddningstjänstens grunduppdrag vilar särskilt på ett antal centrala lagar och förordningar som reglerar kommunens ansvar för skydd mot olyckor, krisberedskap och totalförsvar. De mest betydelsefulla regelverken är Lagen om skydd mot olyckor (2003:778), Lagen om kommuners och regioners åtgärder vid extraordinära händelser (2006:544), Plan- och bygglagen (2010:900), Lagen om brandfarliga och explosiva varor (2010:1011) samt totalförsvarslagstiftningen. Dessa regelverk utgör grunden för kommunens skyldighet att skydda människor, egendom och miljö samt att upprätthålla en fungerande beredskap i fredstid, vid kris och under höjd beredskap.

Räddningstjänstens uppgift är att inom sitt ansvarsområde förebygga olyckor, genomföra räddningsinsatser och bidra till ett robust samhälle. Detta omfattar både strategisk planering, tillsyn och rådgivning samt operativ verksamhet vid akuta händelser. Genom detta uppdrag fullgör räddningstjänsten kommunens ansvar att erbjuda ett grundläggande skydd för invånare, verksamheter och samhällsfunktioner i enlighet med lag och beslut från kommunfullmäktige.

2.1 Enhetens grunduppdrag

Räddningstjänstens grunduppdrag är att säkerställa ett tryggt och säkert samhälle genom att förebygga olyckor, begränsa skador och rädda liv, egendom och miljö. Uppdraget ska utföras i enlighet med lagstiftning, kommunfullmäktiges mål och medborgarnas behov och syftar till att skapa förutsättningar för en robust och hållbar kommun där människor kan leva och verka i trygghet. Verksamheten omfattar såväl operativa som förebyggande insatser, vilket innebär att räddningstjänsten både genomför räddningsinsatser vid bränder, trafikolyckor, utsläpp av farliga ämnen och andra akuta händelser och samtidigt bedriver ett systematiskt arbete för att minska risker genom tillsyn, information och rådgivning. En central del av uppdraget är också att delta i samhällsplaneringen och bidra med rådgivning inom brandskydd och riskhantering.

Utöver detta ansvarar räddningstjänsten för att stärka kommunens krisberedskap genom risk- och sårbarhetsanalyser, beredskapsplaner samt samordning av övningar och utbildningar. Verksamheten ska bedrivas med hänsyn till miljö och hållbar utveckling, där ett viktigt mål är att minimera den egna miljöpåverkan och aktivt bidra till kommunens klimat- och hållbarhetsmål. Grunduppdraget omfattar även totalförsvar och höjd beredskap, vilket innebär att räddningstjänsten planerar för och vid behov övergår till krigsorganisation enligt gällande lagstiftning, inklusive mobilisering och utbildning av personal samt utförande av särskilda totalförsvarsuppgifter.

För att vägleda genomförandet av grunduppdraget har Räddningstjänsten Sala-Heby formulerat övergripande mål utifrån reglemente och lagstiftning. Dessa mål syftar till att säkerställa att verksamheten bedrivs med hög kvalitet, rättssäkerhet och i linje med kommunens långsiktiga ambitioner för trygghet och hållbarhet. Målen är att skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva och välkoordinerade räddningsinsatser, att förebygga olyckor och risker genom systematisk tillsyn, rådgivning och informationsinsatser, att utveckla kommunens krisberedskap genom risk- och sårbarhetsanalyser, övningar och samordning med andra aktörer, att säkerställa förmågan vid höjd beredskap genom planering, mobilisering och utbildning av personal samt genomförande av totalförsvarsuppgifter, samt att bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i både operativa och förebyggande insatser.

2.2 Enhetens ansvarsområde

Räddningstjänsten ansvarar för att utföra kommunens uppgifter inom skydd mot olyckor, krisberedskap och höjd beredskap i enlighet med lagstiftning och de mål som kommunfullmäktige beslutat. Uppdraget omfattar:

- **Räddningsinsatser**: att snabbt och effektivt ingripa vid olyckor och akuta händelser för att skydda liv, hälsa, egendom och miljö.
- **Förebyggande verksamhet**: att bedriva tillsyn enligt LSO, tillstånd och tillsyn enligt LBE ge råd och information, och delta som rådgivande i samhällsplanering.
- **Samverkan**: att samordna insatser med andra aktörer som polis, ambulans, länsstyrelse och andra kommuner.
- **Miljö och hållbarhet**: att genomföra insatser och verksamhet på ett miljömedvetet sätt och arbeta för att minska verksamhetens klimatpåverkan.
- **Totalförsvar och Räddningstjänst under höjd beredskap**: att planera för och genomföra verksamhet enligt lagar om totalförsvar, inklusive särskilda uppgifter inom befolkningsskydd och CBRN-skydd.

Räddningstjänstens arbete ska bidra till en trygg, robust och väl fungerande kommun där invånare, verksamheter och samhällsfunktioner har ett likvärdigt skydd mot olyckor och kriser.

2.3 Enhetens uppföljning av grunduppdraget

Utifrån reglemente och rådande lagstiftning, däribland Lagen om skydd mot olyckor (2003:778), Lagen om extraordinära händelser (2006:544) samt förordningen om totalförsvar och höjd beredskap (2015:1053), har Räddningstjänsten Sala-Heby formulerat övergripande mål som vägleder genomförandet av sitt grunduppdrag. Dessa mål syftar till att säkerställa att verksamheten bedrivs med hög kvalitet, rättssäkerhet och i enlighet med kommunens långsiktiga ambitioner för trygghet och hållbarhet.

Det första målet är att skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva och välkoordinerade räddningsinsatser.
Det andra målet är att förebygga olyckor och risker genom systematisk tillsyn, rådgivning och informationsinsatser.
Det tredje målet är att säkerställa kommunens förmåga vid höjd beredskap genom planering, mobilisering och utbildning av personal samt genomförande av särskilda totalförsvarsuppgifter.
Det fjärde målet är att bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i både operativa och förebyggande insatser.

Uppföljning av dessa mål sker genom uppföljning av nyckeltal och indikatorer kopplade till insatstider, tillsynsresultat och utbildningsnivå, genom risk- och sårbarhetsanalyser samt uppföljning av beredskapsplaner, och genom egenkontroller, avvikelsehantering och analys av inträffade händelser. Vidare omfattar uppföljningen brukar- och medarbetarundersökningar, dialog med kommunens verksamheter samt återkommande ekonomisk uppföljning och resultatrapportering.

Denna uppföljning ger en samlad bild av verksamhetens resultat, tydliggör utvecklingsbehov och möjliggör en systematisk analys av hur väl grunduppdraget genomförs. Räddningstjänsten arbetar därmed i enlighet med principerna för systematiskt kvalitetsarbete och säkerställer att verksamheten bedrivs lagligt, effektivt och med hög kvalitet.

3 ENHETENS MÅLGRUPPER

Räddningstjänsten Sala-Heby är en samhällsviktig verksamhet som har till uppgift att förebygga, hantera och begränsa skador som uppstår vid olyckor, nödsituationer och extraordinära händelser. Verksamheten omfattar hela samhället, men vissa målgrupper har särskilda behov och förväntningar på räddningstjänstens insatser.

Räddningstjänstens arbete riktar sig till flera typer av målgrupper med skilda behov:

Invånare och allmänhet är den främsta mottagaren av räddningstjänstens insatser. Alla invånare har en grundläggande rätt till hjälp vid akuta olyckor, vare sig det gäller bränder, trafikolyckor eller farliga utsläpp. Lagen om skydd mot olyckor syftar till att ge alla medborgare ett likvärdigt skydd, anpassat efter lokala förhållanden, vilket innebär att Sala kommuns invånare förväntar sig snabba, effektiva och trygga insatser när olyckan är framme.

Riskutsatta grupper, såsom äldre, barn, personer med funktionsnedsättningar och personer med särskilda vårdbehov, har begränsade möjligheter att själva hantera akuta situationer. Dessa grupper ställer särskilda krav på räddningstjänstens beredskap, bemötande och stödinsatser för att garantera trygghet och säkerhet även för de mest sårbara i samhället.

Företag och organisationer har särskilda behov av brandskydd och säkerhet, exempelvis inom industri, vårdinrättningar och offentliga verksamheter. Räddningstjänsten har en central roll i att säkerställa att dessa aktörer har rätt brandskydds- och säkerhetslösningar, och därmed att både människor, egendom och kritisk infrastruktur skyddas.

Räddningstjänstens uppdrag bidrar därmed inte bara till invånarnas trygghet, utan också till att skapa en stabil och attraktiv kommun för investeringar, företagande och samhällsutveckling. Genom att upprätthålla brandskydd, katastrofberedskap och säkerhetsrådgivning skapas en trygg kommunmiljö som gör Sala mer attraktiv för etableringar och tillväxt.

Räddningstjänsten arbetar i enlighet med Sala kommuns gemensamma värdegrund – enkelt, effektivt och medborgarvänligt – vilket konkretiseras i det dagliga arbetet genom hög tillgänglighet, professionell kompetens, tydlig kommunikation och ett förtroendefullt bemötande. Verksamheten är både ett skyddsorgan och en strategisk resurs för att möjliggöra andra samhällsfunktioners målgenomförande. För att kunna möta olika målgruppers behov krävs ett flexibelt arbetssätt där kvalitet, effektivitet och medborgarfokus samverkar.

4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Kontorets arbete är styrt av följande lagar, föreskrifter och styrdokument:

- Lag om skydd mot olyckor (2003:778)
- Lag om brandfarliga och explosiva varor (2010:1011)
- MSBFS 2021:8 föreskrifter och allmänna råd om hur kommunen ska planera och utföra sin tillsyn enligt lagen (2003:778) om skydd mot olyckor
- Förordning
- Budget 2025 Strategisk plan 2026–2028
- Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun
- Kommunspecifika styrdokument i form av policy, riktlinjer och rutiner kopplat till ovanstående arbetsområden.

Räddningstjänst under höjd beredskap påverkas av följande lagar

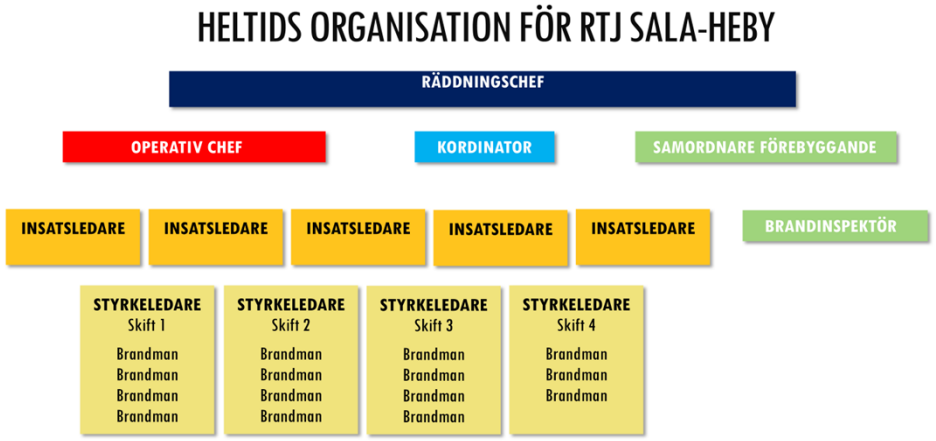
- Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.
- Förordning (2006:637) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.
- Lag (1992:1403) om totalförsvar och höjd beredskap.
- Förordningen (2015:1053) om totalförsvar och höjd beredskap.
- Lag (1994:1809) om totalförsvarsplikt.
- Förordning (1995:238) om totalförsvarsplikt.
- Lag (1988:97) om förfarandet hos kommunerna, förvaltningsmyndigheterna och domstolarna under krig eller krigsfara m.m.
- Förordning (1988:1215) om förfarandet hos kommunerna, förvaltningsmyndigheterna och domstolarna under krig eller krigsfara m.m.
- Arbetsrättslig beredskapslag (1987:1262)
- Arbetstidslag (1982:673), Arbetstidsförordning (1982:901)
- Totalförsvaret 2021–2025 (prop. 2020/21:30), riksdagsbeslut 15 december 2020
- Säkerhetsskyddslag (2018:585)
- Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)

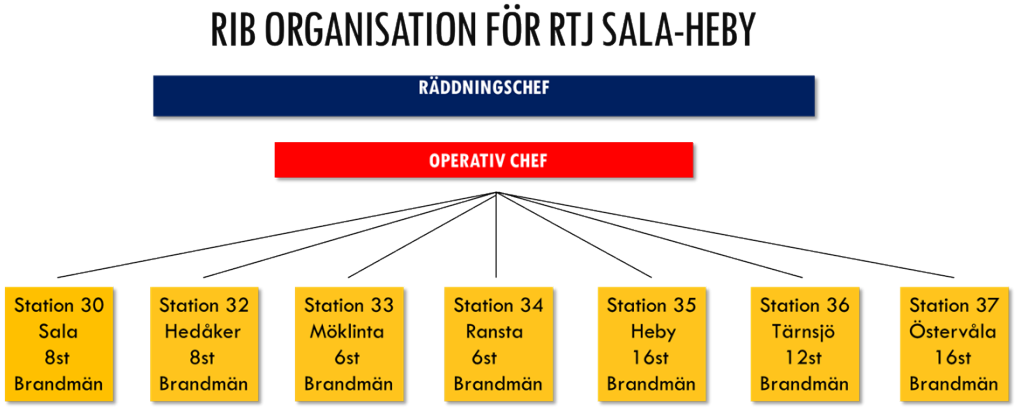
5 ORGANISATION

RTJ Sala-Heby är organiserad med en station i Sala som är kombinerad hel och deltids station. Där arbetar kontorspersonal, heltidsbrandmän och RIB (Räddningsman i beredskap) personal.

På stationen finns alltid 1 Insatsledare, 1 Styrkeledare, minst 3 brandmän, de har 90 sekunders beredskap.

På orterna Möklinta, Hedåker, Ransta, Sala, Heby, Tärnsjö och Östervåla finns våra RIB stationer med personal i beredskap. De har en anspänningstid på 5–8 minuter.





5.1 Kompetens

Räddningstjänsten Sala-Heby är en samhällsviktig verksamhet med ett brett och komplext uppdrag som kräver specialiserad kompetens inom flera områden. För att säkerställa att grunduppdraget kan genomföras med hög kvalitet och i enlighet med Lagen om skydd mot olyckor (LSO), Lagen om extraordinära händelser (LEH) och totalförsvarsplaneringen, krävs såväl yrkesspecifik spetskompetens som bred praktisk erfarenhet.

Inom samtliga verksamhetsområden – operativa insatser, förebyggande arbete, krisberedskap och totalförsvar – förekommer behov av både akademisk utbildning på högskolenivå och praktiskt inriktad utbildning på gymnasial- och yrkeshögskolenivå. Organisationens sammansättning av olika yrkesroller och erfarenhetsbakgrunder bidrar till en robust och flexibel räddningstjänst, som kan hantera både vardagliga utryckningar och komplexa samhällsstörningar.

Vid rekrytering ställs tydliga kompetenskrav utifrån befattningens ansvar och innehåll. För befintliga medarbetare är kompetensutveckling en integrerad del av det systematiska personalarbetet, bland annat genom årliga medarbetarsamtal, övningsverksamhet och utbildningsplaner. Regelbundna kompetensinventeringar säkerställer att organisationens samlade förmåga är ändamålsenlig och uppfyller de krav som följer av lagstiftning, policy och verksamhetsmål.

Vid särskilda behov, exempelvis i större räddningsinsatser, vid miljöhändelser eller inom totalförsvaret, anlitas externa resurser och experter. Detta sker i enlighet med gällande upphandlingsregler och med syftet att säkra både kvalitet och kapacitet. Som ett led i arbetet med långsiktig kompetensförsörjning erbjuds medarbetarna kontinuerlig utbildning, bland annat genom Sala kommuns gemensamma utbildningsplattformar samt särskilda kurser inom MSB:s utbildningssystem. Detta skapar förutsättningar för en organisation som är anpassad efter samhällets behov och omvärldens krav.

5.2 Värdegrund

Räddningstjänstens verksamhet vilar på Sala kommuns gemensamma värdegrund: Enkelt, Effektivt och Medborgarvänligt**.** Dessa värdeord utgör ett gemensamt förhållningssätt som ska genomsyra både interna arbetsprocesser och externa kontakter med medborgare, verksamheter och andra aktörer.

Att arbeta enkelt innebär att räddningstjänstens processer och arbetssätt ska präglas av tydlighet, samarbete och tillgänglighet. Det ska vara lätt att göra rätt både för medarbetare och för dem som tar del av räddningstjänstens tjänster.

Att verka effektivt innebär att organisationen kontinuerligt arbetar med utveckling, lärande och förbättring. Räddningstjänsten ska genomföra insatser med hög precision och kvalitet, samtidigt som resurser används på ett ansvarsfullt sätt. Effektivitet bygger på både vältränad personal, god planering och en kultur av erfarenhetsutbyte och resultatuppföljning.

Att agera medborgarvänligt **i**nnebär att varje kontakt med räddningstjänsten präglas av respekt, service och professionalism. Det handlar både om mötet vid akuta insatser och om förebyggande arbete i form av rådgivning, utbildning och dialog med invånare och verksamheter.

Utöver den kommunövergripande värdegrunden har räddningstjänsten ett särskilt ansvar att upprätthålla etiska och yrkesspecifika principer. Detta innebär bland annat att fatta beslut med integritet och saklighet under pressade förhållanden, att balansera individens behov mot samhällets helhetsperspektiv samt att samverka med andra aktörer på ett öppet och förtroendefullt sätt.

Värdegrunden fungerar därmed som ett etiskt och professionellt ramverk som vägleder räddningstjänstens arbete, från strategiska beslut och planering till det praktiska genomförandet av varje enskild räddningsinsats.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

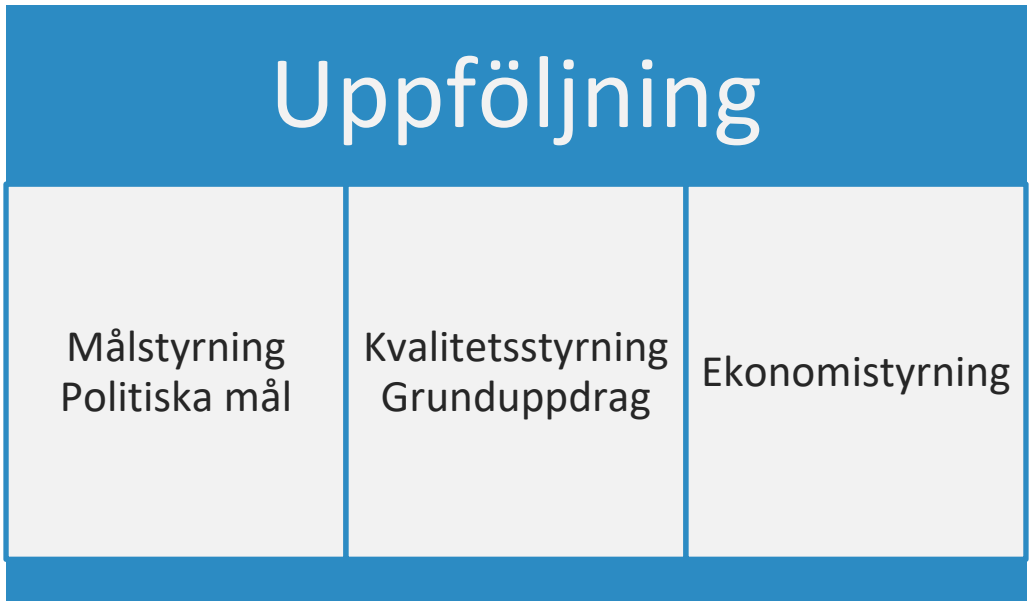
Uppföljning av grunduppdraget sker inom ramen för den ordinarie rapporteringen. Bedömningen av uppfyllande grundas på en samlad analys av indikatorer, nyckeltal samt en kvalitativ genomgång av det arbete som bedrivits under året. Uppföljningen genomförs i enlighet med den fastställda processen för verksamhetens övriga uppföljning.

6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning

Uppföljningen av grunduppdraget är integrerad med måluppföljningen. Grunduppdraget utgör den stabila bas som säkerställer verksamhetens resultat och kvalitet, medan de politiska målen markerar prioriterade utvecklingsområden och särskilda satsningar. Genom en samlad redovisning framgår tydligt hur det löpande uppdraget fortskrider samtidigt som målbeslutade insatser bidrar till verksamhetens långsiktiga utveckling.

Denna helhetssyn skapar ökad transparens kring skillnaden mellan det som är verksamhetens kontinuerliga uppdrag och det som är politiskt initierade utvecklingsinsatser. Den gör det även möjligt att på ett mer ändamålsenligt sätt resurssätta de satsningar som beslutas.

I illustrationen nedan framgår hur uppföljningen av grunduppdrag och politiska mål är sammanlänkade. Ekonomisk uppföljning utgör en integrerad del och illustreras som en bakgrundskomponent för att tydliggöra dess ständiga närvaro i helheten.



Vision och utveckling	Grunduppdrag Verksamhet	Uppföljning av ekonomi
Växande	Målgrupp	Ekonomiska resurser
Hållbart	Medarbetare	Kostnader
Tryggt och rättvist	Kontorets egna mål (utveckling av grunduppdraget)	Effekter

Räddningstjänstens grunduppdrag
Räddningstjänsten Sala-Heby

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

Säkerhet och beredskapsenhetens Grunduppdrag

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Säkerhet och beredskapsenhetens grunduppdrag			
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
Kommunledningskontoret	Säkerhetschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNSTYRELSEN 8
2.1 Enhetens grunduppdrag och ansvarsområden 9
2.2 Enhetens uppföljning av grunduppdraget 10
3 ENHETENS MÅLGRUPP 12
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 14
5 ORGANISATION 15
5.1 Kompetens 16
5.2 Värdegrund 17
5.3 Struktur och arbetsmetoder 18
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 19
6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning 20

1 INLEDNING

Säkerhet och beredskapsenhetens grunduppdrag är att stödja och samordna kommunens arbete inom krisberedskap, säkerhetsskydd, brottsförebyggande och trygghetsskapande åtgärder samt totalförsvarsfrågor. Detta uppdrag är grundat på de krav och riktlinjer som ställs i nationell lagstiftning, inklusive Säkerhetsskyddslagen (2018:585), Lag (LEH 2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap, Lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete, samt den överenskommelse som ingåtts mellan staten, företrädd av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) för perioden 2024–2026.

Överenskommelsen mellan MSB och SKR är vägledande för enhetens arbete genom att reglera villkor och ersättning för kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar. Denna överenskommelse är en avgörande del av grunduppdraget, då den säkerställer stora delar av ekonomiska resurser och strukturer för att utveckla kommunens förmåga att hantera och planera för krissituationer, extraordinära händelser samt stärka det civila försvaret.

Grunduppdraget är fast och långsiktigt, och ska utföras oberoende av förändrade politiska mål. Det omfattar både VAD vi ska göra – vilket är fastställt genom lagstiftning och politiska direktiv, och HUR vi utför det – genom att bygga upp en organisation med rätt kompetens och effektiva arbetsmetoder. Vi har också ett ständigt pågående arbete för att följa upp, analysera och utveckla vår verksamhet i linje med de mål och krav som ställs.

Förutom dessa lagstadgade krav bidrar enheten även till att uppnå kommunens politiska mål: Ett Växande Sala, Ett Hållbart Sala och Ett Tryggt och Rättvist Sala. Genom sitt arbete med säkerhet, krisberedskap och brottsförebyggande åtgärder stärker enheten kommunens förmåga att skapa en trygg, hållbar och växande kommun.

Enheten rapporterar till kommunstyrelsen, som ansvarar för att säkerställa att dessa åtaganden genomförs effektivt och i linje med kommunens övergripande politiska mål. Genom sitt arbete med säkerhet, krisberedskap och brottsförebyggande åtgärder bidrar enheten till att stärka kommunens förmåga att skapa en trygg, hållbar och växande kommun.

2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNSTYRELSEN

Säkerhet och beredskapsenheten arbetar på uppdrag av kommunstyrelsen, som enligt sitt reglemente har det övergripande ansvaret för kommunens arbete med krisberedskap och säkerhetsskydd. Kommunstyrelsen ansvarar för att säkerställa att kommunens åtgärder i fredstid och under höjd beredskap följer (LEH 2006:544).

Enheten bistår kommunstyrelsen med att uppfylla dessa åtaganden genom att samordna och utveckla kommunens krisberedskap, säkerställa att Säkerhetsskyddslagen (2018:585) efterlevs, samt ansvara för interna säkerhetsfrågor. Enhetens uppdrag omfattar att stödja kommunens förmåga att hantera extraordinära händelser, skydda känslig information och infrastruktur, samt arbeta brottsförebyggande och trygghetsskapande.

Genom sitt arbete säkerställer enheten att kommunen uppfyller de lagstadgade kraven och bidrar till kommunens politiska mål om trygghet och säkerhet för alla invånare.

2.1 Enhetens grunduppdrag och ansvarsområden

Säkerhet och beredskapsenheten har följande ansvarsområden:

- **Krisberedskap**: I enlighet med Lagen om extraordinära händelser (LEH, 2006:544) ansvarar enheten för att säkerställa att kommunen har en robust förmåga att hantera kriser och extraordinära händelser. Detta inkluderar risk- och sårbarhetsanalyser, Samordning av kommunens tjänsteperson i beredskap (TiB) funktion, upprättande och uppdatering av beredskapsplaner samt att genomföra övningar och utbildningar.
- **Säkerhetsskydd**: Enheten säkerställer att kommunen följer kraven i Säkerhetsskyddslagen (2018:585) för att skydda känslig information, kritisk infrastruktur och samhällsviktiga funktioner. Säkerhetsskyddsanalyser genomförs löpande för att identifiera och hantera potentiella hot.
- **Brottsförebyggande arbete**: Enheten arbetar systematiskt med att förebygga brott enligt Lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete. Detta innefattar att ta fram och uppdatera en lägesbild av brottsligheten i kommunen, samt att utveckla och genomföra en åtgärdsplan baserad på denna lägesbild. Enheten har även ett samordningsansvar för brottsförebyggande åtgärder, i samarbete med aktörer som polisen, socialtjänsten och skolan.
- **Totalförsvarsfrågor**: Kommunen har ansvar för att bidra till totalförsvaret genom att säkerställa att samhällsviktiga funktioner kan upprätthållas under höjd beredskap. Enheten arbetar med att stärka det civila försvaret genom att samordna förberedelser och planer för att hantera allvarliga hot och påfrestningar på samhället.

2.2 Enhetens uppföljning av grunduppdraget

Uppföljningen av säkerhet och beredskapsenhetens grunduppdrag sker kontinuerligt och är en central del av hur enheten säkerställer att kommunstyrelsen kan uppfylla sina åtaganden enligt (LEH, 2006:544) och Säkerhetsskyddslagen (2018:585).

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att kommunens interna säkerhetssystem fungerar, och att krisberedskapsplaner och säkerhetsskyddsåtgärder genomförs och utvecklas på ett effektivt sätt. Detta inkluderar att säkerställa att kommunens olika verksamheter har nödvändig beredskap och kapacitet att hantera extraordinära händelser, både i fredstid och under höjd beredskap.

Säkerhet och beredskapsenheten stöttar Sala kommuns organisation genom att:

- **Samordna krisberedskapsplaneringen**: Enheten ansvarar för att utveckla och implementera krisberedskapsplaner som möter kraven i LEH. Dessa planer omfattar kontinuitetsplaner, risk- och sårbarhetsanalyser (RSA), utbildningar, övningar och systematiska uppföljningar av kommunens beredskap. Genom regelbundna övningar och simuleringar utvärderar enheten beredskapsplanernas effektivitet och förmågan hos kommunens personal att agera i en krissituation.
- **Kommunens krigsorganisation och krigsplaceringar:** I enlighet med överenskommelsen mellan MSB och SKR (2024–2026) arbetar säkerhet och beredskapsenheten med att utveckla och stärka kommunens krigsorganisation och krigsplaceringar. Enheten ansvarar för att säkerställa att kommunen har en fastställd krigsorganisation och att nödvändig personal är krigsplacerad enligt de krav som ställs av staten. Krigsplaceringarna säkerställer att nyckelpersoner inom kommunens verksamheter har sina roller tydligt definierade vid höjd beredskap eller krigssituationer, och att alla viktiga samhällsfunktioner kan upprätthållas även i ett försämrat säkerhetsläge.

Detta arbete innefattar både planering och övningar där enheten, tillsammans med Länsstyrelsen och andra regionala aktörer, utvecklar en robust organisation som kan verka under höjd beredskap. Genom överenskommelsen med MSB och SKR får kommunen de nödvändiga resurserna för att genomföra dessa åtgärder, som inkluderar utbildning av personal och simuleringar för att testa organisationens krigsberedskap.

- **Följa upp säkerhetsskyddsåtgärder**: Enligt Säkerhetsskyddslagen (2018:585) ansvarar kommunstyrelsen för att säkerställa att säkerhetsskyddsåtgärder genomförs i enlighet med lagens krav. Säkerhet och beredskapsenheten följer upp att dessa åtgärder implementeras och övervakar att känslig information, kritisk infrastruktur och samhällsviktiga verksamheter skyddas mot hot. Detta innefattar också att säkerställa att säkerhetsskyddsanalyser genomförs regelbundet och att åtgärder vidtas för att hantera identifierade risker.
- **Rapportering och analys**: Enheten rapporterar löpande till kommunstyrelsen om genomförda insatser och uppfyllandet av kraven enligt LEH och Säkerhetsskyddslagen. Denna rapportering omfattar både verksamhetsmässiga och ekonomiska aspekter. Enheten ser också till att följa upp de aktiviteter som finansieras genom överenskommelsen mellan MSB och SKR, vilket inkluderar kommunens arbete med krisberedskap och civilt försvar.
- **Ekonomisk uppföljning**: En viktig del av uppföljningen är att säkerställa att de medel som tilldelas kommunen genom överenskommelsen med MSB och SKR används effektivt och i linje med syftet att stärka kommunens krisberedskap och säkerhetsskydd. Länsstyrelsen i Västmanland genomför en årlig uppföljning av hur dessa medel används, och enheten ansvarar för att sammanställa och redovisa denna användning. Eventuella sparade medel från tidigare år redovisas och planeras för framtida insatser som stärker beredskapen.
- **Utveckling och förbättring**: Uppföljningen av grunduppdraget syftar inte bara till att säkerställa att lagstadgade krav uppfylls, utan också till att kontinuerligt utveckla och förbättra arbetet med krisberedskap och säkerhetsskydd. Genom analys av uppföljningsresultat identifieras förbättringsområden, och handlingsplaner tas fram för att stärka kommunens förmåga att hantera framtida utmaningar.

Genom denna systematiska uppföljning bidrar säkerhet och beredskapsenheten till att kommunstyrelsen kan uppfylla sitt övergripande ansvar för att kommunen är förberedd på att hantera extraordinära händelser och skydda sina mest känsliga verksamheter. Uppföljningen skapar också en tydlig struktur för hur verksamheten ständigt utvärderas och förbättras, vilket är avgörande för att skapa ett säkert och tryggt samhälle.

3 ENHETENS MÅLGRUPP

Säkerhet och beredskapsenhetens målgrupp är bred och omfattar flera viktiga aktörer inom och utanför kommunens organisation. Genom att säkerställa en stark krisberedskap, ett robust säkerhetsskydd och förebyggande insatser för trygghet och säkerhet, arbetar enheten för att skydda och stötta både kommunens interna verksamheter och dess invånare. Målgruppen kan delas upp i olika kategorier:

1. Kommunens interna verksamheter

Säkerhet och beredskapsenheten har en viktig roll i att stödja kommunens olika kontor och verksamheter. Dessa inkluderar allt från skola och omsorg till tekniska- och samhällsbyggnad kontor. Genom att säkerställa att dessa verksamheter har aktuella och fungerande kontinuitet- och krisberedskapsplaner, samt genomföra riskanalyser och säkerhetsskyddsåtgärder, bidrar enheten till att stärka kommunens förmåga att hantera kriser och skydda känslig information.

Verksamheterna får även stöd i form av utbildningar och övningar som hjälper personalen att agera effektivt vid extraordinära händelser. Målet är att varje verksamhet ska ha den kunskap och de resurser som krävs för att kunna fortsätta bedriva sina samhällsviktiga funktioner även i krislägen. Enhetens arbete bidrar därmed till att säkra kommunens kontinuitet och förmåga att leverera samhällsviktiga tjänster.

2. Kommuninvånare

Kommunens invånare är en av de primära målgrupperna för säkerhet och beredskapsenhetens arbete. Genom att förebygga risker, säkerställa att kommunen är förberedd på kriser och skapa en trygg miljö, bidrar enheten till invånarnas säkerhet och välmående.

Det brottsförebyggande arbetet är särskilt viktigt för att skapa trygghet i samhället. Enheten arbetar för att förebygga kriminalitet och stärka tryggheten i kommunen genom samverkan med polisen och andra aktörer. Detta bidrar till Ett Tryggt och Rättvist Sala, där alla invånare ska ha lika rättigheter och känna sig trygga i sin vardag. Genom informationskampanjer och ökad insyn i kommunens säkerhetsarbete stärker enheten invånarnas förtroende för kommunen.

3. Näringsliv och företag

Kommunens företag och näringsliv är en annan viktig målgrupp för säkerhet och beredskapsenheten. Näringslivet är beroende av att kommunen har robusta säkerhetssystem och en god krisberedskap för att kunna upprätthålla sin verksamhet även under svåra förhållanden. Enheten samarbetar med företag i kommunen för att säkerställa att de har rätt information och stöd när det gäller att skydda sina verksamheter mot olika typer av hot och kriser.

Företagen drar även nytta av en trygg och säker kommunmiljö, vilket gör kommunen mer attraktiv för investeringar och etableringar. Genom att bidra till Ett Växande Sala skapar enheten bättre förutsättningar för att företag kan växa och bidra till kommunens ekonomiska utveckling.

4. Civilsamhälle och ideella organisationer

Säkerhet och beredskapsenheten arbetar också i nära samarbete med civilsamhällets organisationer, inklusive frivilligorganisationer och föreningar. Dessa aktörer spelar en viktig roll i det lokala samhället, särskilt vid krissituationer där frivilliga ofta kan bidra med stöd och resurser. Enheten samverkar med dessa organisationer för att integrera dem i kommunens krisberedskapsplanering och utbilda dem i hur de kan bidra till att hantera krissituationer.

Genom att stärka banden med civilsamhället ökar enheten kommunens motståndskraft och förmåga att snabbt mobilisera resurser vid kriser. Detta samarbete bidrar till både social hållbarhet och ökad trygghet, vilket stödjer målet Ett Hållbart Sala.

5. Regionala och nationella aktörer

Enheten har även en bred målgrupp inom det regionala och nationella samarbetet U-SAM. Detta inkluderar samarbeten med länsstyrelser, andra kommuner, statliga myndigheter som MSB och Försvarsmakten, samt olika regionala aktörer. Genom att delta i länsstyrelsens krisberedskapsövningar och i det nationella samarbetet om totalförsvar, säkerställer enheten att kommunen är integrerad i det större svenska beredskap- och säkerhetssystemet.

Detta samarbete bidrar inte bara till att skydda kommunen vid kriser och höjd beredskap, utan också till att stärka det civila försvaret på ett bredare plan. Genom att arbeta med regionala och nationella aktörer säkerställs att kommunen har tillgång till resurser och expertis som kan stärka säkerheten och tryggheten för alla målgrupper.

4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Kontorets arbete är styrt av följande lagar och styrdokument:

- **Säkerhetsskyddslagen (2018:585)**
- **Säkerhetsskyddsförordning (2021:955)**
- **Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap**
- **Förordning (2006:637) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap**
- **Lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete**
- **Överenskommelsen mellan MSB och SKR om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar (2024–2026)**
- **Budget 2025 Strategisk plan 2026-2028**
- **Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun**
- **Kommunspecifika styrdokument i form av policy, riktlinjer och rutiner kopplat till ovanstående arbetsområden.**

5 ORGANISATION

För att framgångsrikt kunna genomföra säkerhet och beredskapsenhetens grunduppdrag krävs en välorganiserad och kompetent enhet som både kan arbeta proaktivt med förebyggande insatser och reagera snabbt på krissituationer. Enhetens organisation är uppbyggd för att stödja kommunstyrelsens ansvar för krisberedskap, säkerhetsskydd, trygghetsskapande och totalförsvar, samtidigt som den samarbetar med kommunens interna verksamheter och externa aktörer.

5.1 Kompetens

Kompetens är en grundläggande faktor för att säkerställa att säkerhet och beredskapsenheten effektivt kan utföra sitt uppdrag. Enhetens medarbetare har bred kompetens inom olika specialområden som krisberedskap, säkerhetsskydd, brottsförebyggande åtgärder och totalförsvar.

- **Krisberedskap**: Enhetens medarbetare har gedigen kunskap om risk- och sårbarhetsanalyser (RSA), krisledningsplanering och samordning av övningar och utbildningar. De är utbildade i att analysera potentiella hot mot kommunen och utveckla handlingsplaner för att minimera dessa risker. Regelbunden fortbildning säkerställer att medarbetarna är uppdaterade om de senaste lagändringarna och bästa praxis inom krishantering.
- **Säkerhetsskydd**: För att säkerställa att kommunen följer Säkerhetsskyddslagen (2018:585) ska enheten ha expertkunskaper inom säkerhetsskydd och åtgärder för att skydda kritisk infrastruktur. Medarbetarna utbildas i att identifiera och hantera hot mot kommunens säkerhet som påverkar Sveriges säkerhet.
- **Brottsförebyggande arbete**: Enheten har även specialistkompetens inom brottsförebyggande arbete. Detta innebär att kunna identifiera riskfaktorer för brott och otrygghet i samhället och utveckla strategier och samverkansmodeller med aktörer som polisen, socialtjänsten och skolorna. Genom detta arbete kan kommunen säkerställa att invånarna känner sig trygga och att brottsförebyggande insatser leder till konkreta resultat.
- **Totalförsvar**: Inom totalförsvarsfrågor arbetar enhetens medarbetare med att säkerställa att kommunen har förmåga att verka även under höjd beredskap. Medarbetarna är utbildade i att utveckla och implementera planer för hur kommunen ska bidra till totalförsvaret och samordna sina insatser med andra aktörer, inklusive Försvarsmakten och Länsstyrelsen.

Genom att säkerställa att varje medarbetare har spetskompetens inom sitt ansvarsområde och kontinuerligt deltar i kompetensutveckling, bygger enheten en robust organisation som är redo att hantera olika typer av kriser och säkerhetshot

5.2 Värdegrund

Säkerhet och beredskapsenhetens arbete bygger på en stark värdegrund som genomsyrar allt från planering och samarbete till genomförande och uppföljning av insatser. Värdegrunden är grundläggande för hur enheten arbetar internt och externt, och den reflekterar kommunens politiska mål om ett växande, hållbart och tryggt Sala.

- **Samverkan**: Enhetens arbete bygger på nära samarbete med andra kontor inom kommunen, externa aktörer som polisen, regionala myndigheter som Länsstyrelsen, samt nationella myndigheter som MSB. Genom att arbeta samordnat och dela information och resurser skapas en gemensam styrka i arbetet med säkerhet och beredskap.
- **Ansvarstagande**: Enhetens medarbetare har ett starkt fokus på ansvar och professionalism i alla led av verksamheten. Att vara förberedda på att hantera kriser, skydda känslig information och utveckla brottsförebyggande insatser är en grundläggande del av uppdraget. Varje medarbetare tar ett stort personligt ansvar för att bidra till att kommunens övergripande mål om beredskap, säkerhet och trygghet uppnås. Medarbetarna är också ansvariga att se till att de på ett sparsamt och effektivt sätt förvalta de kommunala skattemedel som tilldelats enheten.
- **Förebyggande arbete**: En stor del av enhetens värdegrund handlar om att arbeta förebyggande. Att skapa trygghet och säkerhet genom att förutse och minimera risker är en central del av hur enheten arbetar. Det förebyggande arbetet sträcker sig över flera områden, från att säkerställa att kommunens IT-system är säkra, till att utbilda personal i säkerhetsåtgärder och genomföra övningar för att testa beredskapen.
- **Innovativt tänkande**: Enheten uppmuntrar till ett innovativt arbetssätt som gör det möjligt att anpassa och utveckla nya metoder för att hantera de ständigt föränderliga säkerhetsutmaningar som kommunen ställs inför. Genom att främja en kultur av innovation och flexibilitet kan enheten effektivt möta nya hot och förändrade förutsättningar.

5.3 Struktur och arbetsmetoder

Säkerhet och beredskapsenheten är organiserad för att kunna reagera snabbt vid kriser samtidigt som den arbetar strategiskt och långsiktigt med säkerhetsfrågor. Arbetet är strukturerat i flera nivåer:

- **Operativa insatser**: Vid krissituationer fungerar enheten som en central samordnande aktör som mobiliserar resurser och säkerställer att kommunens krisledningsorganisation aktiveras detta genom kommunens tjänsteman i beredskapsfunktion (TiB). Enheten leder arbetet med att strukturera krisledning och stab, skapa krisplaner, kommunicera med allmänheten och samordna insatser med externa aktörer som polisen och räddningstjänsten.
- **Strategisk planering**: Enhetens långsiktiga arbete handlar om att bygga upp och underhålla kommunens säkerhetsstrukturer. Detta inkluderar kontinuerlig uppdatering av krisbereds- och kontinuitetskapsplaner, genomförande av riskanalyser och utveckling av brottsförebyggande strategier. Utbildning och övning av kommunens krisledning och stab samt samordning av TiB funktionen. Enheten har också en central roll i att säkerställa att kommunens arbete med säkerhet och beredskap är i linje med de nationella och regionala riktlinjerna.
- **Uppföljning och utvärdering**: En viktig del av enhetens arbete är att följa upp och analysera genomförda insatser för att identifiera förbättringsområden. Genom att regelbundet utvärdera övningar, säkerhetsinsatser och brottsförebyggande åtgärder säkerställer enheten att kommunen ständigt utvecklar sin kapacitet och förmåga att hantera nya utmaningar.

Genom att kombinera operativa insatser, strategisk planering och kontinuerlig uppföljning skapar säkerhet och beredskapsenheten en organisation som är väl rustad för att möta både akuta och långsiktiga säkerhetsutmaningar.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

Kapitel 6 beskriver hur säkerhet och beredskapsenheten följer upp sitt grunduppdrag och skiljer det från uppföljningen av politiska mål. Grunduppdraget är bestående och fokuserar på långsiktiga åtaganden som regleras av lagar och överenskommelser, medan politiska mål handlar om utveckling och särskilda satsningar. Genom att separera dessa uppföljningar blir det tydligare vad som hör till kärnuppdraget och vad som är utvecklingsmål.

Länsstyrelsen i Västmanland gör en årlig uppföljning av hur kommunen använder de medel som erhålls genom överenskommelsen mellan MSB och SKR. Denna uppföljning bidrar till att säkerställa att kommunen lever upp till de krav som ställs på krisberedskap och civilt försvar, samtidigt som resurser används på ett effektivt sätt för att stödja både grunduppdraget och kommunens politiska mål.

Ekonomisk uppföljning är en del av denna process och säkerställer att resurser används ansvarsfullt i linje med både lagstadgade krav och kommunens mål om hållbar utveckling och trygghet.

6.1 Uppföljning av grunduppdrag i relation till måluppföljning

Uppföljningen av säkerhet och beredskapsenhetens grunduppdrag är en central process för att säkerställa att kommunen uppfyller sina lagstadgade åtaganden och överenskommelser. Samtidigt som grunduppdraget är långsiktigt och konstant, oberoende av politiska förändringar, är det viktigt att tydligt skilja mellan de uppgifter som faller under grunduppdraget och de mål som är satta för att utveckla och förbättra kommunens verksamhet.

Denna separation mellan grunduppdrag och politiska mål görs för att säkerställa att de politiska målen fokuserar på utveckling, medan grunduppdraget fokuserar på att upprätthålla och stärka kommunens kärnuppgifter inom krisberedskap, säkerhet och säkerhetsskydd. Följande beskrivning förklarar hur denna process går till:

Redovisning av grunduppdrag

Grunduppdraget för säkerhet och beredskap, som inkluderar arbetet med krisberedskap, säkerhetsskydd, brottsförebyggande arbete och totalförsvar, redovisas separat från de politiska målen. Redovisningen görs på ett sätt som säkerställer att alla lagstadgade krav uppfylls och att kommunen har en robust beredskap för att hantera extraordinära händelser och höjd beredskap.

- **Löpande rapportering**: Enheten rapporterar regelbundet till kommunstyrelsen om genomförda insatser och uppnådda resultat. Denna rapportering omfattar åtgärder som genomförts i enlighet med (LEH2006:544) och Säkerhetsskyddslagen (2018:585). Detta inkluderar exempelvis genomförda säkerhetsskyddsanalyser, uppdaterade krisberedskapsplaner, utbildningar och övningar.
- **Ekonomisk redovisning**: Medel som tilldelas kommunen genom överenskommelsen mellan MSB och SKR följs upp och redovisas i enlighet med kraven från Länsstyrelsen och MSB. Den ekonomiska redovisningen fokuserar på hur dessa medel använts för att stärka krisberedskapen och säkerheten, inklusive eventuella krigsplaceringar och andra totalförsvarsåtgärder. Rapportering sker även om hur medlen har fördelats mellan personal, utbildning, övningar och eventuella investeringar i infrastruktur eller tekniska system.

Uppföljning av politiska mål

De politiska målen som kommunen arbetar mot – Ett Växande Sala, Ett Hållbart Sala och Ett Tryggt och Rättvist Sala – syftar till att utveckla kommunen och förbättra invånarnas livskvalitet genom olika insatser. Även om enheten bidrar till dessa mål genom sitt arbete med trygghet och säkerhet, är det viktigt att särskilja vad som är grunduppdrag och vad som är utvecklingssatsningar.

- **Specifika utvecklingsinsatser**: Målen som formuleras för att utveckla kommunen kan inkludera särskilda satsningar inom trygghet och säkerhet. Exempelvis kan en politisk målsättning vara att öka tryggheten i ett särskilt utsatt område genom nya brottsförebyggande insatser eller att förbättra kommunens beredskap för klimatrelaterade kriser som kan påverka både säkerhet och infrastruktur. Dessa mål formuleras som separata utvecklingsmål, där särskilda resurser kan avsättas för att genomföra dessa satsningar.
- **Särskilda uppföljningsavsnitt**: Redovisningen av de politiska målen sker i särskilda avsnitt där utvecklingsmålens specifika resultat och effekter följs upp. Dessa avsnitt skiljs från redovisningen av grunduppdraget, vilket säkerställer att det är tydligt vad som tillhör kärnverksamheten och vad som är specifika politiska utvecklingsmål. Denna uppdelning förtydligar också vilka resurser som krävs för att genomföra målen och hur de kompletterar det löpande arbetet med krisberedskap och säkerhet.

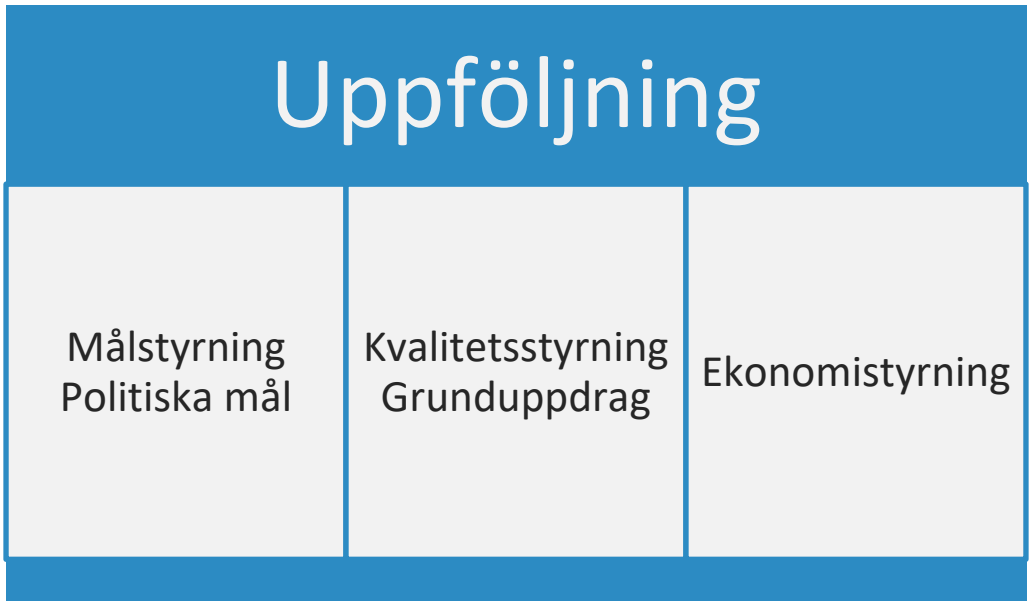
Samband mellan grunduppdrag och mål

Även om grunduppdraget och de politiska målen delvis skiljs åt i redovisningen, finns det ett starkt samband mellan dessa två delar. Säkerhet och beredskapsenhetens arbete med krisberedskap, säkerhetsskydd och brottsförebyggande åtgärder bidrar till att skapa en trygg och hållbar kommun, vilket i sin tur stödjer de politiska målen. De politiska målen redovisas via verksamhetsplaner och budgetuppföljning.

- **Mål om trygghet och säkerhet**: Grunduppdraget kring krisberedskap och säkerhet är en central del av kommunens strävan efter Ett Tryggt och Rättvist Sala. Genom att arbeta systematiskt med krisberedskap, säkerhetsskydd och brottsförebyggande insatser bidrar enheten direkt till invånarnas trygghet och säkerhet. Den politiska viljan att stärka tryggheten stöds därmed av det grundläggande arbete som redan utförs inom ramen för grunduppdraget.
- **Ekonomisk hållbarhet**: Kommunens mål om Ett Hållbart Sala innebär att arbeta med långsiktig ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Genom att säkerställa att kommunens verksamheter är robusta och motståndskraftiga mot kriser, både ekonomiskt och miljömässigt, bidrar säkerhet och beredskapsenheten till att kommunen kan använda sina resurser effektivt. Genom förebyggande åtgärder minskas risken för kostsamma kriser och incidenter.

Utveckling och förbättring av redovisningsstrukturen

För att ytterligare förtydliga sambandet mellan grunduppdrag och politiska mål, kan redovisningsstrukturen kontinuerligt utvecklas. En lösning som föreslås är att redovisningen fortsätter att ha två avsnitt – ett för grunduppdraget och ett för politiska mål – men att dessa avsnitt tydligare kopplas samman genom indikatorer och nyckeltal. På så sätt kan det mätas och rapporteras hur de dagliga insatserna inom säkerhet och beredskap stödjer de övergripande målen för kommunen.



Vision och utveckling	Grunduppdrag Verksamhet	Uppföljning av ekonomi
Växande	Målgrupp	Ekonomiska resurser
Hållbart	Medarbetare	Kostnader
Tryggt och rättvist	Kontorets egna mål (utveckling av grunduppdraget)	Effekter

Säkerhet och beredskapsenhetens grunduppdrag
Kommunledningskontoret

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

SALA KOMMUN

Samhällsbyggnadskontorets grunduppdrag

PÅ UPPDRAG AV KOMMUNSTYRELSEN

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Rubrik			
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
SBK	Kontorschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNSTYRELSEN 8
2.1 Kontorets grunduppdrag och ansvarsområden 8
2.2 Kontorets uppföljning av grunduppdraget 8
3 KONTORETS MÅLGRUPP 10
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 11
5 ORGANISATION 12
5.1 Kompetens 12
5.2 Värdegrund 12
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 13

1 INLEDNING

Grunduppdraget syftar kort till det uppdrag som ska genomföras utifrån nämndens/kontorens reglemente och uppdrag som staten tilldelat oss.

Grunduppdraget är relativt beständigt, och ska utföras oavsett vilka politiska mål som beslutas.

Grunduppdraget inkluderar även på vilket sätt vi bedömer att uppdraget bäst ska utföras, det kan handla om värdegrund, hur vi organiserat oss, vilken kompetens som vi bedömer är adekvat för att kunna genomföra uppdraget med bra kvalitet.

Grunduppdraget består alltså både av VAD:et som den lokala politiken och staten tilldelat oss, och HUR:et, hur vi bedömer och väljer att utföra uppdraget. Grunduppdraget ska, följas upp, analyseras och utvecklas, vi behöver därför ha arbetssätt och strukturer som hjälper oss gör det på ett effektivt sätt.

2 PÅ UPPDRAG AV KOMMUNSTYRELSEN

Kommunstyrelsen svarar för en mycket bred uppsättning av frågor.

Kommunstyrelsen ansvarar, utöver det som föreskrivs om kommunstyrelsen i kommunallagen (2017:725) eller annan relevant lagstiftning, för all verksamhet som inte faller under skolnämnden, social- och arbetsmarknadsnämnden, äldre- och omsorgsnämnden, bygg- och miljönämnden, kultur- och fritidsnämnden, valnämnden eller överförmyndaren.

Reglementet listar uppgifter inom samhällsbyggnad under såväl *kommunstyrelsens övergripande uppgifter* som *samhällsteknisk verksamheter.* Sammantaget kallar vi detta kommunstyrelsens *samhällsbyggnadsportfölj*.

Uppdraget i sin helhet finns att läsa i ”Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun”.

2.1 Kontorets grunduppdrag och ansvarsområden

Samhällsbyggnadskontoret planerar, formar och prövar bebyggelse, miljö och verksamheter i Sala och Heby kommuner.

Vi har kunskap om byggnader och bostäder, hållbarhet och hälsopåverkan, samt hur vi använder mark och vatten för att bygga och värna morgondagens samhälle.

Samhällsbyggnadskontoret svarar för de delar av kommunstyrelsens samhällsbyggnadsportfölj som är strategiska, långsiktiga och myndighetsutövande. Det innebär

- Översiktsplanering
- Detaljplanering
- Exploatering
- Markägande
- Miljö- och klimatstrategiska frågor

Samhällsbyggnadskontoret saknar helt operativa resurser för skötsel av mark, byggnader, grönytor, naturområden och infrastruktur.

2.2 Kontorets uppföljning av grunduppdraget

Grunduppdraget följs upp i kommunens ordinarie process för ekonomi- och verksamhetsuppföljning.

Enheterna gör en planering för respektive verksamhetsår. Den omsätter vi i en indikatortabell som kommunstyrelsen får redovisad i uppföljningsprocessen. På det sättet följer vi upp hur kontoret genomför det som ska levereras enligt verksamhetsplan och lagstiftning.

3 KONTORETS MÅLGRUPP

Samhällsbyggnadskontoret finns för att genomföra delar av kommunstyrelsens samhällsbyggnadsportfölj, enligt reglementet.

Samhällsbyggnadskontorets primära målgrupp är kommunstyrelsen för de delar som rör översiktsplanering, exploatering, markägande och miljö-/klimatstrategi. Vår roll är att säkerställa kommunal nytta och att värna kommuninvånarnas tillgångar.

När det gäller detaljplanering är det beställaren av detaljplan som är kund. Det är viktigt att förstå att detaljplanering är myndighetsutövning. Kommunen har att utreda och väga av allmänna och enskilda intressen för att sen fatta ett bindande beslut.

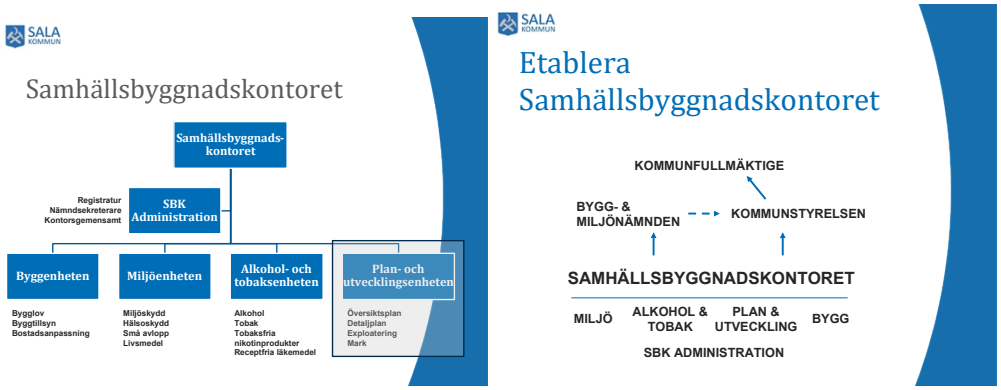
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Samhällsbyggnadskontoret svarar för följande kommunala styrdokument…

- Översiktsplan
- Bostadsförsörjningsprogram
- Energi- och klimatstrategi
- Plan för laddinfrastruktur och förnybara drivmedel
- Skötselplan för Salakalken
- Policy för markägarskap
- Riktlinje för markanvisningar
- Riktlinje för exploateringsavtal
- Plantaxa

Samhällsbyggnadskontoret tillämpar lagstiftning och regelgivning inom sitt område, där miljöbalken och plan- och bygglagen med tillhörande regelverk är de huvudsakliga regelkällorna.

5 ORGANISATION



Samhällsbyggnadskontoret är organiserat i fyra verksamhetsenheter och en stabsenhet. Den skuggade verksamhetsenheten arbetar i första hand mot kommunstyrelsen.

Leverans till nämnderna genomförs enligt bilden till höger.

5.1 Kompetens

För att genomföra uppdraget behöver kontoret säkerställa att vi har kompetens inom de handläggningsområden som är kommunstyrelsens ansvar enligt reglemente.

5.2 Värdegrund

Förutom den kommungemensamma värdegrunden arbetar Samhällsbyggnadskontoret med utveckling utifrån principerna nedan.

- Vi säger ja om det är möjligt – vi säger nej om vi måste.
- Du blir trevligt bemött och våra beslut är enkla att förstå.
- Du får hjälp och stöd när du behöver det.
- Det är enkelt för dig att komma i kontakt med oss.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

Bedömningen av uppfyllande av grunduppdrag sker utifrån analys av indikatorer och nyckeltal tillsammans med en analys av arbetet som fortskridit under året. Uppföljningen sker i enlighet med beslutad process för övrig uppföljning.

I övrigt se kapitel 2.2.

Klicka eller tryck här för att ange text.
på uppdrag av kommunstyrelsen

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

Samhällsbyggnadskontorets grunduppdrag

PÅ UPPDRAG AV BYGG- OCH MILJÖNÄMNDEN

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn		Dokumenttyp	Omfattar
Rubrik			
Beslutsinstans	Dokumentansvarig	Publicering	
SBK	Kontorschef	www.sala.se, intranät	

Beslutad datum	Översyn bör göras	Klassificering	Diarienummer
		1.3.1	Dnr
Relation	Ersätter		Författningssamling

INNEHÅLL

1 INLEDNING 7
2 PÅ UPPDRAG AV BYGG- OCH MILJÖNÄMNDEN 8
2.1 Kontorets grunduppdrag och ansvarsområden 8
2.2 Kontorets uppföljning av grunduppdraget 8
3 KONTORETS MÅLGRUPP 9
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE 10
5 ORGANISATION 11
5.1 Kompetens 11
5.2 Värdegrund 12
6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG 13

1 INLEDNING

Grunduppdraget syftar kort till det uppdrag som ska genomföras utifrån nämndens/kontorens reglemente och uppdrag som staten tilldelat oss.

Grunduppdraget är relativt beständigt, och ska utföras oavsett vilka politiska mål som beslutas.

Grunduppdraget inkluderar även på vilket sätt vi bedömer att uppdraget bäst ska utföras, det kan handla om värdegrund, hur vi organiserat oss, vilken kompetens som vi bedömer är adekvat för att kunna genomföra uppdraget med bra kvalitet.

Grunduppdraget består alltså både av VAD:et som den lokala politiken och staten tilldelat oss, och HUR:et, hur vi bedömer och väljer att utföra uppdraget. Grunduppdraget ska, följas upp, analyseras och utvecklas, vi behöver därför ha arbetssätt och strukturer som hjälper oss gör det på ett effektivt sätt.

2 PÅ UPPDRAG AV BYGG- OCH MILJÖNÄMNDEN

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.

Uppdraget i sin helhet finns att läsa i ”Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun”.

2.1 Kontorets grunduppdrag och ansvarsområden

Samhällsbyggnadskontoret planerar, formar och prövar bebyggelse, miljö och verksamheter i Sala och Heby kommuner.

Vi har kunskap om byggnader och bostäder, hållbarhet och hälsopåverkan, samt hur vi använder mark och vatten för att bygga och värna morgondagens samhälle.

Vi handlägger de ansökningar som kommer in, varken fler eller färre. Vi genomför tillsyn på de objekt och anläggningar som är tillsynspliktiga.

2.2 Kontorets uppföljning av grunduppdraget

Grunduppdraget följs upp i kommunens ordinarie process för ekonomi- och verksamhetsuppföljning.

Enheterna gör en planering för respektive verksamhetsår. Den omsätter vi i en indikatortabell som nämnden sen får redovisad vid varje sammanträde. På det sättet följer vi upp hur kontoret genomför det som ska levereras enligt verksamhetsplan och lagstiftning.

3 KONTORETS MÅLGRUPP

Samhällsbyggnadskontoret finns för att genomföra det som är BMNs ansvar enligt reglementet.

Samhällsbyggnadskontorets primära målgrupp är de som är ”kunder” för verksamheten – det vill säga de som söker bygglov, de vi gör tillsyn hos, de som har ärenden som prövas hos oss.

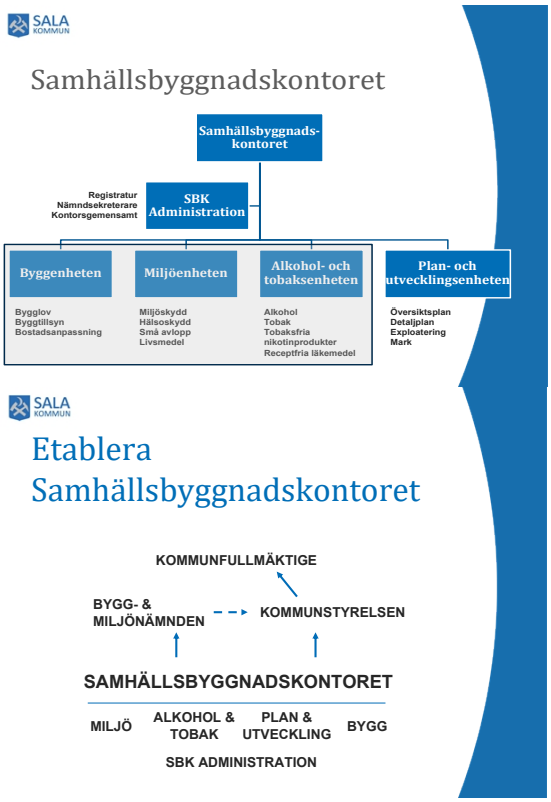
4 STATLIGA OCH KOMMUNALA STYRDOKUMENT SOM ÄR AV SÄRSKILD BETYDELSE

Samhällsbyggnadskontoret svarar för följande kommunala styrdokument…

- Delegationsordning för bygg- och miljönämnden
- Behovsutredning för miljöbalken
- Riktlinje för serveringstillstånd och tillsyn enligt alkohollagen
- Lokala föreskrifter för att skydda människors hälsa och miljö
- Taxa för tobak och liknande produkter
- Bygglovstaxa
- Taxa för kontroll enligt livsmedelslagen
- Taxa för prövning och tillsyn enligt miljöbalken
- Taxa för prövning och tillsyn enligt alkohollagen
- Taxa för tobaksfria nikotinprodukter
- Taxa för receptfria läkemedel

Samhällsbyggnadskontoret tillämpar lagstiftning och regelgivning inom sitt område, där miljöbalken och plan- och bygglagen med tillhörande regelverk är de huvudsakliga regelkällorna.

5 ORGANISATION



Samhällsbyggnadskontoret är organiserat i fyra verksamhetsenheter och en stabsenhet. De skuggade verksamhetsenheterna arbetar i första hand mot bygg- och miljönämnden.

Leverans till nämnderna genomförs enligt den nedre bilden.

5.1 Kompetens

För att genomföra uppdraget behöver kontoret säkerställa att vi har kompetens inom de handläggningsområden som är bygg- och miljönämndens ansvar enligt reglemente.

5.2 Värdegrund

Förutom den kommungemensamma värdegrunden arbetar Samhällsbyggnadskontoret med utveckling utifrån principerna nedan.

- Vi säger ja om det är möjligt – vi säger nej om vi måste.
- Du blir trevligt bemött och våra beslut är enkla att förstå.
- Du får hjälp och stöd när du behöver det.
- Det är enkelt för dig att komma i kontakt med oss.

6 UPPFÖLJNING AV GRUNDUPPDRAG

Bedömningen av uppfyllande av grunduppdrag sker utifrån analys av indikatorer och nyckeltal tillsammans med en analys av arbetet som fortskridit under året. Uppföljningen sker i enlighet med beslutad process för övrig uppföljning.

I övrigt se kapitel 2.2.

Klicka eller tryck här för att ange text.
På uppdrag av bygg- och miljönämnden

SALA KOMMUN
Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

SALA KOMMUN

Kommunledningskontoret, Ekonomienheten
Inger Lindström
Ekonomichef

MISSIV

Förstudie arbetat tid

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Sveriges kommuner och regioner, SKR, har föreslagit Sala kommun att, i samarbete utarbeta en modell där antalet arbetade timmar följs upp i verksamheter som är personalintensiva.

Modellens syfte skulle vara att ge verksamhetsansvariga ett verktyg att följa nyttjandet av personalresurser löpande för att identifiera och förebygga kostnadsökningar.

En förstudie har genomförts för att undersöka möjligheterna till att skapa en modell utifrån den information som finns tillgänglig i kommunens datasystem.

Resultatet av förstudien visar att den data som finns tillgänglig inte är tillräckligt säkerställd eller detaljerad för att ge budgetansvariga ett relevant underlag.

I samråd med SKR har bedömningen gjorts att inte gå vidare med att utarbeta en modell.

Ekonomiska konsekvenser

Inga ekonomiska konsekvenser då förslaget är att inte gå vidare med modellen.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Kommunstyrelsen beslutar

att inte gå vidare med att utarbeta en modell där antalet arbetade timmar följs upp i verksamheter som är personalintensiva., samt
att lägga informationen till handlingarna.

Bilagor:

1 Förstudie – ’Arbetad tid’ som uppföljningsmodell

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.

Kommunledningskontoret, Ekonomienheten
Anna Cedervång
Controller

TJÄNSTESKRIVELSE

Förstudie – ’Arbetad tid’ som uppföljningsmodell

BAKGRUND

SKR har föreslagit Sala kommun att starta upp ett projekt för att utarbeta en modell där antalet arbetade timmar följs upp i verksamheter som är personalintensiva.

Ekonomichefen har tillsammans med personalchefen fått uppdraget att göra en förstudie inför ett eventuellt införande av en sådan modell.

MÅL OCH SYFTE

I syfte att ge verksamheterna ett verktyg till att kunna följa nyttjandet av personalresurser löpande undersöks möjligheten att följa ’arbetad tid’ som uppföljningsmodell. Målsättningen är att öka möjligheterna till att identifiera och förebygga kostnadsökningar rörande personalkostnader för enskilda enheter.

MODELLEN

Uppföljningsmodellens tanke är att följa antalet arbetade timmar över rullande 12-månaders perioder och genom det kunna fånga upp eventuella förändringar som genererar kostnadsförändringar.

Nyckeltal: Faktiskt arbetade timmar per enhet.

DATAINSAMLING

Data om faktiskt arbetad tid kan hämtas via Portalen som är en integrerad plattform som samlar information från bemanningssystemet Besched och lönesystemet eCompanion. Ansökan om ledigheter, anmälan om sjukfrånvaro och eventuella önskemål om byten av arbetspass sker i Portalen.

I Portalen finns rapporten ’Faktiskt arbetad tid – Bemgrupp’ som visar schemalagd tid, partiell frånvaro (vilken inte är schemalagd), antalet frånvarotimmar, extratid och tid som schemalagd personal varit utlånad till annan verksamhet samt tid som inlånad personal har utfört på bemanningsenheten.

Utsökningen av uppgifterna kan göras för utvalda tidsperioder på enskilda bemanningsenheter men också för flera enheter i en och samma sökning. Sökningen är relativt enkel att göra för de som har behörighet.

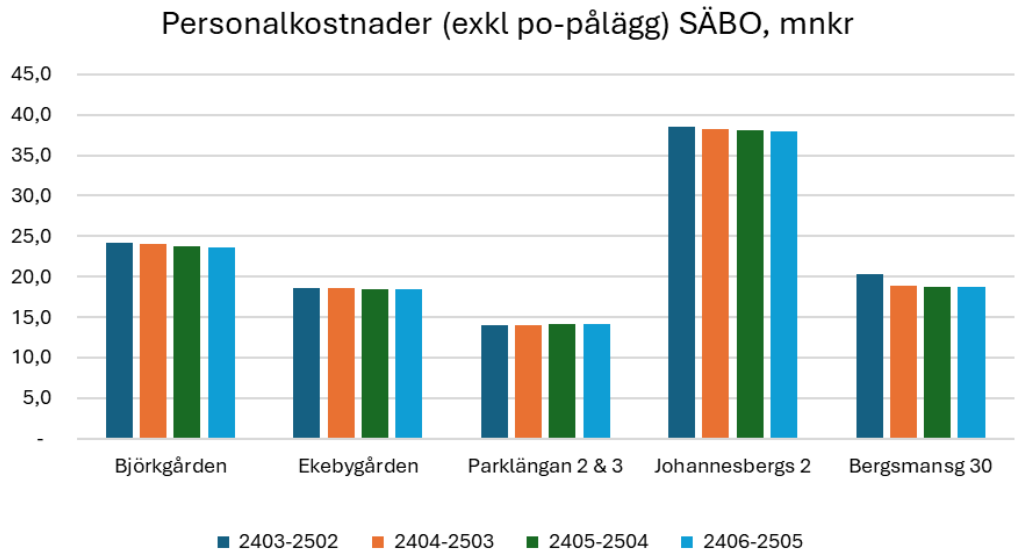
Uppgifterna redovisas som rapport i pdf.format, vilket gör det något mer tidskrävande vid jämförelser och analyser perioder emellan.

SAMMANFATTNING FÖRSTUDIE

I avsikt att kontrollera modellens funktion och träffsäkerhet så har fyra 12-månaders perioder valts ut för att jämföra utvecklingen av personalkostnader med utvecklingen av faktiskt arbetad tid.

Period 1	2403-2502
Period 2	2404-2503
Period 3	2405-2504
Period 4	2406-2505

Personalkostnaderna (exkl po-pålägg) för samtliga särskilda boenden (verksamhetskod 77100) togs fram för de utvalda perioderna för att få en bild av den faktiska kostnadsutvecklingen för perioden och utifrån det välja ut ett boende med ökade personalkostnader att följa som pilotobjekt. Samtliga boenden visade sig istället ha oförändrade eller sjunkande personalkostnader under de utvalda perioderna, vilket inte gav någon självklar enhet att följa.



Valet föll på Bergsmansgatan 30 och ekonomienheten har i ett första rapportuttag samlat sökt fram uppgifter för nedanstående fem bemanningsenheter som tillhör enheten.

SÄBO BERGSMANSG 30 VÅN 1, SÄBO BERGSMANSG 30 VÅN 2, SÄBO BERGSMANSG SAMORD, SÄBO BERGSMANSGATAN NATT och, SÄBO BERGSMANSGATAN TIM.

När sökningen görs på de hela 12-månaders perioderna för ovanstående bemanningsenheter ges nedanstående resultat:

Period	Part led	Schema	Frånvaro	Extratid	Utlån	Inlån	Fakt arb tid
2403-2502	8 933,41	108 496,01	34 597,54	116,00	11 874,09	15 609,28	77 749,26
2404-2503	9 149,52	107 020,28	34 266,51	121,00	12 030,29	15 897,58	76 742,06
2405-2504	9 336,08	119 218,16	34 797,55	116,00	18 899,44	16 716,10	82 352,47
2406-2505	8 878,43	117 990,32	34 625,42	110,30	20 367,39	17 834,07	80 941,48

Resultatet visar på en stor ökning av den faktiskt arbetade tiden mellan perioderna april 2024-mars 2025 och maj 2024-april 2025. Ökningen motsvarar 2,87 årsarbetare[1]. Ökningen kan dock inte ses slå igenom på personalkostnaderna.

I avsikt att analysera vad förändringen består i görs ytterligare en sökning. Urvalet är samma bemanningsenheter och med enskilda månader som period. Resultat enligt nedan:

Period	Part led	Schema	Frånvaro	Extratid	Utlån	Inlån	Fakt arb tid
2403	571,23	9 059,53	2 379,97	-	681,00	1 016,25	7 014,81
2404	673,75	8 833,63	2 739,72	20,00	712,25	1 128,08	6 529,75
2405	702,76	8 889,08	2 538,54	10,00	566,50	945,00	6 739,04
2406	607,65	9 044,20	3 212,90	-	858,17	1 059,00	6 032,13
2407	690,26	10 906,32	5 141,48	9,75	1 837,67	2 149,58	6 086,50
2408	690,26	10 077,05	4 411,88	20,00	1 640,10	2 013,93	6 059,01
2409	638,75	8 799,78	2 764,59	-	1 110,80	1 368,80	6 293,20
2410	826,43	8 927,28	2 384,08	18,00	952,00	1 187,50	6 796,70
2411	813,67	8 005,80	1 852,37	-	905,75	1 146,57	6 394,26
2412	788,36	8 222,18	2 138,05	4,00	929,75	1 300,17	6 458,55
2501	829,05	8 137,89	2 027,62	14,25	697,67	1 001,50	6 428,35
2502	772,32	7 277,43	1 828,72	20,00	923,75	1 293,08	5 838,05
2503	746,60	7 915,82	2 244,67	5,00	888,08	1 304,75	6 092,82
2504	795,10	7 606,40	2 411,29	10,00	1 524,45	1 946,28	5 988,17
2505	667,75	8 655,10	2 819,23	4,50	1 800,17	2 062,95	6 103,15

[1] Årsarbetare: arbetstid 37 tim/v * 52 veckor = 1 960 tim

Summerat blir resultatet för den faktisk arbetade tiden perioderna april 2024-mars 2025 och maj 2024-april 2025 när sökningen görs per enskild månad istället enligt tabellen nedan.

Period	Part led	Schema	Frånvaro	Extratid	Utlån	Inlån	Fakt arb tid
2404-2503	8 779,86	105 036,46	33 284,62	121,00	12 022,49	15 897,96	75 748,36
2405-2504	8 901,21	103 809,23	32 956,19	111,00	12 834,69	16 716,16	75 206,78

Ingen av de enskilda månaderna indikerar en ökning av den faktiska arbetade tiden som motsvarar den ökning som ses när sökningen görs på 12-månaders perioder. Det summerade resultatet visar istället en minskning av den faktiskt arbetade tiden på Bergsmansgatan 30 mellan perioderna, vilket också stämmer mer överens med den redovisade kostnadsutvecklingen.

Under den pågående förstudien har ekonomienheten löpande kommunicerat med representant från SKR kring modellen och dess tänkta uppbyggnad.

EKONOMIENHETENS SLUTSATS

Att söka fram uppgifterna via rapporten är enkelt, dock visas olika uppgifter beroende på hur utsökningen görs. I det fall sökningen sker på hela 12-månaders period samlat visas ett resultat men om sökningen görs på varje månad för sig så summeras de ihop till ett annat resultat. Det gör det svårt att göra en bedömning av uppgifternas riktighet.

Vid jämförelser av faktiskt arbetad tid enskilda månader emellan måste hänsyn bl a tas till hur många helger som finns i de aktuella månaderna då bemanningen i regel är lägre under helger. Det gör det svårt att dra några direkta slutsatser av uppgifterna. För att kunna bedöma om eventuella förändringar i arbetade timmar per enhet är motiverade måste även brukares behov av insatser vägas in, har det t ex funnits behov av extravak eller andra specifika insatser.

Baserat på att tillgängliga uppgifter om arbetad tid inte är tillräckligt säkerställd eller detaljerad gör ekonomienheten bedömningen att uppföljningsmodellen inte är tillräckligt förfinad för att ge budgetansvariga ett relevant underlag.

I samråd med SKR har bedömningen gjorts att inte gå vidare med projektet utifrån gällande förutsättningar.

Dnr 2025/977

KSLU § 140 Delårsrapport 2025-08-31, kommunstyrelsens verksamheter och överförmyndare

INLEDNING
De verksamheter som rapporterar till kommunstyrelsen som nämnd och överförmyndaren har upprättat en delårsrapport för perioden januari till augusti 2025.
Enligt riktlinje för internkontroll har verksamheterna genomfört uppföljning av interkontrollplan.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
KS 2025.4799 – Missiv
KS 2025.4800 – Delårsrapport Kommunstyrelsen verksamheter och överförmyndare 2025-08-31
KS 2025.4804 – Internkontrollplan

Ärendet föredras av kommundirektör Daniel Holmvin.
Personalchef Isak Holstensson, räddningschef Andreas Fernros, fastighetschef Åsa Agemalm, säkerhetschef David Lugnet, kanslichef Sandra Ahlbin, kvalitetsledare Selma Levin, controller Mikaela Assarsson och verksamhets controllers Sofia Högerberg och Fredrik Miklaheim deltar vid ärendets behandling.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att fastställa delårsrapport för kommunstyrelsens verksamheter och överförmyndare för perioden januari till augusti 2025, samt
att godkänna uppföljning av internkontrollplan för perioden januari till augusti 2025.

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

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att fastställa delårsrapport för kommunstyrelsens verksamheter och överförmyndare för perioden januari till augusti 2025, samt
att godkänna uppföljning av internkontrollplan för perioden januari till augusti 2025.

Erik Hamrin (M) inkommer med protokollsanteckning och återkommer till kommunstyrelsen med förslag.

KSLU § 140 fortsättning

Protokollsanteckning från Erik Hamrin (M):

”Delårsrapporten för kommunstyrelsens verksamheter 2025 visar fortfarande en oroande prognos för helåret. Prognosen visar på ett underskott i på hela -16,7 miljoner kronor. Det är ett fortsatt allvarligt läge för en kommun som även under 2023 och 2024 hade ett negativt resultat.

Vi vill vara tydlig med att det inom kommunstyrelsens verksamhet finns kontor som klarar av sin ekonomi och vi ser stort engagemang och beslutsamhet hos personalen bland de kontor som inte gör det. Problemet är bristen på politisk styrning och vilja till förändring.
Från oppositionen har vi gång på gång, i linje med revisorernas önskemål, föreslagit att det ska fattas beslut om konkreta åtgärder för att hantera de underskott som kommunstyrelsens kontor står inför. Vi har föreslagit att det ska tas fram tydliga redovisningar så att ledningsutskottet kan följa arbetet som görs.
Dessa yrkanden har kategoriskt avslagits av den styrande majoriteten trots att alla ekonomiska redovisningar prognostiserat ett stort underskott. Det är oansvarigt.
Hanteringen av det nuvarande underskottet har, helt uppenbart, varit otillräckliga. I de försök som gjorts för att gemensamt ta fram besparingsåtgärder valde styret att inte genomföra ett flertal av förslag från oppositionen. Förslag som skulle ha hjälp till att komma till rätta med situationen.
Så det har funnits sätt att hantera underskottet för den som är villig att ta ansvar för kommunens framtid. Koalition Sala har under hela 2023, 2024 och nu även under 2025, visat på dessa möjligheter genom förslag.
Vi avser att lämna förslag på åtgärder för att minska underskottet i samband med kommunstyrelsens sammanträde i oktober. På det sättet kan vi göra det möjligt för styrelsens ledamöter att innan kommunfullmäktige behandling av delårsrapporten ta viktiga beslut att minska det stora underskottet i KS som med dessa år kommit att bli de styrande partiernas kännetecken.”

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kommunledningskontoret
Arminé Kanakanian
Stf kommundirektör/stabschef

MISSIV

Fastställande av delårsrapport för kommunstyrelsens verksamheter och överförmyndaren

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

De verksamheter som rapporterar till kommunstyrelsen som nämnd och överförmyndaren har upprättat en delårsrapport för perioden januari till augusti 2025.

Enligt riktlinje för internkontroll har verksamheterna genomfört uppföljning av interkontrollplan.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

FÖRSLAG TILL BESLUT

att kommunstyrelsens ledningsutskott föreslår kommunstyrelsen att fastställa delårsrapport för kommunstyrelsens verksamheter för perioden januari till augusti 2025, samt

att godkänna uppföljning av internkontrollplan för perioden januari till augusti 2025.

Bilagor:

1

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.

DELÅRSRAPPORT 2025

Kommunstyrelsen

DELÅRSRAPPORT
2025-08-31

Kommunstyrelsen

Kommundirektör och kommunledningskontoret

INNEHÅLL

KOMMUNDIREKTÖR OCH KOMMUNLEDNINGSKONTORET 6
Perioden som gått 6
Ekonomi 10
Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag 15
Framtiden 34

KOMMUNDIREKTÖR OCH KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Perioden som gått

Kommundirektör:

Under perioden har kommundirektören haft ekonomi i balans som högsta prioritet. Genom en förstärkt process för månadsvis rapportering och uppföljning har åtgärder kunnat identifieras, beslutas och verkställas i tid, vilket stärker kommunens långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

Utöver detta har kommundirektören fokuserat på strategiska frågor i linje med den politiska viljeinriktningen. Särskilt fokus har lagts på att utveckla företagsklimatet samt att stärka trygghet och säkerhet, två områden som är centrala för kommunens framtida attraktivitet och hållbara utveckling.

Säkerhet och beredskap:

- Vakantsatt funktionen beredskapssamordnare.
- Genomförs säkerhetsanalys på SHE AB.
- Rekrytering säkerhetssamordnare, tillsatt 15 september.
- Pågående rekrytering för beredskapssamordnare.
- Framtagande an kommungemensam e-tjänst och information för kontinuitetshantering.
- Färdigställande av kommungemensam krisledningsplats efter MSBs krav.
- Genomför projekt reservkraft trygghetspunkt Lärkan.
- Startat projekt för kommungemensam kamerabevakning.
- Startat projekt för säker kommunikation vid kris.
- Framtagande av kommungemensam inriktning och instruktion för krisledning.

Näringsliv:

- Organisation: tjänsten landsbygdsutvecklare har tagits bort, marknadsstrateg tillsatts, näringslivskoordinator projektanställts.
- Utvärdering av 400 års jubiléet.
- Företagsvecka 10-14 mars.
- Besöksnäringen: bussresa och nätverksträff.
- Träff för lokala företagare med Svenskt Näringsliv.
- Näringslivsråd: näringslivsstrategiskt program och byggklar mark, samt för- eftermöten med referensgruppen.
- Företagsfrukostar andra tisdagen I månaden utom juli och december och företasbesök varannan tisdag.
- Samverkan med Sala Sparbank kring Rookie startup.
- Samverkan med UF-organisationen och UF på skolorna.
- Arbete med landsbygdsprogram och näringslivsstrategiskt program.
- Uppstart av Storytellingprojekt med ekonomiskt stöd från Regionen.

- Aktivt deltagande i Regionens projekt *InVästmanland* (länsgemensamt arbete inom etablerings- och investeringsarbetet).
- Inflyttarträff.
- Erfarenhetsspridning till andra kommuner och organisationer gällande jubileumsåret 2024, bland annat till Västmanland under Västmanlands turismdag.
- Fokus på besöksnäring och evenemang på sociala medier för Hem till Sala.
- Magasinet "Hem till Sala", framtagande tillsammans med Sala Allehanda.

Kommunledningskontoret

Kontoret etablerades den 1 januari 2025 och leds av stabschefen. Organisationen omfattar personalverksamhet samt enheterna ekonomi, hållbar utveckling, kansli, upphandling, IT och digitalisering samt kommunikation.

Under det första verksamhetshalvåret har fokus legat på att bygga en stabil grund för kontorets arbete. En central del har varit att utveckla uppföljningen av kontorets grunduppdrag genom framtagandet av nya indikatorer och nyckeltal. Dessa är direkt kopplade till kommunfullmäktiges utvecklingsmål och stärker därmed både styrningen och den långsiktiga måluppfyllelsen.

Som ett led i detta har även ett gemensamt mål och syfte för kontoret formulerats. Detta utgör en vägledning för fortsatt utveckling, samordning och prioritering av verksamheten.

Personalverksamhet:

- Löneöversyn har genomförts under perioden med berörda arbetstagarorganisationer, i enlighet med huvudöverenskommelserna (HÖK). Översynen för samtliga förbund var avklarade och nya löner utbetalades innan sommaren 2025. De nya avtalen som gäller fram till den 31 mars 2026 följer industriavtalets märke på 6,4%, fördelat med 3,4% för 2025 och 3,0% för 2026

- Den årliga lönekartläggningen har genomförts, utifrån jämställdhet mellan kvinnor och män, avseende 2025 års löner. Inga osakliga löneskillnader beroende av kön kunde identifieras.
- Alla kommunens chefer har utbildats i tillitsbaserad ledning och styrning och som en fortsättning satsar kommunen på ledarskapsutbildning, utvecklande ledarskap (UL) för alla chefer, av ekonomiska skäl sattes chefsutbildningen på paus under andra delen av år 2024. Under våren 2025 har utbildningen återupptagits och 40st av kommunens chefer har genomfört utbildningen under perioden.

- Som ett led i att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen har upphandling av verktyg för digital referenstagning vid rekrytering genomförts och verktyget kommer att introduceras under hösten 2025
- HR har under våren genomfört arbetsmiljöutbildning för chefer samt ett antal temautbildningar, ytterligare utbildningstillfälle kommer att genomföras under hösten 2025

- Avtalet med företagshälsovården (Avonova) går ut 2025-12-31. Ny upphandling har genomförts under våren 2025 och Avonova fick fortsatt förtroende att leverera företagshälsovård till Sala kommun.

Kanslienheten:

- Löpande utbildat handläggare i ärendehanteringssystemet Evolution för att säkerställa rättssäker handläggning och kommunens ärendeberedningsprocess
- Fortsatt digitalisering av nämnd-/KF-sammanträden
- Färdigställt arbetet med enhetens grunduppdrag samt tagit fram mätbara mål kopplade till kommunens övergripande mål för att kunna redovisa måluppfyllelse
- Uppstart av projektet e-arkiv har genomförts
- Ny kanslichef från slutet av mars
- Internposten har tillkommit kansliet och utredning över effektivisering av postturer har inletts.
- Påbörjat utredning av centralisering av sekreterarskapet i kommunen
- Påbörjat arbetet med att ta fram nya rutiner och till viss del implementerat dessa avseende remisshanteringen
- Flytt samt förändring av tjänsten kommunjurist till Hållbar utvecklingsenheten. Tjänsten är fr.o.m. 1 juni 2025 en kombinerad tjänst som kommunjurist och strateg mot välfärdsbrottslighet.

IT- och digitaliseringsenheten:

- Till följd av det ekonomiska läget har kommunledningskontoret genomfört organisatoriska förändringar som åtgärder för att nå en ekonomi i balans för kontoret vilket har resulterat i att rollen IT-arkitekt har dragits in.
- Projektet ”Ny datorhall” har slutförts.
- Genomfört tekniska projekt för att bibehålla god kvalité och säkerhet i vår IT-infrastruktur och våra lagringsmiljöer
- Vattenskada i enhetens lokaler åtgärdad och lokalen är nu i fullt bruk.
- Digitaliseringsrådet är igång och arbete löper på enligt plan.
- Behörighetshanteringssystemet e-SumIt har ersatts med en e-tjänst och automatiserats med verktyget MIM.
- Förstudien för e-arkiv avslutad och uppstart av införande inleds under hösten.
- Införande av systemförvaltningsmodellen PM3 har påbörjats för att renodla roller/ansvar, stärka styrning och prioritering, skapar ordning och reda i systemfloran, möjliggör ett tydligare medborgarfokus och ger en bättre samordnad och effektivare resursanvändning.
- Förstudie för ledningssystem till Sala kommun pågår.
- Genomfört förstudie för att hantera och administrera telefoner med verktyget Intune. Resulterat i att vi fortsätter använda nuvarande verktyg då Intune skapade mer arbete, gav sämre funktionalitet och ökade kostnader i andra delar i vår IT-infrastruktur. Nya verktyget måste utvecklas ytterligare av Microsoft innan vi kan ta in och använda det. Intune ingår utan extra kostnad nuvarande licenser.

Ekonomi:

- Arbetet med att få en budget i balans har haft stort fokus under året, förslag på åtgärder har sammanställts och presenterats för respektive nämnd.

- Nya finansiella mål har arbetats fram i samarbete med SKR och beslutats i fullmäktige.
- Riktlinjen för God ekonomisk hushållning har reviderats och beslutats i fullmäktige.
- Investeringsriktlinjen har reviderats och en rutin för systematisk omprövning av nyttjandeperioder och restvärde har tagits fram.
- En riktlinje för fordonshantering har tagits fram och beslutats av KS.
- Resursfördelningsmodellen för budgetarbetet fortsätter att utvecklas och samtliga nämnder har nu lämnat in genomarbetade prioriteringsförslag.

Kommunikation:

- Till följd av det ekonomiska läget har kommunledningskontoret genomfört organisatoriska förändringar som åtgärder för att nå en ekonomi i balans för kontoret. Detta har resulterat i att två tjänster har dragits in, de berörda rollerna är e-tjänsteutvecklare och serviceadministratör för kontaktcenter/reception.
- Framtagning och utformning av ledningsinformation och pressmeddelanden från organisationen med nyheter och filmer via webben, intranät och sociala medier.
- Funktionalitet för webben med API-kopplingar till öppna API:er. Den första externa API-kopplingen har gjorts mot Sveriges Radios VMA-API för att generera automatisk publicering vid VMA (Viktigt meddelande till allmänheten).
- Kommunikation om ett urval av Kommunstyrelsens tagna beslut efter genomförda KS-sammanträden och information inför Kommunfullmäktiges sammanträden med filmer och nyheter via webben och sociala medier.
- Utveckling och framtagning av 11 st. nya e-tjänster.
- Användarunderlag och samtalsstatistik till verksamheterna kring telefoni- och växeltjänster i syfte att stärka bättre tillgänglighet och bemötande i organisationen.
- Inom området kriskommunikation och beredskap har det genomförts övningar, utbildning och krisberedskap.
- Medieträning för ledningsgrupper och verksamheter inom organisationen.

Upphandlingsenheten:

- Samverkan med Hallstahammars kommun har påbörjats från 1 januari 2025. Under perioden har 6 upphandlingar genomförts där Hallstahammars kommun varit delaktig eller varit ensam beställare.
- Under perioden har Insiktsmätningen Nöjd upphandlingsindex (NUI) genomförts. Enhetens resultat placerar kommunen som bäst i Västmanland med 66 poäng, och 39e plats i SKRs Insiktsmätning.
- Enheten har deltagit i näringslivsträffar och tematräff för gröna näringar under Företagsveckan. Träffarna har behandlat LOU, förfaranden inom upphandling samt möjligheter att handla från lokala livsmedelsproducenter. Detta har hittills resulterat i ett ingått samarbete mellan upphandlingsenheten, måltidsenheten samt näringslivsenheten kring möjliggörandet av inköp från lokala livsmedelsproducenter.

Hållbar utvecklingsenheten:

- Införande av styrmodell har genomförts och beräknas fortsätta under året. Genomförandet har bland annat omfattat presentation för kommunfullmäktiges ledamöter, utbildning av kommunens chefer vid ledarforum och framtagande av en populärversion samt film.

- Arbete med att följa upp samtliga kontors grunduppdrag har letts av enheten där kvalitetsledare har stöttat kontoren. Arbetet har fokuserat på framtagandet av indikatorer och nyckeltal för att möjliggöra uppföljning av grunduppdrag.

- Har tagit initiativ till och etablerat ett samverkansnätverk med andra kommuner inom kvalitet och styrning, i syfte att stärka erfarenhetsutbyte och skapa långsiktigt värde för kommunerna.

- Ansökan om ESF-projekt för fortsatt kompetensutveckling har genomförts. Första ansökan avslogs och beslut om att ansöka på nytt har tagits av KSLU. Ny ansökan ska skickas in i mitten av september och omfattar samarbete med Fagersta kommun och Norbergs kommun.

- Inventering av bidrag som beslutats av kommunstyrelsen har genomförts på uppdrag av densamma och förslag på åtgärder har tagits fram.

- Inventering av kommunens arbete inom social hållbarhet har påbörjats i ett led att prioritera och belysa områden som Sala kommun bör fokusera på.

- Enheten har utökats med två nya tjänster; lokalstrateg samt kommunjurist/strateg mot välfärdsbrottslighet. Tjänsten lokalstrateg är för närvarande under rekrytering. Tjänsten kommunjurist/strateg mot välfärdsbrottslighet är tillsatt sedan 1 juni 2025.

- Inom arbetet mot välfärdsbrottslighet har flera aktiviteter genomförts i enlighet med kommunens antagna handlingsplan mot välfärdsbrottslighet. Detta omfattar bland annat en utredning om införande av en tipsfunktion med fokus på oseriösa aktörer. Tipsfunktionen planeras att införas under hösten tillsammans med riktade kommunikationsinsatser. Vidare har Sala kommun blivit pilotkommun för att testa en beräkningsmodell inom ekonomiskt bistånd. Arbetet har även intensifierats inom området upphandling. En ny riskanalys genomförs i samarbete med upphandlingsenheten med fokus på kontroll och uppföljning. Som en del av detta arbete har en rutin för grundläggande kontroll upprättats. Slutligen har samverkan inom området förstärkts genom utvecklingen av ett nätverk för upphandling och ökat samarbete mellan kommuner i Mälardalen.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-3 773	-5 569	1 796	-5 659	-6 937	1 278
Interna intäkter	-1 503	-1 904	401	-2 254	-2 783	529
Summa intäkter	-5 275	-7 474	2 199	-7 913	-9 721	1 808
Köp av huvudverksamhet, bidrag	10 286	12 459	-2 173	15 429	15 328	101

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Personalkostnader	45 286	41 330	3 956	67 926	63 093	4 833
Övriga kostnader	16 558	17 558	-1 000	24 837	27 895	-3 060
Interna kostnader	3 270	3 451	-181	4 905	5 488	-583
Summa kostnader	75 401	74 798	603	113 096	111 804	1 292
Resultat	70 125	67 325	2 800	105 183	102 084	3 100

PERIODENS RESULTAT

Kommundirektören och kommunledningskontoret redovisar totalt en positiv avvikelse för den aktuella perioden.

Externa intäkter överstiger budget, vilket bland annat beror på intäkter från Hallstahammars kommun avseende upphandlingstjänster som även gör avvikelse på helåret. Systemkostnaden (för hantering av löner) som först betalas av Sala kommun och sedan faktureras vidare åt extern part, har ökat. Detta har lett till högre fakturering och därmed ökade intäkter.

De interna intäkterna avviker också positivt, då internposten har flyttats från tekniska kontoret till kanslienheten, vilket motsvaras av ökade övriga kostnader på kanslienheten som även gör avvikelse på helåret.

Köp av huvudverksamhet, bidrag visar en negativ avvikelse för perioden, vilket främst beror på att majoriteten av kansliets lämnade bidrag redan har utbetalats.

Personalkostnaderna är lägre än budgeterat, vilket kan förklaras av återhållsamhet och nerdragning av tjänster.

Övriga kostnader överstiger budget, bland annat på grund av ökade avskrivningar inom IT.

ÅRSPROGNOS

Kommundirektören och kommunledningskontoret prognostiserar en positiv avvikelse för helåret. Personalkostnaderna förväntas bli lägre än budget, vilket främst beror på återhållsamhet i rekrytering. Övriga kostnader prognostiseras överstiga budget, främst till följd av ökade avskrivningar inom IT samt ökade kostnader för system och licenser. En allmän återhållsamhet finns inom verksamheten.

Periodens resultat, omräknat till helår, visar en negativ avvikelse på 1,1 miljoner kronor jämfört med årsprognosen. Detta beror bla på semesterlöneskulden som är uppbokad vid delåret, högre avskrivningar kopplade till IT-investeringar i slutet av året och felperiodiserade IT-hyror. Kansliets lämnade bidrag som till stor del är utbetald första delen av året.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Kommundirektör	4 287	4 016	271	6 430	5 825	605
Säkerhet och beredskap	1 073	629	444	1 609	1 585	24
Näringsliv	4 570	4 913	-343	6 854	6 827	27
Kommunledningskontoret	918	988	-70	1 377	1 439	-62
Personal	7 854	6 840	1 014	11 780	10 804	976
Kanslienheten	18 028	19 747	-1 719	27 041	27 186	-146
IT	14 992	14 221	771	22 487	22 870	-383
Ekonomi	7 474	6 559	915	11 211	10 400	811
Kommunikation	5 929	5 507	422	8 893	8 633	260
Upphandling/inköp	3 467	2 290	1 177	5 200	4 230	970
Hållbar utveckling	1 535	1 615	-80	2 302	2 283	18
Summa	**70 125**	**67 325**	**2 800**	**105 183**	**102 084**	**3 100**

Delårsbokslut visar sammantaget en positiv prognos för helåret.

Kommundirektörens prognos visar ett positivt resultat som till stora delar beror på att övriga kostnader har ett lägre utfall än mot prognosen. I dessa delar återfinns oförutsedda kostnader och politiska uppdrag samt utredningar.

Inom området säkerhet och beredskap har en tidigare felbudgetering identifierats. Under perioden har åtgärder vidtagits för att hantera underskottet, vilket gör att resultatet förväntas landa i nivå med budget. Även näringslivsenheten och hållbar utveckling prognostiserar ett utfall som bedöms vara i linje med budget.

Personalenheten uppvisar en positiv budgetavvikelse med ett överskott på 976 tkr. Detta beror främst på lägre personalkostnader, vilket i sin tur förklaras av faktorer som föräldraledigheter, vakanta tjänster, reducerade tjänster och pensionsavgångar.

Kanslienheten redovisar däremot en negativ budgetavvikelse om 146 tkr, främst till följd av obudgeterade kostnader och kostnader kopplade till införandet av ett e-arkiv. En del av underskottet har dock kunnat balanseras genom lägre personalkostnader.

IT-enheten prognostiserar ett underskott. Ökade licenskostnader, kostnader för hyra av krisledningsplats samt högre avskrivningskostnader har påverkat resultatet negativt. Samtidigt har vissa planerade inköp senarelagts, vilket lett till att avvikelsen blivet mindre.

Ekonomienheten visar ett överskott om 811 tkr. Den största delen av överskottet, 1 066 tkr, kan hänföras till lägre personalkostnader till följd av vakanser och sjukskrivningar. Däremot finns ett underskott inom övriga kostnader (217 tkr), som till stor del består av avgifter kopplade till ekonomisystemet, samt ett mindre underskott inom interna kostnader (52 tkr), där bland annat portokostnader ingår.

Kommunikationsenheten redovisar ett positivt resultat, vilket förklaras av personalvakanser och ett generellt återhållsamt ekonomiskt agerande. Även upphandlings- och inköpsverksamheten lämnar ett överskott, till följd av intäkter från Hallstahammars kommun som inte helt motsvaras av ökade kostnader.

En generell återhållsamhet finns inom enheterna.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Här kommenteras vilka åtgärder som vidtagits/kommer att vidtas för en budget i balans.

Kommundirektören har löpande rapporterat ärendet Budget i balans vid kommunstyrelsen. Detta ärende har redovisats separat.

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
IT: Sagt upp en servicebil	80	
IT: Få in verksamheternas behov och förändringar avseende licenser	0	Kommer på sikt få bättre kostnadskontroll då verksamheterna går in i förvaltningsmodellen PM3. Effekt visar sig först 2026/2027
IT/Komm: Organisationsförändring		Vakanssatta tjänster samt färre antal medarbetare
IT: Omförhandlat licenskostnader	300	
KAN: Se över billigare alternativ till radiosändningar		Förväntad effekt 2026
KAN: Säga upp tidningsprenumerationer		Förväntat genomslag 2026
SÄK/BER: Förbrukningsinventarier och materiel för lokal kopplat till signalskydd sker under hela 2025	80	Lägre kostnad än förväntat
SÄK/BER: Representation, kompetensutveckling och resor minskas då vi i nuläget är två personal färre än budgeterat för under 2025.	66	Lägre kostnad än förväntat
SÄK/BER: Se över administrativa tjänster och licenser	52,5	Avslutat avtal med leverantör

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
S&B: Krislivsmedelshantering	133	24	110	200	200	-
S&B: Krigsmaterial	100	96	4	150	150	-
KAN: E-arkiv	833	0	833	1 250	-	1 250
KAN: Sala silvergruva b-aktier	0	42	-42	-	42	- 42

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
IT: Server/Lagrin/nätver/säkerhet	4 155	3 437	718	6 232	4 600	1 632
IT: IT- och digitaliseringsenheten	667	564	103	1 000	1 000	-
KOM: Ai funktion webb intranät	200	25	175	300	300	-
Summa	**6 088**	**4 188**	**-1 899**	**9 132**	**6 292**	**2 840**

IT-enheten (IT) redovisar lägre kostnader än planerat för brandväggar och datalagring. Långsiktig arkitektur kring integrationslösningar och automation har skjutits på framtiden. Vilket bidrar till en positiv prognos.

Kommunledningskontoret (KLK) planerar att genomföra planerade investeringsinköp först i slutet av året.

Kanslienheten (KAN) kommer att anskaffa e-arkivet via annan kommun, vilket innebär att kostnaden klassificeras som en driftkostnad istället för en investering. Och lämnar därmed en positiv prognos på investeringar.

EU-PROJEKT

Ansökan om EU-finansierat projekt planeras skickas in till ESF under hösten 2025. Vid godkännande planeras uppstart under q4 2025.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Näringslivsenheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Strategiskt arbete med att stärka platsens varumärke.	Varumärkesstyrka Den lokala stoltheten	Attraktionsindex Kännedom internationellt Sala online – antal svar	47 (2021) 43% (2021) 73 (2021)		49 44% 179	Ökande Ökande 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 Antal nya arbetstillfällen Antal inflyttade Antal rådgivningar inför nystart Antal nystartade företag/1000 inv	Näringslivsutveckling SCB/Kolada SCB/Kolada SCB/Kolada Nyföretagarcentrum SCB/Kolada	2881 149 957 59 8.,0	2831 159 1090 57 9.,5	 Delår 44 (34)	minskande ökande ökande ökande ökande

Driva frågor viktiga för de befintliga företagen. Underlätta för etableringar och investeringar och tillväxt hos befintliga företag.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	NKI - företagens upplevelse av servicekvalitet i faktiska ärenden Svenskt Näringsliv – sammanfattande omdöme över hur det är att driva företag i kommunen. Skala 1-6 där 4 är bra = målet	77 3,23	74 3,10	 3,12	Svag nedgång NKI. Oförändrat – Sverigesnitt 3,45

Indikator - Stärkt varumärke och ökad stolthet

ANALYS

Varumärkesstyrkan och den lokala stoltheten ökar. I Sala Online mäter vi antalet som svarar och sedan läser vi kvalitativt i svaren som ges. Utfallet visar att personer som har besökt Sala har en bättre bild av platsen än de som inte har besökt oss, det kan vi dra nytta av framåt. Associationen till vår plats har också breddats då fler har svarat något annat än Sala Silvergruva, som var det mest dominanta alternativet från undersökningen 2021. Salas styrkor är ”mest värd att besöka som turist” och ”har det rikaste kulturutbudet” enligt jämförelse med tre andra städer, det spiller också över på andra kategorier då platser med ett starkt varumärke inom besöksnäring/turism också får bilden av att vara stark inom exempelvis företagsklimat. Attityderna gentemot Sala är överlag goda och har förbättrats märkbart sedan 2021. Sala förväntas erbjuda en småskalig livsmiljö, närhet till Stockholm och närhet till naturen.

Bedömningen är att den lokala stoltheten ökar då fler har valt att svara på undersökningen Sala online. Svaren läses också separat och ger en indikation på vad stoltheten beror på.

SAMMANFATTNING

Den samlade analysen visar att varumärkesstyrkan och den lokala stoltheten ökar i Sala och att vi är starka inom området "rikt kulturutbud" och "värt att besöka som turist".

SLUTSATS

Varumärkesstyrkan och den lokala stoltheten går i rätt riktning och är en del i det pågående och långsiktiga arbetet med Salas attraktionskraft och platsutveckling. Målsättningen är att det ska fortsätta stärkas i framtiden och att vi ska kunna visa på att arbetet med platsvarumärket och de olika insatserna ger resultat.

Indikator - Antalet företag ökar

ANALYS

Indikatorn för antalet företag i Sala kommun omfattar tre nyckeltal, nystartade företag, totalt antal företag i kommunen samt antalet nystartade företag per invånare i arbetsför ålder. Dessa mått är

centrala för att bedöma den ekonomiska dynamiken och entreprenörskapsklimatet i kommunen. Antal rådgivningar till personer som vill starta eget och det faktiska antalet nystartade företag och nya arbetstillfällen ökar. För nystart sticker Sala ut positivt jämfört med övriga länet. Trots det har det totala antalet företag i kommunen minskat, främst inom bygg och handel/restaurang/service. Orsakssambanden är komplexa, där en orolig omvärld med hög inflation, stagnation inom nybyggnation, försiktighet hos hushållen och eftersläpning av effekter från pandemiåren är några av de tydligaste orsakerna.

SAMMANFATTNING

Den samlade bedömningen är att nedgången av antalet företag i huvudsak beror av omvärldsfaktorer. Jämfört med riket och länet i övrigt står sig Salas näringslivs ändå starkt och nedgången är inte lika kraftig som i många andra kommuner. Glädjande är att nyföretagandet visar en positiv trend i motsats till länet i övrigt.

SLUTSATS

Företagarandan och förutsättningarna att starta och driva företag i Sala är fortsatt god. Omvärldsbevakning för tidiga insatser och förståelse vid nya svängningar och händelser som påverkar företagen ökar kommunens förmåga att ge rätt stöd. Förberedelser för att stå redo när konjunkturen vänder uppåt igen är nödvändigt för att sätta fart på tillväxten. Ett tydligt och effektivt stödsystem med ”en väg in” för företagen och särskilda insatser för de som står i startgroparna att starta eget ökar förmågan till tillväxt, fler företag och arbetstillfällen. Platsutveckling , service och kommunikation är tre hörnstenar som vi bygger attraktionskraften kring, för ett Sala som företagen uppskattar och gärna rekommenderar.

Indikator - Förtroendet för kommunen ökar

ANALYS

Företagsklimatet: Indikatorn för företagsklimatet omfattar både hur företagen upplever servicen i myndighetsutövningen och den allmänna uppfattningen om hur det är att driva företag i Sala. Det senare är i mångt och mycket en värdemätare på kommunens varumärke avseende företagsfrågor men också kommunens övriga service då de flesta företag (och deras anställda) också är bosatta i kommunen och möter kommunen i alla dess olika roller. Trots ett ökat fokus på frågan, med en mängd olika aktiviteter och insatser fortsätter Företagens generella uppfattning om (attityden – varumärket) och den faktiska upplevelse av kommunens service att visa på stora skillnader. Där upplevelsen av myndighetsutövningen generellt är god men attityden till företagsklimatet visar på stor utvecklingspotential. I de samtal med lokala företagare som sker genom företagsbesök och våra dialogmöten ges en annan mer positiv bild av företagens uppfattning av kommunen. Man säger att det hänt mycket bra och att vi är på väg. De kommuner som lyckas bäst, både avseende myndighetsutövningen och attityden till kommunen i stort, är de som tydligt, medvetet och långsiktigt satt mål och arbetat med att engagera hela kommunen i servicen till företagen.

SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan vi se att företagens bild av kommunens service gällande service till företagen är på väg att vända, men att det inte har fått genomslag i Svenskt Näringslivs årliga attitydmätning av företagsklimatet än. Attityden påverkas kraftigt av negativ media och utmaningar inom kommunens övriga verksamheter, exempelvis skolresultaten.

SLUTSATS

Vi är på rätt väg och ska fortsätta arbeta uthålligt och systematiskt med det som direkt påverkar företagens förutsättningar men också med medvetenhet om att alla kommunens verksamheter är en del av företagsklimatet. Det näringslivsstrategiska program som är på väg att tas fram kommer tydliggöra riktning och prioriteringar såväl som åtgärder för att förbättra förutsättningarna för det fortsatta arbetet med företagsklimatet.

Personalverksamhet

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
-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				

ANALYS

*Personalverksamhet: -**Operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer***

Indikatorn för operativt och strategiskt stöd till chefer under rubriken växande sala är kompetensutveckling inom personalområdet och ett av nyckeltalen berör det som vi benämner som arbetsmiljö, det systematiska och strategiska arbetsmiljöarbetet spänner över hela personalområdet.

För att kvalitetssäkra chefers arbetsmiljöansvar finns ett politiskt beslut om att varje chef i Sala kommun skall genomgå en obligatorisk arbetsmiljöutbildning vart 4:e år.

Medarbetarnas arbetsmiljö är allt det som vi kan se runt omkring oss på arbetsplatser: arbetsredskap, luft, ljud, ljus, hur arbetet är organiserat, det sociala samspelet med kollegor. Genom att arbeta förebyggande och systematiskt med arbetsmiljön skapas en bra och hälsosam arbetsmiljö i Sala kommun. I den antagna styrmodellen har beslutat att kommunens ledarskap ska präglas av och ledas genom tillitsbaserad ledning och styrning. Samtliga chefer har därför utbildats i

tillitsbaserad ledning och styrning och som en fortsättning satsar kommunen på ledarskapsutbildning, utvecklande ledarskap (UL) för alla chefer.
Det andra nyckeltalet är antal chefer av totalt antal chefer som genomfört chefsutbildningen utvecklande ledarskap (UL).

SAMMANFATTNING
Personals HR enhet har under våren genomfört arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud vid tre tillfällen och under hösten 2025 kommer ytterligare utbildningstillfällen att erbjudas. Mätningen av nyckeltal för arbetsmiljö görs i samband med bokslut för året.

Under våren 2025 har 40st av kommunens chefer genomfört chefsutbildningen utvecklande ledarskap (UL). Mätningen av nyckeltal för kompetensutvecklingsinsatsen chefsutbildning görs i samband med bokslut för året.

SLUTSATS
Prognosen är att båda målen kommer att uppnås

Ekonomienheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerställer att organisationen har tillräcklig kunskap i ekonomi och kan använda det systemstöd som finns	Kompetensstöd	Antal genomförda utbildningstillfällen i ekonomi	3	5	Ny	Utbildning genomförs löpande, under hösten 2025 kommer alla chefer och administratörer erbjudas utbildning
Att arbeta för en långsiktigt god ekonomi i kommunen	Budget i balans	Soliditet Balanskravsresultat	12% -32,6	11% -97,2	Ny	Ett stort arbete pågår i hela kommunen för att nå en budget i balans

ANALYS

En gemensam bild av kommunens ekonomiska läge saknas och det leder till att kostnadsmedvetenheten i organisationen är lägre än önskat.

Fel i redovisningen och därmed i statistiken kan få stora konsekvenser för våra intäkter eftersom det kommunala utjämningssystemet baseras på räkenskapssammandraget (RS). Det är därför viktigt att ge information och utbildning till administratörer och chefer.

Ersättare för hantering av fakturor utses ej vid frånvaro vilket leder till försenade betalningar. Detta innebär kostnader i form av dröjsmålsräntor och förseningsavgifter samt mycket nedlagd tid internt.

Deadlines hålls inte i ekonomiprocesserna och beslutsunderlag och inlämnade dokument kan vara felaktiga eller ofullständiga. Beslut kan fattas på felaktiga grunder vilket i sin tur kan leda till att resurser inte används på ett optimalt sätt.

SAMMANFATTNING

Ekonomienheten informerar regelbundet om förändringar i system, rutiner och övriga regler som rör ekonomifrågor via verksamhetscontroller samt på intranätet.

Inför sommaren har påminnelse gått ut på intranätet samt på ekonomisystemets sida hur man lägger upp ersättare i systemen.

Alla chefer är i september inbjudna till en obligatorisk utbildning i ekonomi, under hösten planeras även en ekonomi utbildning för alla administratörer.
Arbetet pågår för att få delaktighet, vilja och förståelse i organisationen för att uppnå en budget i balans och att handlingsplaner upprättas vid avvikelser samt att de genomförs och följs upp.

SLUTSATS

Målet att genomföra kompetenshöjande utbildningar bedöms att nås under året.

Målet att få en budget i balans bedöms inte uppnås under 2025.

Kommunikationsenheten

Grunduppdragmål	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.

ANALYS

Service och enkelhet: Indikatorn omfattar två nyckeltal som avser "service och bemötande" och uppfattningen om hur "enkelt det är att få hjälp med sitt ärende" vid kontakter med organisationen via kontaktcenter. Utfallet visar en stabil servicenivå med relativt små variationer mellan åren för området "service och bemötande" medan "tillgänglighet/enkelhet" har en vikande negativ trend. Nyckeltalen bekräftar att det långsiktiga arbetet med service och tillgänglighet/enkelhet behöver fortsätta inom organisationen för att få en positiv effekt.

SAMMANFATTNING

Service och enkelhet: Den samlande analysen visar att uppfattningarna och bedömningarna i mätningen rör sig inom ett litet intervall av procentenheter för området "service och bemötande" medan "tillgänglighet/enkelhet" har en vikande negativ trend som ligger strax under målvärdet. Båda indikatorerna är nära målvärdena och samlat så bedöms målen vara uppnådda utifrån de resultat som har redovisats men trenden behöver förändras positivt till kommande mätningar.

SLUTSATS

Service och enkelhet: Den samlade bedömningen är att målet är uppnått. Arbetet med service och tillgänglighet omfattar hela organisationen och är en del i det pågående och långsiktiga arbetet med ständiga förbättringar där målsättningen är att organisationen ska fortsätta att förbättra service, tillgänglighet och ärendehantering.

Upphandlingsenheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.	Bemötande	Hur nöjd var du med vår attityd mot dig?	-	-	83,5	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet?	-	-	81,9	

Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphand-lingen?	-	-	81.1	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.	Kompetens	Hur nöjd var du totalt sett med kompe-tensen?	-	-	81,1	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du med vår af-färsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge par-ter"?	-	-	66,3	
Ökning indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du med vårt stöd/kompe-tens i upp-handlingspro-cessen? (riktat internt till be-ställare)	-	-	Ny	

ANALYS

Indikatorn Bemötande omfattar tre nyckeltal, Hur nöjd var du med vår attityd mot dig?, Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet? och Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen? Dessa mått är centrala för att bedöma hur enhetens bemötande uppfattas av målgruppen som består av externa marknadsaktörer som deltagit i kommunens annonserade upphandlingar. Arbetet med att förbättra bemötandet mot externa aktörer och privatpersoner pågår på en kommunövergripande nivå och upphandlingsenheten kan genom dessa nyckeltal mäta vilket resultat arbetet har gett för just denna målgrupp. Resultaten för år 2025 är kommunens första resultat då mätningen påbörjades under 2024, varför resultat från föregående år saknas. Resultaten påvisar dock en hög jämförelsesiffra jämfört med gruppen Pendlingskommun nära större stad samt Sverige vilket kan tolkas som att Sala kommun har ett mycket gott bemötande ((Hur nöjd var du med vår attityd mot dig? (85.5, 79.6) Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet? (78, 71.1) och Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen? (75.3, 74)).

SAMMANFATTNING

Resultaten för indikatorn Bemötande är höga i jämförelse med grupperna Pendlingskommun nära större stad samt Sverige. Sala kommuns anses ha ett mycket gott bemötande avseende målgruppen externa marknadsaktörer som deltagit i upphandling som annonserats av Sala kommun.

SLUTSATS

Den samlade bedömningen är att målet är nått. Trenden behöver vara oförändrad eller förändras i en positiv riktning till kommande mätningar.

ANALYS

Indikatorn Kompetens omfattar tre nyckeltal, ”Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?”, Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter”?” och ”Hur nöjd var du med vårt stöd/kompetens i upphandlingsprocessen? (riktat internt till beställare)”. Det sista måttet är riktat internt till kommunens organisation och har ännu inte något resultat. Dessa mått är centrala för att bedöma hur enhetens kompetens inom upphandlingsfrågor samt affärsmässighet uppfattas av målgruppen som består av externa marknadsaktörer som deltagit i kommunens annonserade upphandlingar. Resultatet för år 2025 är kommunens första resultat då mätningen påbörjades under 2024, varför resultat från föregående år saknas. Resultatet påvisar dock en hög jämförelsesiffra jämfört med gruppen Pendlingskommun nära större stad samt Sverige vilket kan tolkas som att Sala kommuns upphandlare anses ha hög kompetens inom upphandlingsfrågor samt lyckas med att no den goda affären för bägge parter – god affärsmässighet ((”Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?” (65.2, 64.4), Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter”?” (62.8, 61.6)).

SAMMANFATTNING

Resultaten för indikatorn Kompetens är högt i jämförelse med grupperna Pendlingskommun nära större stad samt Sverige. Sala kommuns anses ha hög kompetens inom upphandlingsfrågor samt god affärsmässighet av målgruppen externa marknadsaktörer som deltagit i upphandling som annonserats av Sala kommun.

SLUTSATS

Den samlade bedömningen är att målet är nått. Trenden behöver vara oförändrad eller förändras i en positiv riktning till kommande mätningar.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

Personalverksamhet

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	
-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	
Nämndens utvecklingsmål (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	7,6%	7,5%	7,8%	Sjukfrånvaron ser, även 2025 ut att hamna på en nivå kring 8 % av totalt arbetad tid
Nämndens utvecklingsmål (ej i grunduppdraget): Ökad friskvård	Ökad utnyttjandegrad av friskvårdsbidraget	Ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget, mäts vid del- och helårsbokslut	37,9%	40,5%	46%	Nyttjandegraden ser fortsatt ut att öka

ANALYS

Personalverksamhet: ***-Operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer***

Indikatorn för operativt och strategiskt stöd till chefer under rubriken Ett hållbart Sala är kompetensutveckling inom personalområdet och ett av nyckeltalen berör informationskanaler.

För att kunna ge ett professionellt chefsstöd till kommunens alla chefer med personalansvar krävs fungerande informationskanaler. En av de viktiga kanalerna är det nyhetsbrev som HR funktionen skickar ut månadsvis, chefsnytt. Information

kring personalfrågor publiceras även på kommunens intranät, under rubriken Min anställning,

Personalverksamhet: ***-Administrativt stöd till kommunens chefer.***
Löneenheten uppdrag är att säkerställa att rätt lön betalas ut i rätt tid och att korrekta avdrag görs varje månad. För att kvalitetssäkra löneutbetalningsprocessen kontrolleras det årliga körschemat

Personalverksamhet: ***Nämndens utvecklingsmål, sjukfrånvaro, som inte utgår från grunduppdraget .***
Kommunstyrelsen (som nämnd) har beslutat att målet för sjukfrånvaro i Sala kommun skall vara ”en sjukfrånvaro på samma eller lägre nivå än genomsnittet av de fem senaste årens sjukfrånvaronivåer”, vilket för år 2025 innebär ett genomsnitt av sjukfrånvaro för åren 2020-2024, vilket ger ett mål för 2025 på 8,18 % sjukfrånvaro av totalt arbetad tid.

Personalverksamhet: ***Nämndens utvecklingsmål, ökad friskvård, som inte utgår från grunduppdraget***
Sala kommun uppmuntrar till hälsofrämjande aktiviteter genom att erbjuda friskvårdsersättning till medarbetare som är anställda tre månader eller längre. Ersättningen uppgår till ett värde av 2000 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. Om medarbetares nyttjande av friskvårdsbidraget ökar är sannolikheten stor att även friskvården ökar, därav är indikatorn för målet ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget.

SAMMANFATTNING
HR-enheten har under året regelbundet uppdaterat och utvecklat informationskanalerna chefsnytt och intranätet, framför allt sidan ”Min anställning”. Löneenheten arbetar ständigt med egenkontroller av löneutbetalningar och framför allt avvikelser. Då det gäller nämndens utvecklingsmål (ingår inte i grunduppdrag för personalverksamhet) ansvarar kommunens olika verksamheter själva för att uppmärksamma, åtgärda och följa upp sin egen sjukfrånvaro. För att öka intresset av att nyttja friskvårdsbidraget uppmanar HR-enheten regelbundet till olika aktiviteter via intranätet.

SLUTSATS
Bedömningen är att målen utifrån grunduppdraget kommer att uppnås. Nämndens utvecklingsmål kring sjukfrånvaron bedöms också kunna uppnås medan målet kring nyttjandegrad av friskvårdsbidraget är mer osäkert. Nyttjandegraden har succesivt ökat från år 2020 för att under 2024 hamna på samma nivå som 2023, en nivå som endast är 1.6 procentenheter från rekordåret 2017 då nyttjandegraden var hela 78,6 %.

It- och digitaliseringsenheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stabil och säker it-infrastruktur.	Systemstabilitet och tillgänglighet	Systemtillgänglighet (%)	-	-	Ny	
Stabil och säker it-infrastruktur.	Systemstabilitet och tillgänglighet	Tillgänglighet internet			Ny	
Leda och genomföra digitaliseringsprojekt	Digitaliseringsnytta	Målppfyllelse i verksamheternas objektplaner			Ny	
Tillgänglig och kompetent it-support	Upplevd supportkvalité	Användarnöjdhet (i skala 1-10)			Ny	

ANALYS

It- och digitalisenheten har nya mål för i år.
Nyckeltalen systemtillgänglighet i % och Tillgänglighet internt visar hur tillgängliga och stabila våra verksamhetssystem är för våra användare och det i sin tur påverkar servicen mot medborgarna.
Måluppfyllelse i verksamheternas objektplaner visar digitaliseringsnyttan genom att de förändringar vi gör bland annat mäts i effektivitet och medborgarnytta.
Genom att mäta Användarnöjdheten kan vi få fram den upplevd supportkvaliteten då vi vill mäta både kompetens och tillgänglighet på vår supportfunktion.

SAMMANFATTNING

Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

SLUTSATS

Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

Ekonomienheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Förbättra ekonomikontorets information ut till organisationen	Stöd till chefer	Andel budgetansvariga chefer som uppger att de fått tillräckligt stöd (%)				Enkät utskickad till alla chefer och politiker som kommer att utvärderas under hösten

ANALYS

Nämndernas budgetföljsamhet är mycket dålig, de har under en lång period sammantaget uppvisat stora negativa budgetavvikelser. I jämförelse med andra kommuner uppvisar flera nämnder också en väldigt stor nettokostnadsavvikelse. Kommunens ekonomi är därmed inte i balans och nämnderna behöver göra ett stort förändringsarbete.

SAMMANFATTNING

Enkäten avser fånga upp om information och stöd till chefer och politiker kan förbättras.

SLUTSATS

Målet kan inte bedömas till delårsrapporten då utvärderingen av enkäten kommer att göras under hösten och rapporteras i årsredovisningen.

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

Näringslivsenheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ändamålsenliga plattformar för dialog mellan kommun och företagare.	Förtroendet för kommunen ökar	Företagens upplevelse av dialogen med kommunens beslutsfattare enligt SvN mätning.	2,84	2,78	2,99	Svag ökning jmf med 2024 - Sverigesnitt 3.17

		Skala 1-6 där 4 är bra och målet				

Indikator - Förtroendet för kommunen ökar

ANALYS

Företagsklimatet: Indikatorn för företagsklimatet omfattar både hur företagen upplever servicen i myndighetsutövningen och den allmänna uppfattningen om hur det är att driva företag i Sala. Det senare är i mångt och mycket en värdemätare på kommunens varumärke avseende företagsfrågor men också kommunens övriga service då de flesta företag (och deras anställda) också är bosatta i kommunen och möter kommunen i alla dess olika roller. Trots ett ökat fokus på frågan, med en mängd olika aktiviteter och insatser fortsätter Företagens generella uppfattning om (attityden – varumärket) och den faktiska upplevelse av kommunens service att visa på stora skillnader. Där upplevelsen av myndighetsutövningen generellt är god men attityden till företagsklimatet visar på stor utvecklingspotential. I de samtal med lokala företagare som sker genom företagsbesök och våra dialogmöten ges en annan mer positiv bild av företagens uppfattning av kommunen. Man säger att det hänt mycket bra och att vi är på väg. De kommuner som lyckas bäst, både avseende myndighetsutövningen och attityden till kommunen i stort, är de som tydligt, medvetet och långsiktigt satt mål och arbetat med att engagera hela kommunen i servicen till företagen.

SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan vi se att företagens bild av kommunens service gällande service till företagen är på väg att vända, men att det inte har fått genomslag i Svenskt Näringslivs årliga attitydmätning av företagsklimatet än. Attityden påverkas kraftigt av negativ media och utmaningar inom kommunens övriga verksamheter, exempelvis skolresultaten.

SLUTSATS

Vi är på rätt väg och ska fortsätta arbeta uthålligt och systematiskt med det som direkt påverkar företagens förutsättningar men också med medvetenhet om att alla kommunens verksamheter är en del av företagsklimatet. Det näringslivsstrategiska program som är på väg att tas fram kommer tydliggöra riktning och prioriteringar såväl som åtgärder för att förbättra förutsättningarna för det fortsatta arbetet med företagsklimatet.

Personalverksamhet

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling

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.	Dokumenten granskas årligen i samband med årsbokslut. Nyckeltal: andel granskade av totala antalet dokument			Ny	

ANALYS

Personalverksamhet: ***- Strategiskt stöd till politiken***

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att ansvara för hela förvaltningsorganisationen och att vara arbetsgivare för densamma. Kommunstyrelsen ska bevaka att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande lagar och avtal.

I personalverksamhetens roll ingår att bistå kommunstyrelsen i det strategiska arbetet med personalpolitik och utveckling av HR processer. Personalverksamheten har en tät dialog med kommunstyrelsen, främst via arbetsgivardelegationen, angående kommunens personalpolitik, som anger principer och riktlinjer för personalfrågorna, som bl.a. manifisteras i policys och riktlinjer. HR-enheten säkerställer och kvalitetssäkrar att policys, riktlinjer, rutiner och processer finns och fungerar så att lagar, avtal och personalpolitik kan följas på ett korrekt sätt. Därav målet att alla dokument (policys, riktlinjer, rutiner och processer inom personalområdet) ska granskas årligen.

SAMMANFATTNING

Personalverksamheten har under året en kontinuerlig dialog (månatliga möten) med arbetsgivardelegationen (som är beredande inför KS när det gäller personalfrågor) kring personalpolitiska frågor, befintliga och nya avtal och lagar samt kommunens styrdokument. Under perioden har ex. nya centrala och lokala kollektivavtal (HÖK) antagits för samtliga kommunens avtalsområden.

SLUTSATS

Bedömningen är att målet kommer att uppnås

Kanslienheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Protokollen ska vara justerade inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel justerade protokoll inom lagstadgad tid (%)	-	-	Ny	

Protokollen ska vara anslagna inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal protokoll anslagna inom föreskriven tid (%)	-	-	Ny	
Missiv ska vara inlämnade i rätt mall	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal inlämnade missiv i rätt mall (%)	-	-	Ny	
Ärenden inlämnade enligt tidsfrist i ärendeberedningsprocessen	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel ärenden inlämnade i tid (%)	-	-	Ny	
Effektiv och rättssäker ärendeprocess	Demokratiska processer och nämndadministration	Genomsnittlig handläggningstid för e-förslag och motioner			Ny	
Hög rättssäkerhet i kommunens beslut	Juridisk rådgivning och regelefterlevnad	Andel laglighetsprövningar som lett till upphävda beslut (%)	-	-	Ny	

ANALYS
Nya mätbara mål har arbetats fram under våren 2025. Därav finns det inga utfall av resultatet. En redovisning av dessa kan delvis göras till årsbokslut 2025.

SAMMANFATTNING
En sammanfattning kan inte redogöras för då det inte finns ett utfall.

SLUTSATS
En slutsats kan inte redogöras då det inte finns ett utfall.

It- och digitaliseringsenheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stabil och säker it-infrastruktur	It-säkerhet	Antal fishingförsök användarna nappar på			Ny	

Stabil och säker it-infrastruktur	It-säkerhet	Antal åtgärdade klass 1 och klass 2 incidenter (it-incidenter)			Ny	

ANALYS
It- och digitalisenheten har nya mål för i år.
Antal ”fishingförsök” användarna ”nappar på” visar kompetens och kunskapen hos medarbetarna i Sala kommun då en stor orsak till dataintrång initieras av våra anställda pga. okunskap.

Antalet åtgärdade klass 1 och 2 incidenter visar kommunens förmåga att förhindra och effektivt skydda oss mot säkerhetshot.

SAMMANFATTNING
Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

SLUTSATS
Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

Ekonomienheten

Grunduppdrag-mål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerställer att politiker och chefer får relevanta beslutsunderlag för budget och uppföljning	Stöd till beslutsfattare	Andel levererade ekonomiska underlag i tid			NY	Alla underlag inlämnade i tid
Mäter hur väl verksamheten hålls uppdaterad kring ekonomirelaterade regelverk.	Informationsspridning	Antal informationsutskick/förändringar i regelverk kommunicerade per år			Ny	Ekonominytt publiceras på intranätet 4 ggr /år

ANALYS

Ekonomiska underlag har under året levererats i tid till den politiska beredningen. Ekonominytt publiceras på intranätet 4 ggr/år .

SLUTSATS
Målen att leverera relevanta beslutsunderlag samt att uppdatera verksamheten kring ekonomirelaterade frågor bedöms uppnås under året.

Kommunikationsenheten

Grunduppdragmål	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 accessibilty 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 stabil trend.

ANALYS

Kommunikation, e-tjänster: Indikatorn omfattar nyckeltal från användarnas betygsättning i e-tjänsteverktyget Open e-Platform. Utfallet visar att användarna upplever det enkelt och effektivt att använda organisationens olika e-tjänster. Resultatet bekräftar att arbetet och ambitionen med att skapa användarvänliga och lättförståeliga e-tjänster upplevs positivt.

Kommunikation, webben sala.se: Indikatorn omfattar nyckeltal från tillgänglighetskontroller utförda av verktyget Siteimprove. Utfallet visar att webbplatsen sala.se uppfyller tillgänglighetskraven enligt DOS-lagen (Digital offentlig service). Resultatet visar på att det aktiva arbetet med digital tillgänglighet har givit bra resultat.

SAMMANFATTNING
Kommunikation, e-tjänster: Den samlande analysen visar att uppfattningarna och bedömningarna i mätningen är över målvärdet och därmed bedöms målen vara uppnådda utifrån de resultat som har redovisats.

Kommunikation, webben sala.se: Analysen visar att den digitala tillgängligheten för webbplatsen är god. Samlat så bedöms målet vara uppnått utifrån det resultat som har redovisats.

SLUTSATS

Kommunikation, e-tjänster: Den samlade bedömningen är att målet är uppnått. Arbetet är en del i digitaliseringsomställningen där syftet är att det ska vara enkelt, effektivt och medborgarvänligt för medborgare och andra intressenter att kunna utföra sina ärenden digitalt.

Kommunikation, webben sala.se: Bedömningen är att målet är uppnått. Det aktiva arbetet med digital tillgänglighet har givit bra resultat och webben sala.se uppfyller lagkraven.

Upphandlingsenheten

Grunduppdragmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.	Rättssäkerhet	Hur nöjd var du med vår förmåga att följa upp att avtalade villkor efterlevs?	-	-	77,8	

Analys

Indikatorn Rättssäkerhet omfattar ett nyckeltal, ” Hur nöjd var du med vår förmåga att följa upp att avtalade villkor efterlevs?” Detta mått är centralt för att bedöma i vilken utsträckning målgruppen som består av externa marknadsaktörer som deltagit i kommunens annonserade upphandlingar anser att kommunen jobbar med avtalsuppföljning. Resultatet för år 2025 är kommunens första resultat då mätningen påbörjades under 2024, varför resultat från föregående år saknas. Resultatet påvisar dock en hög jämförelsesiffra jämfört med gruppen Pendlingskommun nära större stad (69,7) samt Sverige (67,8) vilket kan tolkas som att Sala kommun anses ha god avtalsuppföljning.

SAMMANFATTNING

Resultatet för indikatorn Rättssäkerhet är högt i jämförelse med grupperna Pendlingskommun nära större stad samt Sverige. Sala kommuns anses ha god avtalsuppföljning av målgruppen externa marknadsaktörer som deltagit i upphandling som annonserats av Sala kommun.

SLUTSATS

Den samlade bedömningen är att målet är nått. Trenden behöver vara oförändrad eller förändras i en positiv riktning till kommande mätningar.

Framtiden

Kortfattat i punktform – perioden som återstår av året.

Näringsliv:

- Slutföra arbetet inför beslut om Landsbygdsprogram och Näringslivsstrategiskt program
- Starta upp landsbygdsråd
- Företagsbesök, näringslivsråd och företagsfrukostar
- Träffar för industri- fastighets- besöksnärings- och varumärkesnätverk
- Medverkan i regionalt projekt för etablerings- och investeringsfrämjande
- Planering för evenemang 2026 – Nattljus och Vinterskimmer inkl. paketering av övernattningspaket
- Led med skyltning till besöksmål längs gamla gruvvägen
- Avveckla infopoints – utveckla ny lösning
- Samverkan och aktiviteter tillsammans med stödaktörer: Almi, Nyföretagarcentrum, Coompanion, Regionen
- Tillsammans med Länsstyrelsens anordna *Västmanlands Matmöte* i Sala – en mötesplats för producenter, förädlare och inköpare

Personal:

- Ett digitalt verktyg för referenstagning implementeras under hösten 2025.
- Arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud vid tre tillfällen under hösten.
- Arbetet med att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen fortsätter under hösten och startar med en föreläsning för alla chefer på ledarforum i oktober. En föreläsning som handlar om kompetensbaserad rekrytering, en metod för att minska risken för felrekrytering, ökar objektiviteten, främjar mångfald och inkludering samt säkerställer att man rekryterar medarbetare som har de kompetenser som krävs för verksamheten.
- Den årliga medarbetarenkäten kommer genomförs och en genomgång av det övergripande resultatet kommer att redovisas på ledarforum i oktober.
- Ledarskapsutbildningen UL för alla chefer fortsätter under hösten och en fortsättning för de chefer som genomgått utbildningen kommer att startas upp.

Kanslienheten:

- Projektet E-arkiv startas upp
- Centralisering av sekreterarskapet påbörjas samverkas fackligt för planerat igångsättande januari 2026
- Valarbetet påbörjas inför RRK-val 2026
- Dialogmöten och utbildning i ärendeprocess och Evolution fortlöper

Säkerhet och beredskap:

- Tillsätta beredskapssamordnare mot slutet av året

- Implementera signalskyddssystem
- Starta projekt för robust kommun gällande reservkraft
- Nya avtal med frivilliga resursgruppen (FRG)
- Genomföra Cybersäkerhetskollen i samverkan med berörda verksamheter
- Implementera krisorganisation på kontoren
- Stödja kontoren i genomförande av kontinuitetsplanering
- Startmöte för lokalt krishanteringsråd

Ekonomi:

- En obligatorisk ekonomiutbildning för alla chefer kommer att genomföras i september. Fokus ligger på ekonomi som ett verktyg i ledarskapet, vad chefen ansvarar för, hur det följs upp och hur det kan leda till en effektiv verksamhet.
- En ekonomiutbildning för alla administratörer kommer att planeras in i höst.
- Ekonomienheten har fått i uppdrag att utreda måltidsverksamheten i syfte att kostnadseffektivisera, utredningen kommer att presenteras för Kommunstyrelsen under hösten.
- Arbetet med att få Sala kommuns budget i balans kommer fortsatt vara högst prioriterat under återståendet av året.

Kommunikation:

- Utforma och implementera AI-funktionalitet för webben sala.se och intranätet.
- Framtagning av styrdokumenten "Handbok i klarspråk" och "Skrivregler" för organisationen.
- Integration av Open e-Platform (plattformen för e-tjänster) med verksamhetssystemet Evolution.
- Påbörja etablering av Single digital gateway, där förberedelser av ett införande av eIDAS är en aktivitet som ingår (elektronisk identifieringsstandard inom EU).
- Kommunikationsstöd till verksamheterna och stöd för ledningsinformation och pressmeddelanden.
- Utveckling och framtagning av ca. 10 st. nya e-tjänster.
- Fortsatt arbete med olika aktiviteter för att stödja och stärka platsvarumärket.

IT- och digitaliseringsenheten:

- Införa en säkrare och effektivare backuphantering
- Förbättringar i IT-säkerhet och nätverk bla genom brandväggsbyte
- Arbeta vidare med automatisering och integrationer
- Införa pm3 för vår systemförvaltning
- Slutföra förstudien Ledningssystem
- Starta förstudie för Digital signering

Upphandlingsenheten:

- Arbeta fram plan för inköp av livsmedel från mindre och lokala livsmedelsproducenter.
- Genomföra anbudsskolor tillsammans med Näringslivsenheten.

- Rekrytera utökad upphandlartjänst (samverkan med Hallstahammars kommun)
- Utvärdera samverkan med Hallstahammars kommun.
- Utarbeta plan för utvecklad avtalsuppföljning för beställare.
- Införa direktupphandlingsmodul för beställare.

Hållbar utveckling:

- Fortsatt implementering av styrmodell.
- Fortsatt stöd till samtliga kontor för uppföljning av grunduppdrag.
- Leda samverkansnätverk inom kvalitet och styrning.
- Stötta verksamheter inom social hållbarhet.
- En eventuell implementering av kompetensutvecklingsprojekt planeras, under förutsättning att ansökan till ESF beviljas.
- Införande av Tips-funktion mot oseriösa aktörer.

Fortsatt förstärkande av kommunens arbete mot välfärdsbrottslighet.

37 (80)

DELÅRSRAPPORT 2025-08-31

Kommunstyrelsen

Räddningstjänsten

INNEHÅLL

RÄDDNINGSTJÄNSTEN 40
Perioden som gått 40
Ekonomi 40
Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag 41
Framtiden 45

RÄDDNINGSTJÄNSTEN

Perioden som gått

- Dispens från dygnsvila från oktober 2025, nytt beslut i kommunstyrelsen augusti.
- Rekrytering av RIB-personal (deltidspersonal) fortgår eftersom det är kontinuerlig omsättning på dessa typer av tjänster.
- Organisationsöversyn En framtida hållbar räddningstjänst. Beslut i kommunstyrelsen augusti.
- Fortsatt låga sjuktal för verksamheten.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-11 146	-10 898	-248	-16 718	-16 776	59
Interna intäkter	-557	-108	-449	-835	-837	2
Summa intäkter	**-11 702**	**-11 005**	**-697**	**-17 553**	**-17 614**	**61**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	577	169	408	865	865	0
Personalkostnader	22 199	22 180	19	33 298	33 516	-218
Övriga kostnader	4 897	3 701	1 196	7 346	6 894	451
Interna kostnader	1 567	1 637	-70	2 351	2 464	-113
Summa kostnader	**29 241**	**27 686**	**1 555**	**43 859**	**43 739**	**120**
Resultat	**17 538**	**16 681**	**857**	**26 306**	**26 125**	**181**

PERIODENS RESULTAT

Räddningstjänsten redovisar ett positivt resultat för perioden. Den positiva prognosen förklaras delvis av uppbokningen av semesterlöneskulden, men även av att vissa kostnader beräknas uppstå först senare under året.

ÅRSPROGNOS

Räddningstjänstens årsprognos visar på ett mindre överskott.

Avvikelsen mellan periodens resultat (omräknat till helår) och årsprognosen förklaras av att semesterlöneskulden bokas upp vid delåret, vilket påverkar resultatet tillfälligt, avvikelsen beror även på budgeterade intäkter som inkommer senare på året och även övriga kostnader.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Räddningstjänsten	17 538	16 681	857	26 306	26 125	181
Summa	**17 538**	**16 681**	**857**	**26 306**	**26 125**	**181**

Räddningstjänsten har bara en verksamhet/enhet.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Tankbil Heby	3 300	1 745	1 555	3 300	3 300	0
Summa	**3 300**	**1 745**	**1 555**	**3 300**	**3 300**	**0**

Tankbilen byggs klart i slutet av året och slutfaktura beräknas till december.

EU-PROJEKT

Verksamheten har inte deltagit i något EU-projekt.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Detta avsnitt ska innehålla en strukturerad och analytisk redogörelse för verksamhetens måluppfyllelse under rapportperioden. Redovisningen ska omfatta följande:

- **En tydlig specificering av de mål** som fastställts.
- **En systematisk uppföljning av måluppfyllelsen**, där ni presenterar relevanta nyckeltal, indikatorer och utfallssiffror. Jämförelser med tidigare år bör göras där det är möjligt för att ge ett sammanhang.
- **En fördjupad analys av resultatet**, där ni reflekterar kring bakomliggande orsaker till det aktuella utfallet. Här är det viktigt att resonera kring såväl interna som externa faktorer som kan ha påverkat måluppfyllelsen.

Observera:
Analysen bör baseras på de indikatorer och nyckeltal som är kopplade till verksamhetens målstruktur. Utgå från befintligt statistikunderlag och ange tydligt vilka årtal och värden som redovisas. Syftet är att inte enbart beskriva vad som har hänt, utan att även förstå och förklara varför utvecklingen ser ut som den gör.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva och välkoordinerade räddningsinsatser.	Responstid (median)	Direktvärde i minuter (112 → första resurs på plats)				
Säkerställa kommunens förmåga vid höjd beredskap genom planering och utbildning av personal	Andel utbildad personal	Andel utbildad (%) = (Antal utbildade / Totalt antal berörd personal) * 100				

ANALYS

Räddningstjänsten ska vara en närvarande aktör i samhället med fokus på att effektivt skapa trygghet och säkerhet hos invånarna.

SAMMANFATTNING

Räddningstjänsten ska skydda och rädda människor, egendom och miljö. Genom förebyggande arbete ska sannolikheten för att bränder och andra olyckor inträffar minska konsekvenserna av inträffade händelser.

SLUTSATS

Räddningstjänsten ska planeras och organiseras så att räddningsinsatser kan påbörjas inom godtagbar tid och genomföras på ett effektivt sätt.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i insatser och förebyggande arbete	Andel tillsyner med miljöfokus	(Miljörelaterade tillsyner / Totalt antal tillsyner) * 100				

ANALYS

SAMMANFATTNING

SLUTSATS

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

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Larmbehandlingstid (median)	Direktvärde i minuter				
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Responstid (median)	Direktvärde i minuter (112 → första resurs på plats)				
Öka upplevd trygghet och service hos medborgarna	Andel positiva i medborgarundersökningen (%)	(Antal positiva svar / Totalt antal svar) * 100				

ANALYS

Räddningstjänsten har en avgörande roll i att säkerställa trygghet och säkerhet för invånarna i Sala kommun. Förväntningarna är höga och tjänsten måste vara både snabb, effektiv och förebyggande för att möta samhällets behov.

SAMMANFATTNING

Snabb utryckning, strategisk placering av resurser och effektiv kommunikation med SOS Alarm och andra aktörer är avgörande i en nödsituation. Med välutbildad personal och modern fungerande utrustning kan räddningstjänsten genomföra insatser på ett säkert och effektivt sätt. Genom kontinuerliga brandinspektioner och säkerhetsrådgivning förbättras brandskyddet i samhället. Räddningstjänsten har beredskap dygnet runt, året om, ska ha en förtroendeingivande närvaro och vara stöd vid kriser och katastrofer.

SLUTSATS

Genom att leva upp till förutsättningarna i grunduppdraget skapas en tryggare vardag för invånare och företag i kommunen. Samtidigt bidrar detta till en säker och stabil kommunmiljö.

Framtiden

- RUHB-arbete (Räddningstjänst under höjd beredskap). RUHB-arbete (Räddningstjänst under höjd beredskap). MSB och räddningstjänstorganisationerna samarbetar för att stärka räddningstjänsternas förmåga att agera vid höjd beredskap och ytterst krig.
- Fortsatt arbete med organisationen för att bli ändamålsenlig och effektiv och som uppfyller de krav som ställs på en räddningstjänst idag.
- Rekrytering RIB-personal (deltidspersonal).
- Utveckla arbetsprocesser och stöd/styrdokument.
- Utveckla tillsynsprocess och andra förebyggande åtgärder som information och rådgivning.
- Delta i projekt med samverkande räddningstjänster inom RRÖS-samarbetet, (Räddningsregion Östra Svealand).

DELÅRSRAPPORT
2025-08-31

Kommunstyrelsen

Samhällsbyggnadskontoret

INNEHÅLL

SAMHÄLLSBYGGNADSKONTORET 48
Perioden som gått 48
Ekonomi 49
Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag 51
Framtiden 52

SAMHÄLLSBYGGNADSKONTORET

Perioden som gått

En central del i Samhällsbyggnadskontorets verksamhet är myndighetsutövning. Vi handlägger de ärenden som kommer in. Vi prövar de ansökningar som kommer till oss. Vi genomför tillsyn på de anläggningar som lagstiftningen anger är tillsynspliktiga.

Under delåret har 210 bostadsanpassningsärenden inkommit för Sala & Heby. Under motsvarande period 2024 inkom 185 ärenden. Under våren har vi hållit en workshop tillsammans med Vård- och omsorgkontoret och Salabostäder för att komma tillrätta med kostnadsutvecklingen inom bostadsanpassningen.

Antalet ansökningar om förhandsbesked har varit 6 (8) stycken under delåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av småhus och fritidshus har varit 14 (12) stycken under delåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av lokaler och verksamheter har varit 4 (3) stycken under delåret. 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 levererar kontoret i stor utsträckning den tillsyn som ska göras. Redovisningen görs i indikatortabellen längre bak i delårsrapporten. Bygg- och miljönämnden fattade vid sitt sammanträde i juni ett beslut kring prioritering i tillsynen. Prioriteringar är gjorda kring de tillståndspliktiga och de anmälningspliktiga anläggningarna. Arbete med att bemanna inom miljöskydd pågår kontinuerligt, men är en av kontorets stora utmaningar. Organisationsförändringen Nytt Läge 2026 har inneburit en kraftig påverkan på kontorets bemanning.

Fjolårets inventering av små avlopp har fortsatt. Under hösten är det ett mindre område söder om Västerfärnebo som kommer att inventeras.

Nytt läge 2026 – Samhällsbyggnadskontoret arbetar med organisationsförändringen att avsluta samarbetet med Heby för att från och med den första januari 2026 svara för bygglovsgivning, bostadsanpassning och miljö- & hälsoskyddstillsyn endast i Sala kommun. Under våren har bemanningen anpassats till den nya organisationen. Förberedelser pågår för överlämning av arbetet till Heby och Tierp som nu kommer att ingå samarbete. 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 masshantering – Kommunstyrelsen beslutade i augusti 2024 att genomföra ett utvecklingsarbete kring hanteringen av förorenad mark och förorenade massor. Det arbetet sker löpande under hela året 2025 och ska slutredovisas kring årsskiftet 2025/2026. Arbetet genomförs i samarbete med SWECO och under våren har framförallt information samlats in. 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 (SUVERÄN) 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 har vi förstärkt kompetensen inom systemstöd och vi har påbörjat införandet av PM3-modellen som stöd i arbetet.

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. Exploateringen på Bältarhagen

fortsätter. Detaljplan för Norrberg har antagits och detaljplanerna Hammarhagen Östra och Salberga har skickats på samråd.

Under Q2 2025 har kontoret, tillsammans med berörda kontor i samhällsbyggnadsprocessen, tagit fram ett förslag på exploateringsprioritering som har godkänts av politiken för arbetet med exploateringar kommande period. Kommunstyrelsen har under delåret genomfört planavstämning. Framgent kommer detta att hanteras samlat.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-13 139	-14 163	1 024	-19 707	-18 230	-1 478
Interna intäkter	-401	-40	-361	-602	-116	-486
Summa intäkter	**-13 540**	**-14 203**	**663**	**-20 309**	**-18 346**	**-1 963**
Köp av huvudverk-samhet, bidrag	2 825	3 337	-512	4 237	5 003	-766
Personalkostnader	23 148	18 860	4 288	34 720	28 306	6 414
Övriga kostnader	3 333	4 216	-883	5 000	7 738	-2 738
Interna kostnader	1 334	1 154	180	2 000	2 027	-27
Summa kostnader	**30 640**	**27 566**	**3 074**	**45 957**	**43 074**	**2 883**
Resultat	**17 100**	**13 364**	**3 736**	**25 648**	**24 728**	**920**

PERIODENS RESULTAT

För perioden gör Samhällsbyggnadskontoret ett överskott om 3 700 tkr. Den stora avvikelsen är personalkostnader som varit lägre än budgeterat. Till viss del kompenseras det av att vi fått ta in konsulter istället.

Överskottet i intäkter beror på brister i periodiseringen. Bostadsanpassningen ger ett underskott om 500 tkr.

ÅRSPROGNOS

Samhällsbyggnadskontorets årsprognos är ett överskott om 920 tkr. Personalkostnaderna kommer att vara 6400 tkr under budget. Det kompenseras till viss del genom konsultkostnader på i storleksordningen 2 000 tkr. Den samlade nedbemanning som detta innebär slår sedan i sin tur på intäkterna, som hamnar cirka 2 000 tkr under budget.

Prognosen om 920 tkr har tagit höjd för ett överdrag inom bostadsanpassningen.

Avvikelsen mellan periodens resultat (omräknat till helår) och årsprognosen förklaras av att semesterlöneskulden bokas upp vid delåret, vilket påverkar resultatet tillfälligt. Dessutom har en stor del av de externa intäkterna redan fakturerats tidigare under året. Samtidigt förväntas ökade konsultkostnader under sista delen av året.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
SBK övergripande	0	7	-7	0	0	0
Bygg- och miljö-nämnd	729	556	173	1 094	958	136
Byggenheten	5 422	5 141	281	8 133	8 588	-455
Miljöenheten	3 833	2 527	1 306	5 750	5 475	274
Plan- och utveckl-ingsenheten	7 115	5 132	1 983	10 672	9 707	964

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Summa	**17 100**	**13 364**	**3 736**	**25 648**	**24 728**	**920**

Samhällsbyggnadskontorets enheter ligger på ganska små utslag i resultat. Underskottet på byggenheten består av bostadsanpassningsbidragen, men kompenseras till del ett mindre överskott i driften.

Miljöenheten gör ett underskott om cirka 500 tkr men balanseras av ett överskott inom alkohol&tobak. Plan och utvecklingsenhetens överskott består dels av lägre personalkostnader, dels av något högre intäkter än budgeterat.

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Försäljning övrig mark	-400	-280	-120	-600	-600	0
Bältarhagen Ransta	0	15	-15	0	15	-15
Summa	**-400**	**-265**	**-135**	**-600**	**-585**	**-15**

I investeringsbudgeten finns en schablonpost för mindre markförsäljningar.

Exploateringsprojektet Bältarhagen Ransta pågår, men belastar i allt väsentligt inte exploateringsbudgeten under 2025.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Indikatorer Samhällsbyggnadskontoret 2025

Nyckeltal	Beskrivning	Mått	Periodens resultat	Kommentar
Planberedskap	Ej påbörjade bostäder i beslutade detaljplanplaner	antal	468	250831
Markberedskap	Planlagd verksamhetsmark för försäljning	hektar	8,5	250831
Bostäder i planprocess	Bostäder i pågående detaljplanering	antal	820	250831
Verksamhetsmark i planprocess	Verksamhetsmark i pågående detaljplanering	hektar	12	250831
Beviljade lov	Beviljade bygg-, mark-, rivningslov	antal	118	250831
Färdigställda bostäder	Antal lägenheter som fått slutbesked	antal	4 (Heby) + 9 (Sala)	250831
Handläggningstid lovärenden	Genomsnittlig handläggningstid	dagar	Q1: 23dagar Q2: 28dagar Q3: 24dagar	250831
Rättssäkra beslut	Beslut som fastställts vid överprövning	antal	7/12	250831
Miljötillsyn - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	B anläggning – 15/23 C anläggning – 20/33	250831
Livsmedelskontroll	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	33/118	250831
Hälsoskydd - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	16/18	250831
Alkohol – yttre tillsyn, Tobak – yttre tillsyn	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	12/32 18/28	250831

ETT VÄXANDE SALA

Indikatortabellens 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 Ängshagen.

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.

Den 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 Ängshagen, 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

Indikatortabellens 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.

Bygg- och miljönämnden har vid sitt sammanträde 17 juni 2025 justerat ner planeringen för miljötillsyn c-anläggningar och livsmedelskontroll. Konsekvensen av det är att tillsynen förskjuts till kommande år. Inte mycket mer än så. Övrig tillsyn räknar kontoret med att klara leverera. Anledningen till att planeringen justerats ner är den kraftiga nedbemanning som kommer av Nytt läge 2026.

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

Indikatortabellens rader 7-8 redovisar indikatorer för ett tryggt och rättvist Sala.

Den genomsnittliga handläggningstiden för bygglov varierar något lite under året men ligger stabilt kring 25 dagar för helåret. Där har det legat under alla de år vi mätt. Inom ramen för Nytt läge 2026 har vi en hög belastning, men tack vare att inflödet av bygglovsärenden är begränsat ligger handläggningstiden fortsatt stabilt. 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.) Vid delårsskiftet var det sju av tolv beslut som fastställde kommunens prövning i ärendet.

Framtiden

Under återstoden av 2025 bedömer vi att:

- Detaljplanen för Södra Ängshagen kommer att tas till granskning.
- Försäljningarna av Sala stationshus och Åsgården Möklinta fortsätter.
- Plan- och exploateringsarbetet för Salberga och Salaborg fortsätter.
- Exploateringen på Bältarhagen fortsätter och exploateringen på Norrberg inleds.
- Samhällsbyggnadskontoret har beredskap för att inleda detaljplanearbete för nytt badhus och utveckling av Varmsätra skola.
- Arbetet kring riktvärden för föroreningar i mark och hantering av massor fortsätter, för redovisning kvartal 1 2026.
- Nytt läge 2026 slutförs och samarbetet med Heby kring bygg&miljö avslutas.
- Arbete kring handläggningsrutiner och kostnadsutveckling inom bostadsanpassning fortsätter.
- Bygg- och miljönämnden inleder arbete med budget och verksamhetsplan efter Kommunfullmäktiges beslut att tilldela nämnden egen budget.

DELÅRSRAPPORT
2025-08-31

Kommunstyrelsen

Tekniska kontoret

INNEHÅLL

TEKNISKA KONTORET 56
Perioden som gått 56
Ekonomi 59
Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag 63
Framtiden 70

TEKNISKA KONTORET

Perioden som gått

ÖVERGRIPANDE

Inledning på året 2025 har inom Tekniska kontoret präglats av åtgärder för ekonomi i balans. Flera politiska beslut är tagna och en åtgärdslista är framtagen. Åtgärderna har föregåtts av utredningar.

Tekniska kontoret har haft flera chefsbyten på olika nivåer där några tjänster fortfarande är bemannade med tillförordnande såsom Teknisk chef, Enhetschef Projekt och Utveckling och Enhetschef Gata och Park.

En organisationsförändring är genomförd där Gata- och parkenheten slagits samman till en enhet för att skapa bättre synergier och minska på kostnaderna för enheten.

Inom verksamhet Fastighet har Projektenheten omorganiserats och anpassats efter framtida investeringsplan.

Kommunövergripande riktlinjer för investeringar har tagits fram med syftet att skapa en funktionell och effektiv investeringsprocess i kommunen för att få ett effektivt resursnyttjande och en rättvisande redovisning. Riktlinjerna är beslutade av KS.

TEKNISK STAB

- En skogsstrategi för Sala kommun beslutades av kommunfullmäktige i juni efter att skogsrevisonen under föregående år påpekat avsaknad av en sådan plan. En ny skogsrevision genomfördes i augusti 2025, där samtliga av de tidigare nedslagspunkterna nu bedömdes åtgärdade och inga nya nedslag gjordes. Det betyder att Sala kommun bibehåller skogscertifieringen ett år till.
- Samhällsfinansierade resor; utredning för effektiviseringar är genomförd som en åtgärd för budget i balans.

SAMHÄLLSTEKNISKA

Gata/park

- Ett stort arbete pågår inom Gata och Park med åtgärder för budget i balans utifrån den utredning som genomfördes under hösten och vintern. Beslut har bland annat tagits om minskat antal chefer på samhällstekniska, att se över fördelning av kostnader mellan Gata/Park och VA, samt att se över tidredovisningen. Därutöver pågår ett stort antal insatser för att öka samarbetet med andra kommunala verksamheter samt att skapa struktur i processer kopplat till den dagliga driften och arbetet med investeringar.
- Gata och Park har under året haft en del chefsförändringar som följd av beslut om att slå ihop enheterna. Från mars har inte enheterna längre varsin chef och ny permanent chef kommer på plats 1 oktober.
- Minskat kostnaderna för gata efter att VA tagit över lönekostnaden för VA-anläggare och planeringsingenjör.
- Medarbetarna på Park har haft en intensiv vår och sommar då det varit en hög växtlighet på gräs, buskar och träd. Till hjälp under högsäsong har enheten haft två personer från Arbetsmarknadsenheten.

Projekt & utveckling

- Påbörjar arbetet med planering av flytt för Projekt & Utveckling till Verkstadsgatan under våren 2026.
- Beslut har under våren tagits att påbörja exploateringen av Norrberg och Bältarhagen.
- En ny gång- och cykelväg har anlagts vid nya Åkraskolan för att höja trafiksäkerheten.
- På Silvermyntsgatan och Strandvägen har nya farthinder anlagts i anslutning till övergångsställen för att höja säkerheten för gående och cyklister.
- Under året har arbetet med detaljplanerna för Södra/Östra Ängshagen, Hammarhagen Östra, Norrberg och Kärrbäcksbo påbörjats. I samband med detta har kalkyler och utredningar tagits fram för att stödja den fortsatta planeringen och beslutsprocessen.
- Gång- och cykelvägen mellan Ransta och Kumla kyrkby har färdigställts av Trafikverket, invigning den 30 augusti.

- Fortsatt arbete med Trafikverket pågår med väg 56 Sala – Heby, samt ny gång- och cykelväg Sala – Kumla. Båda vägplanerna har blivit överklagade, Trafikverket inväntar nu beslut av regeringen i dessa två överklaganden.
- Inom parkprogrammet har mindre investeringar gjorts; en renovering har skett av bollplanen på Mamre. Mindre upprustningar har skett vid lekplatserna på Aspen, Persdal, Kungsängen och torget i Västerfärnebo. Fokus för årets renovering av bryggor och broar har legat på centrala Sala, som Kullenbron och Kulturbryggan, fortsättning kommer att ske under hösten.
- Arbetet med att förbättra dammsäkerheten för Gruvans vattensystem har bedrivits enligt plan. Två av fyra-projekt med delfinansiering från MSB, Nödavbördningssystem och Dammförstärkning OlovJons-dammen, är nu helt slutförda. Resterande två projekt, Grissbach kanalvall och Långforsen norra del håller tidsplan och förväntas klara under kvartal tre respektive fyra.
- Miljöåtgärder Sala silvergruva, finansierade av Naturvårdsverket, för att förhindra åtkomst till förorenat material är i slutfasen. För nästa steg som avser sanering Pråmån pågår förprojektering med målsättning att ansöka om miljöprövning under kvartal fyra. Berörda har kallats till samråd den 27 augusti.

Kart/mät

- Förbereder migrering av kartsystemet från Geosecma till Gaida, ett nödvändigt steg eftersom leverantören inte längre stödjer det tidigare systemet.
- Investeringsmedel har gått till förnyelse av verksamhetskritisk mätutrustning.

FASTIGHET:

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
  Nuläge: Revidering av riktlinjer för fastighet- och lokalförsörjning, inhyrning av lokaler samt investeringar påbörjades under våren med mål att ta beslut innan årsskift. Arbetet med grunduppdrag har fördjupats via genomlysning av verksamheten, detta för 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
  Nuläge: Kommunstyrelsen tillsatte 2,5 mkr. från förfogandet för 2025. Projektet har formaliserats och arbetsgrupp och projektgrupp har genomfört löpande protokollförda möten. Tekniska utredning av befintligt badhus påbörjades under april och slutlig sammanställd rapport beräknas till augusti. Slutresultatet förväntas visa badhusets tekniska livslängd och vara vägledande för vidare eventuella investeringar för att öka livslängd och funktion.

- Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med äldre- och omsorgsnämnden säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS boende i kommunen.
  Nuläge: Fyra kommunalägda byggnader på Klövervägen (tidigare elevbostäder) har identifierats som lämpade att kunna inhysa två LSS bostäder. Större anpassningar och troligen tillbyggnader behöver ske för att tillgodose lagkrav och verksamhetens behov. För teknisk utredning samt förstudie beviljade Kommunstyrelsen, under våren 2025, 80tkr. Under hösten 2025 kommer tekniska utredning påbörjas.

- Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda möjligheterna att återta städningen av kommunens lokaler inom Sala tätort i kommunal regi
  Nuläge: Återkoppling till Kommunstyrelsens ledningsutskott har skett under våren, politiskt beslut fattades att utvärdera kvalitet av lokalvård i egen regi, inom de verksamheter som redan har dessa kombitjänster, med återrapportering till Kommunstyrelsen senast februari 2026.

- Fortsatt arbete, tillsammans med vård- och omsorgskontoret, verka för en framtida familjecentral
  Nuläge: En Familjecentralsliknande verksamhet, med stöd och resurser från VoO, startades upp under februari i externa lokaler för respektive vårdcentralsverksamhet i centrala Sala. Ingen lämplig lokal identifierade inom Sala kommuns egna bestånd.

Övriga större händelser inom verksamhet Fastighet:

- Utifrån det ekonomiska läget har beslut tagits att utreda verksamheten i en så kallad ”genomlysning”. Arbetet startades upp under våren och samtliga medarbetare är involverade. Genomlysningen syftar till att se över verksamhetens arbetssätt kopplat till grunduppdrag, struktur och organisation. Det är meningen att åtgärderna skall resultera i att enheten får en ekonomi i balans.
- Omorganisation har påbörjats, på uppdrag av kommundirektör, utifrån uppdraget budget i balans. Detta innebär att Projektenheten reduceras då inga investeringsmedel kommer tilldelas för större nybyggnationsprojekt.
- Under våren har arbete med revidering av riktlinjerna för uthyrning av lokaler inletts. Syftet med riktlinjen är att säkerställa en transparant och kostnadseffektiv hantering av kommunens lokaler, såväl de egenägda, som de externt inhyrda. Förväntas beslutas av KS innan årsskiftet.
- Arbetet med att utreda om lokalerna på Klövervägen 16 – 18 samt 22 – 24 har påbörjats, utredningens syfte är att undersöka om de befintliga lokalerna går att anpassa och bygga om till ett LSS boende. Utredningen har en budget på 0,8 mnkr vilket är medel från KS förfogande.
- Under våren har en utredning av det befintliga badhuset genomförts, utredningen skall vägleda badhusets framtida funktion. Utredningen har en budget på 2,5 mnkr vilket är medel från KS förfogande.
- Översyn av kommunens ägda fastigheter pågår löpande. Utlagt till försäljning är nu: Sala stationshus, Fabriksgatan 12, Åsgården i Möklinta. Beslut om försäljning av Salbo gamla förskola väntas under hösten.

MÅLTID

- Under våren har ett omfattande utredningsarbete genomförts tillsammans med Skolkontoret med anledning av minskat antal barn och elever i förskola och grundskola med syfte att minska enhetens kostnader och justera de interna intäkterna i förskolor och skolor.
- Måltidsenheten internfakturerar Skolkontorets förskolor med 2 mnkr för 2025 enligt beslut i KS.
  Ett effektiviseringskrav på 600 tkr har införts enligt beslut i KS, och har hanterats genom att omplacera medarbetare från stängda kök till andra vakanta tjänster utifrån antal portioner/kök och genom minskade vikariekostnader.
- Möjligheten att tillaga matlådor till äldre i förskole- och skolkök med färre antal portioner har utretts, men köken saknar kapacitet gällande utrustning och bemanning. Äldres näringsbehov och preferenser skiljer sig från skolbarns, vilket kräver särskild anpassning.
- Möjlighet till kombinationstjänster har utretts. Vård och omsorg kräver undersköterskekompetens och ser inget behov av extra personal vid måltider.
- Förskolan har inget behov av kombinationstjänster på grund av färre barn i verksamheten. Skolkontorets behov och möjligheter utreds vidare. Inget behov finns i dagsläget.
- En genomlysning av Måltidsenheten har inletts. Jämförelse görs med sex likvärdiga kommuner för att identifiera nyckeltal och jämföra kostnader. Genomgång av grunduppdrag för att identifiera eventuella uppgifter utanför grunduppdraget och lagstadgade krav. En tidsstudie genomförs för att identifiera tidsåtgång för tillagning av de olika måltiderna inklusive servering, disk och städning. Utredningen beräknas vara klar 31 oktober2025.
- Två mottagningskök (Lärbackskolan och Gärdesta modulskola) har avvecklats och flyttats till Åkraskolan. Ekdalens förskola har avslutats och barnen placerats på andra förskolor i tätorten.
- Ett länsgemensamt nätverk för krisberedskap och kontinuitetsplanering har startats i samarbete med Länsstyrelsen.
- Föräldrar till blivande årskurs 7-elever har bjudits in till Vallaskolan för information och provsmakning av skolmåltider.
-
- Möklinta skolkök har bjudit in föräldrar till dialog om måltider i samband med skolans öppet hus.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-55 172	-44 034	-11 138	-82 753	-88 081	5 328
Interna intäkter	-252 525	-219 451	-33 074	-378 770	-341 506	-37 264
Summa intäkter	**-307 697**	**-263 485**	**-44 212**	**-461 523**	**-429 587**	**-31 936**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	17 431	21 868	-4 437	26 433	31 982	-5 549
Personalkostnader	60 249	54 584	5 665	90 639	84 026	6 613
Övriga kostnader	253 222	219 149	34 073	379 256	363 701	15 555
Interna kostnader	45 705	52 966	-7 261	68 554	74 164	-5 610
Summa kostnader	**376 607**	**348 567**	**28 040**	**564 882**	**553 873**	**11 009**
Resultat	**68 910**	**85 082**	**-16 172**	**103 359**	**124 286**	**-20 927**

PERIODENS RESULTAT

Resultatet för perioden är -16,1 mnkr vilket är linje med förväntningarna från tidigare månadsuppföljningar. Resultatet belastas av att Måltid ligger under året med en månads eftersläpning på intäkter och en debitering mot verksamhet förskola enligt KS-beslut.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Teknisk ledning	-800	-4 455	3 655	-1 200	-6 504	5 304
Samhälls fin resor	35 226	41 738	-6 512	52 837	59 843	-7 006
Gata	17 298	20 235	-2 937	25 945	28 218	-2 273
Park	7 826	9 202	-1 376	11 739	12 543	-804
Kart/ mät	2 012	2 792	-780	3 018	2 747	271
Projekt & Utveckling	3 159	3 393	-234	4 738	4 635	103
Fastighet	3 522	6 406	-2 884	5 282	21 778	-16 496
Gruvans sanering	0	0	0	0	0	0
Måltid	667	5 772	-5 105	1 000	1 027	-27
Summa	**68 910**	**85 082**	**-16 172**	**103 359**	**124 287**	**-20 927**

ÅRSPROGNOS

Tekniska kontorets årsprognos pekar mot ett underskott om 20,9 mnkr jmf med 25,9 mnkr per maj månad. Kollektivtrafiken erhöll i augusti 1,8 mnkr i ersättning för biogas vilket förbättrar resultatet med motsvarande belopp. Inom fastighetsenheten har intäkter räknats upp med 3,8 mnkr beroende på ökade interna intäkter för utförda beställningar samt extern uthyrning av moduler vilket även det förbättrar resultatet. Parallellt med detta sker effektiviseringar löpande inom samtliga verksamheter men det är i nuläget för tidigt att beräkna helårseffekt då de implementeras nu under hösten.

TEKNISK STAB:

Resultatet för helåret beräknas bli positivt om 6,5 mnkr och jämfört med budget om 1,2 mnkr och beror i sin helhet på intäkter från skogsdriften.

SAMHÄLLSFINANSIERADE RESOR:
Sala kommun erhöll en återbetalning för biogas på 1,8 mnkr under augusti vilket förbättrar prognosen med motsvarande belopp. Åtgärder för att minska kostnader för skolskjuts i samarbete med skolan för bättre trafikplaning av transporter under skoltid och justering av kollektivtrafik där ett fordon har plockats bort, utfallet av dessa åtgärder är i nuläget svårt att förutse, då de infördes inför höstens terminsstart och hösttidtabell.

SAMHÄLLSTEKNISKA:

Gata/park

Gata har en årsbudget på 25,9 mnkr, men prognosticerar ett utfall vid årets slut på 28,2 mnkr. Det betyder att det prognosticeras ett budgetunderskott motsvarande -2,3 mnkr. Årsprognosen har förbättrats med ca 0,1 mnkr sedan uppföljningen i maj, vilket beror på att vissa åtgärder för budget i balans gett mer effekt än vad som tidigare beräknats. Periodens budgetavvikelse uppgår till -2,9 mnkr, men med anledning av att åtgärder för budget i balans beslutats under året bedöms budgetunderskottet hinna lindras innan året är slut. Underskottet beror på att beslutade åtgärder för att minska på chefskostnader samt lokalkostnader inte hinner få effekt under 2025.

Park har en årsbudget på 11,7 mnkr och årsprognosen tyder på ett budgetunderskott på 0,8 mnkr för 2025. Prognosen är 0,2 mnkr bättre än vid månadsuppföljningen i maj och beror på att vissa åtgärder för budget i balans gett mer effekt än vad som tidigare beräknats. Periodens utfall uppgår till 9,2 mnkr, men periodbudgeten till 7,8 mnkr. Budgetunderskottet för perioden bedöms dock inte bli lika stort vid årets slut med anledning av att åtgärder för budget i balans främst får effekt under hösten 2025. Årsprognosens budgetavvikelse om 0,8 mnkr beror på att beslutade åtgärder för att minska på chefskostnader samt lokalkostnader inte hinner få effekt under 2025.

Projekt och utveckling

Resultatet bedöms bli 0,2 mkr bättre än budget vilket härrör från något högre intäkter än budgeterat för året.

Kart/mät

Resultatet bedöms bli 0,3 mkr bättre än budget vilket härrör från något lägre personalkostnader än budgeterat för året.

FASTIGHET:

Fastighet har en årsbudget på 5,3 mnkr med ett prognostiserat negativt årsresultat på 21,7 mnkr. Underskottet beror främst på höga kostnader för moduler och outhyrda lokaler. Under året återlämnar verksamheten fordon vilket ger minskar kostnaderna, snöröjningen har setts över vilket ger lägre kostnader under året än vad som budgeterats, sophanteringen ses över vilket väntas ge en positiv effekt för kostnaderna, under våren har antalet årsanställda minskat vilket gett ett positivt resultat mot budget. Kriminalvården hyr en del av Ekdalens modul viket ger en ger en ökad hyresintäkt. Inom driftssidan så förväntas prognosen förbättras framöver, dock är det ännu osäkert med hur mycket och därför avvaktar verksamheten med att göra större justeringar.

MÅLTID:

Måltidsenheten bedöms uppnå budget i balans. Enheten har minskade intäkter från gymnasiet på Ösby men detta tapp vägs upp av effektiviseringar i den löpande driften, ett löpande arbete med att hålla nere livsmedelskostnader trots en ökande prisbild, samt en ökad försäljning inom äldreomsorgen.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
Minskad personalkostnad på Fastighet	0	Omorganisation och uppsägning av två tjänster inom Projektenhet, delvis effekt i oktober 2025, full effekt från januari 2026. Därutöver pensionsavgångar under året, som inte ersättningsrekryterats fullt ut. Genomlysning av hela verksamheten påbörjad under våren. Ingen effekt under 2025.
Minska ned på mängden tomställda lokaler	0	Pågående försäljning av Fastigheterna: Gustafsborg 2/Fabriksgatan 12 (f.d centralförrådet), Möklinta Prästgård 1:47 (f.d Åsgården), Kristina 4:46 (Sala järnvägsstation) delvis tomställd. Sörsalbo 6:51 (f.d Salbo förskola) utredning genomförd av Samhällsbyggnadskontoret, förslag att försälja lyfts för beslut i KS under hösten (dnr KS 2025/311, 2025-04-09 § 51)
Avveckla evakueringslokaler/moduler	320	Gärdersta modulskola avetableras under Q3/Q4 2025, Lärkbacksskolans mindre modul avetalerad sommaren 2025, Lärkbacksskolans större modul inväntar beviljat rivningslov. Ängshagens modulklassrum avetablerad våren 2025. Boendemodul Ösby naturbruksgymnasium avetableras hösten 2025. Ekdalens modulförskola är tömd, dialog pågår om eventuell uthyrning av delar under hösten. Resterande delar ses över för annat ändamål.
Kostnadssänkande åtgärder för lokaler	300	Översyn, uppsägning och revidering av intervaller avfalls- samt bevakningsavtal.
Villkorsändra avtal för att öka intäkterna på Fastighet	0	Översyn samtliga hyresavtal för kostnadstäckning och faktisk debitering har skett under Q1/Q2 2025.
Öka de externa hyresintäkterna på Fastighet	0	Översyn samtliga hyresavtal för kostnadstäckning, i ev. förekommande fall utreda förutsättningar för villkorsändring.
Minska kostnaderna för markvärme på Gata	500	Kostnaderna för markvärmen i centrum ska ej belasta Gatas budget.
Minska antalet maskiner på Gata	0	Kommunstyrelsen beslutade i samband med beslut om upphandling av vinterväghållningen att ambitionsnivån skulle vara oförändrad jämfört med tidigare år. Detta leder till att en minskning av maskinparken ej kan göras.
Öka intäkterna på Gata/Park från VA	2 000	En översyn har gjorts och rätt kostnader belastar VA respektive Gata fr.o.m. 2026-01-01.
Nedläggning av centralförrådet	0	Genomfördes i slutet av 2024 och är redan inlagd i budgeten.
Nedläggning av den interna verkstaden	0	Beslut ej taget.
Minska kommunens hyreskostnader		
Minska ned antalet fordon i kommunen med ytterligare 5 bilar	260	Genomfört under våren 2025.
Effektivisera måltidsenheten	600	Minskade vikariekostnader samt omplaceringar till andra kök för medarbetare i kök som har stängts ner, verkat för sänkta livsmedelskostnader och att få ner matsvinn.
Avveckla Silverlinjen och Silverexpressen	0	Ej avveckling men omplanering, vilket frigjort ett fordon, helårs effekt kan ej bedömas i nuläget.
Se över antalet turer inom kollektivtrafiken	0	Arbetet är påbörjat inför nästa trafikprogram
Minska ned på antalet ramtider så att skolskjutskostnaderna minskar	0	Träder ikraft nu under hösten 2025 men effekt kan inte bedömas i nuläget
Minska kostnader för skoltransporter	0	Träder ikraft nu under hösten 2025 men effekt kan inte bedömas i nuläget
Borttagande av enhetschefstjänst på Gata och Park	100	Full effekt från 2026.
Borttagande av verksamhetschefstjänst på samhällstekniska	0	Full effekt från 2026.

PRIORITERINGAR

- Måltid: 1000 tkr
  För närproducerade livsmedel
- Samhällsfinansierade resor: 750 tkr
  Avgiftsfri kollektivtrafik

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Kontorsledningspro-gram	24 673	0	24 673	37 009	0,0	37 009
Gatuprogram	10 400	6 668	3 732	15 600	15 211	388
Parkprogram	2 266	911	1 355	3 400	2 842	557
Kart/mätprogram	233	334,4	-101	350	334	15
Gruvans vatten-systemprogram	3 544	6 199	-2 655	5 316	5 316	0
Lokalprogram	49 469	38 141	11 238	74 200	66 325	7 875
Summa	**90 585**	**52 253**	**38 242**	**135 875**	**90 028**	**45 845**

Kontorsledningsprogram

De 37 mnkr omprioriterades till detta program i början på 2025, som en åtgärd för att minska på kommunstyrelsens investeringsbudget och minska på kommande kostnader för Sala kommun. Medlen ska inte användas.

Gatuprogram

Gata prognosticerar ett budgetöverskott om 389 tkr. Detta beror på att endast 450 tkr av investeringsbudgeten på 1 200 tkr för Trafikåtgärder Åkraskolan kommer att nyttjas, samt att det också bedömts tillkomma en medfinansiering från Trafikverket för investeringen motsvarande ca 200 tkr. Dock har projektet planerat vägunderhåll överstigit budgeten med ca 500 tkr med anledning av att beläggningsarbetet på Sörskogsleden blev dyrare än beräknat.

Parkprogram

För Parkens del väntas ett budgetöverskott om 557 tkr för 2025. Detta beror på att de planerade sopsorteringskärlen bedöms bli ca 300 tkr billigare än vad som budgeterats, samt att en del andra mindre investeringar inte blivit lika kostsamma som man tidigare trott.

Gruvans vattensystemprogram

Investeringsprojekten inom Gruvans vattensystemprogram fortlöper enligt budget.

Kart/mätprogram

Mätinstrumentet som köpts in till Kart/mät kostade 334 tkr, vilket medför ett budgetöverskott på 16 tkr för 2025.

Lokalprogram

- Projektet Planerat underhåll har en totalbudget för året på 12 000 tkr. Större underhållsåtgärder som är planerade för projektet under året:
    - Utbyte tak på Björkgården och Porten.
    - Hissrenovering på Ekebygården och Ösby huvudbyggnad.
    - Dränering på Klockarbo förskola.
    - Rörinfogning på Björkgården.

- För projektet Verksamhetsanpassningar har en gradängsal renoverats på Ekebyskolan. Årets budget för projektet är 500 tkr.

- För projektet Säkerhetsåtgärder har det bytts lås och larm på Vallaskolan och på Ekebyskolan. På KSG pågår byte av lås och larm. Nytt brandlarm installeras på Västerfärnebo skola. Byte av branddörrar har skett på

Valla skolan. Utökning av larmet har skett på Rådhusgatan. Åtgärder som görs i projektet gäller allt som är kopplat till säkerhet och trygghet. Det kan vara lås, larm, brandsäkerhet, branddörrar, brandlarm, sprinkler, nya brandceller och kameror. Årets budget för projektet är 3 000 tkr.

- I projektet Tillgänglighetsanpassningar har fastigheten Gröna villan tillgänglighetsanpassats för att möjliggöra uthyrning av fastigheten. Årets budget för projektet är 500 tkr.

- På Kilbo skola skall värmeanläggningen bytas under året. Årets budget för projektet är 500 tkr.

- MSB har framfört extra krav för projektet Ledningsplats. Kraven måste uppfyllas för att investeringsbidrag skall betalas ut. De extra åtgärderna som krävs för att uppfylla MSB:s krav beräknas kosta 400 tkr, vilket inte ryms i nuvarande budget.

- Elevhemmen på Ösby naturbruksgymnasium, byggnaderna E och F är färdigställda, de återstående radonåtgärderna för byggnaderna L, M och O beräknas starta under hösten. Årets budget för de återstående åtgärderna är 4 500 tkr

EU-PROJEKT

Inga under perioden.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
Ett växande Sala	Ändamålsenlig lokalförsörjning	Lokalkapacitet i jämförelse med			72%	Ny kapacitetsutred-

		verksamhetsbehov				ning för förskolan är genomförd. Nyttjandegraden har inget jämförelsetal med tidigare år.
Ett växande Sala	Växande befolkning	Tid för genomförande av beslutade detaljplaner				Under våren har inga detaljplaner förverkligats. Pågår i dagsläget projektering av Bältahagen och Norberg.

Planerade aktiviteter för att nå mål

Åtgärd	Aktivitet	Status	Tidplan
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Framtagande och revidering av styrande dokument samt kartläggning av lokalkapacitet	Förslag på ny riktlinje för lokalförsörjning framtagen men ej beslutad av KS.	2026
Växande befolkning	Möjliggöra genomförandet av pågående detaljplaner	Projektering av Bältarhagen och Norrberg pågår enligt plan.	2027
Växande befolkning	Möjliggöra genomförandet av pågående GC projekt i samarbete med Trafikverket	GC-väg mellan Ransta och Kumla är färdigställd, arbete med fortsättning mellan Kumla och Sala pågår liksom mellan Sala och Heby.	2027
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Färdigställa Åkraskolan med anpassad skola och förskola	Klart och byggnad är överlämnad till Skolkontoret	Byggnad överlämnas till Skolkontor 2025-07-01
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Färdigställa biståndsbedömt mellanboende på Ålängan	Boendeformen är avslutad enligt politiskt beslut inom VoO. Dialog påbörjad med Salabostäder för annan boendeform.	2025
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS boende.	Beviljade medel för teknisk utredning av Klövervägen påbörjas hösten 25.	2025

ANALYS
För att få statistik på beläggningsgraden i kommunens lokaler har under början av året en lokalförsörjningsplan tagits fram i samarbete med konsult. 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 än prognos alternativt på förskolans planering och rutiner för intag av barn.

Detaljplaner är ett långsiktigt arbete och sker i samverkan mellan flera olika kontor, framförallt mellan Tekniska kontoret och Samhällsbyggnadsförvaltningen. De planerade investeringarna i kommunen har minskat vilket också leder till färre detaljplaner. Under våren 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 att Fastighetsavdelningen 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 riks att överkapacitet kvarstår eftersom de demografiska förändringarna troligen kommer fortsätta de närmaste åren. För att kunna göra rätt prioriteringar och avyttra eller tillskapa lokalytor behövs kartläggningar 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

Grunduppdrags-mål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
	God ekonomisk hushållning	Ekonomi i balans			98 milj	Åtgärdslista framtagen och arbete pågår med att genomföra planerade åtgärder.
	Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Energieffektivisering av kommunens byggnader			Tas fram	6 objekt har uppvärmning via fossilt bränsle. Upphandling av alternativ värmekälla är planerad för hösten 25.
	Attraktiva parker och skogar	Kritik på teknik	90%	-	80%	74% Minskad skötsel som en del av åtgärder för budget i balans.
	Klimatsmarta och hållbara måltider	Matsvinn gram per portion (servering och tallrikssvinn) i samtliga verksamheter.		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
	Klimatsmarta och hållbara måltider	Andel närproducerade inköp i %			1,14% Kött från Ösby 167441 kr	Jan-juli 2025, motsvarar 119 674 kr

Planerade aktiviteter för att nå mål

Åtgärd	Aktivitet	Status	Tidplan
God ekonomisk hushållning	Ekonomi i balans: Aktiviteter i enlighet med missiv 2024:988	Åtgärdslista (KS §2, 25-01-15) för BiB-arbete pågår enligt plan. Se särskild redovisning.	2025
Attraktiva parker och skogar	Framtagande av skogspolicy	Aktiviteten är klar och har gjorts i samarbete med Skogssällskapet.	2025
Effektiv och hållbar VA-förvaltning	Minska andelen tillskottsvatten genom att ta fram en riktlinje för kravställan vid felkopplat dagvatten	Riktlinjen är framtagen och fastställd av KS.	2025

Effektiv och hållbar VA-förvaltning	Utredning för utökat verksamhets-område Knipkällan	VA strateg är rekryterad och kommer påbörja förberedelsearbete under hösten.	2026
Effektiv och hållbar VA-förvaltning	Byta befintlig spillvattenledning i Långforsen och Silvköparen.	Arbetet är i avslutningsfasen. Ledningen är drifttagen.	2026
Effektiv och hållbar förvaltning av Gruvans vattensystem	Genomföra aktiviteter i enlighet med Länsstyrelsens krav och bidrag från MSB	Arbetet följer framtagen plan. Se redovisning i text ovan.	2025
Attraktiv kommun	Fortsätta arbetet med Miljöåtgärder Sala silvergruva och Prånån i enlighet med Åtgärds-program	Arbetet följer framtagen åtgärdsplan. Se redovisning i text ovan.	2029
Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Systematiskt arbetssätt med yttre- och inre underhålls-planer, för byggnader med verksamhet.	Löpande arbete pågår. Utbildningsinsatser är genomförda för inre underhållsplaner. Förändringar i roller och ansvar är påbörjat.	2026
Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Kartlägga där verksamhet kan drivas i eget lokalbestånd, i stället för externt inhyrd lokal	Dialog har pågått löpande i Strategiska fastighetsgruppen under året. Uppsägning av externa lokaler har genomförts.	2025
Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Utifrån miljötillsyn på skolor, inkomma med åtgärds- och tidsplan samt kostnadskonsekvens	En arbetsgrupp inom Fastighet, tillsammans med Skolkontoret är sammansatt. Enklare åtgärder är genomförda och en långsiktig tidsplan är delvis framtagen.	2025
Klimatsmarta och hållbara måltider	I samband med årlig svinnmätning även titta på den mängd mat som hamnar i magen	Fsk: 214 gram per ätande Grsk: 259 gram per ätande Gy: 384 gram per ätande ÄO: 388 gram per ätande	Svinnmätning VT 2025

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 delvis 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 flera av verksamheterna har en bromsande budgetavvikelse, vilket kan utläsas i det ekonomiska resultatet för delåret. 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 det senaste året.

Jämförelser med andra kommuners nyckeltal för måltidssvinn samt mängd uppäten mat finns att ta del av från Livsmedelsverkets statistik som rapporteras i Kolada från 2024. Vi ser att vi har ett lägre matsvinnstal i förskolor (39 gram jmf med 51 gram i meridianvärde i andra kommuner). Vi har en något lägre mängd uppäten mat 214 gram per ätande jämfört med meridianvärdet på 231 gram. För grundskola ligger vårt matsvinn i stort sett lika med andra kommuner (34 gram jmf med meridianvärdet 37 gram per ätande). Även här har vi något lägre mängd uppäten mat 259 gram jämfört med meridianvärdet på 279 gram i andra kommuner. För gymnasiet har vi ett något högre värde på matsvinn 53 gram per ätande jämfört med meridianvärdet på 45 gram för andra kommuner. Detta beror på ett något högre tallrikssvinn. Här har vi även något högre mängd uppäten mat 388 gram per ätande jmf med 375 gram i andra kommuner. Flera aktiviteter som genomförts under året har lett till minskat svinn visar Måltidsenhetens egna mätningar. Medvetandegörande insatser har också varit en del av framgångsarbetet.

Resultatet av aktiviteterna visar också på att investeringar av projekt och kompetens inom miljö och energi gör att kommunen i snabbare takt närmar sig målen för kommunens klimat och miljöpolicy och energieffektiviserings målen.

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 arbete då flera verksamheter minskar sina underskott utifrån den nulägesanalys och inventering av möjliga åtgärder som gjorts.

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 medvetande görande insatser utvecklar en positiv trend där minskningen av svinnet stadigt går ner.

SLUTSATS

Målet är delvis nått vid delåret och beräknas fortsätta i samma riktning till årets slut. 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 trivseln. 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

Grunduppdrags-mål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
	God service och bemötande	Effektiv handläggningstid för skolskjuts			mindre än 2 veckor	Sjukskrivningar bromsar idag möjligheten till måluppfyllelse.
	Förbättrad medborgardialog	Möte med vårdnadshavare kring skolmåltiden			3 skolor per år	2 möte genomförda VT 25 och ett planerat HT 25.
	God service och bemötande	Nöjd kundindex gällande markupplåtelse	67		70	Ingen siffra finns ännu i Kolada.

Hänvisa då till en nyckeltalsbilaga som ni skickar med delårsrapporten.

Aktiviteter för att nå mål:

Åtgärd	Aktivitet	Status	Tidplan
God service och bemötande	Dialog med anhöriga om för- och skolmåltider	Måltid 2 genomförda dialoger med ca 100 talet besökare per dialog.	2025
God service och bemötande	I dialogmöte ta fram en modell för anpassad kost i samverkan med Skolkontoret och Elevhälsan	Måltid Ej påbörjat. Planerat till HT 25.	2025
God service och bemötande	Genomföra fortsatt utvecklingsarbete kring medveten kommunikation.	Utbildningsinsats genomförd och avslutad VT 25.	2025
God service och bemötande	Förbättra hand-läggningen av skolskjuts	Teknisk stab Pågår. Vikarie rekryterad för sjukskrivning. Lathundar och instruktioner är framtagna.	2025
God service och bemötande	Förbättra hand-läggningen av mark-upplåtelse	Samhällstekniska Rutin är framtagen.	2025
Kvalitets-utveckling	Kris och Kontinuitets-planering för Tekniska kontoret	Dialog är påbörjad. Övning är genomförd på en enhet. Krismat är förberett på samtliga skolenheter.	2026

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 dilaogmåltider med vårdnadshavare har ökat transparensen och medvetenheten kring skolmåltider 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.

Utbildningsinsats för tjänstemännen inom Tekniska kontoret i kommunikation med medborgare har resulterat i en gemensam plattform och bild av hur vi inom delar av kontoret kan genomföra och sköta dialogen med medborgarna, vilket också var ett av syftena med insatsen. Ett annat syfte var att få en mer likvärdig hantering inom organisationen men här saknas underlag för att kunna se resultat ännu.

SAMMANFATTNING
Då nyckeltal och mätetal till flera av indikatorerna för Ett hållbart Sala saknas går inga jämförelser att göra med varken tidigare år eller andra kommuner.

En planerad aktivitetslista har ändå bidragit till goda resultat och progression i måluppfyllelsen.

Dialog med medborgare som metod visar på god progression både inom måltidsverksamheten, Fastighetsavdelningen 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 nästa 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 tjänstemännens 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 arbetssätt 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:

- Ledningsgruppen för Tekniska kontoret fortsätter sitt arbete med att utveckla styrningen och ledningen av verksamheten.

- Ledningen för Tekniska kontoret fortsätter också arbete med att förankra grunduppdraget ut i verksamheterna och att långsiktigt skapa struktur och rutiner för de vardagliga processerna.

-Ny teknisk chef kommer på plats 1 oktober.

SAMHÄLLSFINANSIERADE TRANSPORTER:

- Arbetet med att ta fram förslag till effektiviseringar inom kollektivtrafiken fortsätter.
- Regionala riktlinjer för färdtjänst har beslutats regionalt och arbete påbörjas inom Tekniska kontoret för att eventuellt anpassa även kommunens riktlinjer till dessa.

FASTIGHET:

- Arbetet med genomlysningen av Fastighetsenheten fortskrider under året. Genomlysningen syftar är att bland annat att se över enhetens arbetssätt och organisation. Det är meningen att genomlysningen skall resultera i att enheten får en ekonomi i balans.
- Projektgruppen kommer under 2025 att reduceras med två personer. Detta på grund av att antalet fastighetsprojekt som skall utföras minskar under de närmsta åren. De två kvarvarande projektledarna kommer att ligga under verksamhetschef fastighet.
- Åkraskolan har färdigställts och verksamheten har flyttat in under sommaren. Slutredovisning av projektet kommer att ske under hösten.
- Ett projekt för att göra en anpassning av ett mellanboende till ett LSS boende i Ålängan fortskrider under året.
- Gröna villan kommer att tillgänglighets anpassas för att möjliggöra fastigheten för uthyrning till nya hyresgäster.
- Arbetet försäljning av fastigheter fortskrider, fastigheterna som är aktuella för försäljning är, Sala stationshus, Gustafsborg 2, Åsgården i Möklinta (tidigare Säbo).
- Arbetet med att minska antalet outhyrda lokaler fortskrider.

MÅLTID:

- Genomlysning av verksamhetens kostnader och jämförande nyckeltal med andra kommuners Måltidsverksamheter utifrån grunduppdrag.
- Fortsatt arbete med att få budget i balans 2026. Vi ser att färre kök och färre antal årsarbetare ger besparingar med helårseffekt var gäller hyreskostnad och personalkostnader. Gemensamt arbete med skolkontoret gällande sammanslagningar för förskola och fritidshem under lov ger effekt på vikariekostnader, samtidigt som vi under denna sommar har sett minskade intäkter då färre antal barn finns på plats och äter.

SAMHÄLLSTEKNISKA:

Gata/park

- Den 1 oktober kommer ny Gata/parkchef på plats.
- Fortsatt arbete med åtgärderna efter utredningen och arbetet kring Budget i balans.
- Fortsatt arbete med hanteringen av skadeståndsärendena efter översvämningarna 2023. Vilka kostnader och när de faller ut är oklart – kostnaderna kommer att belasta VA-kollektivet samt Gata.

Projekt & utveckling

- Det ljuskonstverk som beslutades av KSLU att genomföras kommer bearbetas med skolelever och färdigställas. Fondmedel har sökts för att göra ytterligare ett ljuskonstverk. Dessa båda kommer invigas på ljusfestivalen i januari 2026. Utrustning från modulskolan tas tillvara och återanvänds på lekplatserna.
- De nya lagkraven för förpackningsinsamling 2026 har specificerats i en vägledning. I dagsläget är det ännu är oklart om lagen omfattar Sala kommun. En genomgång pågår för att inventera vilka platser i Sala som berörs.
- Fortsatt arbete med dammvallsäkerhetsåtgärder enligt plan i gruvans vattensystem. Ansökan om fortsatta saneringsåtgärder ska skickas in under perioden.
- Lokalerna på Rådhusgatan är uppsagda, fortsatt planering inför vårens flytt till Verkstadsgatan.

Kart/mät

- Byte av verksamhetssystem för kart / mät. Det gamla systemet kommer köras parallellt med det nya till dess det gamla kan fasas ut helt.

DELÅRSRAPPORT 2025-08-31

Kommunstyrelsen

Tekniska Kontoret VA

INNEHÅLL

TEKNISKA KONTORET 76
Perioden som gått 76
Ekonomi 76
Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag 78
Framtiden 78

TEKNISKA KONTORET VA-VERKSAMHETEN

Perioden som gått

Organisation och planering

- Fortsatt organisatoriskt arbete inom alla tekniska kontorets verksamheter, med fokus på grunduppdrag, ledning och målstyrning.
- Rekrytering av nyckelkompetenser: VA-strateg, anläggare och drifttekniker.
- Pågående detaljplanearbete för Bältarhagen och Norrberg. Projektering av exploateringsområdet Bältarhagen i slutfasen.

Ledningsnät och anläggningar

- Genomförda saneringsprojekt med utbyte av VA-ledningar, bl.a. Salbohedsledningen och delar av Torsgatan.
- Utbyte av sjöledningen i Långforsen och Silvköparen är utfört och drifttagen i augusti. Slutbesiktning av arbetet är planerat till mitten av oktober.
- Egna interna utredningar efter översvämningen i september 2023 färdiga; konsult färdigställer sista PM och förbereder skadeståndsförhandlingar.
- Genomfört nödvattenövning i Ransta och deltagit i test på på Åkraskolan.
- Arbetat med underlag till nödvattenplan genom referenser och möten med andra kontor och enheter.
- Fortsatt utbyggnad av övervakning av spillvatten genom utsättning av nya flödesmätare.

Vattenskydd och dricksvatten

- Tekniska beskrivningar och nya föreskrifter framtagna för Knipkällan, Viggbo, Nötmarken och Hedåker för att stärka skyddet av grundvattentäkterna. Materialet har varit ute på samråd.
- Arbetet med vattenskyddsområden för Sätrabrunn, Broddbo och Möklinta är påbörjat.
- Säkerhetshöjande åtgärder inom dricksvattenproduktionen gällande lås och larm är färdigställda.
- Hydrogeologisk undersökning av tillrinningsområdet kring Ranstas reservvattentäkt genomförd – resultatet påverkar detaljplanens utbredning.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-26 295	-27 352	1 057	-39 441	-40 279	838
Interna intäkter	-2 147	-2 075	-72	-3 220	-2 420	-800
Summa intäkter	**-28 442**	**-29 427**	**985**	**-42 661**	**-42 699**	**-38**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	133	89	44	200	200	0
Personalkostnader	8 278	7 698	580	12 417	10 149	2 268
Övriga kostnader	13 764	14 690	-926	20 644	21 648	-1 004
Interna kostnader	6 267	6 953	-686	9 400	10 702	-1 302
Summa kostnader	**28 442**	**29 430**	**-988**	**42 661**	**42 699**	**38**
Resultat	**0**	**3**	**3**	**0**	**0**	**0**

PERIODENS RESULTAT

Avvikelser på intäktssidan finns främst inom interna intäkter och avser eftersläpning på fakturering. Avvikelserna inom personalkostnader beror på vakanser inom VA-verksamheten. För övriga kostnader är orsaken till avvikelsen främst högre kostnader än beräknat på de skyddsåtgärder som har krävts för att höja säkerheten efter översvämningen. Ökade interna kostnader efter omfördelning av lönekostnader från gata till VA.

ÅRSPROGNOS

Prognosen bygger delvis på sänkta personalkostnader till följd av vakanser. Verksamheten har rekryterat personal som kommer att påverka kvarvarande månader. Driftskostnader belastas av kvarvarande kostnader för översvämningarna 2023, bland annat konsultstöd och återställningskostnader på reningsverket.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Vatten- och avlopps-verksamhet	0	0	0	0	0	0
Summa						

Helårsprognosen för VA beräknas att gå med nollresultat.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Här kommenteras vilka åtgärder som vidtagits/kommer att vidtas för en budget i balans.

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar	
X	0		x

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Vatten- och avlopps-program	24 268	22 078	2 190	36 400	36 400	0
Summa						

PERIODENS RESULTAT

Periodens utfall beror på förskjutningar i tidplaner och anpassning till omvärldsläget. Bland annat kompletterande återställningsarbete och asfaltering.

ÅRSPROGNOS

TS-ledningen löper enligt plan. Resterande planerade investering under hösten planeras att genomföras, planerade åtgärder för PFAS-rening är under utredning och plan är att påbörja detta under hösten, dock är exakt tidplan inte känd i nuläget. Parallellt pågår arbetet med utbyggnad av kommunikationslösning för att säkra driftövervakning från kommunens olika VA-anläggningar. Verksamhetens bedömning är att investeringsbudgeten för året kommer att hållas.

EU-PROJEKT

Verksamheten har inte deltagit i något EU-projekt under året.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Redovisas i Tekniska kontorets rapport.

Framtiden

Organisation och planering

- Introduktion av ny VA-strateg i november.
- Framtagande av förslag på ny VA-taxa, då nuvarande nivå ligger nationellt i det lägre spannet och höjning bedöms nödvändig.
- Redaktionell uppdatering av Sala kommuns VA-plan från 2021.
- Framtagande av förslag på inriktningsbeslut gällande Tvärhandsbäcken.

Ledningsnät och anläggningar

- Planerad VA-sanering av ledningsnätet på flera sträckor, bl.a. området Flädern, Svederusgatan och Åsvägen.
- Arbetet med Norrberg och Bältarhagen fortgår enligt politiska beslut.
- Fortsatt arbete med hanteringen av skadeståndsärendena efter översvämningarna 2023. Vilka kostnader och när de faller ut är oklart – kostnaderna kommer att belasta VA-kollektivet samt Gata.
- Det proaktiva arbetet med att kravställa felkopplade fastigheter är i uppstartsfas och ska rullas ut under hösten.
- Fortsatt utbyggnad av övervakning av spillvatten genom utsättning av nya flödesmätare.
- Slutföra arbetet med nödvattenplanen.

Vattenskydd och dricksvatten

- Fortsatt genomförande av säkerhetshöjande åtgärder. Under andra halvan av året drifttas ny kommunikationslösning för aktuella delar i systemet. Investeringar fortsätter under flera år för full utbyggnad.
- Nya sänkta riktvärden för PFAS i dricksvatten gäller från 1 januari 2026. Omvärldsbevakning och planering av åtgärder pågår för att uppfylla kraven.
- Inväntar Länsstyrelsens beslut om föreskrifter för vattenskyddsområdet vid Härsved.
- Målsättning att ta fram underlag för politiskt beslut om att skicka förslag på vattenskyddsområdet Knipkällan m.fl. till Länsstyrelsen.
- Fortsatt arbete med att ta fram förslag till nya vattenskyddsområden i Sätrabrunn, Broddbo och Möklinta.

VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2025
X-NÄMNDEN

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX
SALA KOMMUN
Växel: 0224-74 70 00 | E-post: kommun.info@sala.se | Postadress: Box 304, 733 25 Sala

UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLAN 2025

Kommunstyrelsen

Kontroll-område	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	**Analysdag controllergruppen i mars:** Analysdag genomförd. Mer enhetligt textmaterial, strukturerade mallen, åtgärdsplaner lades till. Granskade prognoserna. **Löpande prognosgenomgång 4ggr/år controllergruppen:** **Motpartsavstämning interna kostnader:** Görs vid varje uppföljning för måltid och lokalhyra. Brister i konteringen gör att motpartsavstämningen inte går att genomföra på ett bra sätt för hyror.		Motpartsavstämning för fordon återstår att granska. Fakturering behöver ske månadsvis. Konteringen på fastighet behöver rättas.
Grunduppdrag	Likviditetsbrist	**Löpande uppdatering av likviditetsplan. Ta hänsyn till prognoser och lyftplaner:** Uppdatering av in- och utbetalningar i driften görs löpande i KI Finans. Lyftplaner finns för investeringar. **Ta fram prognos för in- och utbetalningar i driften:** **Löpande uppföljning av likviditetsplan:**	Likviditeten behöver fortsatt följas noggrant då kommunens ekonomi inte är i balans vilket innebär att mer pengar flödar ut än vad som budgeteras.	Lyftplaner har begärts in, uppdateras i samband med varje prognos.
Välfärds-brottslighet	Utbetalningar till oseriösa leverantörer	**Flaggning i system:** Kontroll av flaggningar görs dagligen. **Information till verksamheter, extra vid chefsbyten:** Information ska ske i samband med utbildning till samtliga chefer **Informera extra i nyhetsbrev innan sommaren:**		Utvärdera om funktion för automatisk leverantörskontroll ska införas.

		Temat på nyhetsbrevet i maj var välfärdsbrottslighet. **Funktion för automatisk leverantörskontroll i Inyett:**		
Grunduppdrag	Felaktig ekonomisk information till externa intressenter, ex SCB, medborgare	**Stickprov redovisningsgruppen:** 16 st verifikationer på slag 463xx 16 st verifikationer på slag 361xx 1 ver. Bokfört på fel slag. Informerat berörd. 3 saknade underlag. Informerat berörd. **Lathund till de som konterar:** Lathundar finns på intranätet. **Revisionsgranskning:** Inga anmärkningar i revisionsgranskningen på räkenskaperna för 2024. **Uppdatera utbildningsmaterial:** Utbildningsmaterial är uppdaterat. **Genomföra utbildning för administratörer och chefer:**	Kunskapsnivån hos de som konterar behöver höjas ytterligare.	Ta fram rutin för stickprov=klart Ekonomutbildning för alla chefer och administratörer planeras att genomföras under hösten.
Grunduppdragets utförande + System/IT-säkerhet.	Webben sala.se kan inte nås av omvärlden. Sala.se är organisationens huvudkanal för extern kommunikation och tjänster.	IT- och digitalisteringsenhetens 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 mer robust 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 framskrivna investeringar.
Grunduppdragets utförande + 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 intranätsleverantören. 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	Kontrollåtgärder är tillräckliga och visar på mindre avvikelser. Systemstöd för gemensam avtalsuppföljningsmodell är på gång att implementeras hos vår systemleverantör och	Fortsatt jobba med stickprov och föra statistik över avvikelser. Införande av gemensam avtalsuppföljningsmodell via befintligt systemstöd.

		avtalsägare är påbörjad genom ett systemstöd som ingår i kommunens nuvarande spendanalysverktyg.	planen är att införa den stegvis hos våra avtalsägare.	
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.
Grunduppdragets utförande	Politiska beslut verkställs ej	Uppföljning av samtliga beslut fattade av KS/KF vid halvårsvisa möten KD/Kanslichef/KS-sekreterare Kontroll genomförande av KS-årshjul	Uppföljning ännu ej genomförd. För e-förslag och motioner finns rutin framtagen och arbetet pågår.	Åtgärden inför årsbokslut är att ta fram en rutin för att redovisa samtliga besluts verkställighet.
Personal: Tillbud och olyckor	Antalet olyckor i verksamheterna ökar	Tillbud och olyckor 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 perioden var 234st och det totala antalet tillbud var 293st. Av dessa 234st skador orsakade 27st sjukfrånvaro och 18st var fördolyckor till och från arbetet.	Åtgärder görs ute i verksamheterna.
Personal: Säkerställa att chefer med arbets-miljöansvar 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 arbetsmiljö-utbildning (vart 4é år samt som ny chef). Personalkontorets HR-enhet genomför årligen miljöutbildningar för chefer och skyddsombud samt registrerar och kontrollerar vilka chefer som deltagit. Uppföljning görs i samband med helårs bokslut.		Uppföljning gös i samband med helårs bokslut
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.
Välfärds-brottslighet	Felaktigt utbetalda bostadsanpassningsbidrag	Aktualisering av rutin för bostadsanpassningsbidrag	Sker löpande vid handläggning	Fortsatt uppföljning
Välfärds-brottslighet	Sämre underbyggd myndighetsutövning	Uppföljning av nyckeltal för lovärenden och tillståndsbeslut	Uppföljning sker månadsvis	Fortsatt uppföljning
Grunduppdrag	Intressenter/etableringar missas pga utdragen process för planberedskap	Regelbunden planavstämning med KSLU	Planavstämning har skett enligt plan	Fortsatt avstämning

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 sker månadsvis	Fortsatt uppföljning
Grunduppdrag	Dyra och dåliga exploateringar och etableringar	Samverkan i samhällsbyggnads-processen mellan enheterna	Genomförs med god samverkan	Fortsatt samverkan
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.	Uppföljning hel och delår.
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.	Uppföljning hel och delår.
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	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 lokalstrategs hemvist flyttas till Kommunledningskontoret, rekrytering av roll påbörjad under sommaren. Inväntar person på plats som tar vid och implementerar arbetssätt, 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.	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.

Dnr 2025/978

KSLU § 141 Delårsrapport 2025-08-31, Sala kommun

INLEDNING
Delårsrapport 2025-08-31, Sala kommun.

Beslutsunderlag
KS 2025.4802 – Delårsrapport 2025-08-31, Sala kommun
KS 2025.4803 - Nämndernas verksamhetsberättelser Delår 2025
KS 2025.4804- Uppföljning internkontrollplaner Delår 2025
KS 2025.4805 - Måluppföljning Delår 2025
KS 2025.4806 - Nämndernas beslutsprotokoll Delår 2025

Ärendet föredras av controller Mikaela Assarsson och kvalitetsledare Selma Levin. Controller Anna Cedervång deltar vid ärendets hantering.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,
1.att ytterligare effekter av åtgärder kopplade till beslut om generell kostnadsrestriktivitet och anställningsprövning måste uppnås under 2025 och gäller för hela Sala kommuns verksamhet,
2.att kommunstyrelsen och samtliga nämnder ges i uppdrag att utöver säkerställande av kostnadssänkande åtgärder, också säkerställa effekter av mer långsiktigt förändringsarbete för ökad effektivitet,
3.att kommunstyrelse och nämnder får i uppdrag att prioritera pågående åtgärder som har en kostnadsreducerande effekt och sänker kommunens kostnadsutvecklingstakt,
4.att kommunstyrelsen ges i uppdrag att fortsatt noga följa nämnders och förvaltningens resultatutveckling samt förändringsarbete för ökad effektivitet,
5.att godkänna redovisningen av internkontrollplaner 2025,
6.att godkänna delårsrapport 2025 för Sala kommun, samt
att kommunstyrelsen för egen del beslutar
7.att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa en genomlysning av det ekonomiska läget i social- och arbetsmarknadsnämnden med anledning av prognosförsämringen sedan föregående månadsrapport,
8.att social- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att i samverkan med Västerås stad, efter erhållet erbjudande, genomföra analys och utvärdering av kostnader per insats i syfte att sänka Sala kommuns kostnader och återrapportera till kommunstyrelsen, samt
9.att äldre- och omsorgsnämnden samt social- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag vid kommunstyrelsens sammanträde i november redovisa samtliga arbetsinsatser avseende hanteringen av kostnadsutveckling och kostnadskontroll för att uppnå budget i balans.

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

KSLU § 141 fortsättning

Ajournering
Sammanträdet ajourneras kl. 15.49 – 16.02.

Erik Hamrin (M) yrkar
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,
att avslå att-satserna 1-3 i Amanda Lindblads (S) yrkande,
att ändringsyrka enligt följande,
7. att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa en genomlysning av det ekonomiska läget i samtliga nämnder och kontor som prognostiserar ett minusresultat,
8.att social- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att i samverkan med Västerås stad, efter erhållet erbjudande, genomföra analys och utvärdering av kostnader per insats i syfte att sänka Sala kommuns kostnader och återrapportera till kommunstyrelsen, samt
9. att äldre- och omsorgsnämnden, social- och arbetsmarknadsnämnden samt de verksamheter inom kommunstyrelsen som prognostiserar ett negativt resultat ges i uppdrag vid kommunstyrelsens sammanträde i november redovisa samtliga arbetsinsatser avseende hanteringen av kostnadsutveckling och kostnadskontroll för att uppnå budget i balans.

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

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

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,
1.att ytterligare effekter av åtgärder kopplade till beslut om generell kostnadsrestriktivitet och anställningsprövning måste uppnås under 2025 och gäller för hela Sala kommuns verksamhet,
2.att kommunstyrelsen och samtliga nämnder ges i uppdrag att utöver säkerställande av kostnadssänkande åtgärder, också säkerställa effekter av mer långsiktigt förändringsarbete för ökad effektivitet,
3.att kommunstyrelse och nämnder får i uppdrag att prioritera pågående åtgärder som har en kostnadsreducerande effekt och sänker kommunens kostnadsutvecklingstakt,
4.att kommunstyrelsen ges i uppdrag att fortsatt noga följa nämnders och förvaltningens resultatutveckling samt förändringsarbete för ökad effektivitet,
5.att godkänna redovisningen av internkontrollplaner 2025,
6.att godkänna delårsrapport 2025 för Sala kommun, samt

KSLU § 141 fortsättning

att kommunstyrelsen för egen del beslutar
7.att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa en genomlysning av det ekonomiska läget i social- och arbetsmarknadsnämnden med anledning av prognosförsämringen sedan föregående månadsrapport,
8.att social- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag att i samverkan med Västerås stad, efter erhållet erbjudande, genomföra analys och utvärdering av kostnader per insats i syfte att sänka Sala kommuns kostnader och återrapportera till kommunstyrelsen, samt
9.att äldre- och omsorgsnämnden samt social- och arbetsmarknadsnämnden ges i uppdrag vid kommunstyrelsens sammanträde i november redovisa samtliga arbetsinsatser avseende hanteringen av kostnadsutveckling och kostnadskontroll för att uppnå budget i balans.

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

”Delårsrapporten visar tyvärr en mycket tydlig bild: Sala kommuns ekonomi är ur balans. Prognosen för året pekar på ett negativt balanskravsresultat på över 20 miljoner kronor – när budgeten i själva verket låg på ett överskott på drygt 50 miljoner. Kommunen missar sitt eget budgetmål med över 70 miljoner kronor.

Och det här är ingen engångshändelse. Kommunen har under samtliga av mandatperiodens år lämnat negativa balanskravsresultat bakom sig. Om resultatet för 2025 faller ut i enlighet med prognosen så kommer vi behöva återställa över 150 miljoner (!) kronor de kommande åren. Det kommer Salaborna att märka.

Nämnderna prognostiserar stora underskott – bara äldreomsorgen och socialnämnden står för nära -60 miljoner. Även delar av kommunstyrelsen dras alltjämt med stora underskott. Det är ett tydligt tecken på bristande förmåga att ta politiskt styra våra verksamheter.

I rapporten skriver förvaltningen ” Ytterligare åtgärdsplaner måste upprättas och verkställas för att nämndernas verksamheter ska drivas inom tilldelade ramar”. Vi delar den uppfattningen, det stämmer väl med det som Koalition Salas partier uppmanat styret att göra under hela detta år samt under de tidigare stora underskottsåren.

Det går inte att bortse från att styret, genom att driva igenom en rad ”satsningar” som avgiftsfri kollektivtrafik, städning i egen regi och generösa bedömningsgrunder, valt att inte ta itu med de strukturella problemen och istället satsar på prestigefrågor. Resultatet blir att ekonomin blöder medan kärnverksamheter pressas hårdare för varje månad.

KSLU § 141 fortsättning

Utvecklingen i Sala går åt fel håll:

- Sala kommun tappar invånare.
- Arbetslösheten ökar med nästan 17 procent på ett år.
- Vi fortsätter tappa i näringslivsrankingen.

Delårsrapporten är tyvärr ett dokument som är tydlig i ett avseende, styret har inte (heller denna gång) förmått ta ansvar för Salabornas pengar och välfärd.

Om Sala ska klara framtiden krävs något annat. Det krävs:

1. Tydliga prioriteringar – att välja bort är lika viktigt som att satsa.
2. Skarpare styrning av nämnderna – underskott kan inte accepteras år efter år.
3. En långsiktig plan för tillväxt, jobb och befolkning – utan fler invånare och fler i arbete går inte ekvationen ihop.

Vi är fortsatt ytterst bekymrade över Sala kommuns utveckling under detta styres hantering av kommunens ekonomi, det framgår nog.

Under samtliga år denna mandatperiod har vi från oppositionen ställt krav på att tydliga uppdrag ska ges från kommunstyrelsen till de verksamheter som inte klarar sin budget att ta fram åtgärdsplaner så snabbt det går. Dels för att det ska gå snabbt, dels för att kommunstyrelsens förväntan att nämnderna sköter sitt jobb ska vara tydlig.
Ju längre vi låter tiden gå, desto mindre tid kommer finnas till tydliga åtgärdsuppdrag. Tyvärr så vill styret nu släpa ett antal nya yrkande till kommunfullmäktige, vilket inte heller denna gång kommer göra skillnad.

I deras förslaget till beslut ser vi formuleringar som att ”ytterligare effekter av åtgärder… måste uppnås”. Den typen av uppmaningar är självklarheter. Det är ett uppdrag som redan finns, att klara budgeten är kommunförvaltningens främsta uppdrag.

Ytterligare ett problem med styrets hantering är att man i samma beslutsförslag som man ger detta uppdrag bara riktar specifika åtgärder mot några av de verksamheter som går back. Det duger såklart inte.

Alla verksamheter som inte klarar sin budget måste såklart arbeta särskilt mycket med detta. Vi förstår inte den prioriteringen. Det är därför vi i vårt motförslag yrkat att ”alla ska med” i detta arbete.

KSLU § 141 fortsättning

Avslutningsvis så vill vi anföra att det är synd att styret inte kan hantera en så viktig fråga som denna med mer framförhållning. Om deras förslag kommunicerats till oss tidigare så hade chanserna att hitta en bred politisk överenskommelse varit större. Det hade gett förslagen till beslut mer tyngd."

Skickas till
Kommunstyrelsen

DELÅRSRAPPORT 2025-08-31

SALA KOMMUN

INNEHÅLL

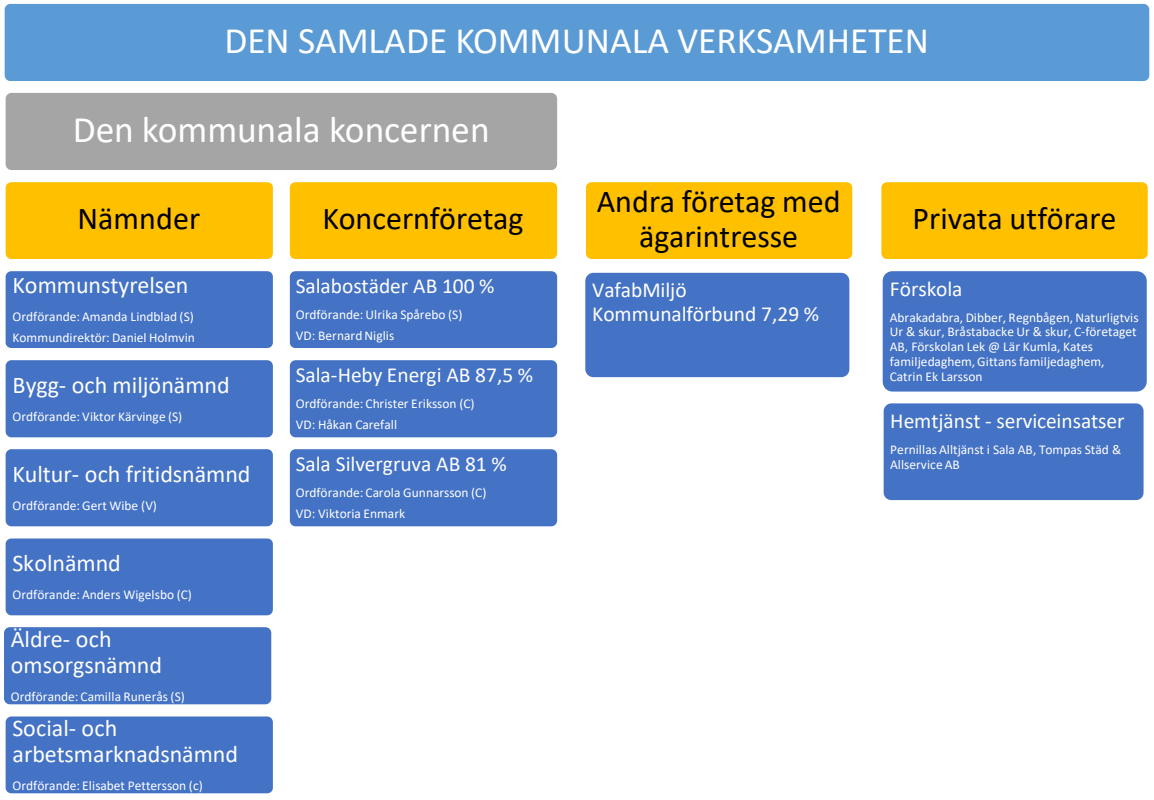
INLEDNING 4
Den kommunala koncernen 4
Politik och organisation i Sala kommun 4
Snabbfakta, 4 år i sammandrag 5
FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE 6
Nuläge och väsentliga händelser 6
Ekonomisk uppföljning - kommunen 12
Ekonomisk uppföljning – bolagen 15
Framtid 16
Väsentliga personalförhållanden 17
EKONOMISKA SAMMANSTÄLLNINGAR 21
Resultaträkning 21
Kassaflödesanalys 22
Balansräkning 23
DRIFT- OCH INVESTERINGSREDOVISNING 25
Noter 30
Begreppsförklaringar 42
Nyckeltalsbeskrivningar 42

INLEDNING

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. Kommunfullmäktige fattade 2023-04-24 beslut (KF § 36) om att köpa samtliga B-aktier i Sala Silvergruva AB som därmed kommer att bli ett helägt bolag. Köp och inlösen av aktier pågår fortfarande. Kommunen har även ägarintressen i VafabMiljö Kommunalförbund som sköter renhållningen. Kommunen anlitar privata utförare inom två väsentliga områden, förskola och hemtjänst.



Politik och organisation i Sala kommun

Den politiska organisationen i Sala kommun består av kommunfullmäktige (KF), kommunstyrelse (KS), fem fack-nämnder samt demokratiberedning, kommunrevision, valnämnd, krisledningsnämnd och överförmyndare. Till KS finns två utskott och till social- och arbetsmarknadsnämnden finns ett utskott. Tjänsteorganisationen är uppdelad i åtta kontor som sköter det dagliga arbetet.

Snabbfakta, 4 år i sammandrag

	Bokslut 2022	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Budget 2025	Prognos 2025
Årets resultat, mnkr	-2,2	-7,1	0,1	53,1	-19,9
Årets resultat som andel av skatteintäkter, bidrag och utjämning, %	-0,1	-0,4	0,0	3,0	-1,1
Nettokostnader, mnkr	1 601,1	1 665,0	1 684,5	1 689,4	1 752,6
-förändring från föregående år, %	*7,0*	*4,0*	*1,2*	*0,3*	*4,0*
Skatteintäkter, bidrag, utjämning, mnkr	1 598,0	1 664,5	1 707,9	1 770,5	1 764,2
- förändring från föregående år, %	*4,7*	*4,2*	*2,6*	*3,7*	*3,3*
Nettokostnadsandel av skatteintäkter bidrag och utjämning, %	100	100	99	95,4	99,3
Finansnetto, mnkr	0,9	-6,6	-23,3	-28,0	-31,5
Nettoinvesteringar, mnkr	90,3	177,9	282,3	212,0	158,8

FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE

Nuläge och väsentliga händelser

Samhällsekonomiska förutsättningar

Tillväxten för både BNP och sysselsättning i Sverige blir i år fortsatt svag, delvis som följd av det svaga första halvår som nu indikeras av preliminär statistik. SKR bedömer att det dröjer till nästa år innan konjunkturen stärks mer tydligt. Trots en stark real ökning av hushållens disponibla inkomster i år väntas konsumtionstillväxten ta fart först 2026.

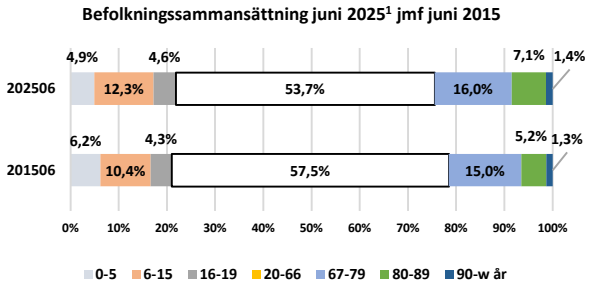
En andra drivkraft som då bedöms bidra till högre svensk BNP-tillväxt är en förstärkning av fasta bruttoinvesteringar, vilka i nuläget hålls tillbaka av osäkerhet kring de globala handelsförutsättningarna. Världskonjunkturen antas fortsatt dämpas av handelskrig och geopolitisk oro. Något betydande bidrag till svensk BNP väntas därför inte från utrikeshandeln kommande år. Den konjunkturuppgång som förutsätts prägla den svenska ekonomin kommande år vilar i högsta grad på en förstärkning av inhemsk efterfrågan.

Demografi

Befolkningsutvecklingen har bromsat in kraftigt i hela Sverige och SCB:s senaste framskrivning pekar på ett helt annat scenario än tidigare prognoser visat.

Vid halvårsskiftet 2025 uppgick invånarantalet i Sala kommun till 22 705 personer[1]. Det är en minskning med 138 personer jämfört med 31 december 2024.
Födelsenettot är negativt, -29 personer, d v s det är fler avlidna än födda. Fler personer har också flyttat ut från kommunen än vad som flyttat in under årets sex första månader, vilket ger ett negativt flyttnetto på -111 personer.

Av det totala invånarantalet är, vid halvårsskiftet, 53,7 % i arbetsför ålder (20–66 år) vilket är en minskning med 3,8 procentenheter jämfört halvårsskiftet 2015.
Det innebär att den s k demografiska försörjningskvoten har ökat, d v s andelen arbetande sjunker i förhållande till barn och äldre. Det är framför allt de äldre åldersgrupperna som har ökat tillsammans med barn i grundskoleåldern. En minskning ses i gruppen förskoleåldern.



Enligt den senaste befolkningsprognosen (september 2025) förväntas invånarantalet i Sala kommun vara 22 739 personer sista december 2025. Prognosen framåt pekar på ett stadigt sjunkande invånarantal under de kommande 20 åren.

Ekonomi

Helårsprognosen för 2025 pekar på ett resultat på -19,9 mnkr, vilket motsvarar en budgetavvikelse på -73 mnkr.

Den senaste prognosen över skatteintäkter, generella statsbidrag, utjämning och fastighetsavgiften visar på minskade intäkter i förhållande till budget. Förändringen kan till stor del knytas till ett minskande skatteunderlag, där Salas underlag minskar mer än rikets.

Nämndernas månadsuppföljningar har under våren ett totalt beräknat underskott som successivt har förbättrats något. Den sammantagna prognosen för nämnderna visar på ett underskott på -64 mnkr.

De egna interna utredningarna efter översvämningen i september 2023 är färdiga. Vilka kostnader och när de faller ut är oklart – kostnaderna kommer att belasta VA-kollektivet samt Gata.

Åtgärder för budget i balans

Redan i januari beslutades av kommunstyrelsen att ekonomisk återhållsamhet och kostnadsrestriktivitet ska gälla för Sala kommuns verksamheter under 2025. Samtliga nämnder och styrelsen ska arbeta för generella kostnadsreduceringar för att anpassa verksamheten efter kommunens ekonomiska förutsättningar. Återrapportering sker löpande till kommunstyrelsen. Åtgärdsplan för en budget i balans presenteras för fullmäktige under oktober 2025.

[1] Enl SCB:s befolkningsstatistik där en liten kontrollerad slumpmässig osäkerhet ingår.

Beslutade prioriteringar
I samband med budget 2025 beslutades om ett antal prioriterade satsningar till nämnderna.

Mnkr	Mnkr	Kommentar
Kommunstyrelsen		
Utökat bidrag Sala silvergruva	6 500	Utbetalat
Ramtillskott hållbart producerade livsmedel	1 000	Inköp närproducerade livsmedel
Avgiftsfri kollektivtrafik	750	
Revision		
Utökade arvodeskostnader	47	
Kultur- och fritidsnämnd		
Föreningsdrivna anläggningar	500	Drivit projektet Barn & Ungdom
Ramförstärkning föreningslokaler	1 107	Hyreskostnadstäckning för Sala Gymnastik Arena.
Investeringsstöd föreningsdrivna anläggningar	303	
Evenemangsstöd	300	Finansiering för tillfälliga publika evenemang
Föreningsstöd fritidsaktiviteter	250	Höjning av föreningsbidrag
Projekt BG 10	350	Hyreskostnad
Skolnämnd		
Hyreskompensation	4 233	Möklinta skola, Åkra skola och förskola
Fler grundskolor än prislapp	14 500	
Äldre- och omsorgsnämnd		
Hög grundbemanning SÄBO	5 911	Möjliggjort borttagande av delade turer.
Hög andel uskor	4 131	Möjliggjort att ha hög kompetensnivå på vårdpersonal
Hyreskompensation	4 178	Bergsmansgatan 30
Social- och arbetsmarknadsnämnd		
Familjecentral	1 007	Familjecentralsliknande verksamhet har startats upp.
Insatser barn och unga	9 300	Arbete pågår med utveckling av öppen vård samt intern och extern samverkan.
Insatser vuxna	2 100	Pågående arbete med interna och externa arbetsprocesser för att möjliggöra hemmaplanslösningar.

Arbetsmarknad
Enligt Arbetsförmedlingens månadsstatistik så har antalet personer i åldersgruppen 16–65 år som är öppet arbetslösa eller sökande i program ökat i Sala kommun. I augusti 2025 är 727 personer registrerade jämfört med 622 personer i augusti 2024. Det motsvarar en ökning på 16,9 %.

Digitalisering
För att hantera de kommande utmaningarna inom digitalisering samt fortsätta kommunens arbete med att verksamhetsutveckla genom att digitalisera har kommunen ingått ett samarbete med SKR genom ”Handslag för digitalisering”. Kommunen kommer att stötta fyra av sex initiativ: Nationell identitets- och behörighetshantering, Säker Digital Kommunikation (SDK) i socialtjänsten, Införande och utveckling av digital post, Gemensam informationsförsörjning (GIF) ekonomiskt bistånd. It- och digitaliseringsenheten, digitaliseringsrådet tillsammans med aktuella kontor har en aktiv roll i deltagandet vid dessa nationellt prioriterade digitaliseringsinitiativ.
Möjlighet att göra digitala återansökningar för ekonomiskt bistånd har införts.

Som ett led i att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen har upphandling av verktyg för digital referenstagning vid rekrytering genomförts och verktyget kommer att introduceras under hösten 2025.

Digitaliseringen av nämnd-/KF-sammanträden fortsätter och projekt e-arkiv har startats upp.

Kommunikationsenheten har utvecklat och tagit fram ytterligare 11 nya e-tjänster, bl a ansökan om mobila farthinder, kartunderlag, tillståndsansökan för explosiva varor m m. Totalt finns nu ca 140 e-tjänster.

Exploatering
Exploateringen av Bältarhagen i Ransta fortsätter. Detaljplan för Norrberg har antagits och detaljplanerna Hammarhagen Östra och Salberga har skickats på samråd.
Under 2025 har det tagits fram ett förslag på exploateringsprioritering för kommande period som har godkänts av politiken. Kommunstyrelsen har genomfört planavstämning.

EU-projekt
Social- och arbetsmarknadsnämnden har beviljats projektmedel för projektet ”Vägen till arbete”. Projektet startade den 1 januari 2024 och pågår till augusti 2027. Målgruppen är nyanlända och de som står långt ifrån arbetsmarknaden. Målet är att de ska göra en stegförflyttning mot arbetsmarknaden, studier eller annan egen försörjning. Hittills har 57 personer deltagit i projektet, och 17 personer har gått vidare till arbetsmarknadsanställning efter praktik.

Ansökan om ESF-projekt för fortsatt kompetensutveckling har genomförts. Första ansökan avslogs och beslut om att ansöka på nytt har tagits av KSLU. Ny ansökan ska skickas in i mitten av september och omfattar samarbete med Fagersta kommun och Norbergs kommun

Övriga väsentliga händelser
Ett projekt kring säker kommunikation vid kris har startats upp och en kommungemensam inriktning och instruktion för krisledning är under framtagande.

För att generera automatisk publicering vid VMA (Viktigt Meddelande till Allmänheten) har en extern API-koppling gjorts mot Sveriges Radio.

Näringslivsenheten har planerat och genomfört ett antal aktiviteter, såsom bl a företagsvecka, företagsfrukostar och företagsbesök. Enheten samverkar med UF-organisationen och UF på skolorna och deltar aktivt i regionens projekt In-Västmanland som är ett länsgemensamt samarbete inom investerings- och etableringsarbetet.

Upphandlingsenheten samverkar med Hallstahammars kommun sedan årsskiftet.
Under perioden har Insiktsmätningen Nöjd upphandlingsindex (NUI) genomförts. Enhetens resultat placerar kommunen som bäst i Västmanland med 66 poäng, och 39:e plats i SKR:s Insiktsmätning.

Inom arbetet mot välfärdsbrottslighet har flera aktiviteter genomförts i enlighet med kommunens antagna handlingsplan mot välfärdsbrottslighet. Detta omfattar bland annat en utredning om införande av en tipsfunktion med fokus på oseriösa aktörer. Tipsfunktionen planeras att införas under hösten tillsammans med riktade kommunikationsinsatser. Vidare har Sala kommun blivit pilotkommun för att testa en beräkningsmodell inom ekonomiskt bistånd. Arbetet har även intensifierats inom området upphandling. En ny riskanalys genomförs i samarbete med upphandlingsenheten med fokus på kontroll och uppföljning. Som en del av detta arbete har en rutin för grundläggande kontroll upprättats. Slutligen har samverkan inom området förstärkts genom utvecklingen av ett nätverk för upphandling och ökat samarbete mellan kommuner i Mälardalen.

Alla kommunens chefer har utbildats i tillitsbaserad ledning och styrning och som en fortsättning satsar kommunen på ledarskapsutbildning, utvecklande ledarskap (UL) för alla chefer.

Bryggorna vid Måns Olsbadet och B-planen vid Lärkan är renoverade. Nya armaturer är uppsatta vid konstgräsplanen.

En sk flowtrail för cykel är invigd vid Strå bruk och Ekebymosse-loopen är upprustad.

En skogsstrategi för Sala kommun beslutades av kommunfullmäktige i juni efter att skogsrevisionen under föregående år påpekat avsaknad av en sådan plan. En ny skogsrevision genomfördes i augusti 2025, där samtliga av de tidigare nedslagspunkterna nu bedömdes åtgärdade och inga nya nedslag gjordes. Det betyder att Sala kommun bibehåller skogscertifieringen ett år till.

En genomlysning av Måltidsenheten har inletts. Jämförelse görs med sex likvärdiga kommuner för att identifiera nyckeltal och jämföra kostnader. Genomgång av grunduppdrag för att identifiera eventuella uppgifter utanför grunduppdraget och lagstadgade krav. En tidsstudie genomförs för att identifiera tidsåtgång för tillagning av de olika måltiderna inklusive servering, disk och städning. Utredningen beräknas vara klar i oktober.

Ett länsgemensamt nätverk inom måltidsverksamheten för krisberedskap och kontinuitetsplanering har startats i samarbete med Länsstyrelsen.

Två mottagningskök (Lärkbackskolan och Gärdesta modulskola) har avvecklats och flyttats till Åkraskolan.

Ekdalens förskola har avslutats och barnen placerats på andra förskolor i tätorten.

Under våren har en utredning av det befintliga badhuset genomförts, utredningen skall vägleda badhusets framtida funktion. Utredningen har en budget på 2,5 mnkr vilket är medel från KS förfogande.

Fastighetsenheten har i uppdrag att tillsammans med äldre- och omsorgsnämnden säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS-boende i kommunen. Fyra kommunalägda byggnader på Klövervägen har identifierats som lämpade att kunna inhysa två LSS bostäder.

Översyn av kommunens ägda fastigheter pågår löpande. Utlagt till försäljning är nu: Sala stationshus, Fabriksgatan 12, Åsgården i Möklinta. Beslut om försäljning av Salbo gamla förskola väntas under hösten.

Parkenheten har haft en intensiv vår och sommar då det varit en enorm växtlighet på gräs, buskar och träd. Detta i kombination med en historiskt låg bemanning över sommaren har lett till hög arbetsbelastning för medarbetarna. Till hjälp under högsäsong har enheten haft två personer från Arbetsmarknadsenheten.

Arbetet med att förbättra dammsäkerheten för Gruvans vattensystem har bedrivits enligt plan. Två av fyra projekt med delfinansiering från MSB, Nödavbördningssystem och Dammförstärkning Olov Jons-dammen, är nu helt slutförda. Resterande två projekt, Grissbach kanalvall och Långforsen norra del håller tidsplan och förväntas klara under kvartal tre respektive fyra.

Gång- och cykelvägen mellan Ransta och Kumla kyrkby har färdigställts av Trafikverket, invigning den 30 augusti.

Det pågår ett fortsatt arbete med Trafikverket med väg 56 Sala – Heby, samt ny gång- och cykelväg Sala – Kumla. Båda vägplanerna har blivit överklagade, Trafikverket inväntar nu beslut av regeringen i dessa två överklaganden.

En ny gång- och cykelväg har anlagts vid nya Åkraskolan för att höja trafiksäkerheten.

Nya Åkraskolan och Åkra förskola klar ht -25. Evakueringslokalerna som verksamheten bedrivits i under byggnationen har nu lämnats.

Västmanland är pilotlän i en nationell satsning för att stärka samverkan kring förebyggande och lättillgängliga in-

satser för barn och unga. Projektet ska utveckla en gemensam samverkansmodell för förbättrat arbete mellan skola, vård och socialtjänst. Pilotprojektet omfattar Västmanlands 10 kommuner samt regionen.

Social- och arbetsmarknadsnämnden har arbetat med strukturer för att upptäcka välfärdsbrott, gjort interna utredningar kring felaktiga utbetalningar. Ett konsulentstött familjehemsföretag har anmälts till Ekobrottsmyndigheten vilket resulterade i att IVO drog in deras tillstånd.

Omfattande arbete på olika nivåer i verksamheten för att ställa om till nya socialtjänstlagen (2025:400) som trädde i kraft 1 juli.

Som förebyggande insatser har socialtjänsten deltagit under Salabostäders familjedag, polisens ”sommarfrid” samt under valborg arrangerat ”Blås grönt”.

Inom området kring våld i nära relation har insatser för att upparbeta samverkan och samsyn både internt och externt genomförts. Översyn och anpassning av styrande dokument har genomförts. Kompetenshöjande insatser främst inom området Hedersrelaterat våld och förtryck har gjorts.

Kommunfullmäktige har beslutat att frångå Lagen Om Valfrihet (LOV) på serviceinsatser inom hemtjänsten att gälla fr o m 2026.

En gemensam plan för samverkan mellan kommun och region så kallad Primärvårdsplan är upprättad tillsammans med vårdcentralerna.

En kvalificerad språkombudsutbildare med särskild kompetens inom språkutvecklande arbetssätt och inkluderande kommunikation i arbetslivet har utbildats.

Chefer inom omsorgen har utbildats i kontinuitetshantering genom projektet civilt försvar och krisberedskap.

Sedan årsskiftet har antalet vakanta lägenheter ökat på ett sätt som Salabostäder inte sett på många år. Analys av statistik från SCB visar att Sala tappat invånare under första halvåret 2025. Styrelsen har följt och fortsätter följa utvecklingen vid varje sammanträde tills vidare.

Mellan Bryggeriet och Jakobsberg anlägger Salabostäder en multisportarena i samarbete med Kultur- och fritidskontoret. Syftet är att stärka sammanhållning och öka integrationen i de aktuella områdena.

God ekonomisk hushållning och måluppfyllelse

Kommunen ska enligt Kommunallagen bedriva sin verksamhet så att god ekonomisk hushållning uppnås ur såväl finansiellt som verksamhetsperspektiv. 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 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. 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. Målen följs upp med särskilda indikatorer och nyckeltal som ger en aktuell bild av utvecklingen, även om vissa bygger på tidigare års data, se Måluppföljning delårsrapport 2025-08-31. I bilagan kommenteras och analyseras måluppfyllelsen.

Långsiktiga utvecklingsmål

Symbolförklaring till måluppfyllelse:

● Målet bedöms bli uppfyllt	● Målet bedöms bli delvis uppfyllt	● Målet bedöms inte uppfyllas

Ett växande Sala ●

Inom målet *Ett växande Sala* har kommunfullmäktige identifierat flera strategiska områden som är centrala för att främja kommunens utveckling. Kommunens ambition är att erbjuda attraktiva boendemiljöer, öka antalet arbetstillfällen, stärka näringslivet och säkerställa högkvalitativ utbildning i hela kommunen. För att uppnå dessa mål strävar Sala efter att öka antalet företag och arbetstillfällen, främja nyinflyttning, minska arbetslösheten och förbättra resultaten i mätningar som rör invånarnas förtroende och upplevelse av service.

För att förverkliga dessa mål lägger kommunen särskild vikt vid proaktivt arbete med markberedskap och planering, samt vid att effektivt kommunicera Salas unika fördelar. Ett gott samarbetsklimat och hög kvalitet inom välfärdstjänster, lokaler och fastigheter är avgörande faktorer i denna sträva. Kommunen prioriterar också kontinuerliga förbättringar i arbetet med verksamhetsetableringar för att skapa en gynnsam miljö för tillväxt och utveckling.

SAMMANFATTNING – ETT VÄXANDE SALA

Målet om ett växande Sala visar en blandad bild med både styrkor och utmaningar. Inom företagande och arbetsmarknad finns positiva signaler, särskilt genom ett starkt nyföretagande och fler nystartade arbetsställen, vilket pekar på en entreprenörsanda och en dynamisk lokal arbetsmarknad. Även befolkningsrörelserna utvecklades i positiv riktning med ett trendbrott som tyder på ökad attraktionskraft som bostadsort.
Samtidigt har utvecklingen under 2025 präglats av tydliga utmaningar. Arbetslösheten har ökat, särskilt bland ungdomar och utrikesfödda, vilket förstärks av minskat antal lediga jobb och nyanmälda platser. Även förtroende och service visar en försämring, där både företagens och medborgarnas upplevelse av tillgänglighet och bemötande har försvagats.

Helhetsbedömningen är att Sala står starkt i jämförelse med många andra kommuner när det gäller nyföretagande och arbetsmarknad, men att den senaste utvecklingen med stigande arbetslöshet och försämrad service drar ned helhetsresultatet.

Utifrån sammanfattningen av målet att skapa "Ett växande Sala" bedöms målet inte bli uppfyllt under året.

Positiva aspekter:

- Nyföretagandet har ökat och visar på stark entreprenörsanda.
- Arbetstillfällen har stärkts i jämförelse med liknande kommuner.
- Befolkningsrörelserna visar en förbättrad balans och positivt flyttnetto.

Kvarstående utmaningar:

- Arbetslösheten har ökat och drabbar särskilt utsatta grupper.
- Service och förtroende har försvagats, särskilt gällande bemötande och tillgänglighet.
- Flera indikatorer saknar aktuella resultat, vilket skapar osäkerhet i bedömningen.

Ett hållbart Sala

Inom målet *Ett hållbart Sala* har kommunfullmäktige fastställt flera strategiska fokusområden för att främja en långsiktigt hållbar utveckling. Kommunens ambition är att minska koldioxidutsläppen, höja utbildningsnivån, förbättra studieresultaten och folkhälsan samt öka medborgarnas egenförsörjning. För att nå dessa mål lägger kommunen särskild vikt vid livslångt lärande och folkhälsa, samt att säkerställa friska bostäder och en ren miljö. Kommunen arbetar också med att stärka ekonomin och motverka utanförskap och segregation.

För att förverkliga dessa mål prioriterar kommunen aktiviteter för att minska utsläpp och förbättra miljön, stödja utbildning och hälsa samt säkerställa bra boendemiljöer. Ett fokus på att öka medborgarnas egenförsörjning och bryta socialt utanförskap är också centralt.

SAMMANFATTNING – ETT HÅLLBART SALA

Målet om ett hållbart Sala präglas av både framsteg och utmaningar. Utvecklingen inom utbildning och studieresultat är sammanfattningsvis positiv. Andelen vuxna med låg utbildning har minskat, meritvärdena i årskurs 9 har förbättrats och fler elever är behöriga till yrkesprogram. Även andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen har ökat, vilket stärker förutsättningarna för en långsiktigt hög utbildningskvalitet.
Samtidigt finns områden där utvecklingen är mer osäker eller negativ. Inom folkhälsan pekar ohälsotalen på en försämring, och fallskador bland äldre är fortsatt en utmaning. Positivt är dock att ungas deltagande i idrottsföreningar är starkt, vilket bidrar till hälsofrämjande livsstilar. När det gäller klimatpåverkan är statistiken för koldioxidutsläpp kraftigt eftersläpande, vilket gör det svårt att bedöma den aktuella situationen. Även inom egen försörjning visar utvecklingen blandade resultat: Sala står sig väl i regional jämförelse men har ökat något i antal personer med ekonomiskt bistånd.
Helhetsbedömningen är att kommunen har gjort tydliga framsteg inom utbildning och studieresultat, men att folkhälsa, klimat och egen försörjning kräver fortsatt och målmedvetet arbete.

Utifrån sammanfattningen av målet att skapa "Ett hållbart Sala" bedöms målet bli delvis uppfyllt

Positiva aspekter:

- Förbättrade studieresultat och ökad behörighet till gymnasiets yrkesprogram.
- Ökad andel lärare med pedagogisk högskoleexamen.
- Minskad andel vuxna med låg utbildning.
- Aktivt föreningsliv bland unga som stärker folkhälsan.

Kvarstående utmaningar:

- Brist på aktuell statistik för koldioxidutsläpp.
- Försämring i ohälsotal och fortsatt höga nivåer av fallskador bland äldre.
- Studieresultat ligger fortfarande under rikssnittet i vissa nyckeltal.
- Ökning av antalet personer med ekonomiskt bistånd.

Ett tryggt och rättvist Sala

Inom målet *Ett tryggt och rättvist Sala* har kommunfullmäktige definierat flera strategiska fokusområden för att stärka tryggheten och rättvisan för medborgare, föreningar och näringsliv. Kommunens ambition är att öka medborgarnas förtroende, förbättra nöjdheten med kommunala tjänster och höja både den upplevda och faktiska tryggheten i offentliga miljöer. För att nå dessa mål lägger kommunen särskild vikt vid att stärka demokratin och öka medborgardialogen, samt säkerställa rättssäkerhet och lika behandling.

Kommunen arbetar för att främja en trygg och rättvis samhällsutveckling där alla invånare känner sig delaktiga. Insatserna fokuserar på att förbättra medborgarinflytandet och öka insynen, samt på att främja både faktisk och upplevd trygghet. Förbättringar av kommunens verksamheter och skapandet av rättvisa förutsättningar för alla är centrala delar av strategin.

SAMMANFATTNING – ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Målet Ett tryggt och rättvist Sala syftar till att stärka invånarnas förtroende för kommunen, öka delaktigheten i demokratiska processer och säkerställa både upplevd och faktisk trygghet i samhället.

Förtroendet för kommunen har under en längre tid legat på en låg nivå i Svenskt Näringslivs mätningar, men utfallet för 2025 visar ett trendbrott med en förbättring till 2,99, vilket klassas som grönt. Detta tyder på att de insatser som gjorts för att utveckla dialogen med näringslivet börjat ge effekt, även om skillnader mellan upplevelsen av kommunens service och den allmänna attityden till företagsklimatet kvarstår.

När det gäller medborgarnas nöjdhet med kommunens verksamheter finns ännu inga resultat för 2025, då SCB:s medborgarundersökning genomförs under hösten. Tidigare utfall har dock visat en minskad nöjdhet jämfört med både riket och jämförbara kommuner, vilket markerar ett område där kommunen fortsatt behöver förstärka arbetet.

Den upplevda tryggheten följs genom såväl medborgarundersökningar som elevenkäter. Eftersom dessa genomförs vartannat år finns inga nya resultat att redovisa för 2025, senast tillgängliga siffror är från 2024. Utfallen visar variationer mellan olika grupper, med en generellt hög trygghet bland gymnasieelever men en svagare utveckling bland yngre elever samt en relativt hög oro bland vuxna invånare.

För den faktiska tryggheten, mätt i anmälda våldsbrott per 100 000 invånare, visar 2024 års statistik på en ökning till 1 322, från 1 225 året innan. Även om Sala ligger något under flera jämförbara kommuner med anstalter, kvarstår en oroande trend av stigande brottslighet. Nyckeltalet är dock problematiskt då samtliga folkbokförda i Sala, inklusive de vid Salbergaanstalten, räknas in i statistiken, vilket påverkar utfallet.

Demokratin följs genom SCB:s medborgarundersökning, där de senaste resultaten har visat en nedgång i upplevelsen av inflytande och delaktighet. Några nya siffror finns ännu inte för 2025, eftersom undersökningen genomförs under hösten. Resultaten blir därför viktiga för att bedöma den aktuella utvecklingen.

Sammanfattningsvis visar målet Ett tryggt och rättvist Sala på blandade resultat. Förtroendet för kommunen har förbättrats under 2025, vilket är ett viktigt trendbrott. Samtidigt pekar statistiken för den faktiska tryggheten på ökade utmaningar, medan resultaten för medborgarnöjdhet, upplevd trygghet och demokrati ännu inte är uppdaterade.

Utifrån sammanfattningen av målet att skapa "Ett tryggt och rättvist Sala" bedöms målet bli delvis uppfyllt

Positiva aspekter:

- Förtroendet för kommunen har ökat och nått en nivå som klassas som grön.
- Fortsatta satsningar på dialog och samverkan med företag ger resultat.
- Tryggheten i skolmiljön är fortsatt hög bland gymnasieelever.

Kvarstående utmaningar:

- Ökning av anmälda våldsbrott.
- Medborgarnas nöjdhet och upplevda trygghet ligger fortsatt under jämförbara kommuner.
- Minskad upplevelse av delaktighet i kommunala beslut enligt tidigare mätningar.

Finansiella mål

	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Prognos 2025	
Årets resultat, % av skatter och bidrag	-0,4	0,0	-1,1	●
Ökningen av skatter och bidrag ska vara större än nettokostnadsökningen				●
Skatter och bidrag, förändring %	*4,2*	*2,6*	*3,3*	
Nettokostnader, förändring %	*4,0*	*1,2*	*4,0*	
Nämnderna ska bedriva verksamhet inom beslutade anslag, avvikelse mnkr	-133,9	-134,0	-64,0	●
Nämndernas externa intäkter i förhållande till externa kostnader, %	23	24	23	●

Inget av de finansiella målen beräknas nås under 2025. Kommunfullmäktige har, i budget för 2025, beslutat om ett resultatmål på 53,1 mnkr. Det motsvarar 3,0 % av de budgeterade intäkterna för skatter, generella statsbidrag och utjämning.

Prognosen pekar nu på ett resultat på -19,9 mnkr (-1,1 %) vilket innebär att resultatmålet inte kommer uppnås.

Jämfört med bokslut 2024 så ökar intäkterna för skatter, generella statsbidrag och utjämning med 3,3 % enligt prognos i SKR:s cirkulär 25:32. Verksamhetens nettokostnader beräknas öka mer än intäkterna (4 %) och det innebär att det råder en stor obalans i hur kommunens intäkter och kostnader utvecklas. För nämnderna är prognosen att andelen externa intäkter minskar i förhållande till de externa kostnaderna. Nämnderna prognostiserar sammantaget med ett underskott på -64 mnkr.

Sammanfattande slutsats

Utvecklingen för de långsiktiga utvecklingsmålen mot måluppfyllelse är svag. Sammantaget så sker många viktiga insatser inom målområdena och kommer så göra även framgent. Det är av vikt att det påbörjade arbetet kan fortsätta och att det finns förutsättningar för dialog kring resultatet och utrymme till eventuella förändringar.

Årets resultat beräknas motsvara -1,1 % av skatter och bidrag, vilket är sämre än budgeterat. Nettokostnadsutvecklingen är högre än ökningen av skatter och bidrag.

Nämndernas externa kostnader beräknas minska i förhållande till de externa intäkterna. De klarar inte att bedriva verksamheten inom de tilldelade ramarna.

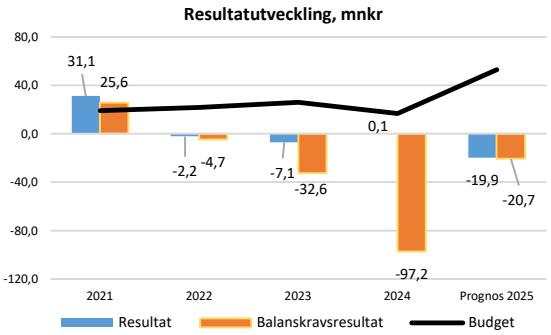
Ur ett finansiellt perspektiv bedöms måluppfyllnaden mycket svag.

Sammanfattningsvis bedöms kommunen inte uppnå målen för god ekonomisk hushållning.

Ekonomisk uppföljning - kommunen

RESULTATUTVECKLING

Helårsprognosen för 2025 pekar mot ett resultat på -19,9 mnkr att jämföra med budgeterat resultat på +53,1 mnkr. Kommunen har inte nått de budgeterade resultatmålen sedan 2021 och balanskravsresultaten har varit negativa de senaste fyra åren.



Från det prognosticerade resultatet räknas reavinster och orealiserade vinster bort i balanskravsutredningen. Försäljning av mark och maskiner har genererat reavinster motsvarande 0,3 mnkr och orealiserade vinster för kapitalförsäkring 0,5 mnkr. Med dessa avräknade blir prognosen för balanskravresultatet –20,7 mnkr.

Balanskravsutredning

Mnkr	Bokslut 2022	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Prognos 2025
Årets resultat enligt resultaträkning	**-2,2**	**-7,1**	**0,1**	**-19,9**
Reducering av samtliga realisationsvinster	-2,5	-40,6	-98,5	-0,3
Justering för realisationsförluster med undantagsmöjlighet	-	-	2,0	
Orealiserade vinster och förluster i värdepapper			-0,8	-0,5
Återföring av orealiserade vinster och förluster i värdepapper			-	-
Årets resultat efter balanskravsjusteringar	**-4,7**	**-47,7**	**-97,2**	**-20,7**
Reservering av medel till resultatreserv	-	-	-	-
Användning av medel från resultatreserv	-	-	-	-
Medel från resultatutjämningsreserv	-	15,1	-	-
Årets balanskravsresultat	**-4,7**	**-32,6**	**-97,2**	**-20,7**

Bedömningen i prognosen är att balanskravet inte uppfylls.

Återställande av negativt resultat

Det negativa balanskravsresultatet från 2023 ska återställas senast 2026.

Kommunfullmäktige har beslutat att återställa 2024-års negativa balanskravsresultat senast 2030 vilket är över längre period än vad regelverket förespråkar.
Enligt beslut i fullmäktige ska de negativa balanskravsresultaten täckas genom det budgeterade resultatmålen.

Det prognostiserade balanskravsresultatet för 2025 är också negativt vilket innebär att det även det måste återställas inom tre år, d v s senast 2028.

Återställande av negativt resultat

Mnkr	Bokslut 2024	Prognos 2025
IB ack ej återställda negativa resultat	**-32,6**	**-129,8**
- varav 2023	-32,6	-32,6
- varav från 2024		-97,2
Årets resultat efter balanskravsjusteringar	**-97,2**	**-20,7**
Medel från resultatutjämningsreserv	-	-
Årets negativa balanskravsresultat att återställa	**-97,2**	**-20,7**
UB negativa resultat att återställa inom tre år	**-129,8**	**-150,5**

VERKSAMHETENS NETTOKOSTNADER

Avvikelse nämndernas/styrelsens nettokostnader

Mnkr	Periodavvikelse 20250831	Periodavvikelse exkl sem- o ferielöneskuld 20250831	Avvikelseprognos 2025
Kommunstyrelsen	-8,8	-12,4	-16,7
Revision	0,3	0,3	0,2
Överförmyndare	0,8	0,8	0,0
Kultur- och fritidsnämnd	1,7	0,8	0,0
Skolnämnd	31,3	7,7	11,7
Äldre- och omsorgsnämnd	-2,8	-10,8	-21,9
Social- och arbetsmarknadsnämnd	-20,9	-22,0	-37,5
Summa nämnderna	***1,5***	***-35,6***	***-64,3***
Finansförvaltning	2,8	2,8	1,0
Summa totalt	**4,3**	**-32,8**	**-63,3**

Periodavvikelse

Verksamhetens nettokostnader avviker positivt från periodbudgeten med 4,3 mnkr. I periodresultatet ingår reavinster motsvarande 0,3 mnkr.
Förändringen av semester- och ferielöneskulden är vid balanstidpunkten för delårsperioden värderad till sitt verkliga värde. Det förbättrar periodresultatet med totalt 37,1 mnkr.

Under hösten beräknas skulden åter upparbetas med ca 37 mnkr vilket ingår i nämndernas helårsprognoser.

Helårsprognos

Prognosen för verksamhetens nettokostnader för nämnderna uppgår till -64,3 mnkr och finansförvaltningens delar till 1 mnkr, sammantaget -63,3 mnkr.

Prognosen för ***Kommunstyrelsens*** verksamheter visar sammanlagt ett underskott på -16,7 mnkr. *Tekniska kontoret* beräknas göra ett underskott på -20,9 mnkr, där Fastighet är den verksamhet som har störst negativ avvikelse (-16,5 mnkr) tillsammans med Samhällsfinansierade transporter (-7 mnkr) och Gatuenheten (-2,3 mnkr). Kostnader för evakueringslokaler, outhyrda lokaler, kollektivtrafik och ökat antal resande med färdtjänst samt lägre intäkter är de största orsakerna. Ökade intäkter för skogsdriften tillsammans med retroaktiv ersättning för biogas bidrar till att minska underskottet.
Kommundirektör/Kommunledningskontoret, (+3,1 mnkr). En bidragande orsak till överskottet är att flera enheter inom kontoret har personalvakanser men också en allmän ekonomisk återhållsamhet.
Samhällsbyggnadskontoret (+0,9 mnkr). En lägre bemanning ger ett överskott på personalkostnaderna (+6 mnkr) vilket till viss del möts av ökade kostnader för konsulter (-2 mnkr). Den förändrade bemanningen slår även mot intäkterna vilka bedöms bli lägre än budgeterat (-2 mnkr). Kostnaderna för bostadsanpassning beräknas bli högre än budgeterat (-0,8 mnkr).
Räddningstjänsten (+0,2 mnkr) något lägre avskrivningskostnader.

Skolnämndens helårsprognos pekar på ett överskott på +11,7 mnkr. Därtill redovisas 0,2 mnkr i finansiella intäkter (se nedan).
Merparten av det beräknade överskottet kan knytas till ökade intäkter (+11,2 mnkr) för statsbidrag. Personalkostnaderna beräknas bli lägre än budgeterat p g a vakanta tjänster och sjukskrivningar men även p g a ett lägre po-pålägg (+7,3 mnkr). Prognosen över måltidskostnaderna är lägre än budgeterat (+1 mnkr) medan de interkommunala kostnaderna istället är högre (-5,4 mnkr) och så även kostnaden för hyror och städ (+2,3 mnkr).

Äldre- och omsorgsnämndens prognos visar en nettoavvikelse på -21,9 mnkr. Bruttointäkterna beräknas överstiga budget med totalt 6,3 mnkr. Ett nytt avtal gällande försäljning av specialistuppdrag (HSL) till regionen har tecknats (+3,3 mnkr) och statsbidrag som, vid budgeteringen, ansågs osäkra har utbetalats (+5,3 mnkr). Prognosen för taxor och avgifter pekar på lägre intäkter (-2,2 mnkr) och orsaken till det behöver utredas.
På kostnadssidan uppgår beräknade avvikelsen till -28,1 mnkr. Köp av huvudverksamhet och bidrag, -5,9 mnkr. Den budgeterade besparingen för LOV-tjänsterna blir inte effektuerad förrän nästa år (-3,8 mnkr), samt habiliteringsersättning och externa placeringar inom socialpsykiatrin bidrar till underskottet. Personalkostnader (-18,2 mnkr). En budgeterad effektivisering beräknas inte få full effekt, arbete med neddragningar pågår.
IVO har ansökt hos förvaltningsrätten om att döma ut en särskild avgift motsvarande 3,9 mnkr vilket räknats in i prognosen.

Social- och arbetsmarknadsnämndens prognosavvikelse uppgår till -37,5 mnkr.
Intäkterna beräknas bli 4,2 mnkr högre än budgeterat, på grund av momsersättning samt statsbidrag för subventioner av placeringar av barn och unga.
Bruttokostnaderna prognosticeras avvika med -41,7 mnkr. Köp av huvudverksamhet och försörjningsstöd avviker med -35,4 mnkr där merparten avser placeringskostnader för barn och unga. Personalkostnaderna beräknas avvika med -7,9 mnkr där kostnaderna för familjehemsvård i egen regi är huvudorsaken. Interna kostnaderna avviker med +2,3 mnkr i o m lägre kostnader för administration.

De av verksamhetens nettokostnader som normalt återfinns inom ***Finansförvaltningen*** är pensionskostnader, arbetsmarknadsförsäkringar, arbetsgivaravgifter, realisationsvinster för såld mark samt hanteringen av påminnelser och krav. Intäkter i form av internränta och po-pålägg kommer ifrån verksamheterna. Intäkten från po-pålägget ska möta vissa delar av pensionskostnaderna och särskild löneskatt kopplad till dessa samt arbetsgivaravgifter och avtalsförsäkringar. Dessa poster avviker netto från budget med -13,2 mnkr, bl a beroende på att pensionsprognosen från december 2024 indikerade lägre pensionskostnader än budgeterat vilket gjorde att det till nämnderna debiterade po-pålägget justerades ned för att inte överdebitera verksamheterna. De interna ränteintäkterna beräknas bli totalt 7,8 mnkr bättre än budgeterat, dessa fördelas mellan ränta för VA:s andel av kommunens lån (+3,8 mnkr), intäkter för aktiverade anläggningstillgångar (-4,2 mnkr) då investeringar inte genomförts enligt plan och ränteintäkter för anläggningstillgångar redovisade som finansiell leasing (+8,2 mnkr). Den senare posten möts av en lika stor finansiell kostnad inom finansnettot.
Prognosavvikelsen för intäkter uppgår till +7,1 mnkr, där statsbidrag i form av retroaktivt elstöd och omställningsförsäkring står för merparten, resterande poster är kravintäkter och återvunna kundfordringar.
I prognosen är inräknat att de medel (3,9 mnkr) som återstår av KS förfogande per sista augusti kommer att förbrukas.
Nettoavvikelsen för finansförvaltningen beräknas totalt bli +1 mnkr.

Pensionsförpliktelser

Pensionsförpliktelser inkl särskild löneskatt, mnkr

	2023-08-31	2024-08-31	2025-08-31
Avsatt till pensioner	45,2	44,3	44,1
Ansvarsförbindelser	463,2	474,1	460,7
Finansiella placeringar	1,9	2,5	3,0
Summa	**510,3**	**520,9**	**507,8**

De totala pensionsförpliktelserna för kommunens anställda uppgår 2025-08-31 till 507,8 mnkr.
Under avsättningar redovisas kompletterande ålderspension samt garanti- och visstidspensioner. Denna del som förvaltas av kommunen uppgår till 44,1 mnkr. Kommunen har förutom den del som redovisas i balansräkningen ett stort åtagande för pensioner vilket redovisas som ansvarsförbindelse. Avsättningar och ansvarsförbindelsen värdesäkras genom indexuppräkning.

SKATTER, BIDRAG OCH UTJÄMNING

Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning, mnkr

Mnkr	Budget 2025	Utfall 2025-08-31	Prognos 2025
Skatteintäkter	1 253,3	822,3	1 233,9
Generella statsbidrag och utjämning, fastighetsavgift	517,1	353,6	530,4
Summa	**1 770,4**	**1 175,9**	**1 764,2**

Periodutfallet för skatteintäkterna och de generella statsbidragen motsvarar 66,4 % av årsbudgeten.
Skatteintäktsbudgeten baseras på SKR:s cirkulär 24:27 i vilket skatteunderlaget förväntades ligga på en högre nivå än vad utbetalningen sedan baseras på. Till viss del kompenseras det med ökade generella statsbidrag.

I SKR:s senaste cirkulär (25:32) har skatteunderlaget prognostiserats till ytterligare lägre nivåer vilket medför negativa slutavräkningar för både 2024 och 2025.
Sammantaget är prognosavvikelsen för skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning -6,2 mnkr.

FINANSNETTO

Mnkr	Budget 2025	Utfall 2025-08-31	Prognos 2025
Skolnämnden	0,0	0,2	0,2
Finansförvaltningen	-28,0	-19,7	-31,8
Summa	**-28,0**	**-19,5**	**-31,5**

De finansiella kostnaderna är 19,5 mnkr högre än de finansiella intäkterna per sista augusti.

Helårsprognosen för finansnettot är 31,5 mnkr, vilket är 3,6 mnkr högre än budgeterat.
De finansiella intäkterna beräknas bli ca 3,9 mnkr högre än budget, bl a beroende på överskottsutdelning från Kommuninvest (1,6 mnkr), borgensavgifterna och utdelningen från de kommunala bolagen som är högre än budgeterat (0,9 mnkr), samt bankränta (0,7 mnkr) och orealiserad vinst kopplat till kapitalförsäkring (+0,5 mnkr). På Skolnämnden redovisas 0,2 mnkr i insatsutdelning från Lantmännen kopplat till spannmålsproduktion.
Prognosen för de finansiella kostnaderna uppgår till 42,8 mnkr vilket är 7,7 mnkr högre än budget. Den finansiella kostnaden kopplad till finansiell leasing beräknas uppgå till 8,2 mnkr. Den posten möts av en minskad kostnad inom verksamhetens kostnader. Räntekostnaderna för lån beräknas bli 0,4 mnkr lägre än budgeterat på grund av att räntenläget förbättrats något.

SOLIDITET

	Bokslut 2022	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Utfall 2025-08-31
Soliditet, %	41	33	29	30
Soliditet inkl ansvarsförbindelsen, %	17	12	11	12

Soliditeten visar hur stor del av tillgångarna som finansierats med eget kapital. Faktorer som påverkar soliditeten är utvecklingen av resultatet och skuldernas storlek.
Vid delårsrapportens upprättande uppgår soliditeten till 30 % vilket är något högre än bokslut 2024. Periodresultatet påverkar soliditeten positivt.

LIKVIDITET

	Bokslut 2022	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Utfall 2025-08-31
Kassalikviditet, %	75	87	54	76
Balanslikviditet, %	79	90	58	80
Kassalikviditet inkl checkkredit, %	94	104	72	96

Kommunens kassalikviditet uppgår till 76 % vid delårsperiodens bryt och bedöms vara ansträngd. Balanslikviditeten är 80 % vilket innebär att de kortfristiga skulderna är högre än värdet på omsättningstillgångarna.

Fullmäktiges lånebeslut för 2025 uppgick till 150 mnkr och halva beloppet lånades upp i början på januari kopplat till stora budgetavvikelser inom både drifts- och investeringsredovisningen 2024. Resterande del av lånebeslutet, 75 mnkr, lånades upp under september.
Kommunen har en checkräkningskredit på 60 mnkr som ökar förmågan att göra de löpande utbetalningarna.

INVESTERINGAR

Den beslutade investeringsbudgeten för 2025 uppgår till 206,1 mnkr, därtill har 5,6 mnkr överförts i tilläggsanslag. Total investeringsbudget är därefter 211,7 mnkr. Helårsprognosen pekar på att nettoinvesteringsutgifterna uppgår till 158,6 mnkr och därmed återlämnas 53,1 mnkr.

Per sista augusti har totalt 95,9 mnkr av de budgeterade utgifterna upparbetats, vilket motsvarar 45,3 % av helårsbudgeten. Under 2024 överskred ett par projekt inom lokalprogrammet sina budgetramar bl a beroende på att de låg före tidplanen, kopplat till det har ett antal projekt prioriterats bort alternativt skjutits på framtiden motsvarande 37 mnkr.
Inom lokalprogrammet är ny grundskola, förskola och anpassad skola på Åkraområdet färdigställda och invigdes vid höstterminens början. Projektet slutredovisas under hösten. Renoveringen av två av elevhemmen vid Ösby är färdigställd. Större underhållsåtgärder som är planerade under året är utbyte av tak på Björkgården och Porten, renovering av hissar vid Ekebygården och Ösby, dränering vid Klockarbo förskola sam rörinfogning på Björkgården. Lokalprogrammet beräknas återlämna 7,9 mnkr.
Programmen för gata och park beräknas tillsammans återlämna 1 mnkr. Beläggningsarbetet på Sörskogsleden blev dyrare än beräknat, dock har andra trafikåtgärder och inköp av sopsorteringskärl i stället blivit något billigare.
En ny tankbil köps in av Räddningstjänsten under året.
Inom Kommunledningskontoret har IT-investeringar gjorts i brandväggar och datalagring. Det planerade e-arkivet kommer bli i samarbete med annan kommun vilket innebär att det klassificeras som driftsprojekt.

Kultur- och fritidsnämnden har renoverat kallbadhuset vid Måns Ols, utvecklat belysningen vid Lärkan och renoverat B-planen.

Skolnämnden köper in inventarier till nya Åkraskolan samt maskiner till Ösby.

Äldre- och omsorgsnämnden har medel avsatt till inventarier för ett utökat antal boendeplatser vilka endast delvis kommer öppna.

Investeringsredovisning netto, mnkr

Nämnder/styrelse	Budget 2025	Prognos 2025	Avvikelse
Kommunstyrelsen	184,1	135,4	48,7
Kultur- och fritidsnämnd	2,5	2,9	-0,4
Skolnämnd	19,7	19,7	0,0
Äldre- och omsorgsnämnd	5,4	0,6	4,8
Summa	**211,7**	**158,6**	**53,1**

SAMMANFATTANDE ANALYS

Det råder fortsatt stor obalans mellan kommunens intäkter och kostnader och kommunen ekonomi är hårt ansträngd.

Skatteunderlaget viker p g a den rådande lågkonjunkturen och minskande befolkning vilket gör att intäkterna minskar. Samtidigt har nämnderna stora utmaningar i att anpassa verksamheten till den ekonomiska ramen.

Investeringsbudgeten har setts över som en åtgärd för att minska utgifterna och stärka resultat och likviditet.
Stora byggprojekt har legat före i tidplanerna och genererade högre investeringsutgifter 2024. Det innebär att investeringsprognosen för 2025 beräknas lämnar överskott.

Stora utmaningar återstår för att få den kommunala budgeten i balans. Tidigare års negativa resultat tillsammans med årets prognos summerar ihop till ett återställandekrav på 150,5 mnkr. Ytterligare åtgärdsplaner måste upprättas och verkställas för att nämndernas verksamheter ska drivas inom tilldelade ramar.

Ekonomisk uppföljning – bolagen

Resultatutveckling

Mnkr	Bokslut 2022	Bokslut 2023	Bokslut 2024	Utfall 20250831	Prognos 2025
Sala-Heby Energi AB	16,3	13,0	0,5	-0,3	20,0
Salabostäder AB	6,2	1,6	18,9	20,7	10,4
Sala Silvergruva AB	-2,1	-7,1	0,0	0,3	0,0

Sala-Heby Energi AB:s periodresultat per 31 augusti uppgår till -0,3 mnkr. Prognosen för helåret visar på ett resultat om 20 mnkr.
Koncernens ekonomi har haft en utmanande inledning på året, främst till följd av pågående utmaningar inom fjärrvärmeverksamheten. Positivt är att de kraftiga prisökningarna på bränsle, som varit en stor påverkansfaktor, nu har stannat upp. Bolaget har också säkrat hela bränslebehovet för kommande säsong och beslutat om en prisjustering om 2 % från och med hösten.
Under året har ett tydligt effektiviseringsarbete påbörjats inom flera delar av verksamheten, särskilt inom administration och produktion. Fokus har varit att minska strukturella kostnader och stärka vår interna förmåga till styrning och uppföljning. Det interna utvecklingsprojektet inom administration, som nu är sjösatt och löper över hela 2025, förväntas skapa en mer robust organisation med förbättrad resurskontroll och effektivare processer. Effekter av detta arbete väntas från 2026 och framåt.
Vi kan också konstatera att likviditetssituationen är väsentligt starkare än motsvarande period föregående år, även om nivån fortsatt inte är optimal – en utveckling vi bedömer kommer att hålla i sig under resterande del av året.

Salabostäder AB:s periodresultat uppgår till 20,7 mnkr och årsprognosen till 10,4 mnkr.

Hyreshöjningarna börjar motsvara kostnadsökningarna igen vilket visar sig som en positiv trend på resultatet under de första 8 månaderna. Verksamhetens intäkter har ökat med 9,2 mnkr, en ökning med 6,2 % jämfört med motsvarande period föregående år. Verksamhetens kostnader har ökat med 0,4 mnkr jämfört med föregående år, vilket motsvarar en ökning på 0,3 % vilket kan härledas till både minskade kostnader (bl.a. fastighetsskötsel och underhåll) och ökade kostnader (främst taxebundna utgifter).

Enligt ägardirektivet ska bolaget ha en soliditet om lägst 15 % i genomsnitt under de tre senaste åren. Soliditeten har de tre senaste föregående åren pendlat något och treårsgenomsnittet beaktat med prognos 2025 uppgår till 14,8 % jämfört med föregående års 14,1 %.

Direktavkastningen ska enligt ägardirektivet uppgå till 5 %. Direktavkastningen, i vilket underhållet justeras till 25 mnkr för att uppnå jämförbarhet mellan åren, har de tre närmast föregående åren i genomsnitt legat omkring 3,6 % men har successivt varit fallande vilket överensstämmer med delårsprognosen. Det rådande läget med ekonomiska osäkerheter gör, tillsammans med det faktum att bolaget inte genom hyresökningar har kunnat kompensera ökade kostnader, att de uppsatta ekonomiska målen inte uppnås.

Bolagets upplåning har i överensstämmelse med ägardirektivet enbart skett med kommunal borgen och inom av kommunfullmäktige beviljad borgensram. Låneskulden har under året ökat med 30 mnkr och enligt prognosen kommer inga ytterligare lån nytecknas under 2025.

För ***Sala Silvergruva AB*** är periodresultatet positiv och uppgår till 0,3 mnkr. Årsprognosen pekar på ett nollresultat.
Soliditeten är fortsatt negativ, men resultatförbättringen och ökade intäkter visar på en positiv trend i verksamheten de senaste åren och i år.
Låneskulden har inte minskat nämnvärt under 2025.

Självfinansieringsgraden rör sig mot att stabiliseras men företaget är fortsatt beroende av extern finansiering/bidrag med nuvarande kostnadsmassa.
Under 2025 har Sala Silvergruva AB med hjälp av externa bidragsgivare renoverat Carl den XI lave-byggnad till en kostnad på ca 2,8 mnkr. Renoveringen har kunnat göras tack vare donationer från Sala Sparbank, Länsstyrelsen m fl. Projektet har finansierats med externa medel och belastar inte bolagets resultat.

Framtid

Kommunens ekonomiska situation kräver att arbetet med få en budget i balans behöver vara i fokus. Stora negativa balanskravsresultat måste återställas de kommande åren samtidigt som kommunens intäkter förväntas minska då invånarantalet och därmed även skatteunderlaget sjunker.

Enligt den senaste befolkningsprognosen förväntas antalet invånare sjunka stadigt under den kommande 20-års perioden och minska med totalt 1 066 personer fram till 2044.

Under hösten kommer förstudier att starta gällande digital signering och förstudien för införande av ledningssystem kommer att avslutas.

Näringslivsenheten planerar för aktiviteter i samverkan med stödaktörer: Almi, Nyföretagarcentrum, Coompanion, Regionen.
Arbetet med att ta fram ett landsbygdsprogram och näringslivsstrategiskt program slutförs av näringslivsenheten. Ett landsbygdsråd ska startas upp.

Kanslienheten påbörjar arbetet inför RRK-val (riksdag, region, kommun) 2026.

Som ett led i arbetet med säkerhet och beredskap kommer signalskyddsystem implementeras och cybersäkerhetskollen genomföras i samverkan med berörda verksamheter. Nya avtal ska tecknas med frivilliga resursgruppen (FRG).

En AI-funktionalitet för webben sala.se och intranätet ska utformas och implementeras.

Upphandlingsenheten ska arbeta fram en plan för inköp av livsmedel från mindre och lokala livsmedelsproducenter. Anbudsskolor ska genomföras tillsammans med Näringslivsenheten.

Räddningstjänsten har från oktober ansökt om dispens från arbetstidslagens krav på dygnsvila.

Räddningstjänsten ska delta i projekt med samverkande räddningstjänster inom RRÖS -samarbetet (Räddnings Region Östra Svealand).
RUHB-arbete (Räddningstjänst under höjd beredskap).
MSB och räddningstjänstorganisationerna samarbetar för att stärka räddningstjänsternas förmåga att agera vid höjd beredskap och ytterst krig.

Kultur- och fritidskontoret avser att stärka möjligheterna till spontanidrott, träning samt fritidsaktiviteter genom att fortsätta utveckla idrottsplatser, friluftsområden och anläggningar och att upprätta en idrottsplan samt en friluftsplan under 2025/2026.

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, där all barn- och ungdomsverksamhet betraktas som en resurs med en direkt påverkan på grundskolans utvecklingsmöjligheter genom positiv inverkan på elevernas kulturella, emotionella, sociala och fysiska utveckling.

Arbetet med förberedelser inför den nya Socialtjänstlagen fortsätter, med fokus på både organisatoriska och verksamhetsmässiga förändringar för att möta de nya krav och intentioner som lagen innebär.

Arbetet med utveckling av Familjecentral i Sala kommun tillsammans med övriga samverkanspartners fortsätter.

Arbetsprocesser inom familjehemsvården ska genomlysas för att effektivisera och kvalitetsutveckla familjehemsvården och hemmaplanslösningar.

Fortsätta samverkan mellan Ekonomiskt bistånd och Arbetsmarknadsenheten, utveckla nya arbetssätt och metoder som varaktigt bidrar till att förbättra etableringsarbetet i Sala kommun.

Fortsatt arbeta mot välfärdsbrottslighet där en modell tas fram som verksamheten kan arbeta utifrån för att förhindra felaktiga utbetalningar (FFU).

10 nya särskilt boende platser inom äldreomsorgen öppnas under hösten. Varav 7 platser på Björkgården, 1 plats på Parklängan 2, 1 plats på Parklängan 3 och 1 plats på Johannesbergsgatan 2.

Samtliga verksamheter inom omsorgen påbörjar upprättande av kontinuitetsplaner i syfte att minska sårbarheten vid kris.

Hemtjänsten genomför en planering för övertagande av LOV insatser inom befintlig verksamhet.

Nationellt kompetensutvecklingsprogram, yrkesresan startar för äldreomsorgen.

En ny daglig verksamhet LSS ska startas upp i samarbete med Salabostäder.

SHE-koncernen står bättre rustad än tidigare att möta både interna och externa utmaningar. Fokus framåt ligger på att upprätthålla en stabil ekonomisk grund, säkerställa genomförande av prioriterade investeringar samt att skapa utrymme för långsiktig hållbar utveckling av våra verksamheter.

Salabostäder AB ser framåt en fortsatt positiv trend i resultat samtidigt känns även viss osäkerhet kring det ökade vakanslägets påverkan.

Under hösten kommer ROT-projektet på Stöten 1 att aktiveras vilket kommer att innebära både ökade avskrivningar och ökade kostnader för underhåll.

Utbildningar har planerats för elsäkerhet och enklare rörmokerier för hösten.

Projektet Dammgatan 2 påbörjas under hösten och kommer fortgå till ca mitten av 2026. Under vintern/våren 2026 påbörjas produktionsfasen för Dolomiten 2, samtidigt som projektering av nästa etapp Fältspaten bör färdigställas under året.

Väsentliga personalförhållanden

ANTAL MEDARBETARE

Antal årsarbetare (antalet anställda omräknat i heltidstjänster, alla med tillsvidareanställning, vikariat och allmän visstidsanställning som varat i tre månader eller längre), per 31 december respektive år:

Antal medarbetare

	Koncernen		Kommunen	
	2023	**2024**	**2023**	**2024**
Tillsvidare	2 117	2 101	2 013	1 987
Visstidsanställda	58	113	51	107
Totalt	**2 175**	**2 214**	**2 064**	**2 094**

Antal årsarbetare per den 31 december 2024 var något fler än året innan, en ökning med 30 st årsarbetare.

Antal årsarbetare per 31 augusti

	Koncernen		Kommunen	
	2023	**2024**	**2024**	**2025**
Tillsvidare + Visstid = Totalt	2 233	2 167	2 118	2 048

Antal årsarbetare har legat på en stadig nivå de senaste åren. Delåret 2025 visar en minskning med 70 årsarbetare, i förhållande till delåret 2024. Skillnaden ligger inom den statistiska normalvariationen och bedömningen är att ökningen inte är tillräckligt stor för att det ska gå att dra slutsatser kring om det kommer att påverka antalet på årsbasis.

De senaste fem åren har antalet årsarbetare inom kommunen legat på en stadig nivå med endast mycket små variationer. För koncernen har situationen varit densamma, endast Sala silvergruva AB har haft större förändringar av antal årsarbetare, orsakat av en stor omorganisation. Från delåret 2024 till delåret 2025 har antalet årsarbetare i den kommunala koncernen minskat med 66 st, i kommunen minskade antalet med 70 st och för bolagen tillsammans var det en ökning med 4 st årsarbetare.

Det finns arbetskraftsbrist inom vissa yrkeskategorier i hela landet och även så i Sala kommunkoncern. Bland de svårrekryterade grupperna återfinns undersköterskor, lärare, socialsekreterare, samhällsbyggare, tekniker m.fl.

Fördelning mellan män och kvinnor, koncern (antal personer, ej årsarbetare) per 31 augusti

	Kommun	SaboAB	SHEAB	SSAB	Summa
Kvinnor	1 479	14	16	11	1 520
Män	456	25	50	7	538
Summa	**1 935**	**39**	**66**	**18**	**2 058**

Antal anställda medarbetare i den kommunala koncernen per den 31 augusti 2024 var 2 058 st, av dessa är 74 % kvinnor och 26 % män.

Sala kommun har stora kvinnodominerade arbetsplatser, främst inom vård och omsorg samt Skolkontoret, totalt i kommunen är 76 % av medarbetarna kvinnor. Inom de kommunala bolagen har Sala Silvergruva 7 kvinnor (61 %) och i Salabostäder samt Sala-Heby Energi finns övervägande män, Salabostäder har 36 % kvinnor och Sala-Heby Energi 24 % kvinnor.

Fördelning mellan män och kvinnor, kommun (antal personer, ej årsarbetare) 2025-07-31

	Skolkontor	Vård och omsorg	Övriga[2]	Summa
Kvinnor	578	711	190	1 479
Män	148	151	157	456
Summa	**726**	**862**	**347**	**1 935**

De två största verksamheterna är vård och omsorg samt Skolkontoret. Traditionellt är kommunsektorn kvinnodominerad. Sala kommun utgör inget undantag med 76 % kvinnor och 24 % män i augusti 2025. För skolkontoret visar siffran i augusti på 80 % kvinnor och för Vård och Omsorg 82 %, kvinnor.

Andel heltidsanställda delåret 2025 (2024)

	Skolkontor	Vård och omsorg	Övriga
Kvinnor	98 % (99 %)	99 % (99 %)	97 % (98 %)
Män	98 % (96 %)	100 % (100 %)	95 % (95 %)

I Sala kommun är rätten till heltidstjänst norm, med deltid som en möjlighet. Detta gör att Sala kommun finns med i toppen bland Sveriges kommuner då det gäller antal medarbetare med heltidstjänst.

[2]Kommunledningskontor, Tekniska kontoret, Samhällsbyggnadskontor, Räddningstjänst, samt Kultur- och fritidskontor.

ÅLDER

Antal medarbetare i kommunen som uppnår 65 års ålder (pensionsålder) per år

	2024	2025	2026	2027	2028
Antal	19	41	50	62	56

Genomsnittsålder bland Sala kommuns medarbetare i augusti 2025 är 46,4 år (2024 45,8) år.

HÄLSA OCH ARBETSMILJÖ

Friskvård

Sala kommun uppmuntrar hälsofrämjande aktiviteter för personal genom att erbjuda ett friskvårdsbidrag, till ett värde av 2000 kr, att användas som betalning för hälsofrämjande friskvård. Nyttjandegraden som mäts vid årets slut den 31 december var 77 % för år 2024, vilket var på samma nivå som året innan, 2023.

Ökad friskvård är ett av målen för 2025 där indikatorn är ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget. För delåret 2025 var nyttjandegraden 45,96 %, vilket är en ökning med nästan 5,5 % i förhållande till delåret 2024, då den var 40,48 %.

SJUKFRÅNVARO

Sjukfrånvaro av totalt arbetad tid för respektive år

Sjukfrånvaro år	2021	2022	2023	2024
Sjukfrånvaro totalt i %	8,0	8,1	8,4	8,0

Sjukfrånvaro av totalt arbetad tid vid respektive delår

Sjukfrånvaro delår	2021	2022	2023	2024	2025
Sjukfrånvaro totalt i %	7,8	7,7	7,6	7,5	7,8
Sjukfrånvaro, > 60 dgr i % av totalt antal	39,6	32,5	40,7	44,6	46,3
Sjukfrånvaro, kvinnor	8,7	8,7	8,3	8,4	8,7
Sjukfrånvaro, män	5,0	4,9	5,3	4,9	5,1
Sjukfrånvaro, 29 år eller yngre	10,8	8,2	8,4	6,6	7,6
Sjukfrånvaro, 30-49 år	6,9	7,8	7,2	6,7	7,4
Sjukfrånvaro, 50 år eller äldre	8,0	8,2	7,8	8,5	8,2

Sjukfrånvaron inom Sala kommun för delåret 2025 visar på totalt 7,8 % av totalt arbetad tid, vilket är tre tiondels procentenhet sämre utfall i förhållande till delåret 2024. Det är svårt att dra några slutsatser utifrån denna blygsamma ökning då variationen månad för månad är mycket oregelbunden, sjukfrånvaronivån vid delåret ger en indikation på att sjuktalen ligger på, i stort sett, samma nivå som tidigare år. Målet för sjukfrånvaron i Sala kommun är 8,18 % för 2025, vilket är ett genomsnitt av de sista fem årens sjukfrånvaro.

Antalet sjukskrivna varierar markant över åren och har regionala variationer som beror på konjunkturläget och förändringar i regelverken, men också på demografiska förändringar som att andelen äldre ökar.

Sjukfrånvaro av sammanlagd ordinarie arbetstid

Sjukfrånvaro	Koncernen		Kommunen	
	2024	202508	2024	202508
Sjukfrånvaro totalt i %	7,9	7,5	8,0	7,8
Sjukfrånvaro, > 60 dgr i % av totalt antal sjukskrivna	44,7	47,0	44,8	46,3
Sjukfrånvaro, kvinnor	9,0	8,6	9,0	8,7
Sjukfrånvaro, män	5,1	4,7	5,1	5,1
Sjukfrånvaro, 29 år eller yngre	6,8	7,4	7,0	7,6
Sjukfrånvaro, 30-49 år	7,0	7,1	7,2	7,4
Sjukfrånvaro, 50 år eller äldre	8,9	8,1	9,1	8,2

Sjukfrånvaro av sammanlagd ordinarie arbetstid, kommunala bolagen

Sjukfrånvaro	SaboAB		SHEAB		SSAB	
	2024	202508	2024	202508	2024	202508
Sjukfrånvaro totalt i %	7,0	5,0	3,2	3,0	7,7	7,5
Sjukfrånvaro, > 60 dgr i % av totalt antal	64,1	51,1	32,9	100	61,9	66,8
Sjukfrånvaro, kvinnor	10,7	6,3	2,4	4,9	8,6	5,6
Sjukfrånvaro, män	4,3	4,1	3,4	2,5	6,1	0,4
Sjukfrånvaro, 29 år eller yngre	7,9	7,5	0,9	0,0	0,0	0,0
Sjukfrånvaro, 30–49 år	5,7	1,2	1,0	1,2	8,8	21,1
Sjukfrånvaro, 50 år eller äldre	7,9	8,5	3,9	4,4	7,4	10,9

Sjukfrånvaron inom den kommunala koncernen för delåret 2025 visar en sjukfrånvaro på totalt 7,5 %, av den sammanlagda ordinarie arbetstiden. De kommunala bolagen har färre medarbetare där sjukfrånvaro för en eller två medarbetare ger en stor inverkan på sjukfrånvarotalet vilket på samma sätt påverkar det totala koncernresultatet. Sala kommun har en sjukfrånvaro under delåret på totalt 7,8 %, Sala Silvergruva 7,5 %, Salabostäder 5,0 % och Sala-Heby Energi 3,0 %.

Nedanstående tabell visar att den högsta sjukfrånvaron för perioden finns inom verksamheten Vård och omsorg (10,3%), övriga har ett delårsresultat som ligger under det kommunala målet, 8,18 % för 2025.

Sjukfrånvaro av sammanlagd ordinarie arbetstid

Totalt i %	2024	Delår 2024	Delår 2025
Vård och omsorg	10,2	9,6	10,3
Skolkontor	6,9	6,2	6,0
Tekniska kontoret	7,3	6,8	6,3
Salabostäder AB	7,0	6,3	5,0
Samhällsbyggnadskontor	7,6	6,3	8,1
Sala-Heby Energi AB	3,2	1,9	3,0
Sala Silvergruva AB	7,7	11,0	7,5
Räddningstjänst	2,8	1,6	1,3
Kommunledningskontor	-	-	5,7
Kultur- och fritidskontor	3,6	2,9	3,2

LÖNER 2024

Löneöversyn har genomförts med berörda arbetstagarorganisationer i enlighet med gällande huvudöverenskommelser (HÖK). Översynen för samtliga förbund var avklarad och nya löner utbetalades innan sommaren 2025. De nya avtalen som gäller fram till den 31 mars 2026 följer industriavtalets märke på 6,4%, fördelat med 3,4% för 2025 och 3,0% för 2026. Utfallet för Sala kommun 2025 blev 3,43 %.

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. Avstämning görs, med arbetstagarrepresentanter efter löneöversynsprocessen, för att följa upp att samtalen genomförts samt för att fånga upp eventuella förbättringsförslag.

INTERNA UTBILDNINGAR

En arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud har genomförts under perioden, omfattningen var tre heldagar. Under hösten 2025 kommer utbildningen att erbjudas ytterligare en gång, även denna gång tre heldagar.

Utöver detta har HR genomfört två så kallade tematräffar för chefer under våren, den första handlade om riktlinje och rutin för arbetsanpassning och arbetslivsinriktad rehabilitering och den andra innehöll analyser och diskussion kring sjukfrånvaro.

Två utbildningskampanjer, webb utbildningar, har erbjudits under perioden, med ett antal tillfällen, under rubrikerna Hälsa, ekonomi och nyckeltal samt Ledarskap för prestation och hälsa.

Under perioden 2023–2025 ska alla kommunens chefer genomgå ledarskapsutbildningen Utvecklande ledarskap (UL) som är framtagen av försvarshögskolan och bygger på svensk och internationell forskning. Tre grupper gick utbildningen under våren 2025.

Alla medarbetare i Sala kommun erbjuds utbildning i hjärt- och lungräddning (HLR) och under perioden har 18 grupper genomfört utbildningen.

Övrig kompetensutveckling planeras och hanteras behovsanpassat inom respektive verksamhet.

EKONOMISKA SAMMANSTÄLLNINGAR

Resultaträkning

Mnkr	Not	Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	Budget 2025	Prognos 2025
Verksamhetens intäkter	3	423,2	270,1	265,7	418,0	458,2
Verksamhetens kostnader	4, 32	-2 089,0	-1 335,7	-1 307,1	-2 004,8	-2 099,6
Jämförelsestörande poster	5	90,9	91,4	-1,4	0,0	-1,4
Avskrivningar	6	-109,6	-70,1	-75,7	-102,6	-109,8
Verksamhetens nettokostnader		**-1 684,5**	**-1 044,3**	**-1 118,5**	**-1 689,4**	**-1 752,6**
Skatteintäkter	7	1 201,4	802,2	822,3	1 253,3	1 233,9
Generella statsbidrag och utjämning	8	506,4	337,4	353,6	517,1	530,3
Verksamhetens resultat		**23,3**	**95,3**	**57,4**	**81,1**	**11,6**
Finansiella intäkter	9	16,2	9,2	8,3	6,5	10,7
Finansiella kostnader	10	-39,4	-25,2	-27,8	-34,5	-42,2
Resultat efter finansiella poster		**0,1**	**79,3**	**37,9**	**53,1**	**-19,9**
Årets resultat		**0,1**	**79,3**	**37,9**	**53,1**	**-19,9**

Kassaflödesanalys

Mnkr	Not	Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	Budget 2025	Prognos 2025
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN						
Årets resultat		0,1	79,3	37,9	53,1	-19,9
Justering för ej likviditetspåverkade poster	11	118,1	70,1	77,7	100,9	110,9
Övriga likviditetspåverkande poster	12	3,0	-48,4	0,5	4,5	0,5
Poster som redovisas i annan sektion	13	-98,5	-98,5	-0,3		-0,3
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital		**22,7**	**2,5**	**115,8**	**158,5**	**91,2**
Ökning/minskning kortfristiga fordringar		32,3	8,7	-31,2		
Ökning/minskning kortfristiga skulder		-33,1	-47,6	-26,2		
Ökning/minskning förråd, lager, exploate-ringsfastigheter		-0,3	0,0	0,0		
Kassaflöde från den löpande verksamheten		**21,6**	**-36,4**	**58,4**	**158,5**	**91,2**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN						
Investering i immateriella tillgångar		0,0	0,0	0,0		0,0
Investering i materiella tillgångar		-376,4	-261,0	-96,1	-206,0	-166,6
Försäljning av materiella tillgångar		96,5	96,4	0,4	0,0	8,0
Förvärv av i finansiella tillgångar		-2,5	-2,3	-0,2	0,0	-0,2
Avyttring av finansiella tillgångar		0,0	0,0	0,0		
Kassaflöde från investeringsverksamheten	14	**-282,4**	**-166,9**	**-95,9**	**-206,0**	**-158,8**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN						
Nyupptagna lån		190,0	190,0	75,0	150,0	150,0
Amortering av långfristiga skulder		-10,7	-3,7	-3,7	-6,9	-6,9
Amortering av skulder för finansiell leasing		-19,7	-10,4	-13,0		-13,0
Ökning av långfristiga fordringar		-0,7	-0,6	-0,5		-0,5
Erhållna offentliga investeringsbidrag		0,0	0,0	0,0		
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		**158,9**	**175,3**	**57,8**	**143,1**	**129,6**
UTBETALNING AV BIDRAG TILL STATLIG INFRASTRUKTUR						
Utbetalning av bidrag till statlig infrastruktur		0,0	0,0	0,0	-6,3	-6,3
Kassaflöde fr bidrag till statlig infrastruktur		**0,0**	**0,0**	**0,0**	**-6,3**	**-6,3**
Årets kassaflöde		**-101,9**	**-28,0**	**20,3**	**89,3**	**55,7**
Likvida medel vid årets början		**119,3**	**119,3**	**17,4**	**73,4**	**17,4**
Likvida medel vid årets slut		**17,4**	**91,3**	**37,7**	**162,7**	**73,1**

Balansräkning

Mnkr	Not	Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Immateriella anläggningstillgångar	15	0,7	0,8	0,4
Materiella anläggningstillgångar				
Mark, byggnader och tekniska anläggningar	16	2 160,3	1 989,9	2 154,2
Maskiner och inventarier	17	99,9	96,3	106,5
Finansiella anläggningstillgångar	18	46,8	46,6	47,4
Summa anläggningstillgångar		**2 307,7**	**2 133,6**	**2 308,5**
Bidrag till statlig infrastruktur	19	**30,8**	**16,1**	**29,5**
Omsättningstillgångar				
Förråd, lager, exploateringsfastigheter	20	12,6	12,4	12,6
Kortfristiga fordringar	21	153,8	177,4	185,0
Kortfristiga placeringar	22	0,0	51,7	0,0
Kassa och bank	23	17,4	91,3	37,7
Summa omsättningstillgångar		**183,8**	**332,7**	**235,3**
SUMMA TILLGÅNGAR		**2 522,3**	**2 482,4**	**2 573,3**
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER	24			
Ingående eget kapital		**733,3**	**733,3**	**732,3**
Direktbokning mot eget kapital		-1,1	0,0	0,0
Årets resultat		0,1	79,3	37,9
Summa eget kapital		**732,3**	**812,6**	**770,2**
Avsättningar				
Pensioner och andra förpliktelser	25	43,6	44,3	44,1
Övriga avsättningar	26	19,8	4,0	19,8
Summa avsättningar		**63,4**	**48,3**	**63,9**
Skulder				
Långfristiga skulder	27, 31	1 407,5	1 320,2	1 446,3
Kortfristiga skulder	28	319,2	301,3	293,0
Summa skulder		**1 726,7**	**1 621,5**	**1 739,2**
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		**2 522,3**	**2 482,4**	**2 573,3**

Mnkr	Not	Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
Ansvarsförbindelser				
Pensionsförpliktelser som inte har tagits upp bland skulderna eller avsättningarna	29	463,1	474,1	460,7
Övriga ansvarsförbindelser	30	1 131,7	1 116,5	1 180,2

Kommunen 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 296 kommuner och regioner som per 2025-06-30 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 nämnd borgensförbindelse. Enligt regressavtalet ska ansvaret fördelas dels i förhållande till storleken på de medel som respektive medlem lånat av i 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 2025-06-30 uppgick Kommuninvest i Sverige AB:s totala förpliktelser till 640 399,5 mnkr och totala tillgångar till 666 756,4 mnkr. Sala kommuns andel av de totala förpliktelserna uppgick till 1 930,7 mnkr och andelen av de totala tillgångarna uppgick till 2 002,6 mnkr.

Sala kommun har efter KF beslut 2009-10-29 § 96 undertecknat ett genomförande och finansieringsavtal med Banverket avseende åtaganden på Dalabana etapp 1 och 2. Avtalet innebär att Sala kommun vid ett eventuellt uppkommit underskott maximalt garanterar 17,5 mnkr.

Sala kommun har ett skogsinnehav på 4 088 ha med ett grovt beräknat marknadsvärde på ca 589,3 mnkr som till betydande del ligger utanför balansräkningen.

DRIFT- OCH INVESTERINGSREDOVISNING

Driftredovisning

Mnkr	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	*Budget 2025	Prognos 2025	Budget-avvikelse
Kommunstyrelse	**198,1**	**182,5**	**260,5**	**277,2**	**-16,7**
Intäkter	-344,2	-325,6	-550,0	-518,0	10,7
Kostnader	542,3	508,1	810,5	795,2	-27,4
Revision	**0,8**	**0,5**	**1,2**	**1,1**	**0,2**
Intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kostnader	0,8	0,5	1,2	1,1	0,2
Överförmyndare	**1,4**	**1,4**	**3,3**	**3,3**	**0,0**
Intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kostnader	1,4	1,4	3,3	3,3	0,0
Kultur- och fritidsnämnd	**44,3**	**43,4**	**67,7**	**67,7**	**0,0**
Intäkter	-3,7	-5,9	-5,0	-6,1	1,1
Kostnader	48,1	49,4	72,7	73,8	-1,1
Skolnämnd	**418,3**	**414,8**	**672,4**	**660,5**	**11,9**
Intäkter	-148,1	-433,6	-653,9	-665,1	11,2
Kostnader	566,5	848,4	1 326,3	1 325,6	0,8
Äldre- och omsorgsnämnd	**355,3**	**348,7**	**520,6**	**542,5**	**-21,9**
Intäkter	-50,0	-44,7	-58,2	-64,5	6,3
Kostnader	405,3	393,3	578,8	607,0	-28,1
Social- och arbetsmarknadsnämnd	**129,1**	**127,5**	**159,9**	**197,5**	**-37,5**
Intäkter	-13,7	-17,8	-22,1	-26,3	4,2
Kostnader	142,9	145,3	182,0	223,7	-41,7
Finansförvaltning	**-103,1**	**-0,4**	**3,7**	**3,0**	**0,7**
Intäkter	-99,1	-5,7	0,0	-6,8	6,8
Kostnader	-4,0	5,3	3,7	9,8	-6,1
Avgår interna poster					
Intäkter	290,2	567,0	871,2	871,2	0,0
Kostnader	-290,2	-567,0	-871,2	-871,2	0,0
Summa intäkter	**-368,8**	**-266,3**	**-418,0**	**-415,6**	**40,3**
Summa kostnader	**1 413,1**	**1 384,7**	**2 107,4**	**2 168,2**	**-103,5**
Verksamhetens nettokostnader	**1 044,3**	**1 118,4**	**1 689,3**	**1 752,6**	**-63,3**

*Inkl. ombudgetering

Kommentarer på avvikelser mellan utfall och prognos driftredovisning

Periodens resultat vid delåret omräknat till helår avviker från årsprognosen med totalt -71,8 mnkr. Avvikelsen mellan periodens resultat och årsprognosen beror till stora delar del på:

Kommunstyrelsen, -3,5 mnkr

Kommunledningskontor, -1,1 mnkr. Periodens resultat, omräknat till helår, visar en negativ avvikelse jämfört med årsprognosen. Detta beror bla på semesterlöneskulden som är uppbokad vid delåret, högre avskrivningar kopplade till IT-investeringar i slutet av året och felperiodiserade IT-hyror samt Kansliets lämnade bidrag som till stor del är utbetald första delen av året.

Samhällsbyggnadskontor, -4,7 mnkr. Avvikelsen mellan periodens resultat (omräknat till helår) och årsprognosen förklaras av att semesterlöneskulden bokas upp vid delåret, vilket påverkar resultatet tillfälligt. Dessutom har en stor del av de externa intäkterna redan fakturerats tidigare under året. Samtidigt förväntas ökade konsultkostnader under sista delen av året.

Tekniska kontoret, +3,3 mnkr. Tekniska kontorets utfall för delåret uppgår till 85,0 mnkr, om detta extrapoleras genom (/8*12) ger det ett utfall på helår om 127,6 mnkr. Kontoret lämnar dock en prognos om 124,2 mnkr, en avvikelse på 3,3 mnkr. De bakomliggande förklaringarna återfinns främst inom tre verksamheter, Kontorsledning inklusive skogen, Fastighet och Måltid.

Kontorsledning inklusive skogen - här förväntas intäkter realiseras om ca 4 mnkr under hösten genom planerat uttag enligt årets avverkningsplan.

Måltid - i delårsresultatet saknas en månads debitering mot Skolkontoret vilket alltid justeras i december månad, samt en av KS beslutad extra debitering mot nämnda skolkontor. Verksamheten genomför kostnadsminskningar inom flera områden bla personal, omräkning och effektivisering av livsmedel och förbrukningsvaror samt en ökad försäljning av matlådor för avhämtning inom äldreomsorgen.

Fastighet - perioden som har gått har präglats av en stor återhållsamhet inom främst löpande drift och underhåll där endast nödvändiga åtgärder utförs, dock har inte prognosen skrivits ner för att motsvara detta då erfarenhet visar att verksamhet fastighet kan vara ”baktung” med flera kostnader som kommer sent på året samt en osäkerhet inför vintern med tanke på snöröjning.

Räddningstjänst, -1,1 mnkr. Avvikelsen mellan periodens resultat (omräknat till helår) och årsprognosen förklaras av att semesterlöneskulden bokas upp vid delåret, vilket påverkar resultatet tillfälligt, avvikelsen beror även på budgeterade intäkter som inkommer senare på året och även övriga kostnader.

Skolnämnden, -38,6 mnkr. Vid omräkning av periodens utfall för externa intäkter till helår uppstår en positiv avvikelse om 14,5 mnkr jämfört med årsprognosen. Detta förklaras främst av statsbidrag som prognostiseras inkomma under hösten.

För personalkostnaderna visar helårsberäkningen av periodutfallet en positiv avvikelse på 40,2 mnkr jämfört med årsprognosen. Av detta utgör förändringen i semesterlöneskulden 23,6 mnkr. Den återstående differensen beror på planerade rekryteringar under hösten, vilket medför ökade kostnader.

Övriga kostnader uppvisar en positiv avvikelse på 4,9 mnkr vid omräkning till helår. Avvikelsen förklaras av att planerade inköp under höstterminen är inkluderade i prognosen.

Interna kostnader avviker positivt med 8,6 mnkr jämfört med årsprognosen. Detta beror på en högre genomsnittlig måltidskostnad per månad under höstterminen än under januari–augusti, på grund av sommarmånaderna. Det beror även på att fler tilläggsbelopp förväntas delas ut under hösten.

Äldre- och omsorgsnämnden, -19,5 mnkr. Periodens resultat, omräknat till helår, visar en negativ avvikelse jämfört med årsprognosen. Detta beror bla på semesterlöneskulden som är uppbokad vid delåret, ej periodiserade intäkter och ökade personalkostnader då en ny avdelning på SÄBO öppnar under hösten.

Social- och arbetsmarknadsnämnden, -6,2 mnkr. Om periodens personalkostnader omräknas till helår så uppstår en avvikelse från årsprognosen. Det beror dels på semesterlöneskulden samt dels på att personalkostnaderna förväntas bli högre under hösten vilket gör att årsprognosen är högre än periodens resultat.

Om periodens resultat för interna kostnader jämförs med helårsprognosen så uppstår en avvikelse, vilket beror på att vissa kostnader för administrativt stöd inte belastar perioden. Årsprognosen är högre än utfallet för perioden, omräknat på helår, då det förväntas inkomma kostnader för lokalhyror under hösten.

Semester-, ferie- och uppehållslöneskuld samt okompenserad övertid påverkar utfall och prognos då de endast bokförs till delår- och årsbokslutet.

Investeringsredovisning

Mnkr	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	*Budget 2025	Prognos 2025	Budget-avvikelse
Kommunstyrelse	**158,2**	**80,0**	**184,1**	**135,4**	**48,7**
Inkomster	-96,4	-0,4	-10,1	-8,1	-2,0
Utgifter	254,6	80,4	194,2	143,5	50,7
Kultur- och fritidsnämnd	**1,6**	**2,9**	**2,5**	**2,9**	**-0,4**
Inkomster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utgifter	1,6	2,9	2,5	2,9	-0,4
Skolnämnd	**2,4**	**13,1**	**19,7**	**19,7**	**0,0**
Inkomster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utgifter	2,4	13,1	19,7	19,7	0,0
Äldre- och omsorgsnämnd	**2,4**	**0,0**	**5,4**	**0,6**	**4,8**
Inkomster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utgifter	2,4	0,0	5,4	0,6	4,8
Finansförvaltning	**2,2**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Inkomster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utgifter	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa	**166,8**	**95,9**	**211,7**	**158,6**	**53,1**

*Inkl. överförda investeringsanslag (Överf)

I budget 2025 budgeterades för en investeringsvolym på 206,0 mnkr. I samband med behandlingen av bokslut 2024 överfördes investeringsanslag på 5,7 mnkr. Totalt uppgår därefter investeringsbudgeten till 211,7 mnkr.

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 tre 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/nämndsnivå. 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.

I fullmäktiges budgetbeslut avsätts en summa till kommunstyrelsens förfogande. Enligt antagen riktlinje är förfogandet i första hand till för att täcka koncerninterna oförutsedda enstaka händelser. Maximalt 10 % av förfogandet kan delas ut till externa parter.

Investeringsbudget

Fullmäktige tilldelar kommunstyrelsen och nämnderna anslag som binds på styrelse/nämndsnivå.

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 uppgår 2025 till 40,24 %

Kapitalkostnader i form av avskrivningar och ränta på bundet kapital. Den internt beräknade räntan har 2025 satts till 2,50 %. Kapitalkostnaderna beräknas enligt rak nominell metod, dvs linjär avskrivning och ränta på bokfört restvärde. För information om avskrivningstider se redovisningsprinciper.

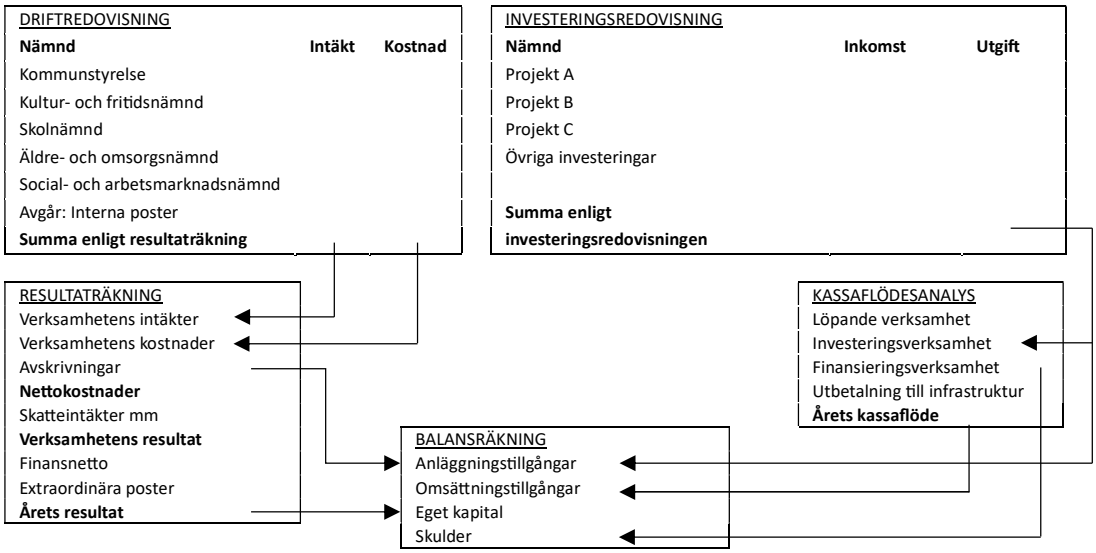
Gemensamma kostnader som fördelas mellan kommunens olika verksamheter genom interndebitering är:

- 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

Redovisningen 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). Samma redovisningsprinciper och beräkningsmetoder har använts i delårsrapporten som i den senaste årsredovisningen.

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. Saneringsutgifter uppgår vid delåret 2024 till 7,3 mnkr, vilket skulle ha påverkat årets resultat negativt.

Säsongsvariationer eller cykliska effekter som påverkar verksamheten
I kommunens budget är intäkter respektive kostnader till stor del rakt fördelade över årets 12 månader varför avvikelser förekommer under verksamhetsåret mot faktiskt utfall då intäkter och kostnader kan variera mellan olika perioder under året på grund av säsongsvariationer i kommunens olika verksamheter.

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 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 värkligt 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.

<u>Fast egendom</u>
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 i resultaträkningen. 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.

Skulder och avsättningar
Investeringsbidrag och anslutningsavgifter tas upp som en förutbetald intäkt och redovisas bland långfristiga skulder i balansräkningen. Bidragen och avgifterna periodiseras ut över anläggningens nyttjandeperiod som en intäkt i resultaträkningen.

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.

Pensionsförpliktelserna 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 ett och två betalas ut i september och december för individuell förvaltning och kvartal tre och fyra betalas ut 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 25:32. Differens mellan slutlig taxering och redovisad skatteintäkt föregående år redovisas som justeringspost.

Personalkostnader
Intjänad semester-, ferie- och upphållslön samt okompenserad övertid har värderats till sitt verkliga värde inklusive personalomkostnadspålägg (40,24 %) och redovisas som kortfristig skuld i balansräkningen.

Arbetsgivaravgifter för augusti 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 pensionsskuldsberäkning per 2025-08-16. 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		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	Budget 2025	Prognos 2025
Not 3	Verksamhetens intäkter					
	Försäljningsintäkter	47,9	30,3	27,0		
	Taxor, avgifter och ersättningar	79,7	54,7	60,6		
	Hyror och arrenden	36,1	23,9	20,6		
	Bidrag från staten	152,3	97,7	86,0		
	Offentliga investeringsbidrag	1,6	1,0	1,0		
	EU-bidrag	5,1	2,0	2,2		
	Övriga bidrag	2,8	1,7	0,8		
	Försäljning av verksamhet och entreprenader	97,7	58,7	67,4		
		423,2	**270,1**	**265,7**	**418,0**	**458,2**
Not 4	Verksamhetens kostnader					
	Personalkostnader inkl sociala avgifter	1 203,2	776,3	777,4		
	Pensionskostnader inkl särskild löneskatt	179,4	103,8	88,7		
	Inköp anläggningstillgångar och underhålls-material	15,8	9,0	8,0		
	Bränsle, energi, vatten	48,8	30,1	29,2		
	Köp av huvudverksamhet	192,1	122,3	135,9		
	Övriga tjänster	222,7	131,8	115,9		
	Lokal- och markhyror	53,1	41,3	33,3		
	Lämnade bidrag	66,6	49,7	46,3		
	Övriga kostnader	107,3	71,5	72,5		
		2 089,0	**1 335,7**	**1 307,1**	**2 004,8**	**2 099,6**
Not 5	Jämförelsestörande poster					
	Översvämningskostnader	-11,3	-5,6	-1,0		-1,0
	Försäkringsersättning översvämning	5,3	0,0	0,0		
	Reavinster	98,5	98,5	0,3		0,3
	Utrangeringar	-1,6	-1,5	-0,7		-0,7
		90,9	**91,4**	**-1,4**		**-1,4**
Not 6	Avskrivningar					
	Immateriella tillgångar	0,4	0,3	0,3		
	Mark, byggnader och tekniska anläggningar	89,5	56,1	63,7		
	därav finansiell leasing	*18,2*	*8,3*	*11,7*		
	Maskiner och inventarier	18,7	12,6	11,6		
	därav finansiell leasing	*3,3*	*2,2*	*2,1*		
	Nedskrivningar	1,0	1,0	0,0		
		109,6	**70,1**	**75,7**	**102,6**	**109,8**
Not 7	Skatteintäkter					
	Kommunalskatt, preliminär	1 203,0	802,0	826,3		1 239,5
	Skatteavräkning föregående år, justeringspost	-5,9	-3,9	-0,8		-0,8
	Skatteavräkning innevarande år, prognos	4,3	4,0	-3,2		-4,8
		1 201,4	**802,2**	**822,3**	**1 253,3**	**1 233,9**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	Budget 2025	Prognos 2025
Not 8	Generella statsbidrag och utjämning					
	Inkomstutjämningsbidrag/-avgift	351,2	234,1	250,0		375,0
	Kostnadsutjämning	16,5	11,0	16,8		25,3
	Regleringsbidrag/-avgift	70,0	46,7	40,3		60,4
	LSS utjämningsbidrag/-avgift	2,7	1,8	2,9		4,3
	Fastighetsavgift	62,4	42,1	43,5		65,3
	Generella bidrag från staten	0,7	0,0	0,0		
	Bidrag utökad sjuksköterskebemanning	1,8	1,2	0,0		
	Bidrag extra resurser till skolor för att mildra effekten av inflationen	1,1	0,4	0,0		
		506,4	**337,4**	**353,6**	**517,1**	**530,3**
Not 9	Finansiella intäkter					
	Bankränta	2,3	0,0	0,7		
	Övriga ränteintäkter	0,2	0,0	0,0		1,0
	Ränteintäkter kundfordringar	0,2	0,2	0,2		
	Borgensavgifter	6,8	4,5	4,4	6,1	6,6
	Överskottsutdelning Kommuninvest	0,9	0,9	1,6		1,6
	Uttag överskottsfond KPA	1,8	0,0	0,0		
	Värdeförändring Trygg Politiker Pension	0,8	0,7	0,5		0,5
	Värdeförändring depåinnehav	2,3	1,8	0,0		
	Övriga finansiella intäkter	1,0	1,0	0,9	0,4	1,0
		16,2	**9,2**	**8,3**	**6,5**	**10,7**
Not 10	Finansiella kostnader					
	Låneräntor	27,4	17,6	21,0	32,8	32,3
	Finansiell kostnad pension	3,2	3,8	1,1	1,7	1,2
	Räntor leasingskuld	8,7	3,6	5,4		8,2
	Övriga finansiella kostnader	0,2	0,1	0,4		0,5
		39,4	**25,2**	**27,8**	**34,5**	**42,2**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831	Budget 2025	Prognos 2025
Not 11	Justering för ej likviditetspåverkade poster					
	Avskrivningar	108,6	70,1	75,7	102,6	109,8
	Nedskrivningar	1,0	0,0	0,0		
	Utrangeringar	1,6	1,6	0,7		
	Gjorda avsättningar	3,0	3,8	0,5	-2,9	
	Upplösning av anläggnings- och anslutningsavgifter	-0,5	0,0	0,0		
	Upplösning av investeringsbidrag	-1,6	-1,0	-1,0		
	Upplösning av bidrag till infrastruktur	1,8	0,7	1,3	1,1	1,1
	Övriga ej likviditetspåverkande poster	4,1	-5,1	0,5		
		118,1	**70,1**	**77,7**	**100,9**	**110,9**
Not 12	Övriga likviditetspåverkande poster					
	Anläggnings- och anslutningsavgifter	3,0	1,5	0,5	0,0	0,5
	Exploateringsverksamhet	0,0	0,0	0,0	4,5	
	Kortfristiga placeringar	0,0	-49,9	0,0		0,0
		3,0	**-48,4**	**0,5**	**4,5**	**0,5**
Not 13	Poster som redovisas i annan sektion					
	Realisationsresultat vid försäljning av anläggnings-tillgångar	-98,5	-98,5	-0,3		-0,3
Not 14	Kassaflöde från investeringsverksamheten					
	Investeringsutgifter	-378,8	-263,3	-96,3		-166,8
	Investeringsinkomster	96,5	96,4	0,4		8,1
	varav fastighetsförsäljningar	96,4	96,4	0,3		
	varav försäljning maskiner o bilar	0,1	0,0	0,1		
		-282,3	**-166,9**	**-95,9**	**-206,0**	**-158,8**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
Not 15	Immateriella anläggningstillgångar			
	Licenser	0,7	0,8	0,4
	Ack Investeringar	2,6	2,6	2,6
	Ack Avskrivningar	-1,5	-1,5	-2,0
	Ingående bokfört värde	**1,1**	**1,1**	**0,7**
	Nyanskaffning inkl pågående projekt	0,0	0,0	0,0
	Årets Avskrivningar	-0,4	-0,3	-0,3
	Utgående bokfört värde	**0,7**	**0,8**	**0,4**
Not 16	Mark, byggnader o tekniska anläggningar			
	Markreserv	61,2	61,2	61,2
	Verksamhetsfastigheter	1 715,7	1 558,7	1 684,7
	Fastigheter för affärsverksamhet	202,7	200,0	219,9
	Publika fastigheter	144,0	137,0	146,5
	Fastigheter för annan verksamhet	36,7	32,8	42,0
		2 160,3	**1 989,9**	**2 154,2**
	Ack. Investeringar	2 725,6	2 641,1	3 103,2
	Utrangeringar	71,0	71,0	53,9
	Ack. Avskrivningar	-941,7	-936,7	-1 015,5
	Nedskrivningar	0,0	-1,5	-0,7
	Ingående bokfört värde	**1 855,0**	**1 773,9**	**2 140,9**
	Nyanskaffning inkl pågående projekt	395,5	271,1	77,4
	Avyttringar	-96,4	-96,4	-0,3
	Årets Avskrivningar	-89,5	-56,1	-64,0
	Utrangeringar/Nedskrivningar	-1,6	-1,0	0,0
	Omklassificeringar	-1,0	0,0	0,0
	Reavinster	98,5	98,4	0,2
	Utgående bokfört värde	**2 160,3**	**1 989,9**	**2 154,2**
	därav finansiell leasing	*327,5*	*239,0*	*296,7*
Not 17	Maskiner och inventarier			
	Maskiner	9,5	10,0	5,4
	Inventarier	60,0	54,6	72,4
	Bilar	30,4	31,8	28,7
		99,9	**96,4**	**106,5**
	Ack. Investeringar	395,5	395,5	413,1
	Ack. Avskrivningar	-297,6	-297,6	-315,1
	Ack. Justeringar	2,0	2,0	1,9
	Ingående bokfört värde	**99,9**	**99,9**	**99,9**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
	Nyanskaffningar	19,0	9,1	18,7
	Avyttringar	-0,1	-0,1	-0,1
	Årets avskrivningar	-18,9	-12,6	-11,6
	Justeringar	-0,1	-0,1	-0,5
	Reavinster	0,1	0,1	0,1
	Utgående bokfört värde	**99,9**	**96,3**	**106,5**
	därav finansiell leasing	*11,7*	*12,7*	*9,1*
Not 18	Finansiella anläggningstillgångar			
	Aktier i Kommunaktiebolaget	0,0	0,0	0,0
	Aktier i Sala-Heby Energi AB	0,1	0,1	0,1
	Aktier i Sala Silvergruva AB	5,2	5,1	5,2
	Aktier i Salabostäder AB	10,2	10,2	10,2
	Andelskapital i Kommuninvest ek förening	22,7	22,7	22,7
	Aktier i Inera AB	0,0	0,0	0,0
	Andelar	1,3	1,3	1,4
	Bostadsrätter	0,0	0,0	0,0
	Kapitalförsäkring förtroendevalda	2,5	2,6	3,0
	Utlämnat reverslån VafabMiljö Kommunalförbund	4,7	4,7	4,7
		46,8	**46,6**	**47,4**
Not 19	Bidrag till statlig infrastruktur			
	Citybanan			
	Totalt bidrag	19,3	19,3	19,3
	Ack upplösning	-9,3	-9,0	-9,8
	varav årets upplösning	-0,8	-0,5	-0,5
	Summa bidrag Citybanan	**10,0**	**10,3**	**9,5**
	Cykelbana Kumla-Ransta			
	Totalt bidrag	14,8	3,0	14,8
	Ack upplösning	-1,2	-0,6	-1,7
	varav årets upplösning	-0,7	-0,1	-0,5
	Summa bidrag cykelbana Kumla-Ransta	**13,6**	**2,4**	**13,1**
	Cykelbana Sala-Heby			
	Totalt bidrag	4,0	4,0	4,0
	Ack upplösning	-0,7	-0,6	-0,8
	varav årets upplösning	-0,2	-0,1	-0,1
	Summa bidrag cykelbana Sala-Heby	**3,3**	**3,4**	**3,2**
	Cirkulationsplats Fridhem/56			
	Totalt bidrag	4,0	0,0	4,0
	Ack upplösning	-0,2	0,0	-0,3
	varav årets upplösning	-0,2	0,0	-0,1
	Summa bidrag cirkulationsplats Fridhem/56	**3,8**	**0,0**	**3,7**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
	Totalt bidrag till statlig infrastruktur	**30,8**	**16,1**	**29,5**
	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.			
Not 20	Förråd, lager, exploateringsfastigheter			
	Central-/materialförråd	0,0	0,3	0,0
	Lager	3,5	2,8	3,5
	Exploateringsfastigheter	9,2	9,2	9,2
		12,6	**12,3**	**12,6**
Not 21	Kortfristiga fordringar			
	Kundfordringar	25,2	23,7	12,9
	Fordringar hos anställda	0,3	0,4	0,2
	Statsbidragsfordringar	1,5	0,5	5,6
	Skattefordringar	16,3	28,8	24,9
	Upplupna skatteintäkter	3,8	11,4	0,0
	Kommunal fastighetsavgift	59,3	57,2	64,5
	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	47,0	55,2	71,3
	Övriga kortfristiga fordringar	0,3	0,3	5,6
		153,8	**177,4**	**185,0**
Not 22	Kortfristiga placeringar			
	Depånummer 7502410 Söderberg & Partners	0,0	51,7	0,0
Not 23	Kassa och bank			
	Avräkningskonton	0,0	0,9	1,0
	Kassa	0,0	0,0	0,0
	Bank	17,2	90,2	36,3
	Sparkonto Lantmännen	0,2	0,2	0,4
		17,4	**91,3**	**37,7**
Not 24	Eget kapital			
	Anläggningskapital	867,6	781,1	827,9
	Rörelsekapital	-135,3	31,4	-57,7
		732,3	**812,6**	**770,2**
	Specifikation av det egna kapitalets förändring			
	Ingående eget kapital	733,3	733,3	732,3
	Byte av redovisningsprincip finansiell leasing fast egendom	-1,1	0,0	0,0
	Årets resultat	0,1	79,3	37,9
	Utgående eget kapital	**732,3**	**812,6**	**770,2**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
Not 25	Avsättningar för pensioner och andra förpliktelser			
	Avsättning pensioner			
	Ingående avsättning, inkl löneskatt	40,5	40,5	43,6
	Pensionsutbetalning	-3,1	-2,1	-2,3
	Nyintjänad pension	2,4	2,1	1,6
	Ränte- och basbeloppsuppräkning	3,2	3,1	1,1
	Överfört till ordinarie beräkning	0,0	0,0	0,0
	Övrigt	0,0	0,0	0,0
	Förändring löneskatt	0,6	0,7	0,1
	Summa avsättning pensioner	**43,6**	**44,3**	**44,1**
	Aktualiseringsgrad	97 %	97 %	97 %
	Överskottsfond hos KPA	0,0	0,0	0,0
Not 26	Övriga avsättningar			
	Avsättning cykelbana Kumla-Ransta			
	Redovisat värde vid årets början	0,0	0,0	11,8
	Nya avsättningar	11,8	0,0	0,0
	Ianspråktagna avsättningar	0,0	0,0	0,0
	Outnyttjat belopp som återförts	0,0	0,0	0,0
	Förändring av nuvärdet	0,0	0,0	0,0
	Utgående avsättning	**11,8**	**0,0**	**11,8**
	Avsättning cykelbana Sala-Heby			
	Redovisat värde vid årets början	4,0	4,0	4,0
	Nya avsättningar	0,0	0,0	0,0
	Ianspråktagna avsättningar	0,0	0,0	0,0
	Outnyttjat belopp som återförts	0,0	0,0	0,0
	Förändring av nuvärdet	0,0	0,0	0,0
	Utgående avsättning	**4,0**	**4,0**	**4,0**
	Avsättning cirkulationsplats Fridhem/56			
	Redovisat värde vid årets början	0,0	0,0	4,0
	Nya avsättningar	4,0	0,0	0,0
	Ianspråktagna avsättningar	0,0	0,0	0,0
	Outnyttjat belopp som återförts	0,0	0,0	0,0
	Förändring av nuvärdet	0,0	0,0	0,0
	Utgående avsättning	**4,0**	**0,0**	**4,0**
	Summa övriga avsättningar	**19,8**	**4,0**	**19,8**
Not 27	Långfristiga skulder			
	Lån i banker och kreditinstitut	**1 005,0**	**1 008,2**	**1 076,9**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
	Förutbetalda intäkter som regleras över flera år:			
	Förutbetalda investeringsbidrag, ingående värde	20,0	20,0	18,4
	Nya investeringsbidrag under året	0,0	0,0	0,0
	Resultatförda investeringsbidrag	-1,6	-1,0	-1,0
	Summa förutbetalda investeringsbidrag	**18,4**	**19,0**	**17,4**
	Återstående antal år (vägt snitt)	12 år	15 år	12 år
	Förutbetalda anläggnings-/anslutningsavgifter VA, ingående värde	31,0	31,0	33,5
	Nya anslutningsavgifter under året	3,0	1,5	0,5
	Resultatförda anslutningsavgifter	-0,5	0,0	0,0
	Summa förutbetalda anslutningsavgifter	**33,5**	**32,5**	**34,0**
	Återstående antal år (vägt snitt)	64 år	62 år	64 år
	Leasingskulder som regleras över flera år:			
	Lös egendom			
	Leasingskuld, ingående värde	15,1	15,1	11,7
	Amortering leasingskulder	-3,4	-2,4	-2,6
	Nya leasingskulder under året	0,0	0,0	0,0
	Summa leasingskulder	**11,7**	**12,7**	**9,1**
	Fast egendom			
	Leasingskuld, ingående värde	317,1	236,5	338,9
	Amortering leasingskulder	-16,4	-8,0	-29,9
	Nya leasingskulder under året	38,2	19,3	0,0
	Summa leasingskulder	**338,9**	**247,8**	**308,9**
	Summa långfristiga skulder	**1 407,5**	**1 320,2**	**1 446,3**
Not 28	Kortfristiga skulder			
	Kortfristig del av långfristig skuld	6,9	7,4	6,3
	Kortfristig skuld VA-kollektivet	4,3	11,5	0,0
	Leverantörsskulder	91,1	80,9	64,8
	Upplupen källskatt	17,0	18,3	18,6
	Upplupna arbetsgivaravgifter	22,9	24,7	25,2
	Fastighetsskatt	0,8	1,3	1,3
	Skuld okompenserad övertid	3,0	2,9	2,3
	Semesterlöneskuld	50,7	32,7	32,0
	Ferielöneskuld lärare	16,8	0,0	0,0
	Uppehållslöneskuld	0,9	0,0	0,0
	Upplupna pensionskostnader, individuell del	33,7	42,9	40,6
	Upplupen särskild löneskatt pensioner	8,2	28,0	25,9
	Upplupna pensionsförsäkringsavgifter	0,8	0,3	0,5

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
	Upplupna räntekostnader	3,0	3,6	4,0
	Förutbetalda skatteintäkter	0,0	0,0	3,2
	Förutbetalda generella statsbidrag	0,0	0,6	0,0
	Förutbetalda riktade statsbidrag	7,3	5,7	25,3
	Övriga utgiftsrester och övriga interimsskulder	51,9	40,5	43,1
		319,2	**301,3**	**293,0**
	Förutbetalda generella statsbidrag består av ett bidrag för utökad sjuksköterskebemanning med restriktionen att det avsåg 2023 och 2024. Bidraget som var på totalt 3,39 mnkr har intäktsförts med 1,58 mnkr 2023 och 0,5 mnkr för perioden januari till augusti 2024. Återstår 0,6 mnkr för september till december 2024.			
	Riktade statsbidrag intäktsredovisas i takt med att villkoren uppfylls. Erhållna ej redovisade statsbidrag uppgår till 25,3 mnkr. Av de upplupna riktade statsbidragen är huvuddelen hänförbara till skola 8,8 mnkr och äldreomsorg 16,5 mnkr.			
Not 29	Pensionsförpliktelser som inte har tagits upp bland skulderna eller avsättningarna			
	Ansvarsförbindelser IB inkl löneskatt	454,4	454,4	463,1
	Årets utbetalningar	-27,2	-18,3	-18,5
	Ränte- och basbeloppsuppräkning	28,1	27,3	15,2
	Övrig post	6,0	6,8	1,3
	Förändring av löneskatt	1,7	3,8	-0,5
	Ansvarsförbindelse UB inkl löneskatt	**463,1**	**474,1**	**460,7**
	Aktualiseringsgrad	**97%**	**97%**	**97%**
Not 30	Övriga ansvarsförbindelser			
	Borgensåtaganden			
	VafabMiljö Kommunalförbund	14,7	15,9	17,4
	Salabostäder AB	792,9	792,9	822,9
	Sala-Heby Energi AB	288,1	276,7	303,8
	Sala-Heby Energi Elnät AB	10,4	10,4	10,4
	Sala Silvergruva AB	25,7	20,7	25,7
		1 131,7	**1 116,5**	**1 180,2**
Not 31	Leasing			
	Lös egendom			
	Operationell leasing			
	Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:			
	med förfall inom 1 år	14,6	17,9	9,4
	med förfall inom 2-5 år	16,0	17,7	10,7
	med förfall senare än 5 år	0,0	0,0	0,0
		30,6	**35,6**	**20,1**
	Finansiell leasing			
	Totala minimileaseavgifter	12,3	13,5	9,5
	Framtida finansiella kostnader	-0,7	-0,8	-0,5
	Nuvärdet av minimileaseavgifter	**11,7**	**12,7**	**9,1**

Mnkr		Bokslut 2024	Redovisat 20240831	Redovisat 20250831
	Nuvärdet av minimileaseavgifterna förfaller enligt följande:			
	med förfall inom 1 år	3,3	3,3	4,6
	med förfall inom 2-5 år	8,4	9,5	4,5
	med förfall senare än 5 år	0,0	0,0	0,0
		11,7	**12,7**	**9,1**
	Fast egendom			
	Operationell leasing			
	Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:			
	med förfall inom 1 år	6,3	7,1	5,2
	med förfall inom 2-5 år	12,1	10,3	8,9
	med förfall senare än 5 år	1,3	0,0	1,2
		19,7	**17,4**	**15,3**
	Varav kommunkoncerninterna operationella leasingavtal			
	Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:			
	med förfall inom 1 år	0,8	0,4	0,6
	med förfall inom 2-5 år	1,0	0,1	0,6
	med förfall senare än 5 år	0,0	0,0	0,0
		1,8	**0,5**	**1,2**
	Finansiell leasing			
	Totala minimileaseavgifter	442,4	321,2	397,2
	Framtida finansiella kostnader	-103,5	-73,4	-88,3
	Nuvärdet av minimileaseavgifter	**338,9**	**247,8**	**308,9**
	Nuvärdet av minimileaseavgifterna förfaller enligt följande:			
	med förfall inom 1 år	16,9	12,4	16,1
	Med förfall inom 2-5 år	64,9	45,2	61,5
	Med förfall senare än 5 år	257,1	190,3	231,3
		338,9	**247,8**	**308,9**
	Varav kommunkoncerninterna finansiella leasingavtal			
	Framtida minimileaseavgifter förfaller enligt följande:			
	med förfall inom 1 år	3,0	2,9	3,0
	med förfall inom 2-5 år	7,9	8,6	6,5
	med förfall senare än 5 år	6,9	7,2	6,2
		17,8	**18,7**	**15,7**
Not 32	Upplysning om kostnader för räkenskapsrevision			
	Sakkunnigt biträde	0,9	0,6	0,3
	Förtroendevalda revisorer	0,4	0,2	0,2
		1,3	**0,8**	**0,5**

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 utjämningssystemet i posten generella statsbidrag och utjämning.

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

DELÅRSRAPPORT 2025-08-31

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 2020/XXX REVIDERAD § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX

SALA KOMMUN
Växel: 0224-74 70 00 | E-post: kommun.info@sala.se | Postadress: Box 304, 733 25 Sala

BILAGA
NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSER

DELÅR 2025-08-31
SALA KOMMUN

INNEHÅLL

KOMMUNDIREKTÖR OCH KOMMUNLEDNINGSKONTORET 4
RÄDDNINGSTJÄNSTEN 28
SAMHÄLLSBYGGNADSKONTORET 34
TEKNISKA KONTORET EXKL VA-VERKSAMHETEN 39
TEKNISKA KONTORET VA-VERKSAMHETEN 55
KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDEN 58
SKOLNÄMNDEN 65
ÄLDRE - OCH OMSORGSNÄMNDEN 74
SOCIAL- OCH ARBETSMARKNADSNÄMNDEN 84
ÖVERFÖRMYNDARVERKSAMHET 93
REVISIONEN 94

KOMMUNDIREKTÖR OCH KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Perioden som gått

Kommundirektör:

Under perioden har kommundirektören haft ekonomi i balans som högsta prioritet. Genom en förstärkt process för månadsvis rapportering och uppföljning har åtgärder kunnat identifieras, beslutas och verkställas i tid, vilket stärker kommunens långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

Utöver detta har kommundirektören fokuserat på strategiska frågor i linje med den politiska viljeinriktningen. Särskilt fokus har lagts på att utveckla företagsklimatet samt att stärka trygghet och säkerhet, två områden som är centrala för kommunens framtida attraktivitet och hållbara utveckling.

Säkerhet och beredskap:

- Vakantsatt funktionen beredskapssamordnare.
- Genomförs säkerhetsanalys på SHE AB.
- Rekrytering säkerhetssamordnare, tillsatt 15 september.
- Pågående rekrytering för beredskapssamordnare.
- Framtagande an kommungemensam e-tjänst och information för kontinuitetshantering.
- Färdigställande av kommungemensam krisledningsplats efter MSBs krav.
- Genomför projekt reservkraft trygghetspunkt Lärkan.
- Startat projekt för kommungemensam kamerabevakning.
- Startat projekt för säker kommunikation vid kris.
- Framtagande av kommungemensam inriktning och instruktion för krisledning.

Näringsliv:

- Organisation: tjänsten landsbygdsutvecklare har tagits bort, marknadsstrateg tillsatts, näringslivskoordinator projektanställts.
- Utvärdering av 400 års jubiléet.
- Företagsvecka 10-14 mars.
- Besöksnäringen: bussresa och nätverksträff.
- Träff för lokala företagare med Svenskt Näringsliv.
- Näringslivsråd: näringslivsstrategiskt program och byggklar mark, samt för- eftermöten med referensgruppen.
- Företagsfrukostar andra tisdagen I månaden utom juli och december och företagsbesök varannan tisdag.
- Samverkan med Sala Sparbank kring Rookie startup.
- Samverkan med UF-organisationen och UF på skolorna.
- Arbete med landsbygdsprogram och näringslivsstrategiskt program.
- Uppstart av Storytellingprojekt med ekonomiskt stöd från Regionen.
- Aktivt deltagande i Regionens projekt *InVästmanland* (länsgemensamt arbete inom etablerings- och investeringsarbetet).
- Inflyttarträff.
- Erfarenhetsspridning till andra kommuner och organisationer gällande jubileumsåret 2024, bland annat till Västmanland under Västmanlands turismdag.
- Fokus på besöksnäring och evenemang på sociala medier för Hem till Sala.
- Magasinet "Hem till Sala", framtagande tillsammans med Sala Allehanda.

Kommunledningskontoret

Kontoret etablerades den 1 januari 2025 och leds av stabschefen. Organisationen omfattar personalverksamhet samt enheterna ekonomi, hållbar utveckling, kansli, upphandling, IT och digitalisering samt kommunikation.

Under det första verksamhetshalvåret har fokus legat på att bygga en stabil grund för kontorets arbete. En central del har varit att utveckla uppföljningen av kontorets grunduppdrag genom framtagandet av nya indikatorer och nyckeltal. Dessa är direkt kopplade till kommunfullmäktiges utvecklingsmål och stärker därmed både styrningen och den långsiktiga måluppfyllelsen.

Som ett led i detta har även ett gemensamt mål och syfte för kontoret formulerats. Detta utgör en vägledning för fortsatt utveckling, samordning och prioritering av verksamheten.

Personalverksamhet:

- Löneöversyn har genomförts under perioden med berörda arbetstagarorganisationer, i enlighet med huvudöverenskommelserna (HÖK). Översynen för samtliga förbund var avklarade och nya löner utbetalades innan sommaren 2025. De nya avtalen som gäller fram till den 31 mars 2026 följer industriavtalets märke på 6,4%, fördelat med 3,4% för 2025 och 3,0% för 2026
- Den årliga lönekartläggningen har genomförts, utifrån jämställdhet mellan kvinnor och män, avseende 2025 års löner. Inga osakliga löneskillnader beroende av kön kunde identifieras.
- Alla kommunens chefer har utbildats i tillitsbaserad ledning och styrning och som en fortsättning satsar kommunen på ledarskapsutbildning, utvecklande ledarskap (UL) för alla chefer, av ekonomiska skäl sattes chefsutbildningen på paus under andra delen av år 2024. Under våren 2025 har utbildningen återupptagits och 40st av kommunens chefer har genomfört utbildningen under perioden.
- Som ett led i att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen har upphandling av verktyg för digital referenstagning vid rekrytering genomförts och verktyget kommer att introduceras under hösten 2025.
- HR har under våren genomfört arbetsmiljöutbildning för chefer samt ett antal temautbildningar, ytterligare utbildningstillfälle kommer att genomföras under hösten 2025.
- Avtalet med företagshälsovården (Avonova) går ut 2025-12-31. Ny upphandling har genomförts under våren 2025 och Avonova fick fortsatt förtroende att leverera företagshälsovård till Sala kommun.

Kanslienheten:

- Löpande utbildat handläggare i ärendehanteringssystemet Evolution för att säkerställa rättssäker handläggning och kommunens ärendeberedningsprocess.
- Fortsatt digitalisering av nämnd-/KF-sammanträden.
- Färdigställt arbetet med enhetens grunduppdrag samt tagit fram mätbara mål kopplade till kommunens övergripande mål för att kunna redovisa måluppfyllelse.
- Uppstart av projektet e-arkiv har genomförts.
- Ny kanslichef från slutet av mars.
- Internposten har tillkommit kansliet och utredning över effektivisering av postturer har inletts.
- Påbörjat utredning av centralisering av sekreterarskapet i kommunen.
- Påbörjat arbetet med att ta fram nya rutiner och till viss del implementerat dessa avseende remisshanteringen.
- Flytt samt förändring av tjänsten kommunjurist till Hållbar utvecklingsenheten. Tjänsten är fr.o.m. 1 juni 2025 en kombinerad tjänst som kommunjurist och strateg mot välfärdsbrottslighet.

IT- och digitaliseringsenheten:

- Till följd av det ekonomiska läget har kommunledningskontoret genomfört organisatoriska förändringar som åtgärder för att nå en ekonomi i balans för kontoret vilket har resulterat i att rollen IT-arkitekt har dragits in.

- Projektet ”Ny datorhall” har slutförts.
- Genomfört tekniska projekt för att bibehålla god kvalité och säkerhet i vår IT-infrastruktur och våra lagringsmiljöer.
- Vattenskada i enhetens lokaler åtgärdad och lokalen är nu i fullt bruk.
- Digitaliseringsrådet är igång och arbete löper på enligt plan.
- Behörighetshanteringssystemet e-SumIt har ersatts med en e-tjänst och automatiserats med verktyget MIM.
- Förstudien för e-arkiv avslutad och uppstart av införande inleds under hösten.
- Införande av systemförvaltningsmodellen PM3 har påbörjats för att renodla roller/ansvar, stärka styrning och prioritering, skapar ordning och reda i systemfloran, möjliggör ett tydligare medborgarfokus och ger en bättre samordnad och effektivare resursanvändning.
- Förstudie för ledningssystem till Sala kommun pågår.
- Genomfört förstudie för att hantera och administrera telefoner med verktyget Intune. Resulterat i att vi fortsätter använda nuvarande verktyg då Intune skapade mer arbete, gav sämre funktionalitet och ökade kostnader i andra delar i vår IT-infrastruktur. Nya verktyget måste utvecklas ytterligare av Microsoft innan vi kan ta in och använda det. Intune ingår utan extra kostnad nuvarande licenser.

Ekonomi:

- Arbetet med att få en budget i balans har haft stort fokus under året, förslag på åtgärder har sammanställts och presenterats för respektive nämnd.
- Nya finansiella mål har arbetats fram i samarbete med SKR och beslutats i fullmäktige.
- Riktlinjen för God ekonomisk hushållning har reviderats och beslutats i fullmäktige.
- Investeringsriktlinjen har reviderats och en rutin för systematisk omprövning av nyttjandeperioder och restvärde har tagits fram.
- En riktlinje för fordonshantering har tagits fram och beslutats av KS.
- Resursfördelningsmodellen för budgetarbetet fortsätter att utvecklas och samtliga nämnder har nu lämnat in genomarbetade prioriteringsförslag.

Kommunikation:

- Till följd av det ekonomiska läget har kommunledningskontoret genomfört organisatoriska förändringar som åtgärder för att nå en ekonomi i balans för kontoret. Detta har resulterat i att två tjänster har dragits in, de berörda rollerna är e-tjänsteutvecklare och serviceadministratör för kontaktcenter/reception.
- Framtagning och utformning av ledningsinformation och pressmeddelanden från organisationen med nyheter och filmer via webben, intranät och sociala medier.
- Funktionalitet för webben med API-kopplingar till öppna API:er. Den första externa API-kopplingen har gjorts mot Sveriges Radios VMA-API för att generera automatisk publicering vid VMA (Viktigt meddelande till allmänheten).
- Kommunikation om ett urval av Kommunstyrelsens tagna beslut efter genomförda KS-sammanträden och information inför Kommunfullmäktiges sammanträden med filmer och nyheter via webben och sociala medier.
- Utveckling och framtagning av 11 st. nya e-tjänster.
- Användarunderlag och samtalsstatistik till verksamheterna kring telefoni- och växeltjänster i syfte att stärka bättre tillgänglighet och bemötande i organisationen.
- Inom området kriskommunikation och beredskap har det genomförts övningar, utbildning och krisberedskap.
- Medieträning för ledningsgrupper och verksamheter inom organisationen.

Upphandlingsenheten:

- Samverkan med Hallstahammars kommun har påbörjats från 1 januari 2025. Under perioden har XX upphandlingar genomförts där Hallstahammars kommun varit delaktig eller varit ensam beställare.
- Under perioden har Insiktsmätningen Nöjd upphandlingsindex (NUI) genomförts. Enhetens resultat placerar kommunen som bäst i Västmanland med 66 poäng, och 39e plats i SKRs Insiktsmätning.
- Enheten har deltagit i näringslivsträffar och tematräff för gröna näringar under Företagsveckan. Träffarna har behandlat LOU, förfaranden inom upphandling samt möjligheter att handla från lokala livsmedelsproducenter. Detta har hittills resulterat i ett ingått samarbete mellan upphandlingsenheten, måltidsenheten samt näringslivsenheten kring möjliggörandet av inköp från lokala livsmedelsproducenter.

Hållbar utvecklingsenheten:

- Införande av styrmodell har genomförts och beräknas fortsätta under året. Genomförandet har bland annat omfattat presentation för kommunfullmäktiges ledamöter, utbildning av kommunens chefer vid ledarforum och framtagande av en populärversion samt film.
- Arbete med att följa upp samtliga kontors grunduppdrag har letts av enheten där kvalitetsledare har stöttat kontoren. Arbetet har fokuserat på framtagandet av indikatorer och nyckeltal för att möjliggöra uppföljning av grunduppdrag.
- Har tagit initiativ till och etablerat ett samverkansnätverk med andra kommuner inom kvalitet och styrning, i syfte att stärka erfarenhetsutbyte och skapa långsiktigt värde för kommunerna.
- Ansökan om ESF-projekt för fortsatt kompetensutveckling har genomförts. Första ansökan avslogs och beslut om att ansöka på nytt har tagits av KSLU. Ny ansökan ska skickas in i mitten av september och omfattar samarbete med Fagersta kommun och Norbergs kommun.
- Inventering av bidrag som beslutats av kommunstyrelsen har genomförts på uppdrag av densamma och förslag på åtgärder har tagits fram.
- Inventering av kommunens arbete inom social hållbarhet har påbörjats i ett led att prioritera och belysa områden som Sala kommun bör fokusera på.
- Enheten har utökats med två nya tjänster; lokalstrateg samt kommunjurist/strateg mot välfärdsbrottslighet. Tjänsten lokalstrateg är för närvarande under rekrytering. Tjänsten kommunjurist/strateg mot välfärdsbrottslighet är tillsatt sedan 1 juni 2025.
- Inom arbetet mot välfärdsbrottslighet har flera aktiviteter genomförts i enlighet med kommunens antagna handlingsplan mot välfärdsbrottslighet. Detta omfattar bland annat en utredning om införande av en tipsfunktion med fokus på oseriösa aktörer. Tipsfunktionen planeras att införas under hösten tillsammans med riktade kommunikationsinsatser. Vidare har Sala kommun blivit pilotkommun för att testa en beräkningsmodell inom ekonomiskt bistånd. Arbetet har även intensifierats inom området upphandling. En ny riskanalys genomförs i samarbete med upphandlingsenheten med fokus på kontroll och uppföljning. Som en del av detta arbete har en rutin för grundläggande kontroll upprättats. Slutligen har samverkan inom området förstärkts genom utvecklingen av ett nätverk för upphandling och ökat samarbete mellan kommuner i Mälardalen.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-3 773	-5 569	1 796	-5 659	-6 937	1 278
Interna intäkter	-1 503	-1 904	401	-2 254	-2 783	529
Summa intäkter	-5 275	-7 474	2 199	-7 913	-9 721	1 808

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Köp av huvudverksamhet, bidrag	10 286	12 459	-2 173	15 429	15 328	101
Personalkostnader	45 286	41 330	3 956	67 926	63 093	4 833
Övriga kostnader	16 558	17 558	-1 000	24 837	27 895	-3 060
Interna kostnader	3 270	3 451	-181	4 905	5 488	-583
Summa kostnader	75 401	74 798	603	113 096	111 804	1 292
Resultat	70 125	67 325	2 800	105 183	102 084	3 100

PERIODENS RESULTAT

Kommundirektören och kommunledningskontoret redovisar totalt en positiv avvikelse för den aktuella perioden.

Externa intäkter överstiger budget, vilket bland annat beror på intäkter från Hallstahammars kommun avseende upphandlingstjänster som även gör avvikelse på helåret. Systemkostnaden (för hantering av löner) som först betalas av Sala kommun och sedan faktureras vidare åt extern part, har ökat. Detta har lett till högre fakturering och därmed ökade intäkter.

De interna intäkterna avviker också positivt, då internposten har flyttats från tekniska kontoret till kanslienheten, vilket motsvaras av ökade övriga kostnader på kanslienheten som även gör avvikelse på helåret.

Köp av huvudverksamhet, bidrag visar en negativ avvikelse för perioden, vilket främst beror på att majoriteten av kansliets lämnade bidrag redan har utbetalats.

Personalkostnaderna är lägre än budgeterat, vilket kan förklaras av återhållsamhet och nerdragning av tjänster.

Övriga kostnader överstiger budget, bland annat på grund av ökade avskrivningar inom IT.

ÅRSPROGNOS

Kommundirektören och kommunledningskontoret prognostiserar en positiv avvikelse för helåret. Personalkostnaderna förväntas bli lägre än budget, vilket främst beror på återhållsamhet i rekrytering. Övriga kostnader prognostiseras överstiga budget, främst till följd av ökade avskrivningar inom IT samt ökade kostnader för system och licenser. En allmän återhållsamhet finns inom verksamheten.

Periodens resultat, omräknat till helår, visar en negativ avvikelse på 1,1 miljoner kronor jämfört med årsprognosen. Detta beror bla på semesterlöneskulden som är uppbokad vid delåret, högre avskrivningar kopplade till IT-investeringar i slutet av året och felperiodiserade IT-hyror. Kansliets lämnade bidrag som till stor del är utbetald första delen av året.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Kommundirektör	4 287	4 016	271	6 430	5 825	605
Säkerhet och beredskap	1 073	629	444	1 609	1 585	24
Näringsliv	4 570	4 913	-343	6 854	6 827	27
Kommunledningskontoret	918	988	-70	1 377	1 439	-62
Personal	7 854	6 840	1 014	11 780	10 804	976
Kanslienheten	18 028	19 747	-1 719	27 041	27 186	-146
IT	14 992	14 221	771	22 487	22 870	-383

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Ekonomi	7 474	6 559	915	11 211	10 400	811
Kommunikation	5 929	5 507	422	8 893	8 633	260
Upphandling/inköp	3 467	2 290	1 177	5 200	4 230	970
Hållbar utveckling	1 535	1 615	-80	2 302	2 283	18
Summa	**70 125**	**67 325**	**2 800**	**105 183**	**102 084**	**3 100**

Delårsbokslutet visar sammantaget en positiv prognos för helåret.

Kommundirektörens prognos visar ett positivt resultat som till stora delar beror på att övriga kostnader har ett lägre utfall än mot prognosen. I dessa delar återfinns oförutsedda kostnader och politiska uppdrag samt utredningar.

Inom området säkerhet och beredskap har en tidigare felbudgetering identifierats. Under perioden har åtgärder vidtagits för att hantera underskottet, vilket gör att resultatet förväntas landa i nivå med budget. Även näringslivsenheten och hållbar utveckling prognostiserar ett utfall som bedöms vara i linje med budget.

Personalenheten uppvisar en positiv budgetavvikelse med ett överskott på 976 tkr. Detta beror främst på lägre personalkostnader, vilket i sin tur förklaras av faktorer som föräldraledigheter, vakanta tjänster, reducerade tjänster och pensionsavgångar.

Kanslienheten redovisar däremot en negativ budgetavvikelse om 146 tkr, främst till följd av obudgeterade kostnader och kostnader kopplade till införandet av ett e-arkiv. En del av underskottet har dock kunnat balanseras genom lägre personalkostnader.

IT-enheten prognostiserar ett underskott. Ökade licenskostnader, kostnader för hyra av krisledningsplats samt högre avskrivningskostnader har påverkat resultatet negativt. Samtidigt har vissa planerade inköp senarelagts, vilket lett till att avvikelsen blivet mindre.

Ekonomienheten visar ett överskott om 811 tkr. Den största delen av överskottet, 1 066 tkr, kan hänföras till lägre personalkostnader till följd av vakanser och sjukskrivningar. Däremot finns ett underskott inom övriga kostnader (217 tkr), som till stor del består av avgifter kopplade till ekonomisystemet, samt ett mindre underskott inom interna kostnader (52 tkr), där bland annat portokostnader ingår.

Kommunikationsenheten redovisar ett positivt resultat, vilket förklaras av personalvakanser och ett generellt återhållsamt ekonomiskt agerande. Även upphandlings- och inköpsverksamheten lämnar ett överskott, till följd av intäkter från Hallstahammars kommun som inte helt motsvaras av ökade kostnader.

En generell återhållsamhet finns inom enheterna.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Kommundirektören har löpande rapporterat ärendet Budget i balans vid kommunstyrelsen. Detta ärende har redovisats separat.

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
IT: Sagt upp en servicebil	80	
IT: Få in verksamheternas behov och förändringar avseende licenser	0	Kommer på sikt få bättre kostnadskontroll då verksamheterna går in i förvaltningsmodellen PM3. Effekt visar sig först 2026/2027
IT/Komm: Organisationsförändring		Vakanssatta tjänster samt färre antal medarbetare
IT: Omförhandlat licenskostnader	300	
KAN: Se över billigare alternativ till radiosändningar		Förväntad effekt 2026
KAN: Säga upp tidningsprenumerationer		Förväntat genomslag 2026

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
SÄK/BER: Förbrukningsinventarier och materiel för lokal kopplat till signalskydd sker under hela 2025	80	Lägre kostnad än förväntat
SÄK/BER: Representation, kompetensutveckling och resor minskas då vi i nuläget är två personal färre än budgeterat för under 2025.	66	Lägre kostnad än förväntat
SÄK/BER: Se över administrativa tjänster och licenser	52,5	Avslutat avtal med leverantör

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
S&B: Krislivsmedelshantering	133	24	110	200	200	-
S&B: Krigsmaterial	100	96	4	150	150	-
KAN: E-arkiv	833	0	833	1 250	-	1 250
KAN: Sala silvergruva b-aktier	0	42	-42	-	42	- 42
IT: Server/Lagrin/nätver/säkerhet	4 155	3 437	718	6 232	4 600	1 632
IT: IT- och digitaliseringsenheten	667	564	103	1 000	1 000	-
KOM: Ai funktion webb intranät	200	25	175	300	300	-
Summa	**6 088**	**4 188**	**1 899**	**9 132**	**6 292**	**2 840**

IT-enheten (IT) redovisar lägre kostnader än planerat för brandväggar och datalagring. Långsiktig arkitektur kring integrationslösningar och automation har skjutits på framtiden. Vilket bidrar till en positiv prognos.

Kommunledningskontoret (KLK) planerar att genomföra planerade investeringsinköp först i slutet av året.

Kanslienheten (KAN) kommer att anskaffa e-arkivet via annan kommun, vilket innebär att kostnaden klassificeras som en driftkostnad istället för en investering. Och lämnar därmed en positiv prognos på investeringar.

EU-PROJEKT

Ansökan om EU-finansierat projekt planeras skickas in till ESF under hösten 2025. Vid godkännande planeras uppstart under q4 2025.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Näringslivsenheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Strategiskt arbete med att stärka platsens varumärke.	Varumärkesstyrka	Attraktionsindex	47 (2021)		49	Ökande
		Kännedom internationellt	43% (2021)		44%	Ökande
	Den lokala stoltheten	Sala online – antal svar	73 (2021)		179	Ökande
Aktivt arbete med att attrahera nya besökare, invånare och etableringar/investeringar.	Antal företag	Näringslivsutveckling SCB/Kolada	2881	2831		minskande
	Antal nya arbetstillfällen	SCB/Kolada	149	159		ökande
Driva frågor viktiga för de befintliga företagen.	Antal inflyttade	SCB/Kolada	957	1090		ökande
Stöd och rådgivning till de som vill starta nytt företag.	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 och investeringar och tillväxt hos befintliga företag.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	NKI - företagens upplevelse av servicekvalitet i faktiska ärenden	77	74		Svag nedgång NKI.
		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

Indikator - Stärkt varumärke och ökad stolthet

ANALYS
Varumärkesstyrkan och den lokala stoltheten ökar. I Sala Online mäter vi antalet som svarar och sedan läser vi kvalitativt i svaren som ges. Utfallet visar att personer som har besökt Sala har en bättre bild av platsen än de som inte har besökt oss, det kan vi dra nytta av framåt. Associationen till vår plats har också breddats då fler har svarat något annat än Sala Silvergruva, som var det mest dominanta alternativet från undersökningen 2021. Salas styrkor är ”mest värd att besöka som turist” och ”har det rikaste kulturutbudet” enligt jämförelse med tre andra städer, det spiller också över på andra kategorier då platser med ett starkt varumärke inom besöksnäring/turism också får bilden av att vara stark inom exempelvis företagsklimat. Attityderna gentemot Sala är överlag goda och har förbättrats märkbart sedan 2021. Sala förväntas erbjuda en småskalig livsmiljö, närhet till Stockholm och närhet till naturen.

Bedömningen är att den lokala stoltheten ökar då fler har valt att svara på undersökningen Sala online. Svaren läses också separat och ger en indikation på vad stoltheten beror på.

SAMMANFATTNING
Den samlade analysen visar att varumärkesstyrkan och den lokala stoltheten ökar i Sala och att vi är starka inom området "rikt kulturutbud" och "värt att besöka som turist".

SLUTSATS
Varumärkesstyrkan och den lokala stoltheten går i rätt riktning och är en del i det pågående och långsiktiga arbetet med Salas attraktionskraft och platsutveckling. Målsättningen är att det ska fortsätta stärkas i framtiden och att vi ska kunna visa på att arbetet med platsvarumärket och de olika insatserna ger resultat.

Indikator - Antalet företag ökar

ANALYS
Indikatorn för antalet företag i Sala kommun omfattar tre nyckeltal, nystartade företag, totalt antal företag i kommunen samt antalet nystartade företag per invånare i arbetsför ålder. Dessa mått är centrala för att bedöma den ekonomiska dynamiken och entreprenörskapsklimatet i kommunen. Antal rådgivningar till personer som vill starta eget och det faktiska antalet nystartade företag och nya arbetstillfällen ökar. För nystart sticker Sala ut positivt jämfört med övriga länet. Trots det har det totala antalet företag i kommunen minskat, främst inom bygg och handel/restaurang/service. Orsakssambanden är komplexa, där en orolig omvärld med hög inflation, stagnation inom nybyggnation, försiktighet hos hushållen och eftersläpning av effekter från pandemiåren är några av de tydligaste orsakerna.

SAMMANFATTNING
Den samlade bedömningen är att nedgången av antalet företag i huvudsak beror av omvärldsfaktorer. Jämfört med riket och länet i övrigt står sig Salas näringslivs ändå starkt och nedgången är inte lika kraftig som i många andra kommuner. Glädjande är att nyföretagandet visar en positiv trend i motsats till länet i övrigt.

SLUTSATS
Företagarandan och förutsättningarna att starta och driva företag i Sala är fortsatt god. Omvärldsbevakning för tidiga insatser och förståelse vid nya svängningar och händelser som påverkar företagen ökar kommunens förmåga att ge rätt stöd. Förberedelser för att stå redo när konjunkturen vänder uppåt igen är nödvändigt för att sätta fart på tillväxten. Ett tydligt och effektivt stödsystem med ”en väg in” för företagen och särskilda insatser för de som står i startgroparna att starta eget ökar förmågan till tillväxt, fler företag och arbetstillfällen. Platsutveckling , service och kommunikation är tre hörnstenar som vi bygger attraktionskraften kring, för ett Sala som företagen uppskattar och gärna rekommenderar.

Indikator - Förtroendet för kommunen ökar

ANALYS
Företagsklimatet: Indikatorn för företagsklimatet omfattar både hur företagen upplever servicen i myndighetsutövningen och den allmänna uppfattningen om hur det är att driva företag i Sala. Det senare är i mångt och mycket en värdemätare på kommunens varumärke avseende företagsfrågor men också kommunens övriga service då de flesta företag (och deras anställda) också är bosatta i kommunen och möter kommunen i alla dess olika roller. Trots ett ökat fokus på frågan, med en mängd olika aktiviteter och insatser fortsätter Företagens generella uppfattning om (attityden – varumärket) och den faktiska upplevelse av kommunens service att visa på stora skillnader. Där upplevelsen av myndighetsutövningen generellt är god men attityden till företagsklimatet visar på stor utvecklingspotential. I de samtal med lokala företagare som sker genom företagsbesök och våra dialogmöten ges en annan mer positiv bild av företagens uppfattning av kommunen. Man säger att det hänt mycket bra och att vi är på väg. De kommuner som lyckas bäst, både avseende myndighetsutövningen och attityden till kommunen i stort, är de som tydligt, medvetet och långsiktigt satt mål och arbetat med att engagera hela kommunen i servicen till företagen.

SAMMANFATTNING
Sammanfattningsvis kan vi se att företagens bild av kommunens service gällande service till företagen är på väg att vända, men att det inte har fått genomslag i Svenskt Näringslivs årliga attitydmätning av företagsklimatet än. Attityden påverkas kraftigt av negativ media och utmaningar inom kommunens övriga verksamheter, exempelvis skolresultaten.

SLUTSATS
Vi är på rätt väg och ska fortsätta arbeta uthålligt och systematiskt med det som direkt påverkar företagens förutsättningar men också med medvetenhet om att alla kommunens verksamheter är en del av företagsklimatet. Det näringslivsstrategiska program som är på väg att tas fram kommer tydliggöra riktning och prioriteringar såväl som åtgärder för att förbättra förutsättningarna för det fortsatta arbetet med företagsklimatet.

Personalverksamhet

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
-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				

ANALYS
*Personalverksamhet: -**Operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer***
Indikatorn för operativt och strategiskt stöd till chefer under rubriken växande sala är kompetensutveckling inom personalområdet och ett av nyckeltalen berör det som vi benämner som arbetsmiljö, det systematiska och strategiska arbetsmiljöarbetet spänner över hela personalområdet.
För att kvalitetssäkra chefers arbetsmiljöansvar finns ett politiskt beslut om att varje chef i Sala kommun skall genomgå en obligatorisk arbetsmiljöutbildning vart 4:e år.
Medarbetarnas arbetsmiljö är allt det som vi kan se runt omkring oss på arbetsplatser: arbetsredskap, luft, ljud, ljus, hur arbetet är organiserat, det sociala samspelet med kollegor. Genom att arbeta förebyggande och systematiskt med arbetsmiljön skapas en bra och hälsosam arbetsmiljö i Sala kommun. I den antagna styrmodellen har beslutat att kommunens ledarskap ska präglas av och ledas genom tillitsbaserad ledning och styrning. Samtliga chefer har därför utbildats i tillitsbaserad ledning och styrning och som en fortsättning satsar kommunen på ledarskapsutbildning, utvecklande ledarskap (UL) för alla chefer.

Det andra nyckeltalet är antal chefer av totalt antal chefer som genomfört chefsutbildningen utvecklande ledarskap (UL).

SAMMANFATTNING
Personals HR enhet har under våren genomfört arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud vid tre tillfällen och under hösten 2025 kommer ytterligare utbildningstillfällen att erbjudas. Mätningen av nyckeltal för arbetsmiljö görs i samband med bokslut för året.

Under våren 2025 har 40st av kommunens chefer genomfört chefsutbildningen utvecklande ledarskap (UL). Mätningen av nyckeltal för kompetensutvecklingsinsatsen chefsutbildning görs i samband med bokslut för året.

SLUTSATS
Prognosen är att båda målen kommer att uppnås.

Ekonomienheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerställer att organisationen har tillräcklig kunskap i ekonomi och kan använda det systemstöd som finns	Kompetensstöd	Antal genomförda utbildningstillfällen i ekonomi	3	5	Ny	Utbildning genomförs löpande, under hösten 2025 kommer alla chefer och administratörer erbjudas utbildning
Att arbeta för en långsiktigt god ekonomi i kommunen	Budget i balans	Soliditet Balanskravsresultat	12% -32,6	11% -97,2	Ny	Ett stort arbete pågår i hela kommunen för att nå en budget i balans

ANALYS

En gemensam bild av kommunens ekonomiska läge saknas och det leder till att kostnadsmedvetenheten i organisationen är lägre än önskat.

Fel i redovisningen och därmed i statistiken kan få stora konsekvenser för våra intäkter eftersom det kommunala utjämningssystemet baseras på räkenskapssammandraget (RS). Det är därför viktigt att ge information och utbildning till administratörer och chefer.

Ersättare för hantering av fakturor utses ej vid frånvaro vilket leder till försenade betalningar. Detta innebär kostnader i form av dröjsmålsräntor och förseningsavgifter samt mycket nedlagd tid internt.

Deadlines hålls inte i ekonomiprocesserna och beslutsunderlag och inlämnade dokument kan vara felaktiga eller ofullständiga. Beslut kan fattas på felaktiga grunder vilket i sin tur kan leda till att resurser inte används på ett optimalt sätt.

SAMMANFATTNING

Ekonomienheten informerar regelbundet om förändringar i system, rutiner och övriga regler som rör ekonomifrågor via verksamhetscontroller samt på intranätet.

Inför sommaren har påminnelse gått ut på intranätet samt på ekonomisystemets sida hur man lägger upp ersättare i systemen.

Alla chefer är i september inbjudna till en obligatorisk utbildning i ekonomi, under hösten planeras även en ekonomi utbildning för alla administratörer.
Arbetet pågår för att få delaktighet, vilja och förståelse i organisationen för att uppnå en budget i balans och att handlingsplaner upprättas vid avvikelser samt att de genomförs och följs upp.

SLUTSATS

Målet att genomföra kompetenshöjande utbildningar bedöms att nås under året.

Målet att få en budget i balans bedöms inte uppnås under 2025.

Kommunikationsenheten

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.

ANALYS

Service och enkelhet: Indikatorn omfattar två nyckeltal som avser "service och bemötande" och uppfattningen om hur "enkelt det är att få hjälp med sitt ärende" vid kontakter med organisationen via kontaktcenter. Utfallet visar en stabil servicenivå med relativt små variationer mellan åren för området "service och bemötande" medan "tillgänglighet/enkelhet" har en vikande negativ trend. Nyckeltalen bekräftar att det långsiktiga arbetet med service och tillgänglighet/enkelhet behöver fortsätta inom organisationen för att få en positiv effekt.

SAMMANFATTNING

Service och enkelhet: Den samlande analysen visar att uppfattningarna och bedömningarna i mätningen rör sig inom ett litet intervall av procentenheter för området "service och bemötande" medan "tillgänglighet/enkelhet" har en vikande negativ trend som ligger strax under målvärdet. Båda indikatorerna är nära målvärdena och samlat så bedöms målen vara uppnådda utifrån de resultat som har redovisats men trenden behöver förändras positivt till kommande mätningar.

SLUTSATS

Service och enkelhet: Den samlade bedömningen är att målet är uppnått. Arbetet med service och tillgänglighet omfattar hela organisationen och är en del i det pågående och långsiktiga arbetet med ständiga förbättringar där målsättningen är att organisationen ska fortsätta att förbättra service, tillgänglighet och ärendehantering.

Upphandlingsenheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.	Bemötande	Hur nöjd var du med vår attityd mot dig?	-	-	83,5	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet?	-	-	81,9	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen?	-	-	81.1	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.	Kompetens	Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?	-	-	81,1	
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter"?	-	-	66,3	
Ökning indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.		Hur nöjd var du med vårt stöd/kompetens i upphandlingsprocessen? (riktat internt till beställare)	-	-	Ny	

ANALYS

Indikatorn Bemötande omfattar tre nyckeltal, Hur nöjd var du med vår attityd mot dig?, Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet? och Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen? Dessa mått är centrala för att bedöma hur enhetens bemötande uppfattas av målgruppen som består av externa marknadsaktörer som deltagit i kommunens annonserade upphandlingar. Arbetet med att förbättra bemötandet mot externa aktörer och privatpersoner pågår på en kommunövergripande nivå och upphandlingsenheten kan genom dessa nyckeltal mäta vilket resultat arbetet har gett för just denna målgrupp. Resultaten för år 2025 är kommunens första resultat då mätningen påbörjades under 2024, varför resultat från föregående år saknas. Resultaten påvisar dock en hög jämförelsesiffra jämfört med gruppen Pendlingskommun nära större stad samt Sverige vilket kan tolkas som att Sala kommun har ett mycket gott bemötande ((Hur nöjd var du med vår attityd mot dig? (85.5, 79.6) Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet? (78, 71.1) och Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen? (75.3, 74)).

SAMMANFATTNING
Resultaten för indikatorn Bemötande är höga i jämförelse med grupperna Pendlingskommun nära större stad samt Sverige. Sala kommuns anses ha ett mycket gott bemötande avseende målgruppen externa marknadsaktörer som deltagit i upphandling som annonserats av Sala kommun.

SLUTSATS
Den samlade bedömningen är att målet är nått. Trenden behöver vara oförändrad eller förändras i en positiv riktning till kommande mätningar.

ANALYS
Indikatorn Kompetens omfattar tre nyckeltal, ”Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?”, Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter”?” och ”Hur nöjd var du med vårt stöd/kompetens i upphandlingsprocessen? (riktat internt till beställare)”. Det sista måttet är riktat internt till kommunens organisation och har ännu inte något resultat. Dessa mått är centrala för att bedöma hur enhetens kompetens inom upphandlingsfrågor samt affärsmässighet uppfattas av målgruppen som består av externa marknadsaktörer som deltagit i kommunens annonserade upphandlingar. Resultatet för år 2025 är kommunens första resultat då mätningen påbörjades under 2024, varför resultat från föregående år saknas. Resultatet påvisar dock en hög jämförelsesiffra jämfört med gruppen Pendlingskommun nära större stad samt Sverige vilket kan tolkas som att Sala kommuns upphandlare anses ha hög kompetens inom upphandlingsfrågor samt lyckas med att no den goda affären för bägge parter – god affärsmässighet ((”Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?” (65.2, 64.4), Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter”?” (62.8, 61.6)).

SAMMANFATTNING
Resultaten för indikatorn Kompetens är högt i jämförelse med grupperna Pendlingskommun nära större stad samt Sverige. Sala kommuns anses ha hög kompetens inom upphandlingsfrågor samt god affärsmässighet av målgruppen externa marknadsaktörer som deltagit i upphandling som annonserats av Sala kommun.

SLUTSATS
Den samlade bedömningen är att målet är nått. Trenden behöver vara oförändrad eller förändras i en positiv riktning till kommande mätningar.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

Personalverksamhet

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	

-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	
Nämndens utvecklingsmål (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	7,6%	7,5%	7,8%	Sjukfrånvaron ser, även 2025 ut att hamna på en nivå kring 8 % av totalt arbetad tid
Nämndens utvecklingsmål (ej i grunduppdraget): Ökad friskvård	Ökad utnyttjandegrad av friskvårdsbidraget	Ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget, mäts vid del- och helårsbokslut	37,9%	40,5%	46%	Nyttjandegraden ser fortsatt ut att öka

ANALYS

Personalverksamhet: ***-Operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer***

Indikatorn för operativt och strategiskt stöd till chefer under rubriken Ett hållbart Sala är kompetensutveckling inom personalområdet och ett av nyckeltalen berör informationskanaler.
För att kunna ge ett professionellt chefsstöd till kommunens alla chefer med personalansvar krävs fungerande informationskanaler. En av de viktiga kanalerna är det nyhetsbrev som HR funktionen skickar ut månadsvis, chefsnytt. Information kring personalfrågor publiceras även på kommunens intranät, under rubriken Min anställning,

Personalverksamhet: ***-Administrativt stöd till kommunens chefer.***

Löneenheten uppdrag är att säkerställa att rätt lön betalas ut i rätt tid och att korrekta avdrag görs varje månad. För att kvalitetssäkra löneutbetalningsprocessen kontrolleras det årliga körschemat.

Personalverksamhet: ***Nämndens utvecklingsmål, sjukfrånvaro, som inte utgår från grunduppdraget .***

Kommunstyrelsen (som nämnd) har beslutat att målet för sjukfrånvaro i Sala kommun skall vara ”en sjukfrånvaro på samma eller lägre nivå än genomsnittet av de fem senaste årens sjukfrånvaronivåer”, vilket för år 2025 innebär ett genomsnitt av sjukfrånvaro för åren 2020-2024, vilket ger ett mål för 2025 på 8,18 % sjukfrånvaro av totalt arbetad tid.

Personalverksamhet: ***Nämndens utvecklingsmål, ökad friskvård, som inte utgår från grunduppdraget***

Sala kommun uppmuntrar till hälsofrämjande aktiviteter genom att erbjuda friskvårdsersättning till medarbetare som är anställda tre månader eller längre. Ersättningen uppgår till ett värde av 2000 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. Om medarbetares nyttjande av friskvårdsbidraget ökar är sannolikheten stor att även friskvården ökar, därav är indikatorn för målet ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget.

SAMMANFATTNING

HR-enheten har under året regelbundet uppdaterat och utvecklat informationskanalerna chefsnytt och intranätet, framför allt sidan ”Min anställning”. Löneenheten arbetar ständigt med egenkontroller av löneutbetalningar och framför allt avvikelser. Då det gäller nämndens utvecklingsmål (ingår inte i grunduppdrag för personalverksamhet) ansvarar kommunens olika verksamheter själva för att uppmärksamma, åtgärda och följa upp sin egen sjukfrånvaro. För att öka intresset av att nyttja friskvårdsbidraget uppmanar HR-enheten regelbundet till olika aktiviteter via intranätet.

SLUTSATS

Bedömningen är att målen utifrån grunduppdraget kommer att uppnås. Nämndens utvecklingsmål kring sjukfrånvaron bedöms också kunna uppnås medan målet kring nyttjandegrad av friskvårdsbidraget är mer osäkert. Nyttjandegraden har succesivt ökat från år 2020 för att under 2024 hamna på samma nivå som 2023, en nivå som endast är 1.6 procentenheter från rekordåret 2017 då nyttjandegraden var hela 78,6 %.

It- och digitaliseringsenheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stabil och säker it-infrastruktur.	Systemstabilitet och tillgänglighet	Systemtillgänglighet (%)	-	-	Ny	
Stabil och säker it-infrastruktur.	Systemstabilitet och tillgänglighet	Tillgänglighet internet			Ny	
Leda och genomföra digitaliseringsprojekt	Digitaliseringsnytta	Målppfyllelse i verksamheternas objektplaner			Ny	
Tillgänglig och kompetent it-support	Upplevd supportkvalité	Användarnöjdhet (i skala 1-10)			Ny	

ANALYS

It- och digitalisenheten har nya mål för i år.
Nyckeltalen systemtillgänglighet i % och Tillgänglighet internt visar hur tillgängliga och stabila våra verksamhetssystem är för våra användare och det i sin tur påverkar servicen mot medborgarna.
Måluppfyllelse i verksamheternas objektplaner visar digitaliseringsnyttan genom att de förändringar vi gör bland annat mäts i effektivitet och medborgarnytta.
Genom att mäta Användarnöjdheten kan vi få fram den upplevd supportkvaliteten då vi vill mäta både kompetens och tillgänglighet på vår supportfunktion.

SAMMANFATTNING

Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

SLUTSATS

Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

Ekonomienheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Förbättra ekonomikontorets information ut till organisationen	Stöd till chefer	Andel budgetansvariga chefer som uppger att de fått tillräckligt stöd (%)				Enkät utskickad till alla chefer och politiker som kommer att utvärderas under hösten

ANALYS
Nämndernas budgetföljsamhet är mycket dålig, de har under en lång period sammantaget uppvisat stora negativa budgetavvikelser. I jämförelse med andra kommuner uppvisar flera nämnder också en väldigt stor nettokostnadsavvikelse. Kommunens ekonomi är därmed inte i balans och nämnderna behöver göra ett stort förändringsarbete.

SAMMANFATTNING
Enkäten avser fånga upp om information och stöd till chefer och politiker kan förbättras.

SLUTSATS
Målet kan inte bedömas till delårsrapporten då utvärderingen av enkäten kommer att göras under hösten och rapporteras i årsredovisningen.

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

Näringslivsenheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ändamålsenliga plattformar för dialog mellan kommun och företagare.	Förtroendet för kommunen ökar	Företagens upplevelse av dialogen med kommunens beslutsfattare enligt SvN mätning. Skala 1-6 där 4 är bra och målet	2,84	2,78	2,99	Svag ökning jmf med 2024 - Sverigesnitt 3.17

Indikator - Förtroendet för kommunen ökar

ANALYS
Företagsklimatet: Indikatorn för företagsklimatet omfattar både hur företagen upplever servicen i myndighetsutövningen och den allmänna uppfattningen om hur det är att driva företag i Sala. Det senare är i mångt och mycket en värdemätare på kommunens varumärke avseende företagsfrågor men också kommunens övriga service då de flesta företag (och deras anställda) också är bosatta i kommunen och möter kommunen i alla dess olika roller. Trots ett ökat

fokus på frågan, med en mängd olika aktiviteter och insatser fortsätter Företagens generella uppfattning om (attityden – varumärket) och den faktiska upplevelse av kommunens service att visa på stora skillnader. Där upplevelsen av myndighetsutövningen generellt är god men attityden till företagsklimatet visar på stor utvecklingspotential. I de samtal med lokala företagare som sker genom företagsbesök och våra dialogmöten ges en annan mer positiv bild av företagens uppfattning av kommunen. Man säger att det hänt mycket bra och att vi är på väg. De kommuner som lyckas bäst, både avseende myndighetsutövningen och attityden till kommunen i stort, är de som tydligt, medvetet och långsiktigt satt mål och arbetat med att engagera hela kommunen i servicen till företagen.

SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan vi se att företagens bild av kommunens service gällande service till företagen är på väg att vända, men att det inte har fått genomslag i Svenskt Näringslivs årliga attitydmätning av företagsklimatet än. Attityden påverkas kraftigt av negativ media och utmaningar inom kommunens övriga verksamheter, exempelvis skolresultaten.

SLUTSATS

Vi är på rätt väg och ska fortsätta arbeta uthålligt och systematiskt med det som direkt påverkar företagens förutsättningar men också med medvetenhet om att alla kommunens verksamheter är en del av företagsklimatet. Det näringslivsstrategiska program som är på väg att tas fram kommer tydliggöra riktning och prioriteringar såväl som åtgärder för att förbättra förutsättningarna för det fortsatta arbetet med företagsklimatet.

Personalverksamhet

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
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.	Dokumenten granskas årligen i samband med årsbokslut. Nyckeltal: andel granskade av totala antalet dokument			Ny	

ANALYS

Personalverksamhet: ***- Strategiskt stöd till politiken***

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att ansvara för hela förvaltningsorganisationen och att vara arbetsgivare för densamma. Kommunstyrelsen ska bevaka att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande lagar och avtal.
I personalverksamhetens roll ingår att bistå kommunstyrelsen i det strategiska arbetet med personalpolitik och utveckling av HR processer. Personalverksamheten har en tät dialog med kommunstyrelsen, främst via arbetsgivardelegationen, angående kommunens personalpolitik, som anger principer och riktlinjer för personalfrågorna, som bl.a. manifesteras i policys och riktlinjer. HR-enheten säkerställer och kvalitetssäkrar att policys, riktlinjer, rutiner och processer finns och fungerar så att lagar, avtal och personalpolitik kan följas på ett korrekt sätt. Därav målet att alla dokument (policys, riktlinjer, rutiner och processer inom personalområdet) ska granskas årligen.

SAMMANFATTNING

Personalverksamheten har under året en kontinuerlig dialog (månatliga möten) med arbetsgivardelegationen (som är beredande inför KS när det gäller personalfrågor) kring personalpolitiska frågor, befintliga och nya avtal och lagar samt kommunens styrdokument. Under perioden har ex. nya centrala och lokala kollektivavtal (HÖK) antagits för samtliga kommunens avtalsområden.

SLUTSATS

Bedömningen är att målet kommer att uppnås

Kanslienheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Protokollen ska vara justerade inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel justerade protokoll inom lagstadgad tid (%)	-	-	Ny	
Protokollen ska vara anslagna inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal protokoll anslagna inom föreskriven tid (%)	-	-	Ny	
Missiv ska vara inlämnade i rätt mall	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal inlämnade missiv i rätt mall (%)	-	-	Ny	
Ärenden inlämnade enligt tidsfrist i ärendeberedningsprocessen	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel ärenden inlämnade i tid (%)	-	-	Ny	
Effektiv och rättssäker ärendeprocess	Demokratiska processer och nämndadministration	Genomsnittlig handläggningstid för e-förslag och motioner			Ny	
Hög rättssäkerhet i kommunens beslut	Juridisk rådgivning och regelefterlevnad	Andel laglighetsprövningar som lett till upphävda beslut (%)	-	-	Ny	

ANALYS

Nya mätbara mål har arbetats fram under våren 2025. Därav finns det inga utfall av resultatet. En redovisning av dessa kan delvis göras till årsbokslut 2025.

SAMMANFATTNING

En sammanfattning kan inte redogöras för då det inte finns ett utfall.

SLUTSATS

En slutsats kan inte redogöras då det inte finns ett utfall.

It- och digitaliseringsenheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stabil och säker it-infrastruktur	It-säkerhet	Antal fishingförsök användarna nappar på			Ny	

Stabil och säker it-infrastruktur	It-säkerhet	Antal åtgärdade klass 1 och klass 2 incidenter (it-incidenter)			Ny	

ANALYS
It- och digitalisenheten har nya mål för i år.
It- och digitalisenheten har nya mål för i år.
Antal ”fishingförsök” användarna ”nappar på” visar kompetens och kunskapen hos medarbetarna i Sala kommun då en stor orsak till dataintrång initieras av våra anställda pga. okunskap.

Antalet åtgärdade klass 1 och 2 incidenter visar kommunens förmåga att förhindra och effektivt skydda oss mot säkerhetshot.

SAMMANFATTNING
Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

SLUTSATS
Kommenteras vid första resultatrapporteringen.

Ekonomienheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerställer att politiker och chefer får relevanta beslutsunderlag för budget och uppföljning	Stöd till beslutsfattare	Andel levererade ekonomiska underlag i tid			NY	Alla underlag inlämnade i tid
Mäter hur väl verksamheten hålls uppdaterad kring ekonomirelaterade regelverk.	Informationsspridning	Antal informationsutskick/förändringar i regelverk kommunicerade per år			Ny	Ekonominytt publiceras på intranätet 4 ggr /år

ANALYS
Ekonomiska underlag har under året levererats i tid till den politiska beredningen. Ekonominytt publiceras på intranätet 4 ggr/år .

SLUTSATS
Målen att leverera relevanta beslutsunderlag samt att uppdatera verksamheten kring ekonomirelaterade frågor bedöms uppnås under året.

Kommunikationsenheten

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 accessibilty 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 stabil trend.

ANALYS

Kommunikation, e-tjänster: Indikatorn omfattar nyckeltal från användarnas betygsättning i e-tjänsteverktyget Open e-Platform. Utfallet visar att användarna upplever det enkelt och effektivt att använda organisationens olika e-tjänster. Resultatet bekräftar att arbetet och ambitionen med att skapa användarvänliga och lättförståeliga e-tjänster upplevs positivt.

Kommunikation, webben sala.se: Indikatorn omfattar nyckeltal från tillgänglighetskontroller utförda av verktyget Siteimprove. Utfallet visar att webbplatsen sala.se uppfyller tillgänglighetskraven enligt DOS-lagen (Digital offentlig service). Resultatet visar på att det aktiva arbetet med digital tillgänglighet har givit bra resultat.

SAMMANFATTNING

Kommunikation, e-tjänster: Den samlande analysen visar att uppfattningarna och bedömningarna i mätningen är över målvärdet och därmed bedöms målen vara uppnådda utifrån de resultat som har redovisats.

Kommunikation, webben sala.se: Analysen visar att den digitala tillgängligheten för webbplatsen är god. Samlat så bedöms målet vara uppnått utifrån det resultat som har redovisats.

SLUTSATS

Kommunikation, e-tjänster: Den samlade bedömningen är att målet är uppnått. Arbetet är en del i digitaliseringsomställningen där syftet är att det ska vara enkelt, effektivt och medborgarvänligt för medborgare och andra intressenter att kunna utföra sina ärenden digitalt.

Kommunikation, webben sala.se: Bedömningen är att målet är uppnått. Det aktiva arbetet med digital tillgänglighet har givit bra resultat och webben sala.se uppfyller lagkraven.

Upphandlingsenheten

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ökning i SKRs Insiktsmätning av NUI. Indikerar att aktiviteter och åtgärder ger önskad effekt.	Rättssäkerhet	Hur nöjd var du med vår förmåga att följa upp att avtalade villkor efterlevs?	-	-	77,8	

ANALYS
Indikatorn Rättssäkerhet omfattar ett nyckeltal, ” Hur nöjd var du med vår förmåga att följa upp att avtalade villkor efterlevs?” Detta mått är centralt för att bedöma i vilken utsträckning målgruppen som består av externa marknadsaktörer som deltagit i kommunens annonserade upphandlingar anser att kommunen jobbar med avtalsuppföljning. Resultatet för år 2025 är kommunens första resultat då mätningen påbörjades under 2024, varför resultat från föregående år saknas. Resultatet påvisar dock en hög jämförelsesiffra jämfört med gruppen Pendlingskommun nära större stad (69,7) samt Sverige (67,8) vilket kan tolkas som att Sala kommun anses ha god avtalsuppföljning.

SAMMANFATTNING
Resultatet för indikatorn Rättssäkerhet är högt i jämförelse med grupperna Pendlingskommun nära större stad samt Sverige. Sala kommuns anses ha god avtalsuppföljning av målgruppen externa marknadsaktörer som deltagit i upphandling som annonserats av Sala kommun.

SLUTSATS
Den samlade bedömningen är att målet är nått. Trenden behöver vara oförändrad eller förändras i en positiv riktning till kommande mätningar.

Framtiden

Näringsliv:

- Slutföra arbetet inför beslut om Landsbygdsprogram och Näringslivsstrategiskt program.
- Starta upp landsbygdsråd.
- Företagsbesök, näringslivsråd och företagsfrukostar.
- Träffar för industri- fastighets- besöksnärings- och varumärkesnätverk.
- Medverkan i regionalt projekt för etablerings- och investeringsfrämjande.
- Planering för evenemang 2026 – Nattljus och Vinterskimmer inkl. paketering av övernattningspaket.
- Led med skyltning till besöksmål längs gamla gruvvägen.
- Avveckla infopoints – utveckla ny lösning.
- Samverkan och aktiviteter tillsammans med stödaktörer: Almi, Nyföretagarcentrum, Coompanion, Regionen.
- Tillsammans med Länsstyrelsens anordna *Västmanlands Matmöte* i Sala – en mötesplats för producenter, förädlare och inköpare.

Personal:

- Ett digitalt verktyg för referenstagning implementeras under hösten 2025.
- Arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud vid tre tillfällen under hösten.
- Arbetet med att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen fortsätter under hösten och startar med en föreläsning för alla chefer på ledarforum i oktober. En föreläsning som handlar om kompetensbaserad rekrytering, en metod för att minska risken för felrekrytering, ökar objektiviteten, främjar mångfald och inkludering samt säkerställer att man rekryterar medarbetare som har de kompetenser som krävs för verksamheten.
- Den årliga medarbetarenkäten kommer genomförs och en genomgång av det övergripande resultatet kommer att redovisas på ledarforum i oktober.
- Ledarskapsutbildningen UL för alla chefer fortsätter under hösten och en fortsättning för de chefer som genomgått utbildningen kommer att startas upp.

Kanslienheten:

- Projektet E-arkiv startas upp.
- Centralisering av sekreterarskapet påbörjas samverkas fackligt för planerat igångsättande januari 2026.
- Valarbetet påbörjas inför RRK-val 2026.
- Dialogmöten och utbildning i ärendeprocess och Evolution fortlöper.

Säkerhet och beredskap:

- Tillsätta beredskapssamordnare mot slutet av året.
- Implementera signalskyddssystem.
- Starta projekt för robust kommun gällande reservkraft.
- Nya avtal med frivilliga resursgruppen (FRG).
- Genomföra Cybersäkerhetskollen i samverkan med berörda verksamheter.
- Implementera krisorganisation på kontoren.
- Stödja kontoren i genomförande av kontinuitetsplanering.
- Startmöte för lokalt krishanteringsråd.

Ekonomi:

- En obligatorisk ekonomiutbildning för alla chefer kommer att genomföras i september. Fokus ligger på ekonomi som ett verktyg i ledarskapet, vad chefen ansvarar för, hur det följs upp och hur det kan leda till en effektiv verksamhet.
- En ekonomiutbildning för alla administratörer kommer att planeras in i höst.
- Ekonomienheten har fått i uppdrag att utreda måltidsverksamheten i syfte att kostnadseffektivisera, utredningen kommer att presenteras för Kommunstyrelsen under hösten.
- Arbetet med att få Sala kommuns budget i balans kommer fortsatt vara högst prioriterat under återståendet av året.

Kommunikation:

- Utforma och implementera AI-funktionalitet för webben sala.se och intranätet.
- Framtagning av styrdokumenten “Handbok i klarspråk” och “Skrivregler” för organisationen.
- Integration av Open e-Platform (plattformen för e-tjänster) med verksamhetssystemet Evolution.
- Påbörja etablering av Single digital gateway, där förberedelser av ett införande av eIDAS är en aktivitet som ingår (elektronisk identifieringsstandard inom EU).
- Kommunikationsstöd till verksamheterna och stöd för ledningsinformation och pressmeddelanden.
- Utveckling och framtagning av ca. 10 st. nya e-tjänster.
- Fortsatt arbete med olika aktiviteter för att stödja och stärka platsvarumärket.

IT- och digitaliseringsenheten:

- Införa en säkrare och effektivare backuphantering.
- Förbättringar i IT-säkerhet och nätverk bla genom brandväggsbyte.
- Arbeta vidare med automatisering och integrationer.
- Införa pm3 för vår systemförvaltning.
- Slutföra förstudien Ledningssystem.
- Starta förstudie för Digital signering.

Upphandlingsenheten:

- Arbeta fram plan för inköp av livsmedel från mindre och lokala livsmedelsproducenter.
- Genomföra anbudsskolor tillsammans med Näringslivsenheten.
- Rekrytera utökad upphandlartjänst (samverkan med Hallstahammars kommun)
- Utvärdera samverkan med Hallstahammars kommun.
- Utarbeta plan för utvecklad avtalsuppföljning för beställare.
- Införa direktupphandlingsmodul för beställare.

Hållbar utveckling:

- Fortsatt implementering av styrmodell.

- Fortsatt stöd till samtliga kontor för uppföljning av grunduppdrag.
- Leda samverkansnätverk inom kvalitet och styrning.
- Stötta verksamheter inom social hållbarhet.
- En eventuell implementering av kompetensutvecklingsprojekt planeras, under förutsättning att ansökan till ESF beviljas.
- Införande av Tips-funktion mot oseriösa aktörer.
- Fortsatt förstärkande av kommunens arbete mot välfärdsbrottslighet.

RÄDDNINGSTJÄNSTEN

Perioden som gått

- Dispens från dygnsvila från oktober 2025, nytt beslut i kommunstyrelsen augusti.
- Rekrytering av RIB-personal (deltidspersonal) fortgår eftersom det är kontinuerlig omsättning på dessa typer av tjänster.
- Organisationsöversyn En framtida hållbar räddningstjänst. Beslut i kommunstyrelsen augusti.
- Fortsatt låga sjuktal för verksamheten.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-11 146	-10 898	-248	-16 718	-16 776	59
Interna intäkter	-557	-108	-449	-835	-837	2
Summa intäkter	**-11 702**	**-11 005**	**-697**	**-17 553**	**-17 614**	**61**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	577	169	408	865	865	0
Personalkostnader	22 199	22 180	19	33 298	33 516	-218
Övriga kostnader	4 897	3 701	1 196	7 346	6 894	451
Interna kostnader	1 567	1 637	-70	2 351	2 464	-113
Summa kostnader	**29 241**	**27 686**	**1 555**	**43 859**	**43 739**	**120**
Resultat	**17 538**	**16 681**	**857**	**26 306**	**26 125**	**181**

PERIODENS RESULTAT

Räddningstjänsten redovisar ett positivt resultat för perioden. Den positiva prognosen förklaras delvis av uppbokningen av semesterlöneskulden, men även av att vissa kostnader beräknas uppstå först senare under året.

ÅRSPROGNOS

Räddningstjänstens årsprognos visar på ett mindre överskott.

Avvikelsen mellan periodens resultat (omräknat till helår) och årsprognosen förklaras av att semesterlöneskulden bokas upp vid delåret, vilket påverkar resultatet tillfälligt, avvikelsen beror även på budgeterade intäkter som inkommer senare på året och även övriga kostnader.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Räddningstjänsten	17 538	16 681	857	26 306	26 125	181
Summa	**17 538**	**16 681**	**857**	**26 306**	**26 125**	**181**

Räddningstjänsten har bara en verksamhet/enhet.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Tankbil Heby	3 300	1 745	1 555	3 300	3 300	0
Summa	**3 300**	**1 745**	**1 555**	**3 300**	**3 300**	**0**

Tankbilen byggs klart i slutet av året och slutfaktura beräknas till december.

EU-PROJEKT

Verksamheten har inte deltagit i något EU-projekt.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva och välkoordinerade räddningsinsatser.	Responstid (median)	Direktvärde i minuter (112 → första resurs på plats)				
Säkerställa kommunens förmåga vid höjd beredskap genom planering och utbildning av personal	Andel utbildad personal	Andel utbildad (%) = (Antal utbildade / Totalt antal berörd personal) * 100				

ANALYS

Räddningstjänsten ska vara en närvarande aktör i samhället med fokus på att effektivt skapa trygghet och säkerhet hos invånarna.

SAMMANFATTNING

Räddningstjänsten ska skydda och rädda människor, egendom och miljö. Genom förebyggande arbete ska sannolikheten för att bränder och andra olyckor inträffar minska konsekvenserna av inträffade händelser.

SLUTSATS

Räddningstjänsten ska planeras och organiseras så att räddningsinsatser kan påbörjas inom godtagbar tid och genomföras på ett effektivt sätt.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i insatser och förebyggande arbete	Andel tillsyner med miljöfokus	(Miljörelaterade tillsyner / Totalt antal tillsyner) * 100				

ANALYS

SAMMANFATTNING

SLUTSATS

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

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Larmbehandlingstid (median)	Direktvärde i minuter				
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Responstid (median)	Direktvärde i minuter (112 → första resurs på plats)				
Öka upplevd trygghet och service hos medborgarna	Andel positiva i medborgarundersökningen (%)	(Antal positiva svar / Totalt antal svar) * 100				

ANALYS

Räddningstjänsten har en avgörande roll i att säkerställa trygghet och säkerhet för invånarna i Sala kommun. Förväntningarna är höga och tjänsten måste vara både snabb, effektiv och förebyggande för att möta samhällets behov.

SAMMANFATTNING

Snabb utryckning, strategisk placering av resurser och effektiv kommunikation med SOS Alarm och andra aktörer är avgörande i en nödsituation. Med välutbildad personal och modern fungerande utrustning kan räddningstjänsten genomföra insatser på ett säkert och effektivt sätt. Genom kontinuerliga brandinspektioner och säkerhetsrådgivning förbättras brandskyddet i samhället. Räddningstjänsten har beredskap dygnet runt, året om, ska ha en förtroendeingivande närvaro och vara stöd vid kriser och katastrofer.

SLUTSATS

Genom att leva upp till förutsättningarna i grunduppdraget skapas en tryggare vardag för invånare och företag i kommunen. Samtidigt bidrar detta till en säker och stabil kommunmiljö.

Framtiden

- RUHB-arbete (Räddningstjänst under höjd beredskap). RUHB-arbete (Räddningstjänst under höjd beredskap). MSB och räddningstjänstorganisationerna samarbetar för att stärka räddningstjänsternas förmåga att agera vid höjd beredskap och ytterst krig.
- Fortsatt arbete med organisationen för att bli ändamålsenlig och effektiv och som uppfyller de krav som ställs på en räddningstjänst idag.
- Rekrytering RIB-personal (deltidspersonal).
- Utveckla arbetsprocesser och stöd/styrdokument.
- Utveckla tillsynsprocess och andra förebyggande åtgärder som information och rådgivning.
- Delta i projekt med samverkande räddningstjänster inom RRÖS-samarbetet, (Räddningsregion Östra Svealand).

SAMHÄLLSBYGGNADSKONTORET

Perioden som gått

En central del i Samhällsbyggnadskontorets verksamhet är myndighetsutövning. Vi handlägger de ärenden som kommer in. Vi prövar de ansökningar som kommer till oss. Vi genomför tillsyn på de anläggningar som lagstiftningen anger är tillsynspliktiga.

Under delåret har 210 bostadsanpassningsärenden inkommit för Sala & Heby. Under motsvarande period 2024 inkom 185 ärenden. Under våren har vi hållit en workshop tillsammans med Vård- och omsorgskontoret och Salabostäder för att komma tillrätta med kostnadsutvecklingen inom bostadsanpassningen.

Antalet ansökningar om förhandsbesked har varit 6 (8) stycken under delåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av småhus och fritidshus har varit 14 (12) stycken under delåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av lokaler och verksamheter har varit 4 (3) stycken under delåret. 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 levererar kontoret i stor utsträckning den tillsyn som ska göras. Redovisningen görs i indikatortabellen längre bak i delårsrapporten. Bygg- och miljönämnden fattade vid sitt sammanträde i juni ett beslut kring prioritering i tillsynen. Prioriteringar är gjorda kring de tillståndspliktiga och de anmälningspliktiga anläggningarna. Arbete med att bemanna inom miljöskydd pågår kontinuerligt, men är en av kontorets stora utmaningar. Organisationsförändringen Nytt Läge 2026 har inneburit en kraftig påverkan på kontorets bemanning.

Fjolårets inventering av små avlopp har fortsatt. Under hösten är det ett mindre område söder om Västerfärnebo som kommer att inventeras.

Nytt läge 2026 – Samhällsbyggnadskontoret arbetar med organisationsförändringen att avsluta samarbetet med Heby för att från och med den första januari 2026 svara för bygglovsgivning, bostadsanpassning och miljö- & hälsoskyddstillsyn endast i Sala kommun. Under våren har bemanningen anpassats till den nya organisationen. Förberedelser pågår för överlämning av arbetet till Heby och Tierp som nu kommer att ingå samarbete. 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 masshantering – Kommunstyrelsen beslutade i augusti 2024 att genomföra ett utvecklingsarbete kring hanteringen av förorenad mark och förorenade massor. Det arbetet sker löpande under hela året 2025 och ska slutredovisas kring årsskiftet 2025/2026. Arbetet genomförs i samarbete med SWECO och under våren har framförallt information samlats in. 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 (SUVERÄN) 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 har vi förstärkt kompetensen inom systemstöd och vi har påbörjat införandet av PM3-modellen som stöd i arbetet.

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. Exploateringen på Bältarhagen fortsätter. Detaljplan för Norrberg har antagits och detaljplanerna Hammarhagen Östra och Salberga har skickats på samråd.

Under Q2 2025 har kontoret, tillsammans med berörda kontor i samhällsbyggnadsprocessen, tagit fram ett förslag på exploateringsprioritering som har godkänts av politiken för arbetet med exploateringar kommande period. Kommunstyrelsen har under delåret genomfört planavstämning. Framgent kommer detta att hanteras samlat.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-13 139	-14 163	1 024	-19 707	-18 230	-1 478
Interna intäkter	-401	-40	-361	-602	-116	-486
Summa intäkter	**-13 540**	**-14 203**	**663**	**-20 309**	**-18 346**	**-1 963**
Köp av huvudverk-samhet, bidrag	2 825	3 337	-512	4 237	5 003	-766
Personalkostnader	23 148	18 860	4 288	34 720	28 306	6 414
Övriga kostnader	3 333	4 216	-883	5 000	7 738	-2 738
Interna kostnader	1 334	1 154	180	2 000	2 027	-27
Summa kostnader	**30 640**	**27 566**	**3 074**	**45 957**	**43 074**	**2 883**
Resultat	**17 100**	**13 364**	**3 736**	**25 648**	**24 728**	**920**

PERIODENS RESULTAT

För perioden gör Samhällsbyggnadskontoret ett överskott om 3 700 tkr. Den stora avvikelsen är personalkostnader som varit lägre än budgeterat. Till viss del kompenseras det av att vi fått ta in konsulter istället.

Överskottet i intäkter beror på brister i periodiseringen. Bostadsanpassningen ger ett underskott om 500 tkr.

ÅRSPROGNOS

Samhällsbyggnadskontorets årsprognos är ett överskott om 920 tkr. Personalkostnaderna kommer att vara 6400 tkr under budget. Det kompenseras till viss del genom konsultkostnader på i storleksordningen 2 000 tkr. Den samlade nedbemanning som detta innebär slår sedan i sin tur på intäkterna, som hamnar cirka 2 000 tkr under budget.

Prognosen om 920 tkr har tagit höjd för ett överdrag inom bostadsanpassningen.

Avvikelsen mellan periodens resultat (omräknat till helår) och årsprognosen förklaras av att semesterlöneskulden bokas upp vid delåret, vilket påverkar resultatet tillfälligt. Dessutom har en stor del av de externa intäkterna redan fakturerats tidigare under året. Samtidigt förväntas ökade konsultkostnader under sista delen av året.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
SBK övergripande	0	7	-7	0	0	0
Bygg- och miljö-nämnd	729	556	173	1 094	958	136
Byggenheten	5 422	5 141	281	8 133	8 588	-455
Miljöenheten	3 833	2 527	1 306	5 750	5 475	274
Plan- och utveckl-ingsenheten	7 115	5 132	1 983	10 672	9 707	964
Summa	**17 100**	**13 364**	**3 736**	**25 648**	**24 728**	**920**

Samhällsbyggnadskontorets enheter ligger på ganska små utslag i resultat. Underskottet på byggenheten består av bostadsanpassningsbidragen, men kompenseras till del ett mindre överskott i driften.

Miljöenheten gör ett underskott om cirka 500 tkr men balanseras av ett överskott inom alkohol&tobak. Plan och utvecklingsenhetens överskott består dels av lägre personalkostnader, dels av något högre intäkter än budgeterat.

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Försäljning övrig mark	-400	-280	-120	-600	-600	0
Bältarhagen Ransta	0	15	-15	0	15	-15
Summa	**-400**	**-265**	**-135**	**-600**	**-585**	**-15**

I investeringsbudgeten finns en schablonpost för mindre markförsäljningar.

Exploateringsprojektet Bältarhagen Ransta pågår, men belastar i allt väsentligt inte exploateringsbudgeten under 2025.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Indikatorer Samhällsbyggnadskontoret 2025

Nyckeltal	Beskrivning	Mått	Periodens resultat	Kommentar
Planberedskap	Ej påbörjade bostäder i beslutade detaljplanplaner	antal	468	250831
Markberedskap	Planlagd verksamhetsmark för försäljning	hektar	8,5	250831
Bostäder i planprocess	Bostäder i pågående detaljplanering	antal	820	250831
Verksamhetsmark i planprocess	Verksamhetsmark i pågående detaljplanering	hektar	12	250831
Beviljade lov	Beviljade bygg-, mark-, rivningslov	antal	118	250831
Färdigställda bostäder	Antal lägenheter som fått slutbesked	antal	4 (Heby) + 9 (Sala)	250831
Handläggningstid lovärenden	Genomsnittlig handläggningstid	dagar	Q1: 23dagar Q2: 28dagar Q3: 24dagar	250831
Rättssäkra beslut	Beslut som fastställts vid överprövning	antal	7/12	250831
Miljötillsyn - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	B anläggning – 15/23 C anläggning – 20/33	250831
Livsmedelskontroll	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	33/118	250831
Hälsoskydd - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	16/18	250831
Alkohol – yttre tillsyn, Tobak – yttre tillsyn	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	12/32 18/28	250831

ETT VÄXANDE SALA

Indikatortabellens 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 Ängshagen.

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.

Den 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 Ängshagen, 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

Indikatortabellens 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.

Bygg- och miljönämnden har vid sitt sammanträde 17 juni 2025 justerat ner planeringen för miljötillsyn c-anläggningar och livsmedelskontroll. Konsekvensen av det är att tillsynen förskjuts till kommande år. Inte mycket mer än så. Övrig tillsyn räknar kontoret med att klara leverera. Anledningen till att planeringen justerats ner är den kraftiga nedbemanning som kommer av Nytt läge 2026.

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

Indikatortabellens rader 7-8 redovisar indikatorer för ett tryggt och rättvist Sala.

Den genomsnittliga handläggningstiden för bygglov varierar något lite under året men ligger stabilt kring 25 dagar för helåret. Där har det legat under alla de år vi mätt. Inom ramen för Nytt läge 2026 har vi en hög belastning, men tack vare att inflödet av bygglovsärenden är begränsat ligger handläggningstiden fortsatt stabilt. 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.) Vid delårsskiftet var det sju av tolv beslut som fastställde kommunens prövning i ärendet.

Framtiden

Under återstoden av 2025 bedömer vi att:

- Detaljplanen för Södra Ängshagen kommer att tas till granskning.
- Försäljningarna av Sala stationshus och Åsgården Möklinta fortsätter.
- Plan- och exploateringsarbetet för Salberga och Salaborg fortsätter.
- Exploateringen på Bältarhagen fortsätter och exploateringen på Norrberg inleds.
- Samhällsbyggnadskontoret har beredskap för att inleda detaljplanearbete för nytt badhus och utveckling av Varmsätra skola.
- Arbetet kring riktvärden för föroreningar i mark och hantering av massor fortsätter, för redovisning kvartal 1 2026.
- Nytt läge 2026 slutförs och samarbetet med Heby kring bygg&miljö avslutas.
- Arbete kring handläggningsrutiner och kostnadsutveckling inom bostadsanpassning fortsätter.
- Bygg- och miljönämnden inleder arbete med budget och verksamhetsplan efter Kommunfullmäktiges beslut att tilldela nämnden egen budget.

TEKNISKA KONTORET EXKL VA-VERKSAMHETEN

Perioden som gått

ÖVERGRIPANDE

Inledning på året 2025 har inom Tekniska kontoret präglats av åtgärder för ekonomi i balans. Flera politiska beslut är tagna och en åtgärdslista är framtagen. Åtgärderna har föregåtts av utredningar.

Tekniska kontoret har haft flera chefsbyten på olika nivåer där några tjänster fortfarande är bemannade med tillförordnande såsom Teknisk chef, Enhetschef Projekt och Utveckling och Enhetschef Gata och Park.

En organisationsförändring är genomförd där Gata- och parkenheten slagits samman till en enhet för att skapa bättre synergier och minska på kostnaderna för enheten.

Inom verksamhet Fastighet har Projektenheten omorganiserats och anpassats efter framtida investeringsplan.

Kommunövergripande riktlinjer för investeringar har tagits fram med syftet att skapa en funktionell och effektiv investeringsprocess i kommunen för att få ett effektivt resursnyttjande och en rättvisande redovisning. Riktlinjerna är beslutade av KS.

TEKNISK STAB

- En skogsstrategi för Sala kommun beslutades av kommunfullmäktige i juni efter att skogsrevisonen under föregående år påpekat avsaknad av en sådan plan. En ny skogsrevision genomfördes i augusti 2025, där samtliga av de tidigare nedslagspunkterna nu bedömdes åtgärdade och inga nya nedslag gjordes. Det betyder att Sala kommun bibehåller skogscertifieringen ett år till.
- Samhällsfinansierade resor; utredning för effektiviseringar är genomförd som en åtgärd för budget i balans.

SAMHÄLLSTEKNISKA

Gata/park

- Ett stort arbete pågår inom Gata och Park med åtgärder för budget i balans utifrån den utredning som genomfördes under hösten och vintern. Beslut har bland annat tagits om minskat antal chefer på samhällstekniska, att se över fördelning av kostnader mellan Gata/Park och VA, samt att se över tidredovisningen. Därutöver pågår ett stort antal insatser för att öka samarbetet med andra kommunala verksamheter samt att skapa struktur i processer kopplat till den dagliga driften och arbetet med investeringar.
- Gata och Park har under året haft en del chefsförändringar som följd av beslut om att slå ihop enheterna. Från mars har inte enheterna längre varsin chef och ny permanent chef kommer på plats 1 oktober.
- Minskat kostnaderna för gata efter att VA tagit över lönekostnaden för VA-anläggare och planeringsingenjör.
- Medarbetarna på Park har haft en intensiv vår och sommar då det varit en hög växtlighet på gräs, buskar och träd. Till hjälp under högsäsong har enheten haft två personer från Arbetsmarknadsenheten.

Projekt & utveckling

- Påbörjar arbetet med planering av flytt för Projekt & Utveckling till Verkstadsgatan under våren 2026.
- Beslut har under våren tagits att påbörja exploateringen av Norrberg och Bältarhagen.
- En ny gång- och cykelväg har anlagts vid nya Åkraskolan för att höja trafiksäkerheten.
- På Silvermyntsgatan och Strandvägen har nya farthinder anlagts i anslutning till övergångsställen för att höja säkerheten för gående och cyklister.
- Under året har arbetet med detaljplanerna för Södra/Östra Ängshagen, Hammarhagen Östra, Norrberg och Kärrbäcksbo påbörjats. I samband med detta har kalkyler och utredningar tagits fram för att stödja den fortsatta planeringen och beslutsprocessen.
- Gång- och cykelvägen mellan Ransta och Kumla kyrkby har färdigställts av Trafikverket, invigning den 30 augusti.

- Fortsatt arbete med Trafikverket pågår med väg 56 Sala – Heby, samt ny gång- och cykelväg Sala – Kumla. Båda vägplanerna har blivit överklagade, Trafikverket inväntar nu beslut av regeringen i dessa två överklaganden.
- Inom parkprogrammet har mindre investeringar gjorts; en renovering har skett av bollplanen på Mamre. Mindre upprustningar har skett vid lekplatserna på Aspen, Persdal, Kungsängen och torget i Västerfärnebo. Fokus för årets renovering av bryggor och broar har legat på centrala Sala, som Kullenbron och Kulturbryggan, fortsättning kommer att ske under hösten.
- Arbetet med att förbättra dammsäkerheten för Gruvans vattensystem har bedrivits enligt plan. Två av fyra-projekt med delfinansiering från MSB, Nödavbördningssystem och Dammförstärkning OlovJons-dammen, är nu helt slutförda. Resterande två projekt, Grissbach kanalvall och Långforsen norra del håller tidsplan och förväntas klara under kvartal tre respektive fyra.
- Miljöåtgärder Sala silvergruva, finansierade av Naturvårdsverket, för att förhindra åtkomst till förorenat material är i slutfasen. För nästa steg som avser sanering Prånån pågår förprojektering med målsättning att ansöka om miljöprövning under kvartal fyra. Berörda har kallats till samråd den 27 augusti.

Kart/mät

- Förbereder migrering av kartsystemet från Geosecma till Gaida, ett nödvändigt steg eftersom leverantören inte längre stödjer det tidigare systemet.
- Investeringsmedel har gått till förnyelse av verksamhetskritisk mätutrustning.

FASTIGHET:

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
  Nuläge: Revidering av riktlinjer för fastighet- och lokalförsörjning, inhyrning av lokaler samt investeringar påbörjades under våren med mål att ta beslut innan årsskiftet. Arbetet med grunduppdrag har fördjupats via genomlysning av verksamheten, detta för 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
  Nuläge: Kommunstyrelsen tillsatte 2,5 mkr. från förfogandet för 2025. Projektet har formaliserats och arbetsgrupp och projektgrupp har genomfört löpande protokollförda möten. Tekniska utredning av befintligt badhus påbörjades under april och slutlig sammanställd rapport beräknas till augusti. Slutresultatet förväntas visa badhusets tekniska livslängd och vara vägledande för vidare eventuella investeringar för att öka livslängd och funktion.

- Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med äldre- och omsorgsnämnden säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS boende i kommunen.
  Nuläge: Fyra kommunalägda byggnader på Klövervägen (tidigare elevbostäder) har identifierats som lämpade att kunna inhysa två LSS bostäder. Större anpassningar och troligen tillbyggnader behöver ske för att tillgodose lagkrav och verksamhetens behov. För teknisk utredning samt förstudie beviljade Kommunstyrelsen, under våren 2025, 80tkr. Under hösten 2025 kommer tekniska utredning påbörjas.

- Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda möjligheterna att återta städningen av kommunens lokaler inom Sala tätort i kommunal regi
  Nuläge: Återkoppling till Kommunstyrelsens ledningsutskott har skett under våren, politiskt beslut fattades att utvärdera kvalitet av lokalvård i egen regi, inom de verksamheter som redan har dessa kombitjänster, med återrapportering till Kommunstyrelsen senast februari 2026.

- Fortsatt arbete, tillsammans med vård- och omsorgskontoret, verka för en framtida familjecentral
  Nuläge: En Familjecentralsliknande verksamhet, med stöd och resurser från VoO, startades upp under februari i externa lokaler för respektive vårdcentralsverksamhet i centrala Sala. Ingen lämplig lokal identifierade inom Sala kommuns egna bestånd.

Övriga större händelser inom verksamhet Fastighet:

- Utifrån det ekonomiska läget har beslut tagits att utreda verksamheten i en så kallad ”genomlysning”. Arbetet startades upp under våren och samtliga medarbetare är involverade. Genomlysningen syftar till att se över verksamhetens arbetssätt kopplat till grunduppdrag, struktur och organisation. Det är meningen att åtgärderna skall resultera i att enheten får en ekonomi i balans.
- Omorganisation har påbörjats, på uppdrag av kommundirektör, utifrån uppdraget budget i balans. Detta innebär att Projektenheten reduceras då inga investeringsmedel kommer tilldelas för större nybyggnationsprojekt.
- Under våren har arbete med revidering av riktlinjerna för uthyrning av lokaler inletts. Syftet med riktlinjen är att säkerställa en transparant och kostnadseffektiv hantering av kommunens lokaler, såväl de egenägda, som de externt inhyrda. Förväntas beslutas av KS innan årsskiftet.
- Arbetet med att utreda om lokalerna på Klövervägen 16 – 18 samt 22 – 24 har påbörjats, utredningens syfte är att undersöka om de befintliga lokalerna går att anpassa och bygga om till ett LSS boende. Utredningen har en budget på 0,8 mnkr vilket är medel från KS förfogande.
- Under våren har en utredning av det befintliga badhuset genomförts, utredningen skall vägleda badhusets framtida funktion. Utredningen har en budget på 2,5 mnkr vilket är medel från KS förfogande.
- Översyn av kommunens ägda fastigheter pågår löpande. Utlagt till försäljning är nu: Sala stationshus, Fabriksgatan 12, Åsgården i Möklinta. Beslut om försäljning av Salbo gamla förskola väntas under hösten.

MÅLTID

- Under våren har ett omfattande utredningsarbete genomförts tillsammans med Skolkontoret med anledning av minskat antal barn och elever i förskola och grundskola med syfte att minska enhetens kostnader och justera de interna intäkterna i förskolor och skolor.
- Måltidsenheten internfakturerar Skolkontorets förskolor med 2 mnkr för 2025 enligt beslut i KS.
  Ett effektiviseringskrav på 600 tkr har införts enligt beslut i KS, och har hanterats genom att omplacera medarbetare från stängda kök till andra vakanta tjänster utifrån antal portioner/kök och genom minskade vikariekostnader.
- Möjligheten att tillaga matlådor till äldre i förskole- och skolkök med färre antal portioner har utretts, men köken saknar kapacitet gällande utrustning och bemanning. Äldres näringsbehov och preferenser skiljer sig från skolbarns, vilket kräver särskild anpassning.
- Möjlighet till kombinationstjänster har utretts. Vård och omsorg kräver undersköterskekompetens och ser inget behov av extra personal vid måltider.
- Förskolan har inget behov av kombinationstjänster på grund av färre barn i verksamheten. Skolkontorets behov och möjligheter utreds vidare. Inget behov finns i dagsläget.
- En genomlysning av Måltidsenheten har inletts. Jämförelse görs med sex likvärdiga kommuner för att identifiera nyckeltal och jämföra kostnader. Genomgång av grunduppdrag för att identifiera eventuella uppgifter utanför grunduppdraget och lagstadgade krav. En tidsstudie genomförs för att identifiera tidsåtgång för tillagning av de olika måltiderna inklusive servering, disk och städning. Utredningen beräknas vara klar 31 oktober2025.
- Två mottagningskök (Lärbackskolan och Gärdesta modulskola) har avvecklats och flyttats till Åkraskolan. Ekdalens förskola har avslutats och barnen placerats på andra förskolor i tätorten.
- Ett länsgemensamt nätverk för krisberedskap och kontinuitetsplanering har startats i samarbete med Länsstyrelsen.
- Föräldrar till blivande årskurs 7-elever har bjudits in till Vallaskolan för information och provsmakning av skolmåltider.
-
- Möklinta skolkök har bjudit in föräldrar till dialog om måltider i samband med skolans öppet hus.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-55 172	-44 034	-11 138	-82 753	-88 081	5 328
Interna intäkter	-252 525	-219 451	-33 074	-378 770	-341 506	-37 264
Summa intäkter	**-307 697**	**-263 485**	**-44 212**	**-461 523**	**-429 587**	**-31 936**
Köp av huvudverk-samhet, bidrag	17 431	21 868	-4 437	26 433	31 982	-5 549
Personalkostnader	60 249	54 584	5 665	90 639	84 026	6 613
Övriga kostnader	253 222	219 149	34 073	379 256	363 701	15 555
Interna kostnader	45 705	52 966	-7 261	68 554	74 164	-5 610
Summa kostnader	**376 607**	**348 567**	**28 040**	**564 882**	**553 873**	**11 009**
Resultat	**68 910**	**85 082**	**-16 172**	**103 359**	**124 286**	**-20 927**

PERIODENS RESULTAT

Resultatet för perioden är -16,1 mnkr vilket är linje med förväntningarna från tidigare månadsuppföljningar. Resultatet belastas av att Måltid ligger under året med en månads eftersläpning på intäkter och en debitering mot verksamhet förskola enligt KS-beslut.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Teknisk ledning	-800	-4 455	3 655	-1 200	-6 504	5 304
Samhälls fin resor	35 226	41 738	-6 512	52 837	59 843	-7 006
Gata	17 298	20 235	-2 937	25 945	28 218	-2 273
Park	7 826	9 202	-1 376	11 739	12 543	-804
Kart/ mät	2 012	2 792	-780	3 018	2 747	271
Projekt & Utveckling	3 159	3 393	-234	4 738	4 635	103
Fastighet	3 522	6 406	-2 884	5 282	21 778	-16 496
Gruvans sanering	0	0	0	0	0	0
Måltid	667	5 772	-5 105	1 000	1 027	-27
Summa	**68 910**	**85 083**	**16 173**	**103 359**	**124 287**	**-20 927**

ÅRSPROGNOS

Tekniska kontorets årsprognos pekar mot ett underskott om 20,9 mnkr jmf med 25,9 mnkr per maj månad. Kollektivtrafiken erhöll i augusti 1,8 mnkr i ersättning för biogas vilket förbättrar resultatet med motsvarande belopp. Inom fastighetsenheten har intäkter räknats upp med 3,8 mnkr beroende på ökade interna intäkter för utförda beställningar samt extern uthyrning av moduler vilket även det förbättrar resultatet. Parallellt med detta sker effektiviseringar löpande inom samtliga verksamheter men det är i nuläget för tidigt att beräkna helårseffekt då de implementeras nu under hösten.

TEKNISK STAB:

Resultatet för helåret beräknas bli positivt om 6,5 mnkr och jämfört med budget om 1,2 mnkr och beror i sin helhet på intäkter från skogsdriften.

SAMHÄLLSFINANSIERADE RESOR:
Sala kommun erhöll en återbetalning för biogas på 1,8 mnkr under augusti vilket förbättrar prognosen med motsvarande belopp. Åtgärder för att minska kostnader för skolskjuts i samarbete med skolan för bättre trafikplaning av transporter under skoltid och justering av kollektivtrafik där ett fordon har plockats bort, utfallet av dessa åtgärder är i nuläget svårt att förutse, då de infördes inför höstens terminsstart och hösttidtabell.

SAMHÄLLSTEKNISKA:

Gata/park

Gata har en årsbudget på 25,9 mnkr, men prognosticerar ett utfall vid årets slut på 28,2 mnkr. Det betyder att det prognosticeras ett budgetunderskott motsvarande -2,3 mnkr. Årsprognosen har förbättrats med ca 0,1 mnkr sedan uppföljningen i maj, vilket beror på att vissa åtgärder för budget i balans gett mer effekt än vad som tidigare beräknats. Periodens budgetavvikelse uppgår till -2,9 mnkr, men med anledning av att åtgärder för budget i balans beslutats under året bedöms budgetunderskottet hinna lindras innan året är slut. Underskottet beror på att beslutade åtgärder för att minska på chefskostnader samt lokalkostnader inte hinner få effekt under 2025.

Park har en årsbudget på 11,7 mnkr och årsprognosen tyder på ett budgetunderskott på 0,8 mnkr för 2025. Prognosen är 0,2 mnkr bättre än vid månadsuppföljningen i maj och beror på att vissa åtgärder för budget i balans gett mer effekt än vad som tidigare beräknats. Periodens utfall uppgår till 9,2 mnkr, men periodbudgeten till 7,8 mnkr. Budgetunderskottet för perioden bedöms dock inte bli lika stort vid årets slut med anledning av att åtgärder för budget i balans främst får effekt under hösten 2025. Årsprognosens budgetavvikelse om 0,8 mnkr beror på att beslutade åtgärder för att minska på chefskostnader samt lokalkostnader inte hinner få effekt under 2025.

Projekt och utveckling

Resultatet bedöms bli 0,2 mkr bättre än budget vilket härrör från något högre intäkter än budgeterat för året.

Kart/mät

Resultatet bedöms bli 0,3 mkr bättre än budget vilket härrör från något lägre personalkostnader än budgeterat för året.

FASTIGHET:

Fastighet har en årsbudget på 5,3 mnkr med ett prognostiserat negativt årsresultat på 21,7 mnkr. Underskottet beror främst på höga kostnader för moduler och outhyrda lokaler. Under året återlämnar verksamheten fordon vilket ger minskar kostnaderna, snöröjningen har setts över vilket ger lägre kostnader under året än vad som budgeterats, sophanteringen ses över vilket väntas ge en positiv effekt för kostnaderna, under våren har antalet årsanställda minskat vilket gett ett positivt resultat mot budget. Kriminalvården hyr en del av Ekdalens modul viket ger en ger en ökad hyresintäkt. Inom driftssidan så förväntas prognosen förbättras framöver, dock är det ännu osäkert med hur mycket och därför avvaktar verksamheten med att göra större justeringar.

MÅLTID:

Måltidsenheten bedöms uppnå budget i balans. Enheten har minskade intäkter från gymnasiet på Ösby men detta tapp vägs upp av effektiviseringar i den löpande driften, ett löpande arbete med att hålla nere livsmedelskostnader trots en ökande prisbild, samt en ökad försäljning inom äldreomsorgen.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
Minskad personalkostnad på Fastighet	0	Omorganisation och uppsägning av två tjänster inom Projektenhet, delvis effekt i oktober 2025, full effekt från januari 2026. Därutöver pensionsavgångar under året, som inte ersättningsrekryterats fullt ut. Genomlysning av hela verksamheten påbörjad under våren. Ingen effekt under 2025.
Minska ned på mängden tomställda lokaler	0	Pågående försäljning av Fastigheterna: Gustafsborg 2/Fabriksgatan 12 (f.d centralförrådet), Möklinta Prästgård 1:47 (f.d Åsgården), Kristina 4:46 (Sala järnvägsstation) delvis tomställd. Sörsalbo 6:51 (f.d Salbo förskola) utredning genomförd av Samhällsbyggnadskontoret, förslag att försälja lyfts för beslut i KS under hösten (dnr KS 2025/311, 2025-04-09 § 51)
Avveckla evakueringslokaler/moduler	320	Gärdesta modulskola avetableras under Q3/Q4 2025, Lärkbacksskolans mindre modul avetalerad sommaren 2025, Lärkbacksskolans större modul inväntar beviljat rivningslov. Ängshagens modulklassrum avetablerad våren 2025. Boendemodul Ösby naturbruksgymnasium avetableras hösten 2025. Ekdalens modulförskola är tömd, dialog pågår om eventuell uthyrning av delar under hösten. Resterande delar ses över för annat ändamål.
Kostnadssänkande åtgärder för lokaler	300	Översyn, uppsägning och revidering av intervaller avfalls- samt bevakningsavtal.
Villkorsändra avtal för att öka intäkterna på Fastighet	0	Översyn samtliga hyresavtal för kostnadstäckning och faktisk debitering har skett under Q1/Q2 2025.
Öka de externa hyresintäkterna på Fastighet	0	Översyn samtliga hyresavtal för kostnadstäckning, i ev. förekommande fall utreda förutsättningar för villkorsändring.
Minska kostnaderna för markvärme på Gata	500	Kostnaderna för markvärmen i centrum ska ej belasta Gatas budget.
Minska antalet maskiner på Gata	0	Kommunstyrelsen beslutade i samband med beslut om upphandling av vinterväghållningen att ambitionsnivån skulle vara oförändrad jämfört med tidigare år. Detta leder till att en minskning av maskinparken ej kan göras.
Öka intäkterna på Gata/Park från VA	2 000	En översyn har gjorts och rätt kostnader belastar VA respektive Gata fr.o.m. 2026-01-01.
Nedläggning av centralförrådet	0	Genomfördes i slutet av 2024 och är redan inlagd i budgeten.
Nedläggning av den interna verkstaden	0	Beslut ej taget.
Minska kommunens hyreskostnader		
Minska ned antalet fordon i kommunen med ytterligare 5 bilar	260	Genomfört under våren 2025.
Effektivisera måltidsenheten	600	Minskade vikariekostnader samt omplaceringar till andra kök för medarbetare i kök som har stängts ner, verkat för sänkta livsmedelskostnader och att få ner matsvinn.
Avveckla Silverlinjen och Silverexpressen	0	Ej avveckling men omplanering, vilket frigjort ett fordon, helårs effekt kan ej bedömas i nuläget.
Se över antalet turer inom kollektivtrafiken	0	Arbetet är påbörjat inför nästa trafikprogram
Minska ned på antalet ramtider så att skolskjutskostnaderna minskar	0	Träder ikraft nu under hösten 2025 men effekt kan inte bedömas i nuläget
Minska kostnader för skoltransporter	0	Träder ikraft nu under hösten 2025 men effekt kan inte bedömas i nuläget
Borttagande av enhetschefstjänst på Gata och Park	100	Full effekt från 2026.
Borttagande av verksamhetschefstjänst på samhällstekniska	0	Full effekt från 2026.

PRIORITERINGAR

- Måltid: 1000 tkr
  För närproducerade livsmedel
- Samhällsfinansierade resor: 750 tkr
  Avgiftsfri kollektivtrafik

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Kontorsledningspro-gram	24 673	0	24 673	37 009	0	37 009
Gatuprogram	10 400	6 668	3 732	15 600	15 211	388
Parkprogram	2 266	911	1 355	3 400	2 842	557
Kart/mätprogram	233	334	-101	350	334	15
Gruvans vatten-systemprogram	3 544	6 199	-2 655	5 316	5 316	0
Lokalprogram	49 469	38 141	11 238	74 200	66 325	7 875
Summa	**90 585**	**52 253**	**38 242**	**135 875**	**90 028**	**45 845**

Kontorsledningsprogram

De 37 mnkr omprioriterades till detta program i början på 2025, som en åtgärd för att minska på kommunstyrelsens investeringsbudget och minska på kommande kostnader för Sala kommun. Medlen ska inte användas.

Gatuprogram

Gata prognosticerar ett budgetöverskott om 389 tkr. Detta beror på att endast 450 tkr av investeringsbudgeten på 1 200 tkr för Trafikåtgärder Åkraskolan kommer att nyttjas, samt att det också bedömts tillkomma en medfinansiering från Trafikverket för investeringen motsvarande ca 200 tkr. Dock har projektet planerat vägunderhåll överstigit budgeten med ca 500 tkr med anledning av att beläggningsarbetet på Sörskogsleden blev dyrare än beräknat.

Parkprogram

För Parkens del väntas ett budgetöverskott om 557 tkr för 2025. Detta beror på att de planerade sopsorteringskärlen bedöms bli ca 300 tkr billigare än vad som budgeterats, samt att en del andra mindre investeringar inte blivit lika kostsamma som man tidigare trott.

Gruvans vattensystemprogram

Investeringsprojekten inom Gruvans vattensystemprogram fortlöper enligt budget.

Kart/mätprogram

Mätinstrumentet som köpts in till Kart/mät kostade 334 tkr, vilket medför ett budgetöverskott på 16 tkr för 2025.

Lokalprogram

- Projektet Planerat underhåll har en totalbudget för året på 12 000 tkr. Större underhållsåtgärder som är planerade för projektet under året:
    - Utbyte tak på Björkgården och Porten.
    - Hissrenovering på Ekebygården och Ösby huvudbyggnad.
    - Dränering på Klockarbo förskola.
    - Rörinfogning på Björkgården.

- För projektet Verksamhetsanpassningar har en gradängsal renoverats på Ekebyskolan. Årets budget för projektet är 500 tkr.

- För projektet Säkerhetsåtgärder har det bytts lås och larm på Vallaskolan och på Ekebyskolan. På KSG pågår byte av lås och larm. Nytt brandlarm installeras på Västerfärnebo skola. Byte av branddörrar har skett på

Valla skolan. Utökning av larmet har skett på Rådhusgatan. Åtgärder som görs i projektet gäller allt som är kopplat till säkerhet och trygghet. Det kan vara lås, larm, brandsäkerhet, branddörrar, brandlarm, sprinkler, nya brandceller och kameror. Årets budget för projektet är 3 000 tkr.

- I projektet Tillgänglighetsanpassningar har fastigheten Gröna villan tillgänglighetsanpassats för att möjliggöra uthyrning av fastigheten. Årets budget för projektet är 500 tkr.

- På Kilbo skola skall värmeanläggningen bytas under året. Årets budget för projektet är 500 tkr.

- MSB har framfört extra krav för projektet Ledningsplats. Kraven måste uppfyllas för att investeringsbidrag skall betalas ut. De extra åtgärderna som krävs för att uppfylla MSB:s krav beräknas kosta 400 tkr, vilket inte ryms i nuvarande budget.

- Elevhemmen på Ösby naturbruksgymnasium, byggnaderna E och F är färdigställda, de återstående radonåtgärderna för byggnaderna L, M och O beräknas starta under hösten. Årets budget för de återstående åtgärderna är 4 500 tkr

EU-PROJEKT

Inga under perioden.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
Ett växande Sala	Ändamålsenlig lokalförsörjning	Lokalkapacitet i jämförelse med verksamhetsbehov			72%	Ny kapacitetsutredning för förskolan är genomförd. Nyttjandegraden har inget jämförelsetal med tidigare år.
Ett växande Sala	Växande befolkning	Tid för genomförande av beslutade detaljplaner				Under våren har inga detaljplaner förverkligats. Pågår i dagsläget projektering av Bältahagen och Norberg.

Planerade aktiviteter för att nå mål

Åtgärd	Aktivitet	Status	Tidplan
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Framtagande och revidering av styrande dokument samt kartläggning av lokalkapacitet	Förslag på ny riktlinje för lokalförsörjning framtagen men ej beslutad av KS.	2026
Växande befolkning	Möjliggöra genomförandet av pågående detaljplaner	Projektering av Bältarhagen och Norrberg pågår enligt plan.	2027
Växande befolkning	Möjliggöra genomförandet av pågående GC projekt i samarbete med Trafikverket	GC-väg mellan Ransta och Kumla är färdigställd, arbete med fortsättning mellan Kumla och Sala pågår liksom mellan Sala och Heby.	2027
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Färdigställa Åkraskolan med anpassad skola och förskola	Klart och byggnad är överlämnad till Skolkontoret	Byggnad överlämnas till Skolkontor 2025-07-01
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Färdigställa biståndsbedömt mellanboende på Ålängan	Boendeformen är avslutad enligt politiskt beslut inom VoO. Dialog påbörjad med Salabostäder för annan boendeform.	2025
Ändamålsenlig lokal-försörjning	Säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS boende.	Beviljade medel för teknisk utredning av Klövervägen påbörjas hösten 25.	2025

ANALYS

För att få statistik på beläggningsgraden i kommunens lokaler har under början av året en lokalförsörjningsplan tagits fram i samarbete med konsult. 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 än prognos alternativt på förskolans planering och rutiner för intag av barn.

Detaljplaner är ett långsiktigt arbete och sker i samverkan mellan flera olika kontor, framförallt mellan Tekniska kontoret och Samhällsbyggnadsförvaltningen. De planerade investeringarna i kommunen har minskat vilket också leder till färre detaljplaner. Under våren 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 att Fastighetsavdelningen 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 riks att överkapacitet kvarstår eftersom de demografiska förändringarna troligen kommer fortsätta de närmaste åren. För att kunna göra rätt prioriteringar och avyttra eller tillskapa lokalytor behövs kartläggningar 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

Grunduppdragsmål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
	God ekonomisk hushållning	Ekonomi i balans			98 milj	Åtgärdslista framtagen och arbete pågår med att genomföra planerade åtgärder.
	Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Energieffektivisering av kommunens byggnader			Tas fram	6 objekt har uppvärmning via fossilt bränsle. Upphandling av alternativ värmekälla är planerad för hösten 25.
	Attraktiva parker och skogar	Kritik på teknik	90%	-	80%	74% Minskad skötsel som en del av åtgärder för budget i balans.
	Klimatsmarta och hållbara måltider	Matsvinn gram per portion (servering och tallrikssvinn) i samtliga verksamheter.		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
	Klimatsmarta och hållbara måltider	Andel närproducerade inköp i %			1,14% Kött från Ösby 167441 kr	Jan-juli 2025, motsvarar 119 674 kr

Planerade aktiviteter för att nå mål

Åtgärd	Aktivitet	Status	Tidplan
God ekonomisk hushållning	Ekonomi i balans: Aktiviteter i enlighet med missiv 2024:988	Åtgärdslista (KS §2, 25-01-15) för BiB-arbete pågår enligt plan. Se särskild redovisning.	2025
Attraktiva parker och skogar	Framtagande av skogspolicy	Aktiviteten är klar och har gjorts i samarbete med Skogssällskapet.	2025
Effektiv och hållbar VA-förvaltning	Minska andelen tillskottsvatten genom att ta fram en riktlinje för kravställan vid felkopplat dagvatten	Riktlinjen är framtagen och fastställd av KS.	2025
Effektiv och hållbar VA-förvaltning	Utredning för utökat verksamhets-område Knipkällan	VA strateg är rekryterad och kommer påbörja förberedelsearbete under hösten.	2026
Effektiv och hållbar VA-förvaltning	Byta befintlig spillvattenledning i Långforsen och Silvköparen.	Arbetet är i avslutningsfasen. Ledningen är drifttagen.	2026
Effektiv och hållbar förvaltning av Gruvans vattensystem	Genomföra aktiviteter i enlighet med Länsstyrelsens krav och bidrag från MSB	Arbetet följer framtagen plan. Se redovisning i text ovan.	2025
Attraktiv kommun	Fortsätta arbetet med Miljöåtgärder Sala silvergruva och Prånån i enlighet med Åtgärds-program	Arbetet följer framtagen åtgärdsplan. Se redovisning i text ovan.	2029
Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Systematiskt arbetssätt med yttre- och inre underhålls-planer, för byggnader med verksamhet.	Löpande arbete pågår. Utbildningsinsatser är genomförda för inre underhållsplaner. Förändringar i roller och ansvar är påbörjat.	2026
Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Kartlägga där verksamhet kan drivas i eget lokalbestånd, i stället för externt inhyrd lokal	Dialog har pågått löpande i Strategiska fastighetsgruppen under året. Uppsägning av externa lokaler har genomförts.	2025
Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Utifrån miljötillsyn på skolor, inkomma med åtgärds- och tidsplan samt kostnadskonsekvens	En arbetsgrupp inom Fastighet, tillsammans med Skolkontoret är sammansatt. Enklare åtgärder är genomförda och en långsiktig tidsplan är delvis framtagen.	2025
Klimatsmarta och hållbara måltider	I samband med årlig svinnmätning även titta på den mängd mat som hamnar i magen	Fsk: 214 gram per ätande Grsk: 259 gram per ätande Gy: 384 gram per ätande ÄO: 388 gram per ätande	Svinnmätning VT 2025

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 delvis 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 flera av verksamheterna har en bromsande budgetavvikelse, vilket kan utläsas i det ekonomiska resultatet för delåret. 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 det senaste året.

Jämförelser med andra kommuners nyckeltal för måltidssvinn samt mängd uppäten mat finns att ta del av från Livsmedelsverkets statistik som rapporteras i Kolada från 2024. Vi ser att vi har ett lägre matsvinnstal i förskolor (39 gram jmf med 51 gram i meridianvärde i andra kommuner). Vi har en något lägre mängd uppäten mat 214 gram per ätande jämfört med meridianvärdet på 231 gram. För grundskola ligger vårt matsvinn i stort sett lika med andra kommuner (34 gram jmf med meridianvärdet 37 gram per ätande). Även här har vi något lägre mängd uppäten mat 259 gram jämfört med meridianvärdet på 279 gram i andra kommuner. För gymnasiet har vi ett något högre värde på matsvinn 53 gram per ätande jämfört med meridianvärdet på 45 gram för andra kommuner. Detta beror på ett något högre tallrikssvinn. Här har vi även något högre mängd uppäten mat 388 gram per ätande jmf med 375 gram i andra kommuner. Flera aktiviteter som genomförts under året har lett till minskat svinn visar Måltidsenhetens egna mätningar. Medvetandegörande insatser har också varit en del av framgångsarbetet.

Resultatet av aktiviteterna visar också på att investeringar av projekt och kompetens inom miljö och energi gör att kommunen i snabbare takt närmar sig målen för kommunens klimat och miljöpolicy och energieffektiviserings målen.

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 arbete då flera verksamheter minskar sina underskott utifrån den nulägesanalys och inventering av möjliga åtgärder som gjorts.

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 medvetande görande insatser utvecklar en positiv trend där minskningen av svinnet stadigt går ner.

SLUTSATS

Målet är delvis nått vid delåret och beräknas fortsätta i samma riktning till årets slut. 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 trivseln. 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

Grunduppdragsmål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
	God service och bemötande	Effektiv handläggningstid för skolskjuts			mindre än 2 veckor	Sjukskrivningar bromsar idag möjligheten till måluppfyllelse.
	Förbättrad medborgardialog	Möte med vårdnadshavare kring skolmåltiden			3 skolor per år	2 möte genomförda VT 25 och ett planerat HT 25.
	God service och bemötande	Nöjd kundindex gällande markupplåtelse	67		70	Ingen siffra finns ännu i Kolada.

Aktiviteter för att nå mål:

Åtgärd	Aktivitet	Status	Tidplan
God service och bemötande	Dialog med anhöriga om för- och skolmåltider	Måltid 2 genomförda dialoger med ca 100 talet besökare per dialog.	2025
God service och bemötande	I dialogmöte ta fram en modell för anpassad kost i samverkan med Skolkontoret och Elevhälsan	Måltid Ej påbörjat. Planerat till HT 25.	2025
God service och bemötande	Genomföra fortsatt utvecklingsarbete kring medveten kommunikation.	Utbildningsinsats genomförd och avslutad VT 25.	2025
God service och bemötande	Förbättra hand-läggningen av skolskjuts	Teknisk stab Pågår. Vikarie rekryterad för sjukskrivning. Lathundar och instruktioner är framtagna.	2025
God service och bemötande	Förbättra hand-läggningen av mark-upplåtelse	Samhällstekniska Rutin är framtagen.	2025
Kvalitets-utveckling	Kris och Kontinuitets-planering för Tekniska kontoret	Dialog är påbörjad. Övning är genomförd på en enhet. Krismat är förberett på samtliga skolenheter.	2026

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 dilaogmåltider med vårdnadshavare har ökat transparensen och medvetenheten kring skolmåltider 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.

Utbildningsinsats för tjänstemännen inom Tekniska kontoret i kommunikation med medborgare har resulterat i en gemensam plattform och bild av hur vi inom delar av kontoret kan genomföra och sköta dialogen med medborgarna, vilket också var ett av syftena med insatsen. Ett annat syfte var att få en mer likvärdig hantering inom organisationen men här saknas underlag för att kunna se resultat ännu.

SAMMANFATTNING

Då nyckeltal och mätetal till flera av indikatorerna för Ett hållbart Sala saknas går inga jämförelser att göra med varken tidigare år eller andra kommuner.

En planerad aktivitetslista har ändå bidragit till goda resultat och progression i måluppfyllelsen.

Dialog med medborgare som metod visar på god progression både inom måltidsverksamheten, Fastighetsavdelningen 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 nästa 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 tjänstemännens 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 arbetssätt 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:

- Ledningsgruppen för Tekniska kontoret fortsätter sitt arbete med att utveckla styrningen och ledningen av verksamheten.

- Ledningen för Tekniska kontoret fortsätter också arbete med att förankra grunduppdraget ut i verksamheterna och att långsiktigt skapa struktur och rutiner för de vardagliga processerna.

-Ny teknisk chef kommer på plats 1 oktober.

SAMHÄLLSFINANSIERADE TRANSPORTER:

- Arbetet med att ta fram förslag till effektiviseringar inom kollektivtrafiken fortsätter.
- Regionala riktlinjer för färdtjänst har beslutats regionalt och arbete påbörjas inom Tekniska kontoret för att eventuellt anpassa även kommunens riktlinjer till dessa.

FASTIGHET:

- Arbetet med genomlysningen av Fastighetsenheten fortskrider under året. Genomlysningen syftar är att bland annat att se över enhetens arbetssätt och organisation. Det är meningen att genomlysningen skall resultera i att enheten får en ekonomi i balans.
- Projektgruppen kommer under 2025 att reduceras med två personer. Detta på grund av att antalet fastighetsprojekt som skall utföras minskar under de närmsta åren. De två kvarvarande projektledarna kommer att ligga under verksamhetschef fastighet.
- Åkraskolan har färdigställts och verksamheten har flyttat in under sommaren. Slutredovisning av projektet kommer att ske under hösten.
- Ett projekt för att göra en anpassning av ett mellanboende till ett LSS boende i Ålängan fortskrider under året.
- Gröna villan kommer att tillgänglighets anpassas för att möjliggöra fastigheten för uthyrning till nya hyresgäster.
- Arbetet försäljning av fastigheter fortskrider, fastigheterna som är aktuella för försäljning är, Sala stationshus, Gustafsborg 2, Åsgården, Salbo gamla förskola och Möklinta (tidigare Säbo).
- Arbetet med att minska antalet outhyrda lokaler fortskrider.

MÅLTID:

- Genomlysning av verksamhetens kostnader och jämförande nyckeltal med andra kommuners Måltidsverksamheter utifrån grunduppdrag.
- Fortsatt arbete med att få budget i balans 2026. Vi ser att färre kök och färre antal årsarbetare ger besparingar med helårseffekt var gäller hyreskostnad och personalkostnader. Gemensamt arbete med skolkontoret gällande sammanslagningar för förskola och fritidshem under lov ger effekt på vikariekostnader, samtidigt som vi under denna sommar har sett minskade intäkter då färre antal barn finns på plats och äter.

SAMHÄLLSTEKNISKA:

Gata/park

- Den 1 oktober kommer ny Gata/parkchef på plats.
- Fortsatt arbete med åtgärderna efter utredningen och arbetet kring Budget i balans.
- Fortsatt arbete med hanteringen av skadeståndsärendena efter översvämningarna 2023. Vilka kostnader och när de faller ut är oklart – kostnaderna kommer att belasta VA-kollektivet samt Gata.

Projekt & utveckling

- Det ljuskonstverk som beslutades av KSLU att genomföras kommer bearbetas med skolelever och färdigställas. Fondmedel har sökts för att göra ytterligare ett ljuskonstverk. Dessa båda kommer invigas på ljusfestivalen i januari 2026. Utrustning från modulskolan tas tillvara och återanvänds på lekplatserna.
- De nya lagkraven för förpackningsinsamling 2026 har specificerats i en vägledning. I dagsläget är det ännu är oklart om lagen omfattar Sala kommun. En genomgång pågår för att inventera vilka platser i Sala som berörs.
- Fortsatt arbete med dammvallsäkerhetsåtgärder enligt plan i gruvans vattensystem. Ansökan om fortsatta saneringsåtgärder ska skickas in under perioden.
- Lokalerna på Rådhusgatan är uppsagda, fortsatt planering inför vårens flytt till Verkstadsgatan.

Kart/mät

- Byte av verksamhetssystem för kart / mät. Det gamla systemet kommer köras parallellt med det nya till dess det gamla kan fasas ut helt.

TEKNISKA KONTORET VA-VERKSAMHETEN

Perioden som gått

Organisation och planering

- Fortsatt organisatoriskt arbete inom alla tekniska kontorets verksamheter, med fokus på grunduppdrag, ledning och målstyrning.
- Rekrytering av nyckelkompetenser: VA-strateg, anläggare och drifttekniker.
- Pågående detaljplanearbete för Bältarhagen och Norrberg. Projektering av exploateringsområdet Bältarhagen i slutfasen.

Ledningsnät och anläggningar

- Genomförda saneringsprojekt med utbyte av VA-ledningar, bl.a. Salbohedsledningen och delar av Torsgatan.
- Utbyte av sjöledningen i Långforsen och Silvköparen är utfört och drifttagen i augusti. Slutbesiktning av arbetet är planerat till mitten av oktober.
- Egna interna utredningar efter översvämningen i september 2023 färdiga; konsult färdigställer sista PM och förbereder skadeståndsförhandlingar.
- Genomfört nödvattenövning i Ransta och deltagit i test på Åkraskolan.
- Arbetat med underlag till nödvattenplan genom referenser och möten med andra kontor och enheter.
- Fortsatt utbyggnad av övervakning av spillvatten genom utsättning av nya flödesmätare.

Vattenskydd och dricksvatten

- Tekniska beskrivningar och nya föreskrifter framtagna för Knipkällan, Viggbo, Nötmarken och Hedåker för att stärka skyddet av grundvattentäkterna. Materialet har varit ute på samråd.
- Arbetet med vattenskyddsområden för Sätrabrunn, Broddbo och Möklinta är påbörjat.
- Säkerhetshöjande åtgärder inom dricksvattenproduktionen gällande lås och larm är färdigställda.
- Hydrogeologisk undersökning av tillrinningsområdet kring Ranstas reservvattentäkt genomförd – resultatet påverkar detaljplanens utbredning.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-26 295	-27 352	1 057	-39 441	-40 279	838
Interna intäkter	-2 147	-2 075	-72	-3 220	-2 420	-800
Summa intäkter	**-28 442**	**-29 427**	**985**	**-42 661**	**-42 699**	**38**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	133	89	44	200	200	0
Personalkostnader	8 278	7 698	580	12 417	10 149	2 268
Övriga kostnader	13 764	14 690	-926	20 644	21 648	-1 004
Interna kostnader	6 267	6 953	-686	9 400	10 702	-1 302
Summa kostnader	**28 442**	**29 430**	**-988**	**42 661**	**42 699**	**-38**
Resultat	**0**	**3**	**3**	**0**	**0**	**0**

PERIODENS RESULTAT

Avvikelser på intäktssidan finns främst inom interna intäkter och avser eftersläpning på fakturering. Avvikelserna inom personalkostnader beror på vakanser inom VA-verksamheten. För övriga kostnader är orsaken till avvikelsen främst högre kostnader än beräknat på de skyddsåtgärder som har krävts för att höja säkerheten efter översvämningen. Ökade interna kostnader efter omfördelning av lönekostnader från gata till VA.

ÅRSPROGNOS

Prognosen bygger delvis på sänkta personalkostnader till följd av vakanser. Verksamheten har rekryterat personal som kommer att påverka kvarvarande månader. Driftskostnader belastas av kvarvarande kostnader för översvämningarna 2023, bland annat konsultstöd och återställningskostnader på reningsverket.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Vatten- och avlopps-verksamhet	0	0	0	0	0	0
Summa	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Helårsprognosen för VA beräknas att gå med nollresultat.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Här kommenteras vilka åtgärder som vidtagits/kommer att vidtas för en budget i balans.

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
X	0	x

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Vatten- och avlopps-program	24 268	22 078	2 190	36 400	36 400	0
Summa	**24 268**	**22 078**	**2 190**	**36 400**	**36 400**	**0**

PERIODENS RESULTAT

Periodens utfall beror på förskjutningar i tidplaner och anpassning till omvärldsläget. Bland annat kompletterande återställningsarbete och asfaltering.

ÅRSPROGNOS

TS-ledningen löper enligt plan. Resterande planerade investering under hösten planeras att genomföras, planerade åtgärder för PFAS-rening är under utredning och plan är att påbörja detta under hösten, dock är exakt tidplan inte känd i nuläget. Parallellt pågår arbetet med utbyggnad av kommunikationslösning för att säkra driftövervakning från kommunens olika VA-anläggningar. Verksamhetens bedömning är att investeringsbudgeten för året kommer att hållas.

EU-PROJEKT

Verksamheten har inte deltagit i något EU-projekt under året.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Redovisas i Tekniska kontorets rapport.

Framtiden

Organisation och planering

- Introduktion av ny VA-strateg i november.
- Framtagande av förslag på ny VA-taxa, då nuvarande nivå ligger nationellt i det lägre spannet och höjning bedöms nödvändig.
- Redaktionell uppdatering av Sala kommuns VA-plan från 2021.
- Framtagande av förslag på inriktningsbeslut gällande Tvärhandsbäcken.

Ledningsnät och anläggningar

- Planerad VA-sanering av ledningsnätet på flera sträckor, bl.a. området Flädern, Svederusgatan och Åsvägen.
- Arbetet med Norrberg och Bältarhagen fortgår enligt politiska beslut.
- Fortsatt arbete med hanteringen av skadeståndsärendena efter översvämningarna 2023. Vilka kostnader och när de faller ut är oklart – kostnaderna kommer att belasta VA-kollektivet samt Gata.
- Det proaktiva arbetet med att kravställa felkopplade fastigheter är i uppstartsfas och ska rullas ut under hösten.
- Fortsatt utbyggnad av övervakning av spillvatten genom utsättning av nya flödesmätare.
- Slutföra arbetet med nödvattenplanen.

Vattenskydd och dricksvatten

- Fortsatt genomförande av säkerhetshöjande åtgärder. Under andra halvan av året drifttas ny kommunikationslösning för aktuella delar i systemet. Investeringar fortsätter under flera år för full utbyggnad.
- Nya sänkta riktvärden för PFAS i dricksvatten gäller från 1 januari 2026. Omvärldsbevakning och planering av åtgärder pågår för att uppfylla kraven.
- Inväntar Länsstyrelsens beslut om föreskrifter för vattenskyddsområdet vid Härsved.
- Målsättning att ta fram underlag för politiskt beslut om att skicka förslag på vattenskyddsområdet Knipkällan m.fl. till Länsstyrelsen.
- Fortsatt arbete med att ta fram förslag till nya vattenskyddsområden i Sätrabrunn, Broddbo och Möklinta.

KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDEN

Perioden som gått

- Ingått avtal gällande projektet "Att få göra det och på riktigt!" LSS/Fritid, 2025–2027
- Nytt bryggsystem klart på Måns Ols badet.
- Sommaröppet på träffpunkten Kaplanen
- Återtagit ansvaret för bangolfverksamheten i stadsparken
- B-planen på Lärkan är renoverad
- Nya armaturer på konstgräsplanen
- Upprustning av Ekebymosse-loopen, multiled
- Helgonmossen återinvigd 14 juni
- Flowtrail på Strå Bruk invigdes 18 juni
- Ny kulturskolechef/kulturutvecklare började 1 augusti

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-2 616	-4 561	1 945	-3 924	-4 700	776
Interna intäkter	-700	-1 367	667	-1 050	-1 400	350
Summa intäkter	**-3 316**	**-5 928**	**2 612**	**-4 974**	**-6 100**	**1 126**
Köp av huvudverk-samhet, bidrag	5 775	6 119	-344	8 662	8 700	-38
Personalkostnader	18 969	18 982	-13	28 453	28 460	-7
Övriga kostnader	6 803	6 651	152	10 204	10 300	-96
Interna kostnader	16 909	17 603	-694	25 362	26 347	-985
Summa kostnader	**48 456**	**49 355**	**-899**	**72 681**	**73 807**	**-1 126**
Resultat	**45 140**	**43 427**	**1 713**	**67 707**	**67 707**	**0**

PERIODENS RESULTAT

Överskottet i delårsredovisningen för interna intäkter beror på att debiteringen görs för hela året redan i början av året. De externa intäkterna utgörs främst av statsbidragsfinansierade projekt, vilka påverkar intäktssidan. Dessa intäkter hänger samman med de kostnader som uppstår i samband med genomförandet av projekten.

ÅRSPROGNOS

Ett prognosticerat noll resultat inom verksamheten.

Se ovan

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårspro-gnos 2025	Avvikelse
Förvaltningsledning	2 171	2 047	124	3 255	3 205	50
Biblioteksverksamhet	5 577	4 438	1 139	8 365	8 036	329
Täljstenen /Fält /Ung-domslokalen	5 142	4 890	252	7 713	7 629	84
Fritid	6 633	7 548	-915	9 948	10 707	-759
Kultur/kulturskolan	7 447	7 099	348	11 171	10 889	282
Anläggningar	13 167	13 010	157	19 750	19 724	26
Badhus	5 003	4 395	608	7 505	7 517	-12
Summa	**45 140**	**43 427**	**1 713**	**67 707**	**67 707**	**0**

Biblioteksverksamhetens positiva resultat förklaras av att semesterlöneskulden är fördelad på denna verksamhet. För fritidsverksamheten har en stor del av bidragsmedlen redan betalats ut till föreningar, vilket tillfälligt belastar resultatet. Verksamheten förväntas delvis återhämta detta senare under året.

PRIORITERINGAR

Föreningsdrivna anläggningar, ”Projektet Barn & Ungdom” för att skapa metoder och insatser för att motverka barns, ungas och föräldrars utanförskap i bl.a. bostadsområden. Personalkostnader, 500tkr. Projektet har övergått i ordinarie verksamhet.

Ramförstärkning föreningslokaler, Hyreskostnadstäckning för Sala Gymnastik Arena, 1 107 tkr. Sala Gymnastikförening har skapat en tryggare verksamhet och gett fler barn och ungdomar möjlighet till aktivitet.

Kapitalinvesteringsmedel för föreningsdrivna idrotts- och friluftsanläggningar samt föreningsdrivna samlingslokaler, 300 tkr. För att hålla budgetramen 2024 halverades det ekonomiska bidraget till föreningarna. Från och med 2025 återställs bidraget för att motverka de negativa effekterna på föreningslivets möjligheter att bedriva verksamhet i anläggningar med höga investeringskostnader.

Evenemangsstöd: Detta bidrag är avsett för att ge kulturföreningar möjligheten att ansöka om finansiering för tillfälliga publika evenemang, 300 tkr. Evenemangsbidraget avvecklades under 2024 som en besparingsåtgärd. Från och med 2025 återinförs bidraget för att fortsatt möjliggöra och främja kulturföreningars arrangemang och verksamhet.

Sala kommun, kultur- och fritidsnämnden samt Salabostäder genomför ”Projektet BG10” för att skapa metoder och insatser för att motverka barns, ungas och föräldrars utanförskap i bl.a. bostadsområden, 350 tkr. Salabostäder har under projekttiden 2023–2024 upplåtit en lokal i Åkraakområdet utan kostnad. För att möjliggöra en fortsatt verksamhet efter projektets slut har en beräknad ökad lokalkostnad inkluderats i budgeten. Detta är en viktig satsning för att stärka Sala kommuns attraktivitet och för att uppfylla målet att alla som önskar ska kunna leva och verka i kommunen.

Stödja och stimulera föreningar, organisationer, sammanslutningar och enskilda som har anknytning till verksamhetsområdet. Detta för att skapa förutsättningar för fritidsaktiviteter, i första hand genom bidrag till föreningsverksamhet, 250 tkr. Föreningsbidraget i Sala kommun har under en längre tid inte justerats upp, vilket har påverkat föreningarnas ekonomiska förutsättningar. För att undvika att föreningar hamnar i ekonomiska svårigheter och för att säkerställa att de kan bedriva sin verksamhet på en ändamålsenlig nivå har bidraget nu förstärkts.

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Sala kallbadhus KoF	1 333	2 340	-1 007	2 000	2 340	-340
Lärkans utveckling belysn	67	334	-267	100	334	-234
Renov B-plan Lärkans utve	234	189	45	350	189	161
Kiosk Lärkans utveckling	33	0	33	50	0	50
Summa	**1 667**	**2 863**	**-1 196**	**2 500**	**2 863**	**-363**

Bryggorna vid Måns Ols badet blev dyrare än beräknat eftersom extra konstruktionsförbättringar behövde göras för att öka säkerheten. Det medförde också högre arbetskostnader.

EU-PROJEKT

Kultur- och fritidsnämnden har inte ansvarat för något EU- projekt under 2025.

Kultur- och fritidsnämnden har, i samverkan med Region Västmanland, lämnat in en ansökan till Tillväxtverket och deltagit i ett projekt med fyra insatsområden för att utveckla och kvalitetssäkra vandringsleder, multileder och mountainbikeleder. Projektet fokuserar på områden med stark koppling till Sala Silvergruva och det gruvhistoriska arvet i omgivningarna, inklusive Strå Flow Trail, Gruvdammsrundan, Ekebymosseloopen och Helgonmossen. Syftet är att lyfta fram och förbättra tillgängligheten till dessa unika miljöer för både invånare och besökare. På längre sikt förväntas satsningen bidra till att stärka Sala som en attraktiv och konkurrenskraftig besöksdestination, med naturnära och aktiva upplevelser för den nyfikna och äventyrslystna målgruppen. Samtidigt stärks landsbygdens attraktivitet som bostadsort genom förbättrad tillgång till friluftsliv och rekreation i närmiljön. Projektet avslutas 2025.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

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	Ej mätt	Ökande
		Antalet bibliotekslån per invånare överstiger rikssnittet	5,4/5,0	5,3/5,0	Ej mätt	Oförändrat
		Arrangemang	70	53	Ej mätt	Minskande pga besparing i budget

ANALYS

Sammanfattningsvis har kultur- och fritidsnämnden genomfört strategiska insatser som aktivt bidrar till att förverkliga kommunens övergripande mål om ett växande Sala. Genom att stärka det lokala föreningslivet, utveckla kulturverksamheter, investera i tillgängliga fritidsmiljöer och skapa trygga mötesplatser har nämnden lagt grunden för ett mer attraktivt, inkluderande och hållbart samhälle. Dessa satsningar utgör viktiga byggstenar i kommunens arbete med att öka inflyttningen, främja folkhälsa och stärka platsvarumärket ”Sala kommun".

SAMMANFATTNING

Analysen av indikatorer och nyckeltal kopplade till målet om ett växande Sala visar på en positiv utveckling inom flera områden. Antalet kultur- och fritidsarrangemang har minskat, vilket avspeglas av möjligheten att söka arrangemangs- och evenemangsbidrag minskades under 2024 pga. besparingsåtgärder. Bibliotekets bokutlåning uppvisar fortsatt stabila nivåer, vilket speglar ett bestående behov av läsfrämjande insatser och tillgång till kunskap. Även följarantalet i sociala medier har ökat, vilket indikerar att nämndens verksamheter når ut bredare och stärker kontakten med invånare i olika åldrar. Tillsammans visar dessa indikatorer att kultur- och fritidsnämndens arbete bidrar till ökad delaktighet, attraktionskraft och tillväxt i Sala kommun.

SLUTSATS

Utifrån den samlade bedömningen kan vi konstatera att målet är uppnått. Kultur- och fritidsnämndens aktiviteter och satsningar inom kultur-, fritids- och friluftsområdet har lett till ett ökat deltagande, stärkt tillgänglighet och breddad målgrupp. Genom ett stort utbud av arrangemang trots minskad budget med 300tkr för evenemang under 2024, stabil efterfrågan på biblioteksverksamhet samt ökad digital räckvidd har nämnden framgångsrikt bidragit till att erbjuda meningsfulla upplevelser och mötesplatser för kommunens invånare. Dessa resultat visar att verksamheten har haft en konkret och mätbar effekt i linje med kommunens mål om ett växande Sala.

Samtidigt visar analysen att det finns behov av fortsatt utveckling och riktade insatser för att bredda deltagandet, minska trösklar till delaktighet och möta växande krav på tillgänglighet och kvalitet. Ett strategiskt fokus framåt bör ligga på att ytterligare förstärka verksamheterna, särskilt bland unga och 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. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

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 CO2-ekv/inv	4,53	Ej resultat	Ej mätt	Oförändrat
	Folkhälsan förbättras	Antal deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv 7-20år	24,9	Ej resultat	Ej mätt	

ANALYS

Kultur- och fritidsnämnden bidrar till ett hållbart och klimatneutralt Sala genom konkreta åtgärder inom drift och föreningsstöd. En plan för hållbar och klimatneutral skötsel av gräsytor har tagits fram, där utökad användning av robotgräsklippare på kultur- och fritidsnämndens grönytor minskat koldioxidutsläppen och energiförbrukningen. Kultur- och fritidsnämnden har bytt till LED-belysning på konstgräsplanen, där vi har gått från 24 lampor ner till 12 lampor vilket är väldigt gynnsamt för miljön både kort- och långsiktigt. Detta ger både klimatvinster och förbättrad luftkvalitet i närmiljön. Parallellt främjas den sociala hållbarheten genom ett fortsatt riktat stöd till det lokala föreningslivet i syfte att reducera driftskostnader för anläggningar vilka utgör betydelsefulla plattformar för främjandet av folkhälsa, social samhörighet och invånarnas delaktighet. Genom att möjliggöra ett starkt och inkluderande föreningsliv stärker nämnden människors välmående och bidrar till det långsiktiga målet om ett hållbart Sala.

SAMMANFATTNING

Indikatorer och nyckeltal visar att arbetet för att minska klimatpåverkan och främja livslångt idrottande i föreningslivet utvecklas i rätt riktning. Genom insatser som hållbar skötsel av anläggningar och ökad användning av energieffektiva lösningar, såsom robotgräsklippare, har klimatavtrycket från drift och underhåll minskat. Parallellt har tillgången till idrottsanläggningar och stöd till föreningslivet bidragit till goda förutsättningar för ett idrottande präglat av glädje, utveckling och inkludering – oavsett ålder. Historiskt har deltagartillfällen i idrottsföreningar ökat över åren. Tillsammans visar dessa resultat att nämnden bidrar till såväl minskade utsläpp som ökad folkhälsa, vilket ligger i linje med målen om ett hållbart Sala

SLUTSATS

Målet bedöms som uppnått. Kultur- och fritidsnämndens arbete har bidragit till minskad klimatpåverkan genom energieffektiva driftåtgärder och hållbar anläggningsskötsel. Samtidigt har goda förutsättningar skapats för att fler ska kunna idrotta i förening hela livet, med fokus på glädje, gemenskap och utveckling. Sammantaget stärker insatserna både folkhälsan och Sala kommuns omställning mot ett mer hållbart samhälle. Samtidigt pekar erfarenheter och analyser på att fortsatt arbete är nödvändigt för att möta framtida utmaningar. För att säkerställa en hållbar utveckling krävs stärkande insatser med 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

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	Ej mätt	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		Stabilt över år
		Antal besökare i Täljstenen	9 000	9 500	Ej mätt	Ökande
		85 % av eleverna i åk 2 ska ha lärt sig simma	77,8%	85%	Ej mätt	Ökande

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 och deras personliga och sociala utveckling. Invigningen av det nya allaktivitetshuset BG10, i samarbete med Salabostäder AB, markerar ett viktigt steg i arbetet att skapa mötesplatser som svarar mot lokala behov. Genom en tidig dialog med boende i närområdet säkerställs att verksamheten är 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.

I ett tvärsektoriellt samarbete med Vård- och omsorg, Utbildning, Salabostäder med flera, verkar kultur- och fritidsnämnden också för ökad trygghet i kommunen genom Gränsöverskridande fältverksamhet, vilket bidrar till att stärka den sociala sammanhållningen och tryggheten bland Sala kommuns invånare och möjliggöra för 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 bidragit 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 mötesplatsen BG10 har blivit en viktig lokal resurs. Den möter behov hos boende och skapar en inkluderande miljö, vilket märks genom en god dialog med invånare och ett ökat deltagande i aktiviteter.

Simkunnighet i års 2 ökar och 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 och fler ges förutsättningar att delta i fritidsaktiviteter på lika villkor. För kommunen är simkunnighet inte bara en fråga om livräddande kunskap – det är också en investering i folkhälsa och barns rätt till en meningsfull fritid. Genom samverkan mellan skola och kultur- och fritidskontoret kan vi skapa trygga miljöer där simning blir tillgängligt för alla.

Tryggheten i kommunen har också stärkts, inte minst genom samverkan över förvaltningsgränser inom fältverksamheten. Detta bekräftas av positiva resultat i trygghetsindikatorerna.

SLUTSATS

Utifrån dessa resultat bedöms målet vara uppnått. Kultur- och fritidsnämnden har lyckats skapa attraktiva och tillgängliga verksamheter som främjar ungas personliga och sociala utveckling, stärker läsförmåga och bidrar till ökad trygghet i Sala kommun. Samtidigt finns ett tydligt behov av fortsatt arbete och förstärkta insatser för att öka deltagandet, ytterligare stärka tryggheten och säkerställa att verksamheterna fortsätter möta både nuvarande och framtida behov i hela kommunen. Medborgarnas nöjdhet kan påverkas av det nuvarande badhusets skick och den rådande situationen kring anläggningen.

Framtiden

- Vision Lärkan: I visionen för Lärkans sportfält ingår att förvandla Lärkans sportfält till att bli en levande och tillgänglig ”stadsdel” präglad av idrott och friluftsliv. Ändrade vanor i vårt fritidsutövande kan också plockas upp och utvecklas som ett led att öka människors lust till att aktivera sig och därigenom främja folkhälsan. Därmed behövs en fortsatt utveckling enligt Vision Lärkan med prioritering på nytt badhus.

- Stärka möjligheterna till spontanidrott, träning samt fritidsaktiviteter genom att fortsätta utveckla idrottsplatser, friluftsområden och anläggningar genom att upprätta en idrottsplan samt en frilutsplan under 2025/2026.

- 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, där all barn- och ungdomsverksamhet betraktas som en resurs med en direkt påverkan på grundskolans utvecklingsmöjligheter genom positiv inverkan på elevernas kulturella, emotionella, sociala och fysiska utveckling.

- 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. Det kan innebära att använda konstnärliga aktiviteter för att belysa och diskutera viktiga samhällsfrågor eller att använda estetiska uttrycksformer för att främja språkutveckling och kulturell förståelse.

SKOLNÄMNDEN

Perioden som gått

- Systematiskt kvalitetsarbete – Ett kontinuerligt pågående arbete genom hela styrkedjan i samarbete med Skolverket och högskolan Dalarna.
- Ledning och styrning – Ett kontinuerligt pågående arbete genom hela styrkedjan i samarbete med Skolverket och högskolan Dalarna.
- Kvalitet i undervisningen – Verksamhetschefer tillsammans med verksamhetsutvecklare ansvarar för utvecklingen av kvalitet i undervisningen.
- Värdegrundsarbete - Ett kontinuerligt arbete som initierats av skolchef och genomförs inom skolkontorets alla verksamheter.
- Elevhälsans uppdrag - Verksamhetschefer tillsammans med verksamhetsutvecklare ansvarar för utvecklingen av elevhälsans uppdrag på respektive enhet.
- Barn och elevers närvaro - Verksamhetschefer tillsammans med verksamhetsutvecklare ansvarar för utvecklingen av barn och elevers närvaro.
- Kris- och beredskapshantering - Ett arbete har startats upp med att uppdatera planer för kris och beredskap.
- Verksamhetschef grundskolan - tillsättande av ny verksamhetschef.
- Nya Åkraskolan och Åkra förskola stod klar hösten 2025.
- Flytt från Ekdalens förskola då nya Åkra förskola stod klar.
- Demografiska förändringar påverkar behovet av platser, resurser och kompetensförsörjning främst på förskolan
- Skolkontoret är sedan vårterminen organiserat i en ny struktur.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-94 012	-93 843	-169	-144 395	-155 285	10 890
Interna intäkter	-339 691	-339 560	-131	-509 512	-509 797	285
Summa intäkter	**-433 703**	**-433 403**	**-300**	**-653 907**	**-665 082**	**11 175**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	63 137	66 885	-3 748	94 700	100 141	-5 441
Personalkostnader	322 304	290 590	31 714	483 432	476 117	7 315
Övriga kostnader	36 062	35 328	734	54 090	57 874	-3 785
Interna kostnader	458 355	455 183	3 172	694 094	691 418	2 676
Summa kostnader	**879 857**	**847 985**	**31 872**	**1 326 316**	**1 325 551**	**766**
Resultat	**446 154**	**414 582**	**31 572**	**672 409**	**660 468**	**11 941**

PERIODENS RESULTAT

Periodens utfall avviker från periodbudgeten med 31,6 miljoner kronor (mnkr).

Periodutfallet för personalkostnader avviker positivt mot periodbudgeten om 31,7 mnkr. Detta beror till allra största del på förändringen i semesterlöneskuld om 23,6 mnkr vilken ger en positiv påverkan på periodens resultat. Det beror även på att personalkostnaderna är lägre än budgeterat vilket bidrar till ett lägre utfall än budget.

Det finns en negativ avvikelse för köp av huvudverksamhet, bidrag om 3,7 mnkr vilket beror på att kostnaden för elever från kommunen som går i skola i andra kommuner förväntas bli högre än budget på helår.

Övriga kostnader visar en positiv avvikelse på 0,7 mnkr jämfört med periodbudgeten. Avvikelsen förklaras av att större planerade inköp på enheterna ännu inte genomförts utan förväntas ske under hösten.

Interna kostnader avviker positivt med 3,2 mnkr mot periodbudgeten, vilket främst beror på lägre kostnader för måltider samt för tilläggsbelopp än budgeterat.

ÅRSPROGNOS

Skolnämndens totala resultat beräknas i dagsläget uppgå till ett överskott om 11,9 mnkr. Överskottet förklaras delvis av högre statsbidragsintäkter och lägre personalomkostnadstillägg (PO-pålägg) än budgeterat. Bidragande faktorer är även vakanta tjänster, sjukskrivningar samt lägre kostnader för tilläggsbelopp än budgeterat. Dessutom förväntas kostnaderna för lokalhyror bli högre än budgeterat, eftersom nivån på hyran för Åkraskolan inte var känd vid budgeteringen. Kostnaderna för måltider väntas också bli lägre än budgeterat, vilket beror på att färre elever än beräknat äter skollunch. Köp av huvudverksamhet, bidrag avviker negativt mot budget på grund av högre kostnader för interkommunala ersättningar framför allt inom gymnasieskola.

Vid omräkning av periodens utfall för externa intäkter till helår uppstår en positiv avvikelse om 14,5 mnkr jämfört med årsprognosen. Detta förklaras främst av statsbidrag som prognostiseras inkomma under hösten.

För personalkostnaderna visar helårsberäkningen av periodutfallet en positiv avvikelse på 40,2 mnkr jämfört med årsprognosen. Av detta utgör förändringen i semesterlöneskulden 23,6 mnkr. Den återstående differensen beror på planerade rekryteringar under hösten, vilket medför ökade kostnader.

Övriga kostnader uppvisar en positiv avvikelse på 4,9 mnkr vid omräkning till helår. Avvikelsen förklaras av att planerade inköp under höstterminen är inkluderade i prognosen.

Interna kostnader avviker positivt med 8,6 mnkr jämfört med årsprognosen. Detta beror på en högre genomsnittlig måltidskostnad per månad under höstterminen än under januari–augusti, på grund av sommarmånaderna. Det beror även på att fler tilläggsbelopp förväntas delas ut under hösten.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Nämnd och styrelse-verksamhet	783	915	-132	1 176	1 298	-122
Central förvaltning	25 255	21 737	3 518	37 881	34 720	3 161
Förskola	93 565	93 114	451	141 753	142 248	-495
Anpassad gymnasie-skola	4 306	758	3 548	6 505	4075	2 430
Anpassad grund-skola	13 231	11 150	2 081	19 936	19 797	139
Grundskola	224 242	204 959	19 283	340 362	331 623	8 739
Gymnasieskola	75 571	71 861	3 710	110 995	113 287	-2 292
Vuxenutbildning	9 201	10 088	-887	13 801	13 420	381
Summa	**446 154**	**414 582**	**31 572**	**672 409**	**660 468**	**11 941**

Nämnd och styrelseverksamhet (-0,1 mnkr)
Inga större avvikelser.

Central förvaltning (+3,2 mnkr)
Central förvaltning prognostiserar ett överskott som i huvudsak består av vakanta tjänster samt sjukskrivningar.

Förskola (-0,5 mnkr)
Verksamheten prognostiserar ett underskott på -0,5 mnkr. Detta förklaras främst av högre måltidskostnader än budgeterat, lägre externa intäkter samt ökade kostnader för köp av huvudverksamhet. Förskolan har dock förbättrat sin prognos jämfört med föregående månadsuppföljning, vilket beror på lägre måltidskostnader än tidigare beräknat samt minskade personalkostnader.

Anpassad gymnasieskola (+2,4 mnkr)
Anpassad gymnasieskola prognostiserar ett positivt resultat som följd av lägre hyreskostnader än budgeterat samt högre intäkter än budgeterat på grund av fler elever från andra kommuner.

Anpassad grundskola (+0,1 mnkr)
Inga större avvikelser.

Grundskola (+8,7 mnkr)
Verksamheten prognostiserar ett överskott, vilket delvis kan förklaras av högre externa intäkter än beräknat, där statsbidrag utgör den största delen. Överskottet beror även på att budgeterade kostnader för tilläggsbelopp inte förväntas uppstå samt att PO-pålägget är lägre än budgeterat. Sedan den senaste månadsuppföljningen har prognosen stärkts ytterligare genom att hyrorna för Åkraskolan inkommit på en lägre nivå än tidigare prognostiserat samt att måltidskostnaderna förväntas bli lägre än tidigare beräknat.

Gymnasieskola (-2,3 mnkr)

Verksamheten förväntar sig ett underskott delvis bestående av högre kostnader än budgeterat för interkommunala ersättningar för elever som går i andra kommuner än Sala kommun. Underskottet består även av minskade elevintäkter för elever från andra kommuner.

Vuxenutbildning (0,4 mnkr)
Vuxenutbildningen prognosticerar ett överskott som följd av högre statsbidragsintäkter än budget.

PRIORITERINGAR

Fördelningen av resurserna sker i enlighet med SKR:s modell, med målsättningen att uppnå en ändamålsenlig och rättvis resursfördelning. Skolnämnden har tilldelats prioriterade medel för hyreskompensation (4,2 mnkr) samt för att kompensera den fördelningsmodell som anges av SKR (14,5 mnkr). Syftet med dessa medel är att säkerställa förutsättningarna för att kunna upprätthålla den befintliga grundskoleverksamheten i kommunen.

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Inventarier	13 100	13 109	-9	19 650	19 650	0
Summa	**13 100**	**13 109**	**-9**	**19 650**	**19 650**	**0**

Budgeten för investeringar avser till allra största del inventarier till nya Åkraskolan men även accesspunkter samt inventarier till Ösby såsom bland annat en minibuss och en traktor.

EU-PROJEKT

Kungsängsgymnasiet bedriver två Erasmusprojekt där syftet är att stärka kunskap, demokrati och samarbete genom utbyten i Europa.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Nationella mål	Grund-uppdrag	Nämndens mål	Indikator	Nyckeltal	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
Förskola Likvärdig utbildning, lärande och utveckling *Grundskola* Kunskaper, värden, grund för fortsatt utbildning *Gymnasieskola* Förbereda för yrkesliv/ studier *Komvux* Stärkt ställning i arbets- och samhällsliv.	Kunskaps-uppdraget	Att fortsätta arbetet med att stärka måluppfyllelsen, höjd kvalitet och bättre resultat.		Barn 1-5 år inskrivna i förskola, andel (%) kommun	Kolada ID: N11800 (planerad publicering v 16, 2026)	75,8	77,4	-	
				Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, andel (%)	Kolada ID: N15436 (planerad publicering v 39, 2025)	84,5	85,2	-	
				Gymnasieelever med examen inom 3 år, kommunala skolor, andel (%)	Kolada ID: N17451 (planerad publicering v 48, 2025)	64,0	61,1	-	

ANALYS

Det finns ännu ingen data att analysera utifrån våra utvecklingsinsatser. Data finns tillgänglig under hösten och en analys kommer i samband med bokslut.

SAMMANFATTNING

Utifrån de nationella målen och vårt grunduppdrag är syftet att öka barns och elevers förutsättningar i livet genom höjd kvalitet i undervisningen. Under perioden har vi arbetat med utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet i samarbete med Skolverket "Samverkan för bästa skola" där fokus legat på ledning och styrning samt kvalitetsdialog. Syftet är att höja rektors förmåga att identifiera utvecklingsområden i sin verksamhet. Vi har fortsatt utbilda rektorer i sitt pedagogiska ledarskap med avsikt att höja kvalitet i undervisningen.

SLUTSATS

Slutsats kan inte dras förrän i oktober då data är tillgänglig. Slutsats kommer i samband med bokslut.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

Nationella mål	Grund-uppdrag	Nämndens mål	Indikator	Nyckeltal	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
Förskola/ fritidshem Hälsa, välmående, meningsfull fritid. *Grundskola/ gymnasieskola* Trygghet, likvärdiga förutsättningar för kunskap. *Komvux* Kunskap för arbetsliv och vidare studier	Kompensatoriska uppdraget	Att öka likvärdigheten i arbetet med elevhälsan i kommunen Att öka kvaliteten i arbetet med elever i behov av särskilt stöd Att systematiskt arbeta för att stärka det kompensatoriska uppdraget inom kommunens förskolor och skolor	Utbildningsnivån ökar	Invånare, 25 -64 år med låg utbildningsnivå (9-årig grundskola eller mindre som max utbildningsnivå),	Kolada ID: N017121 (planerad publicering v 24, 2026)	12,4	12,1	-	
				Andelen gymnasieelever med examen inom 4 år (kommunens skolor)	Kolada ID: N17467 (planerad publicering v 48, 2025)	68,3	68,0	-	
			Studieresultaten blir bättre	Elever åk 9, genomsnittligt meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)	Kolada ID: N15505 (planerad publicering v 39, 2025)	207,2	212,9	-	
				Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor	Kolada ID: N15436 (planerad publicering v 39, 2025)	84,5	85,2	-	
				Lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskola åk 1-9	Kolada ID: N15031 (planerad publicering v 15, 2026)	77,1	83,1	-	
				Heltidstjänster i förskolan med förskollärarlegitimation, kommunal regi, andel (%)	Kolada ID: N11810 (planerad publicering v 16, 2026)	42,0	42,0	-	
				Kursdeltagare i komvux på gymnasial nivå som har avslutat kurs med godkända betyg, i	Kolada ID: N18945 (planerad publicering v 24, 2025)	90,0	90,1	-	

				huvudmannens skolenheter, andel av de som avslutat eller avbrutit kurs under året (%)					

ANALYS
Det finns ingen data att analysera. Data finns tillgänglig under hösten och en analys kommer i samband med bokslut.

SAMMANFATTNING
Utifrån de nationella målen och vårt grunduppdrag har vi under perioden arbetat med ledning och styrning av främjande och förebyggande elevhälsoarbetet med fokus på det kompensatoriska uppdraget med syfte att motverka utanförskap, bidra till social rättvisa och jämlikhet i utbildningen.

SLUTSATS
Slutsats kan inte dras förrän i oktober då data är tillgänglig. Slutsats kommer i samband med bokslut.

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

Nationella mål	Grund-uppdrag	Indikator	Nyckeltal	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
Grundskolan/ fritidshem Inflytande, demokrati, värdegrund *Gymnasiet* Delaktighet, etablering i arbetsliv/ studier Komvux Stärkt ställning i samhällslivet	Demokrati-uppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar	Elever i åk 5: Känner du dig trygg i skolan? Andel som svarat ”helt och hållet” eller ”till stor del”, (%)	Kolada ID: N15613 (planerad publicering v 22 2026)	85,3	76,9	76,9	→
			Elever i åk 8: Känner du dig trygg i skolan? Andel som svarat ”helt och hållet” eller ”till stor del”, (%)	Kolada ID: N15643 (planerad publicering v 22 2026)	76,0	77,6	77,6	→
			Gymnasielever i år 2: Känner du dig trygg i skolan? Andel som svarat ”helt och hållet” eller ”till stor del”, (%)	Kolada ID: N17673 (planerad publicering v 22 2026)	88,8	88,2	88,2	→

			Andel elever (%) i åk F-2 som svarar ”alltid” eller ”ofta” på frågan – känner du dig trygg i skolan?	Sala kommuns kvalitetsenkät årskurs F-2	-	96,3	-	
			Andel elever (%) i åk 3-5 som svarar ”alltid” eller ”ofta” på frågan – känner du dig trygg i skolan?	Sala kommuns kvalitetsenkät årskurs 3-5	-	91,4	-	
			Andel elever (%) i åk 6-9 som svarar ”alltid” eller ”ofta” på frågan – känner du dig trygg i skolan?	Sala kommuns kvalitetsenkät årskurs 6-9	-	92,2	-	

ANALYS
Skolverket genomför skolenkäten i Sala kommun vartannat år vilket gör att resultaten per automatik förs över på nästkommande år. 2026 kommer ny data bli tillgänglig för analys. Sala kommuns egna kvalitetsenkät genomförs varje år. Data för analys blir tillgängligt i samband med bokslut.

SAMMANFATTNING
Utifrån de nationella målen och vårt grunduppdrag har vi under perioden arbetat med värdegrundsarbete. Värdegrundsarbetet har fokus på skolkultur och är initierat av skolchef i syfte att genomsyra hela styrkedjan. Genom *Effektiv samordning för trygghet* (EST) och *Skola, Socialtjänst, Polis och Fritid* (SSPF) utvecklar skolkontoret arbete med trygghet och säkerhet.

SLUTSATS
Slutsats kan inte dras förrän i oktober då data är tillgänglig. Slutsats kommer i samband med bokslut.

Framtiden

Nedan punkter är skolkontorets gemensamma långsiktiga utvecklingsområden:

- Systematiskt kvalitetsarbete – Ett kontinuerligt pågående arbete genom hela styrkedjan i samarbete med Skolverket och högskolan Dalarna.
- Ledning och styrning – Ett kontinuerligt pågående arbete genom hela styrkedjan i samarbete med Skolverket och högskolan Dalarna.
- Kvalitet i undervisningen – Verksamhetschefer tillsammans med verksamhetsutvecklare arbetar med utvecklingen av kvalitet i undervisningen.
- Värdegrundsarbete - Ett kontinuerligt arbete som initierats av skolchef och genomförs inom skolkontorets alla verksamheter.
- Elevhälsans uppdrag - Verksamhetschefer tillsammans med verksamhetsutvecklare arbetar med utvecklingen av elevhälsans uppdrag på respektive enhet.
- Barn och elevers närvaro - Verksamhetschefer tillsammans med verksamhetsutvecklare arbetar med utvecklingen av barn och elevers närvaro.
- Kris- och beredskapshantering - Ett arbete har startats upp med att uppdatera planer för kris och beredskap.

ÄLDRE - OCH OMSORGSNÄMNDEN

Perioden som gått

- Ett omfattande arbete har genomförts under perioden för att ta fram och genomföra åtgärder för att nå budget i balans.
- Kommunfullmäktige beslutar 2025-06-16 att ta bort lagen om valfrihet (LOV) på serviceinsatser inom hemtjänsten i Sala Kommun.
- Statsbidrag är beviljat 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.
- En enhet har påbörjat stjärnmärkning i demensomsorg – en utbildningsmodell från svenskt demenscentrum.
- En kvalificerad och utbildad språkombudsutbildare med särskild kompetens inom språkutvecklande arbetssätt och inkluderande kommunikation i arbetslivet har utbildats.
- Chefer har utbildats i kontinuitetshantering genom projektet civilt försvar och krisberedskap.
- Mellanboendet avvecklas som biståndsbedömt boende.
- En samverkan mellan svenska kyrkan, anhörigcentrum, demensföreningen och ett särskilt boende inom äldreomsorgen pågår i form av Volontärverksamhet.
- Samverkan med kultur och fritid i ett gemensamt projekt “Att få göra det och på riktigt” tillsammans med Köpings kommun är uppstartat och första träffen är genomförd med projektledare
- Ett grundligt förberedelsearbete har genomförts inför den nya Socialtjänstlagen 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.
- Nytt arbetssätt med gemensamma hembesök från biståndsenheten och rehabenheten. Syftet är att öka eller bevara den enskildes möjlighet till kvarboende i ordinärt boende.
- Antal korttidsplatser har mött upp behovet av medicinskt färdigbehandlade patienter från slutenvården som inte kunnat återgå till sitt ordinära boende.
- Följsamhet av basala hygienrutiner har ökat från 50% hösten 2024 till 70% våren 2025. En positiv ökning. Målet i Västmanland är 90% för att uppnå en god hygienisk standard. Snitt i länet är 50 %.
- Nytt arbetssätt med mobil dokumentation har införts för sjuksköterskejouren. I syfte att effektivisera samt säkerhetsställa en bättre dokumentation.
- Vård och omsorgskontoret delas upp i två kontor med en kontorschef till respektive kontor, Vård och omsorgskontoret och Social och arbetsmarknadskontoret. Chefstiteln för Vård -och omsorgskontoret blir Vård och omsorgschef.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-35 662	-42 361	6 699	-53 490	-59 903	6 413
Interna intäkter	-3 163	-2 298	-865	-4 744	-4 585	-159
Summa intäkter	-38 825	-44 659	5 834	-58 234	-64 488	6 254
Köp av huvudverk-samhet, bidrag	3 129	7 240	-4 111	4 693	10 617	-5 923
Personalkostnader	305 418	306 665	-1 247	458 105	476 316	-18 211
Övriga kostnader	26 394	30 280	-3 886	39 588	43 654	-4 066
Interna kostnader	49 666	49 139	527	76 445	76 380	65
Summa kostnader	384 607	393 324	-8 717	578 831	606 966	-28 135
Resultat	345 782	348 665	-2 883	520 597	542 478	-21 881

PERIODENS RESULTAT

Externa intäkter: Intäkter som avser helår har bokförts till sin helhet på perioden.

Interna intäkter: Intäkter för 2 månader saknas i perioden.

Köp av huvudverksamhet, bidrag: Ingen avvikelse mot helårsprognos.

Personalkostnader: Förändring av semesterlöneskuld motsvarande 8 mnkr har bokförts på perioden. Samt att en ny avdelning på SÄBO öppnar under hösten och det innebär en viss ökning av personalkostnaderna från oktober.

Övriga kostnader: Vitesföreläggandet från IVO har bokförts i sin helhet på perioden.

Interna kostnader: En hyra som enligt uppgift skall belasta LSS har inte fakturerats ännu.

ÅRSPROGNOS

-21,9

Externa intäkter: 6,7 mnkr. Intäkter för speciallistuppdrag förväntas bli 3,3 mnkr bättre än budget. Detta beror på att ett nytt avtal med regionen tecknats under året som ger högre intäkter. Intäkter för bidrag såsom statsbidrag och bidrag från andra myndigheter beräknas bli 5,3 mnkr bättre än budget. Anledningen till avvikelsen är en restriktiv budgetering för osäkra bidrag samt att förutsättningar för statsbidrag ändrats under året så att kostnadstäckningen blivit högre. Intäkterna för taxor och bidrag förväntas bli 2,2 mnkr lägre än budget. Det beror på lägre kostnadsutrymme hos brukarna eller färre insatser. Behöver utredas vidare.

Köp av verksamhet och bidrag: -5,9 mnkr. Kostnaden för LOV-företagen 3,8 miljoner är inte budgeterad p.g.a att det var ett besparingsförslag. Kostnaderna för habiliteringsersättning har ökat sedan tidigare prognos. (0,8 mnkr)). En neddragning av habiliteringsersättningen inom FO-området ligger i budget och kommer inte att beslutas. (0,75 mnkr). Externa placeringar inom socialpsykiatrin ligger också utanför budget eftersom de är dyrare än beräknat vid budgeteringen. 0,6 mnkr

Personalkostnader: -18,2 mnkr. I budget finns en neddragning av personalkostnader motsvarande 18,8 miljoner kr för anpassningar till budgetramen för nämnden. Arbete med neddragningar pågår och har gjorts inför 2025, omställningskostnader för beslutade neddragningar drabbar verksamheterna i år. I periodens utfall för personalkostnader finns en post för förändring av semesterlöneskulden om +8 mnkr som inte räknats med i prognosen.

Övriga kostnader: -4 mnkr. Vitesbelopp som ligger i förvaltningsrätten för beslut motsvarande 3,9 mnkr riskerar att dömas ut och har därför räknats med i delårsbokslutet.

Interna kostnader: Inga avvikelser

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Nämndsövergr	-6 303	-1 492	-4 811	-9 455	10 201	-19 656
Administration	10 122	9 895	227	15 183	14 071	1 112
FO	79 175	71 303	7 872	118 758	112 477	6 281
HTJ	82 344	85 280	-2 936	123 635	127 552	-3 917
Rehab HSL	40 206	36 454	3 752	60 307	55 803	4 504
SÄBO	140 238	147 224	-6 986	212 169	222 374	-10 206
Summa	**345 782**	**348 665**	**-2 883**	**520 597**	**542 478**	**-21 881**

Nämndsövergripande: -19,6 mnkr. Består av personalkostnader p.g.a ett utköp av en personal som inte var budgeterad samt besparingen för att anpassa budgeten till tilldelad ram. Avvikelsen mellan utfall och prognos beror på den bokförda förändringen av semesterlöneskulden.

Administration: 1,1 mnkr. Det positiva utfallet förklaras av 1 vakant tjänst samt större del statsbidragsfinansiering av tjänster. Avvikelsen mellan utfall och prognos förklaras genom att den vakanta tjänsten gjort att personalkostnaderna är lägre under andra halvan av året.

FO: 6,2 mnkr. Utfallet mot budget har uppstått genom högre intäkter främst från migrationsverket och försäkringskassan. Dessa intäkter har i vissa fall bokförts i sin helhet på perioden vilket ger ett högre utfall. Därutöver är det personalkostnader genom vakanser samt restriktiv vikarietillsättning. En viss del av överskottet förklaras genom lägre PO-pålägg än budget.

Rehab och HSL: Nytt avtal med regionen ger högre intäkter för specialistuppdrag samt att antalet uppdrag ökat. Ingen avvikelse mellan utfall och prognos.

HTJ: -3,9 mnkr. Nämnden fattade beslut under våren att ta bort möjligheten att välja utförare (LOV 3,8 mnkr.) Uppsägningstiden i avtalet med utförarna gör att effekten av besparingen nås först 2026.

SÄBO: -10,2 mnkr. 3,9 mnkr uppbokade kostnader för eventuella viten. Resterande del av underskotten består av personalkostnader för personal i omställning.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
Borttagande av LOV	0	Effekt 2026 3 800
Minskade kostnader för SÄBO	7 000	Effekt 2026 14 000
Restriktiv vikarietillsättning	2 500	
Ökade intäkter SÄBO och FO	6 000	
Ändrade riktlinjer biståndsbedömning	2 000	Svårt att bedöma den ekonomiska effekten efter kort tid
Sänka kostnader dagverksamhet	1 000	

PRIORITERINGAR

Hyreskompensation B 30:
Täcker kostnaderna för tomhyror. Verksamheten har inte klarat av att öppna de resterande tomma platserna på B 30 inom budgeterad ram.

Delade turer:
Har möjliggjort fortsatt användning av delade turer.

Generösare riktlinjer:
Har kompenserat en del av kostnaderna för generösare riktlinjer. Delar av riktlinjerna har förtydligats under våren, och vissa insatser har minskats som en åtgärd för att komma i balans med budgeten 2026.

Högre andel undersköterskor:
Har möjliggjort att verksamheterna fortsatt kan ha en högre andel undersköterskor.

Högre personaltäthet på SÄBO:
Har inte räckt till för att upprätthålla den personaltäthet som varit under våren. Sänkt bemanning har därför inte kunnat undvikas för att nå balans till 2026.

INVESTERINGAR

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Inventarier nytt äldreboende	3 600	0	3 600	5 400	617	4 583
Summa	**3 600**	**0**	**3 600**	**5 400**	**617**	**4 583**

Investeringsmedel har avsatts för nytt äldreboende på B 30 vilket inte effektuerats. En ny avdelning på Björkgården öppnar i höst och inventarier kommer att införskaffas till den.

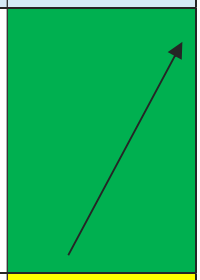
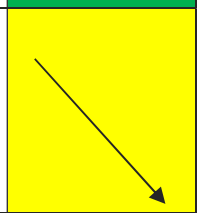
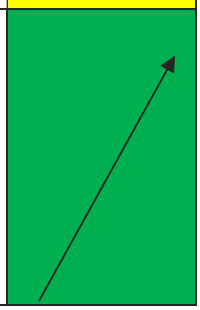
UPPFÖLJNING AV KOMMUNFULLMÄKTIGES UTVECKLINGSMÅL (JANUARI-AUGUSTI 2025) SAMT UPPFÖLJNING AV VERKSAMHETENS GRUNDUPPDRAG

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

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	*	
Främja jämlika levnadsvillkor för personer med funktionsnedsättning	Brukarbedömning sysselsättning, SoL	Brukarbedömning sysselsättning, SoL- Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	92	88	*	
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	*	

*Utfall finns ännu inte publicerat.

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 tydlig förbättring när det gäller brukarnas inflytande, vilket är resultatet av engagerad personal och tydliga strukturer för gemensamma/inkluderande möten och samtal. Samtidigt pekar vissa indikatorer på minskad upplevelse av inflytande inom sysselsättning SoL

SAMMANFATTNING

Arbetet med att stärka brukarnas inflytande ger tydliga resultat. Inom Lss verksamheterna har metoder för brukardelaktighet fått genomslag. Samtidigt ses en viss tillbakagång i upplevelsen av inflytande på sysselsättning SoL, vilket pekar på behov av ökat stöd till personal för att omsätta brukarinflytande i praktiken.

SLUTSATS

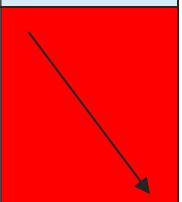
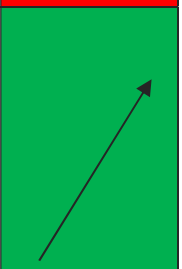
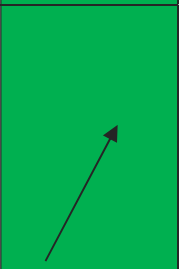
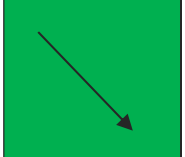
Målet bedöms som delvis uppnått. Fortsatta insatser behövs för att säkra likvärdig delaktighet oavsett insatsform och verksamhet. Verksamheterna inom LSS är på rätt väg. Det är viktigt att alla brukare – oavsett insats eller funktionsnivå – får känna sig delaktiga i beslut som rör deras liv. I alla verksamheter 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. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

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	*	
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	*	
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	*	
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-årsm, antal slu-	3950	Planerad publicering v. 49, 2025		

		tenvårdstill-fällen/100 000 inv				

*Utfall finns ännu inte publicerat.

ANALYS

Inom ramen för målet att upprätthålla hög kvalitet och kontinuerlig utveckling visar indikatorerna en blandad bild.

Väntetiden till särskilt boende har ökat från 69 dagar år 2023 till 90 dagar år 2024. Vilket visar på att efterfrågan är högre än tillgången. Längre väntetid påverkar inte bara den enskilde individens trygghet, utan även hela omsorgskedjan negativt, särskilt inom hemtjänst och korttidsverksamhet.

LSS-verksamheterna visar upp goda resultat. Andelen brukare inom bostad med särskild service som har en aktuell genomförandeplan med individuellt utformade mål ökade från 99 till 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.

När det gäller fallskador så är 2023 års utfall den senast publicerade data och ingen jämförelse kan göras vid delår. Tidigast vid årsbokslut kan resultat för 2024 års fallskador jämföras och påvisa trend. Resultat för 2023 visar dock på ett behov av att effektivisera nuvarande insatser alternativt utveckla nya riktade insatser för att förebygga fallskador. Det är flera kontor involverade i lösningen att arbeta förebyggande där Vård och omsorgskontorets olika insatser endast utgör en del av det arbetet som kan göras för att minska antalet fallskador.

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.

Resultaten inom LSS visar att det finns fungerande strukturer för dokumentation, delaktighet och uppföljning. Statistik för fallskador finns senast för 2023, och jämförelse kan göras först vid årsbokslut. Fler kontor deltar i det fallskadeförebyggande arbetet där Vård och omsorgskontoret är en del.

SLUTSATS

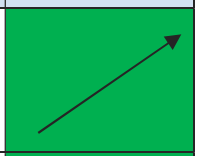
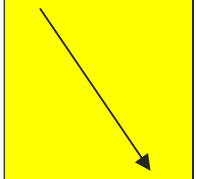
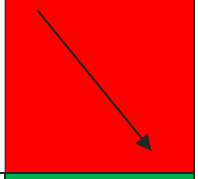
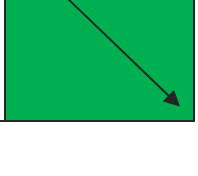
Målen är inte helt uppnådda. LSS-verksamheterna visar på god måluppfyllelse och bra struktur, medan delar av äldreomsorgen uppvisar utmaningar kopplat till tillgänglighet och kontinuitet. För att uppnå en mer jämlik kvalitet inom hela Vård och omsorgskontoret behöves åtgärder för att fortsätta se över boendekapaciteten samt 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

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Brukarbedömning Särskilt boende	Brukarbedömning Särskilt boende Äldreomsorg - helhetssyn andel (%)	79	88	*	
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Riskförebyggande åtgärder	Andel riskbedömningar (Fall, nutrition, mm)	56	*	*	
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	*	
Stärka brukarnas delaktighet och inflytande	Brukarbedömning boendestöd, SoL	Brukarbedömning boendestöd SoL – Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	89	79	*	
Säkerhetsställa rättssäkerhet och likabehandling	Bemötande, hemtjänst	Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - alltid bra bemötande, andel (%)	83	79	*	

***** Utfall finns ännu inte publicerat.

ANALYS

Trygghet och rättvisa inom Äldre- och omsorgskontoret handlar om hur människor upplever sin vardag. Analysen visar både positiva och negativa tendenser i utvecklingen mellan 2023 och 2024. Inom särskilt boende har helhetsbedömningen från brukare förbättrats – från 79 % till 88 %. Det är en mycket positiv utveckling som tyder på ett ökat förtroende och nöjdhet bland de äldre, vilket i sin tur stärker tryggheten i vardagen.

Andelen genomförda riskbedömningar inom äldreomsorgen har inte redovisad för 2024, vilket försvårar analysen av hur rättssäkerheten i det förebyggande arbetet har utvecklats. Riskbedömningar är centrala för att förebygga ohälsa, fall och undernäring och bör följas upp kontinuerligt. Sjuksköterskетätheten i särskilt boende ligger på en låg nivå, med 0,04 sjuksköterskor per boendeplats. Det kan påverka trygghet och kontinuitet, särskilt på kvällar och helger.

En negativ utveckling ses i brukarbedömningarna inom socialpsykiatri, både gällande boende och boendestöd enligt SoL. Andelen brukare som upplever att de får bestämma om saker som är viktiga har sjunkit: från 86 % till 71 % i boende särskild service enligt SoL och från 89 % till 79 % i boendestöd. Det signalerar att delaktighet och självbestämmande har försämrats.

Även inom hemtjänsten finns en nedgång i resultatet. Andelen brukare som uppger att de alltid får ett bra bemötande har minskat från 83 % till 79 %. Det är en försämring som bör uppmärksammas, då bemötande är avgörande för förtroende, trygghet och upplevelse av värdighet i omsorgen.

SAMMANFATTNING

Brukarbedömningarna inom särskilt boende, äldreomsorg visar tydlig förbättring, vilket stärker bilden av ökad trygghet och kvalitet. Resultaten inom hemtjänst, socialpsykiatri och boendestöd visar på ett något lägre resultat när det gäller bemötande och brukarnas upplevelse av inflytande. Bristen på uppdaterade uppgifter om riskförebyggande arbete och sjuksköterskетäthet gör att det finns viss osäkerhet i helhetsbedömningen. Indikatorerna tyder dock på att rättssäkerhet och likabehandling kan vara ojämnt fördelade mellan olika verksamheter.

SLUTSATS

Målet är delvis uppnått. Helhetsintrycket av särskilt boende äldreomsorg har blivit bättre, men det finns områden som behöver stärkas – särskilt när det gäller inflytande och bemötande inom boendestöd och hemtjänst. 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.

Framtiden

- Fortsatt fokus med att genomföra insatser och åtgärder för att nå en budget i balans under perioden utan att försämra kvalitét.
- Arbetet med förberedelser inför den nya Socialtjänstlagen fortsätter, med fokus på både organisatoriska och verksamhetsmässiga förändringar för att möta de nya krav och intentioner som lagen innebär.
- 10 nya särskilt boende platser inom äldreomsorgen öppnas under hösten. Varav 7 platser på Björkgården, 1 plats på Parklängan 2, 1 plats på Parklängan 3 och 1 plats på Johannesbergsgatan 2.
- Samtliga verksamheter påbörjar upprättande av kontinuitetsplaner i syfte att minska sårbarheten vid kris.
- Uppföljning ska genomföras av volontärverksamheten på särskilt boende äldreomsorg, för att se över möjligheten att införa volontärverksamheten i fler verksamheter.
- Den första språkombudsutbildningen genomförs i pilotform med utvalda verksamheter.
- Hemtjänsten genomför en planering för övertagande av LOV insatser inom befintlig verksamhet.
- Planering tillsammans med verksamhet fastighet för flytt av Karpgatan 2 våning 3, gruppbostad.
- Nationellt kompetensutvecklingsprogram, yrkesresan startar för äldreomsorgen.
- Färdigställa riktlinje för Hälso- och sjukvården.
- En ny daglig verksamhet LSS ska startas upp i samarbete med Salabostäder.
- Brukarrevisioner ska genomföras på Socialpsykiatrins sysselsättning och boende.

SOCIAL- OCH ARBETSMARKNADSNÄMNDEN

Perioden som gått

- Arbetet med det ekonomiska underskottet och att skapa förutsättningar för budget i balans har varit högt prioriterat under delåret.
- Beslut har tagits om att dela Vård- och omsorgskontoret till två kontor. Kontoren heter numera Social-och arbetsmarknadskontoret och Vård- och omsorgskontoret med en kontorschef för respektive kontor.
- 1 januari gjordes en organisationsförändring inom verksamheten, bl a skapades en ny enhet, Enheten för sociala insatser där all öppenvården inklusive Anhörigcentrum ingår.
- Omfattande arbete på olika nivåer i verksamheten för att ställa om till nya socialtjänstlagen (2025:400) som trädde i kraft 1 juli.
- Sökta och beviljade statsbidrag: 1. Insatser som avser barn som löper risk att begå brott i miljöer kopplade till organiserad brottslighet. 2. Föräldraskapsstödjande insatser i syfte att förebygga kriminalitet bland barn och unga. 3. Föräldraskapsstödjande insatser i syfte att bidra till en ökad och jämlik tillgång till föräldraskapsstöd. 4. Utveckla socialtjänstens arbete med att förebygga brottslighet. 5. Subventioner av placeringar barn och unga. 6. Insatser inom psykisk hälsa barn och unga.
- Chefer har utbildats i kontinuitetshantering genom projektet civilt försvar och krisberedskap.
- Västmanland är pilotlän i en nationell satsning för att stärka samverkan kring förebyggande och lättillgängliga insatser för barn och unga. Projektet ska utveckla en gemensam samverkansmodell för förbättrat arbete mellan skola, vård och socialtjänst. Pilotprojektet omfattar Västmanlands 10 kommuner samt regionen.
- Arbetat med strukturer för att upptäcka välfärdsbrott, gjort interna utredningar kring felaktiga utbetalningar. Har anmält ett konsulentstött familjehemsföretag till Ekobrottsmyndigheten vilket resulterade i att IVO drog in deras tillstånd.
- Förebyggande insatser har skett genom deltagande under Sala bostäders familjedag, polisens ”sommarfrid” samt under valborg arrangerat ”Blås grönt”.
- Implementering av SSPF (skola, socialtjänst, polis och fritid).
- Haft coachutbildning till representanter på skolan inom ANDTS (alkohol, narkotika, doping, tobak- och nikotinprodukter och spel). Syfte med att utbilda coacher är att de blir sakkunnig i sin verksamhet, blir ett bollplank mot kollegor samt driver ANDTS på sin arbetsplats.
- Biståndsenheten och Rehabteamet har haft ett projekt där de hittat nya arbetssätt kring gemensamma brukare och dess behov. Arbetssättet är nu implementerat i befintlig verksamhet, syftet är att öka eller bevara den enskildes möjlighet till kvarboende i ordinärt boende.
- Infört möjlighet att göra digitala återansökningar för ekonomiskt bistånd.
- Inom området kring våld i nära relation har insatser för att upparbeta samverkan och samsyn både internt och externt genomförts. Översyn och anpassning av styrande dokument har genomförts. Kompetenshöjande insatser främst inom området Hedersrelaterat våld och förtryck har gjorts.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	-14 261	-17 606	3 345	-21 390	-25 938	4 548
Interna intäkter	-477	-205	-272	-715	-341	-374
Summa intäkter	**-14 737**	**-17 812**	**3 075**	**-22 105**	**-26 279**	**4 175**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	39 823	62 661	-22 838	59 732	95 136	-35 404
Personalkostnader	66 539	70 400	-3 861	99 804	107 718	-7 914
Övriga kostnader	3 401	3 708	-307	5 102	5 863	-761
Interna kostnader	11 589	8 564	3 025	17 383	15 027	2 356
Summa kostnader	**121 353**	**145 334**	**-23 981**	**182 021**	**223 744**	**-41 723**
Resultat	**106 616**	**127 522**	**-20 906**	**159 916**	**197 465**	**-37 548**

PERIODENS RESULTAT
Totalt – 20,9 mnkr

De externa intäkterna avviker positivt med 3.3 mnkr främst på grund av att budgeten var försiktigt lagd då det vid budgettillfället fanns osäkerhet kring vilka statsbidrag som skulle gå att söka och få beviljade. Köp av huvudverksamhet, bidrag avviker negativt med 22,8 mnkr där placeringskostnader för barn och unga samt kostnader för extern personlig assistans (LSS) har bidragit till underskottet. Personalkostnaden avviker negativt med 3,8 mnkr vid delåret vilket i största utsträckning beror på kostnader kopplat till familjehemsvård i egen regi. Förändringen i semesterlöneskulden påverkar periodens resultat, när det gäller personalkostnader, positivt med ca 1 mnkr. Interna kostnader avviker positivt med 3 mnkr till följd av lägre kostnader än budgeterat för administrativt stöd.

ÅRSPROGNOS
Totalt -37,5 mnkr

Intäkterna beräknas bli 4,5 mnkr högre än budgeterat. Bidrag från staten i form av momsersättning kopplat till placeringar samt statsbidrag för subventioner av placeringar av barn och unga är främsta orsaken. En ytterligare orsak till avvikelsen är att intäkterna var försiktigt budgeterade jämfört med tidigare år.

Den beräknade kostnadsavvikelsen är -41,7 mnkr. Den största delen, -35,4 mnkr, beror på högre kostnader för köp av huvudverksamhet och utbetalda bidrag. Därutöver står -7,9 mnkr för personalkostnader, inklusive kostnader för familjehem i egen regi. De interna kostnaderna förväntas bli 2,3 mnkr lägre än budgeterat på grund av minskade kostnader för administrativt stöd.

Om periodens personalkostnader omräknas till helår så uppstår en avvikelse från årsprognosen. Det beror dels på semesterlöneskulden samt dels på att personalkostnaderna förväntas bli högre under hösten vilket gör att årsprognosen är högre än periodens resultat.

Om periodens resultat för interna kostnader jämförs med helårsprognosen så uppstår en avvikelse, vilket beror på att vissa kostnader för administrativt stöd inte belastar perioden. Årsprognosen är högre än utfallet för perioden, omräknat på helår, då det förväntas inkomma kostnader för lokalhyror under hösten.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Nämnd- och styrelseverksamhet	867	784	83	1 301	1 229	72
Arbetsmarknad och Integration	10 486	9 674	812	15 727	15 430	298
Individ- och familjeomsorg	72 322	91 091	-18 769	108 478	140 275	-31 797
Omsorg om äldre och funktionshindrade	7 855	7 247	608	11 782	11 341	441
LSS-verksamhet	15 086	18 727	-3 641	22 628	29 189	-6 562
Summa	**106 616**	**127 522**	**-20 906**	**159 916**	**197 465**	**-37 548**

Per verksamhetsområde fördelar sig avvikelsen enligt följande:

Nämnd och styrelseverksamhet:
Ingen större avvikelse

Arbetsmarknad och integration:
+0,3 mnkr. Ingen större avvikelse.

Individ-och familjeomsorg:
-31,7 mnkr. Avvikelsen orsakas av externa placeringar av barn och unga (köp av huvudverksamhet) samt kostnader för familjehemsvård i egen regi(personalkostnader). Trots åtgärder för att avsluta placeringar och processer för att undvika nya placeringar så har det tillkommit nya och redan befintliga placeringar har förlängts under perioden.

Omsorg om äldre och funktionshindrade:
+0,4 mnkr. Ingen större avvikelse.

LSS-verksamhet:
-6,5 mnkr. Avvikelsen består av kostnader kopplade främst till extern personlig assistans, fler ärenden har tillkommit efter årsskiftet samt dyrare per timme än budgeterat på grund av prisökningar. Även externt boende, så som skolboenden, ingår i avvikelsen pg a överklagat beslut om avslut där förvaltningsrätten beslutat om fortsatt verkställande.

ÅTGÄRDER FÖR BUDGET I BALANS

Här kommenteras vilka åtgärder som vidtagits/kommer att vidtas för en budget i balans.

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
Externa placeringar BoU,	0	Erbjuda stöd på hemmaplan, ny riktlinje, revidera delegationsordningen, nya arbetsprocesser mellan enheter, sökt statsbidrag för placeringskostnader, inrätta ny funktion; placeringssamordnare. Effekt 2026, 2027
Familjehemsvård, egen regi	0	Öka rekrytering av egna familjehem, granska nivåer på arvoden och omkostnadsersättningar till familjehem, skapa riktlinjer på ersättningsnivåer till familjehem, se över möjlighet att ge stöd till familjehem på kvällar och helger. Effekt 2026, 2027.

Åtgärd	Effekt 2025, tkr	Kommentar
LSS verksamhet, externa placeringar	0	Avsluta möjliga externa placeringar och i stället verkställa på hemmaplan, samverka med skolan för att förhindra externa placeringar, revidera delegationsordningen nämnd fattar beslut ej enhetschef. Effekt 2026, 2027.
LSS verksamhet, extern personlig assistans	0	Höja kvalitén på arbetsprocesser för att bättre följa prognos och omfattning av ärenden, strukturerat arbete för att upptäcka och förhindra välfärdsbrott. Effekt 2026, 2027.

PRIORITERINGAR

Prioritering Familjecentral (1 mnkr) Har startat familjecentralsliknande verksamhet och arbetet fortgår kring att öppna en fullskalig familjecentral.

Prioritering för insatser barn och unga (9,3 mnkr). Arbete pågår med utveckling av öppenvård samt intern- och extern samverkan.

Prioritering för insatser vuxna (2,1 mnkr). Pågående arbete kring interna och externa arbetsprocesser för att möjliggöra hemmaplanslösningar.

EU-PROJEKT

Arbetsmarknad och Integration är beviljade projektmedel för projektet ”Vägen till arbete”. Ett treårigt ESF projekt där 75 kvinnor och män ska göra en stegförflyttning mot arbetsmarknaden, alternativt mot studier eller annan egen försörjning. Ett kommunalt samverkansprojekt mellan Arbetsmarknad och Integration och Ekonomiskt bistånd.

Målgruppen för projektet är personer som står långt från arbetsmarknaden. Personer som har någon form av ohälsa eller annat hinder som gör att de har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden och som har behov av parallella och samordnade insatser för att göra en stegförflyttning mot långsiktig egen försörjning. Projektdeltagare är personer som uppbär ekonomiskt bistånd och är inskrivna på Arbetsmarknadsenheten.

Projektet har pågått i ett år och de flesta deltagarna i projektet upplever både en fysisk och psykisk förbättring av sitt mående. De blir bättre på det svenska språket och deras självkänsla och egenmakt upplevs öka. Av de 17 deltagare som avslutats hittills har fler gått vidare till arbetsmarknadsanställning efter praktik. Några har fått anställning inom vården och ett par personer har gått vidare till studier. Fler har gått vidare till Arbetsförmedlingen för vidare planering.

Deltagarantalet är stort. 57 personer har hittills deltagit i projektet men närvaron är betydligt lägre än beräknat, vilket innebär att projektets medfinansiering behöver justeras. Anledningen är till stor del deltagarnas ohälsa. Trots individuella planer, anpassade tider och aktiviteter, stödsamtal, tätare uppföljningar så har många deltagare svårt att delta sex timmar om dagen fem dagar i veckan.

Samverkan mellan AME och Ekonomiskt bistånd har utvecklats och resulterat i bättre individuell kartläggning, planering och uppföljning samt bättre förståelse för varandras verksamheter.

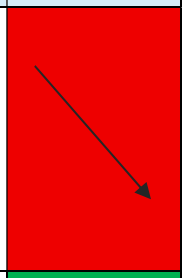
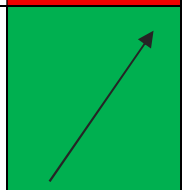
Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Nedan görs en sammanställning av målområdena med indikatorernas utfall jämfört med målet och tidigare år.

Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar
- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Grunduppdragsmål	Indikator	Vad mäts	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka individers möjlighet till självförsörjning	Arbetsmarknadsetablering	Arbetsförmedlingens statistik, *inskrivna arbetslösa 16–65 år, juli*	634	599	726	
Stärka individers möjlighet till självförsörjning	Arbetsmarknadsetablering	Deltagare i arbetsmarknadsåtgärd	305	251	227	

ANALYS

Under juli månad rapporterade Sala kommun en total arbetslöshet på 6,8 procent. Det är en ökning jämfört med samma tidpunkt i fjol (+1,2 procentenheter). Sett till antalet personer betyder det att 726 av 10 544 invånare i åldern 16 till 65 år i Sala kommun var inskrivna som arbetssökande (127 fler än i juli i fjol).

Arbetslösheten ökar i 9 av 10 kommuner i Västmanland och även om arbetslösheten i Sala ökar, så ligger den fortfarande under snittet i hela Västmanlands län (6,8 procent i kommunen, jämfört med 8,6 procent i hela länet). 184 av 290 kommuner har högre arbetslöshet i dag än för ett år sedan.

Arbetslösheten bland utlandsfödda och ungdomar stiger betydligt. En viktig orsak är den generella ekonomiska konjunkturen. Vid sämre tider minskar efterfrågan på arbetskraft. Utlandsfödda och unga utan tidigare erfarenhet är ofta de första som drabbas. I juli 2025 var antal lediga jobb 101 och antal nya jobb 120. En minskning jämfört med samma period 2024 då antal lediga jobb var 140 och antal nya jobb var 141.

I juli hade 258 Salabor varit arbetslösa i minst ett år. En ökning med 14 personer jämfört med samma period föregående år. Antalet som står allra längst från arbetsmarknaden, som varit utan arbete i minst två år, är detsamma jämfört med samma period 2024. Andelen långtidsarbetslösa i Sala är den lägsta i Västmanlands län.

Ovanstående statistik visar på att de insatser som verksamheterna gjort gällande långtidsarbetslösa i Sala har gett effekt. För att fortsätta minska långtidsarbetslösheten i Sala behöver vi fokusera på att öka samverkan mellan kommunens olika förvaltningar, få fler personer i praktik, erbjuda riktade utbildningsinsatser och fortsätta utveckla samverkan mellan Arbetsmarknadsenheten och Ekonomiskt bistånd.

SAMMANFATTNING

Utifrån redovisat resultat bedöms det pågående arbetet ge till viss del en positiv effekt. Dock påvisas att antal arbetslösa har ökat i kommunen. Antal varsel har ökat kraftigt och Arbetsförmedlingen bedömer att antalet arbetslösa som helårsgenomsnitt kommer att öka under 2025 för att därefter sjunka något under 2026. Den långsamma återhämtningen och dämpade efterfrågan på arbetskraft medför generellt att arbetslösheten ökar. Antalet deltagare i arbetsmarknadsåtgärd har minskat vilket bedöms som positivt och är resultatet av gott samarbete internt och externt.

SLUTSATS

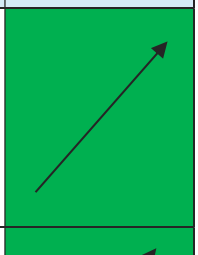
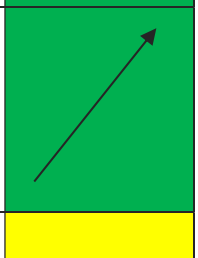
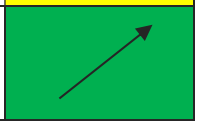
Aktivitetsplikten, förändrat arbetssätt och utökad samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Ekonomiskt bistånd och Arbetsmarknadsenheten bedöms ge en positiv effekt på aktuella personer på försörjningsstöd, det förväntas ge ökad måluppfyllelse över tid. Det kommer krävas ett fortsatt arbete och utmaningarna är särskilt stora för arbetslösa som varit utan arbete i två år eller mer. Bland dessa bedöms närmare nio av tio ha en svag konkurrensförmåga på arbetsmarknaden. För många arbetssökande som står längre ifrån arbetsmarknaden behövs ett omfattande stöd, ofta i form av en kombination av insatser som leder mot jobb. Det kommer att finnas ett fortsatt stort och ökande behov av fördjupat stöd genom arbetsnära insatser som subventionerade anställningar, praktik och arbetsmarknadsutbildning. Det systematiska arbetet behöver fortgå och samverkan mellan kommunernas förvaltningar behöver öka.
Målet bedöms delvis vara uppnått.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Här ingår indikatorer och nyckeltal som speglar utvecklingen inom såväl miljömässiga som sociala och ekonomiska dimensioner av hållbarhet. Nedan görs en sammanställning av målområdets indikatorer med utfall i relation till uppsatta mål och tidigare årsresultat.

Vi har lyckats när:

- Koldioxidutsläppen minskar
- Utbildningsnivån ökar och studieresultaten blir bättre
- Folkhälsan förbättras
- Egenförsörjningen bland medborgarna ökar

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka individers möjligheter till självförsörjning	Egenförsörjningen bland medborgarna ökar	Andel hushåll med ekonomiskt bistånd.	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	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	48	71	Delår 44	
Trygga rättssäkerhet och likabehandling	Identifiera områden för att öka samverkan	Antal samverkansprocesser	*	*	Ökat	

* nytt för delår 2025

ANALYS

Av Koladas statistik 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. Av verksamhetens egen statistik framgår att antal hushåll under första delen av 2025 har fortsatt att minska.

Antal vuxna individer som aktualiserats på IFO utifrån utsatthet för våld i nära relation har under 2024 ökat jämfört med 2023. Kolada redovisar resultat för 2025 under 2026. Ökningen som vi ser 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 under 2024 jämfört mot 2023. Under första delen av 2025 kan vi se att vi ligger ungefär på samma nivå som delår förra året.

Verksamheten har skapat flera nya samverkansforum både internt och externt. De har även förbättrat samverkansforum som funnits sedan tidigare. Utifrån de processer som skett under året kan en förbättring av samverkan internt inom kontoret påvisas samt förbättrad samverkan med Vård och omsorgskontoret. Den positiva trenden indikerar att framgång skett. Det finns fortfarande kvar förbättringsområden att arbeta vidare med.

SAMMANFATTNING

Andelen som uppbär försörjningsstöd har minskat. En del av minskningen bedöms bero på resultatet av aktivitetsplikten, överenskommelsen med Arbetsförmedlingen samt utformning av behovsanpassade aktiviteter och insatser. ESF-projektet Vägen till arbete har också tillfört resurser för att kunna utveckla nya arbetssätt och metoder som varaktigt bidrar till att förbättra etableringsarbetet i Sala kommun, så att nyanländas väg från uppehållstillstånd till första jobb, studier eller eget företagande och därmed egen försörjning förkortas. För att kunna minska kommunens försörjningsstödskostnader 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.

Arbetet med att öka antalet aktualiseringar på IFO pga. utsatthet för våld i nära relation samt att öka andelen som tar emot stöd har ökat bland annat genom kompetenshöjande insatser hos medarbetarna Verksamheterna har arbetat på olika sätt för att skapa kunskap, samsyn och samverkan. Rutiner och arbetsprocesser har tagit fram och implementerats i verksamheterna. Aktiviteterna och insatserna som under året har genomförts bedöms ha gett en positiv effekt för måluppfyllelsen. Arbetet fortgår enligt upprättade riktlinjer och rutiner för att nå måluppfyllelse.

Flertalet aktiviteter för att främja samverkan sker men kan utvecklas ytterligare.

SLUTSATS

Målbilden har varit att implementera aktivitetsplanen, stärka och utveckla arbetsprocesser mellan Ekonomiskt bistånd och Arbetsmarknadsenheten. De aktiviteter och processer som verksamheten har arbetat med har gett en positiv effekt och bidragit med att nå uppsatta mål. Det bedöms finnas behov av att fortsätta arbetet för att sträva efter att än mer öka egenförsörjningen bland våra medborgare. Målet bedöms vara uppnått.

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 vara delvis uppnått.

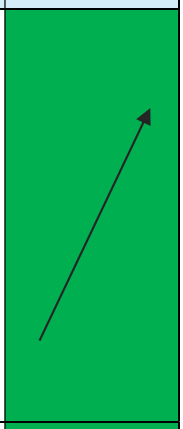
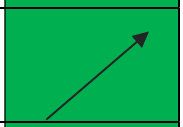
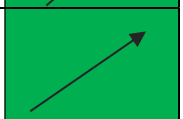
Samverkansprocesser på Biståndsenheten har ökat i antal och förbättrats.
Målet bedöms vara uppnått.

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

Grunduppdrags-mål	Indikator	Vad mäts	2022	2023	2024	Utveckling
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Minska antal vårddygn utanför eget hem inom barn- och ung-domsvården	Barn och unga 0-20 år som har varit placerade på familjehem någon gång un-der året, an-tal/1000 inv	12,4	9,2	Publ v 40 (2025)	
Minska ojämlik-het i levnads-villkor	Kostnad miss-bruksvård vuxna, kr/inv.	Kostnad miss-bruksvård	793	1104	848	
Trygga rättssäkerhet och likabehandling	Alla intäkter är in-dex-reglerade	Antal indexre-glerade intäkter	*	*	2025: Uppnått	
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Familjecentral	Finns lämplig lokal hittats	*	*	2025: På-går	

* nytt för delår 2025

ANALYS

Indikatorn som mäter vårddygn för barn och unga samt kostnad för missbruksvård hämtas från Kolada. Jämfört med 2022 påvisas en minskning av antal vårddygn för barn och unga under 2023. Under v 40 i år kan resultat för 2024 hämtas. Redovisning sker i kommande årsbokslut. Kostnad för missbruksvård har under 2024 minskat jämför mot 2023. Resultaten för ovan indikatorer påvisar en positiv trend. Gällande vårddygn under 2023 för barn och unga så ligger Sala något högre än riket. Kostnad för missbruksvården vuxna låg under 2024 något lägre än riket. Under första delen av 2025 är upplevelsen att kostnaden för missbruksvården fortsatt att minska jämfört med tidigare år.

Alla intäkter är indexreglerade. 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 (stöd- och hjälpinsatser av behandlingskaraktär) eller stöd-/omvårdnadsboende (andra stöd och hjälpinsatser). 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.

En lokal för att bedriva en familjecentral har inte hittats. Under året har kommunen tillsammans med vårdcentral och Achima etablerat en familjecentralsliknande verksamhet. Öppenvården är integrerad på vårdcentralerna vissa dagar och tider i veckan. Det finns en upprättad rutin och process hur professionerna ska arbeta för att i ett tidigt skede er-bjuda stöd till föräldrar och barn. Under våren har professionerna haft en workshop tillsammans och i höst kommer de tillsammans göra en behovsanalys för att fortsätta arbetet kring en familjecentral.

SAMMANFATTNING

En minskning av vårddygn avseende familjehemsvård för barn och unga har skett. Verksamheten har arbetat fram riktlinjer, rutiner med fokus på hemmaplanlösningar. Arbetet behöver pågå och ändra fokus till att titta på övergri-pande åtgärder som leder till minskade placeringsformer över lag på enheten. Vuxenenheten har de tidigare år haft ca 1-2 aktuella LVM ärenden (lag om vård av missbrukare i vissa fall). Vård för LVM är mer kostsamma än vård på hem-maplan. Under 2024 hade Vuxenenheten inget pågående LVM, vilket bidragit till en lägre vårdkostnad. Flera av de placeringar som var aktuell under 2023 hade en hög grad av samsjuklighet vilket också bidragit till dyrare place-ringar. För att vända trenden och sänka kostnad för vuxenplaceringar har tydligare rutiner skapats, nya arbetspro-cesser har implementerats som även bidragit till en kvalitetshöjning genom att en arbetet lett till bra matchningar vid

placering, strukturerat arbete inför, under och vid hemtagning av individer som är aktuella för externvård. Tydliga gemensamma mål från ledning till handläggare har gett resultat.

Riktlinjen som styr och reglerar hur verksamheten debiterar egenavgifter är reviderad.

Ingen lämplig lokal har hittats där verksamheterna kan samlokalisera sig. Det har under året skapats en familjecentralsliknande verksamhet.

SLUTSATS

Verksamheten har över tid arbetat med flera olika åtgärder för att förbättra resultatet avseende vårddygn 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. Målet bedöms vara uppnått, arbetet med att ytterligare förbättra resultatet fortgår.

Intäkterna är index är reglerade. Målet bedöms vara uppnått och inget ytterligare arbete krävs.

Tillsammans med samverkanspartners fortgår arbetet för att på sikt kunna bedriva en fullskalig familjecentral. En familjecentralsliknande verksamhet bedrivs under tiden.
Målet bedöms delvis vara uppnått.

Framtiden

- Arbetet med en budget i balans kommer att vara fortsatt prioriterat. Tillsättning av tf kontorschef och tf verksamhetschef bidrar till goda förutsättningar att arbeta för effektivisering och uppföljning av verksamheten.
- Fortsätta arbetet kring utveckling av Familjecentral i Sala kommun tillsammans med övriga samverkanspartners.
- Omställning till nya socialtjänstlagen (2025:400) fortgår så att intentionen med nya lagen efterlevs.
- Genomlysning av arbetsprocesser inom familjehemsvården för att effektivisera och kvalitetsutveckla familjehemsvården och hemmaplanslösningar.
- Arbeta vidare för att använda arbetsmetoden BarnSäkert som är en arbetsmetod där vi tillsammans med Barnhälsovården systematiskt ställer frågor om våld och risker för barnet. Bra stöd att upptäcka psykosociala riskfaktorer i ett tidigt skede och förmedla rätt hjälp och stöd till familjer.
- Fortsätta samverkan mellan Ekonomiskt bistånd och Arbetsmarknadsenheten, utveckla nya arbetssätt och metoder som varaktigt bidrar till att förbättra etableringsarbetet i Sala kommun.
- Biståndsenheten fördjupar sitt arbete kring IBIC (individens behov i centrum) metoden.
- Planering för att medarbetar på Biståndsenheten blir ”stjärnmärkt” (en utbildningsmodell framtagen av Svenskt Demenscentrum för att höja kompetensen hos personal inom demensvården).
- Fortsätta att erbjuda kompetenshöjande insatser genom utbildning inom Hedersrelaterat våld.
- Undersöka verksamhetens möjlighet att arbeta utifrån modellen Bostad först.
- Fortsatt arbeta mot välfärdsbrottslighet där en modell tas fram som verksamheten kan arbeta utifrån för att förhindra felaktiga utbetalningar (FFU).

ÖVERFÖRMYNDARVERKSAMHET

Perioden som gått

Överförmyndarverksamheten bedrivs i samverkan med Västerås stad. Verksamheten har fortlöpt utan några anmärkningsvärda händelser. Ett omfattande lagstiftningsarbete under de senaste åren har resulterat i flertalet lagändringar som ska träda ikraft mellan åren 2023 – 2027.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	0	0	0	0	0	0
Interna intäkter	0	0	0	0	0	0
Summa intäkter	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	2 086	1 346	740	3 129	3 129	0
Personalkostnader	94	72	22	141	133	9
Övriga kostnader	0	0	0	0	0	0
Interna kostnader	18	0	18	27	0	27
Summa kostnader	**2 198**	**1 418**	**780**	**3 297**	**3 261**	**36**
Resultat	**2 198**	**1 418**	**780**	**3 297**	**3 261**	**36**

PERIODENS RESULTAT

Överförmyndarens verksamhet gör en positiv avvikelse för perioden på 780 tkr.

ÅRSPROGNOS

Verksamheten bedöms hållas inom budgetram.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Överförmyndare	2 198	1 418	780	3 297	3 261	36
Summa	**2 198**	**1 418**	**780**	**3 297**	**3 261**	**36**

Överförmyndare har bara en verksamhet/enhet.

Framtiden

- Fortsatt samverkan med Västerås stad avseende överförmyndarverksamhet. Avtalet är förlängt med två år till och med 31 december 2026.

REVISIONEN

Perioden som gått

Revisionen påbörjade året med att genomföra en gedigen risk- och väsentlighetsanalys för kommunen och utifrån detta arbetades en revisionsplan fram innehållande årets planerade insatser.

Ansvarsprövningen för 2024 års verksamhet blev komplicerad, vilket har påverkat revisionens arbete under första halvåret betydligt och har inneburit att vissa granskningsinsatser har skjutits på till hösten.

Sammankallande för revisionen samt ytterlige en ledamot har begärt entledigande vilket har beviljats, en ny sammankallande samt ledamot i revisionen har valts.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
Externa intäkter	0	0	0	0	0	0
Interna intäkter	0	0	0	0	0	0
Summa intäkter	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Köp av huvudverksamhet, bidrag	0	0	0	0	0	0
Personalkostnader	285	240	0	428	428	0
Övriga kostnader	545	276	0	818	628	0
Interna kostnader	0	0	0	0	0	0
Summa kostnader	**831**	**517**	**314**	**1 246**	**1 056**	**190**
Resultat	**830**	**516**	**314**	**1 246**	**1 056**	**190**

PERIODENS RESULTAT

Revisionens kostnader har varit något lägre än planerat under första halvåret, detta beroende på att revisionen avvaktat med viss granskning på grund av hanteringen av årsbokslutet.

ÅRSPROGNOS

Revisionen kommer att visa en positiv avvikelse på helåret (190 tkr). Detta beror på att en reservering blev felaktig vid föregående års brytpunkt, vilket i sin tur innebar att revisionen visade ett negativt resultat 2024. Denna felaktighet återställs genom att revisionen inte nyttjar de 190 tkr som finns extra detta år.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Budget jan-aug 2025	Utfall jan-aug 2025	Avvikelse	Budget 2025	Helårsprognos 2025	Avvikelse
	831	517	314	1 246	1 056	190
Summa	**830**	**516**	**314**	**1 246**	**1 056**	**190**

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål (januari-augusti 2025) samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Revisionen har inga utvecklingsmål kopplade till sin verksamhet, däremot finns givetvis ett grunduppdrag. Revisionen har utifrån SKYREV:s rekommendationer och god sed genomfört en risk och väsentlighetsanalys. Utifrån denna har sedan årets granskningsinsatser planerats. Den grundläggande granskningen pågår under hela året och denna kommer eventuellt att kompletteras med fördjupade granskningar inom vissa riskområden under året. Revisionen träffar styrelse och nämnder löpande under året.

BILAGA UPPFÖLJNING INTERNKONTROLLPLANER DELÅR 2025

INNEHÅLL

KOMMUNSTYRELSEN - ANGE KONTOR 3
KULTUR- OCH FRITIDSNÄMND - KULTUR OCH FRITID 7
SKOLNÄMNDEN - SKOLKONTORET 8
ÄLDRE- OCH OMSORGSNÄMND - KONTORET FÖR VÅRD OCH OMSORG 9
SOCIAL- OCH ARBETSMARKNADSNÄMND - KONTORET FÖR VÅRD OCH OMSORG 10

INTERNKONTROLLPLAN 2025

Kommunstyrelsen - Ange kontor

Kontroll-område	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	**Analysdag controllergruppen i mars:** Analysdag genomförd. Mer enhetligt textmaterial, strukturerade mallen, åtgärdsplaner lades till. Granskade prognoserna. **Löpande prognosgenomgång 4ggr/år controllergruppen:** **Motpartsavstämning interna kostnader:** Görs vid varje uppföljning för måltid och lokalhyra. Brister i konteringen gör att motpartsavstämningen inte går att genomföra på ett bra sätt för hyror.		Motpartsavstämning för fordon återstår att granska. Fakturering behöver ske månadsvis. Konteringen på fastighet behöver rättas.
Grunduppdrag	Likviditetsbrist	**Löpande uppdatering av likviditetsplan. Ta hänsyn till prognoser och lyftplaner:** Uppdatering av in- och utbetalningar i driften görs löpande i KI Finans. Lyftplaner finns för investeringar. **Ta fram prognos för in- och utbetalningar i driften:** **Löpande uppföljning av likviditetsplan:**	Likviditeten behöver fortsatt följas noggrant då kommunens ekonomi inte är i balans vilket innebär att mer pengar flödar ut än vad som budgeteras.	Lyftplaner har begärts in, uppdateras i samband med varje prognos.
Välfärds-brottslighet	Utbetalningar till oseriösa leverantörer	**Flaggning i system:** Kontroll av flaggningar görs dagligen. **Information till verksamheter, extra vid chefsbyten:** Information ska ske i samband med utbildning till samtliga chefer **Informera extra i nyhetsbrev innan sommaren:**		Utvärdera om funktion för automatisk leverantörskontroll ska införas.

		Temat på nyhetsbrevet i maj var välfärdsbrottslighet. **Funktion för automatisk leverantörskontroll i Inyett:**		
Grunduppdrag	Felaktig ekonomisk information till externa intressenter, ex SCB, medborgare	**Stickprov redovisningsgruppen:** 16 st verifikationer på slag 463xx 16 st verifikationer på slag 361xx 1 ver. Bokfört på fel slag. Informerat berörd. 3 saknade underlag. Informerat berörd. **Lathund till de som konterar:** Lathundar finns på intranätet. **Revisionsgranskning:** Inga anmärkningar i revisionsgranskningen på räkenskaperna för 2024. **Uppdatera utbildningsmaterial:** Utbildningsmaterial är uppdaterat. **Genomföra utbildning för administratörer och chefer:**	Kunskapsnivån hos de som konterar behöver höjas ytterligare.	Ta fram rutin för stickprov=klart Ekonomutbildning för alla chefer och administratörer planeras att genomföras under hösten.
Grunduppdragets utförande + System/IT-säkerhet.	Webben sala.se kan inte nås av omvärlden. Sala.se är organisationens huvudkanal för extern kommunikation och tjänster.	IT- och digitalisteringsenhetens 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 mer robust 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 framskrivna investeringar.
Grunduppdragets utförande + 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 intranätsleverantören. 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	Kontrollåtgärder är tillräckliga och visar på mindre avvikelser. Systemstöd för gemensam avtalsuppföljningsmodell är på gång att	Fortsatt jobba med stickprov och föra statistik över avvikelser. Införande av gemensam

		avtalsuppföljningsmodell för samtliga avtalsägare är påbörjad genom ett systemstöd som ingår i kommunens nuvarande spendanalysverktyg.	implementeras hos vår systemleverantör och planen är att införa den stegvis hos våra avtalsägare.	avtalsuppföljningsmodell via befintligt systemstöd.
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.
Grunduppdragets utförande	Politiska beslut verkställs ej	Uppföljning av samtliga beslut fattade av KS/KF vid halvårsvisa möten KD/Kanslichef/KS-sekreterare Kontroll genomförande av KS-årshjul	Uppföljning ännu ej genomförd. För e-förslag och motioner finns rutin framtagen och arbetet pågår.	Åtgärden inför årsbokslut är att ta fram en rutin för att redovisa samtliga besluts verkställighet.
Personal: Tillbud och olyckor	Antalet olyckor i verksamheterna ökar	Tillbud och olyckor 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 perioden var 234st och det totala antalet tillbud var 293st. Av dessa 234st skador orsakade 27st sjukfrånvaro och 18st var fördolyckor till och från arbetet.	Åtgärder görs ute i verksamheterna.
Personal: Säkerställa att chefer med arbets-miljöansvar 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 arbetsmiljö-utbildning (vart 4é år samt som ny chef). Personalkontorets HR-enhet genomför årligen miljöutbildningar för chefer och skyddsombud samt registrerar och kontrollerar vilka chefer som deltagit. Uppföljning görs i samband med helårs bokslut.		Uppföljning gös i samband med helårs bokslut
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.
Välfärds-brottslighet	Felaktigt utbetalda bostadsanpassningsbidrag	Aktualisering av rutin för bostadsanpassningsbidrag	Sker löpande vid handläggning	Fortsatt uppföljning
Välfärds-brottslighet	Sämre underbyggd myndighetsutövning	Uppföljning av nyckeltal för lovärenden och tillståndsbeslut	Uppföljning sker månadsvis	Fortsatt uppföljning
Grunduppdrag	Intressenter/etableringar missas pga utdragen process för planberedskap	Regelbunden planavstämning med KSLU	Planavstämning har skett enligt plan	Fortsatt avstämning

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 sker månadsvis	Fortsatt uppföljning
Grunduppdrag	Dyra och dåliga exploateringar och etableringar	Samverkan i samhällsbyggnads-processen mellan enheterna	Genomförs med god samverkan	Fortsatt samverkan
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.	Uppföljning hel och delår.
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.	Uppföljning hel och delår.
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	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 lokalstrategs hemvist flyttas till Kommunledningskontoret, rekrytering av roll påbörjad under sommaren. Inväntar person på plats som tar vid och implementerar arbetssätt, 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.	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.

INTERNKONTROLLPLAN 2025

Kultur- och fritidsnämnd - Kultur och fritid

Kontroll-område	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Välfärdsbrottslighet	Felaktig användning av föreningsstöd	Under hösten kommer uppföljning av föreningar som beviljats stöd att göras genom stickprov samt besök vid utvalda arrangemang och verksamheter. Resultatet redovisas i bokslutet.	Avvaktar höstens kontroll av föreningsstödet	Ingen åtgärd i dagsläget
Avtalstrohet	Att kommunens ramavtal inte följs	Kultur- och fritidskontoret använder inköpsportal för de leverantörer som är anslutna till kommunens e-handel.	Utmaning att förändra invanda inköpsrutiner och avtalsbyten.	Ingen åtgärd i dagsläget
Policy mot mutor för anställda och förtroendevalda	Mottagande av mutor	Under 2025 har Kultur- och fritidskontorets medarbetare informerats om kommunens policy mot mutor i samband med APT	Kultur- och fritidskontorets anställda kan utsättas för mutor	Ingen åtgärd i dagsläget
Uppföljning av beslut	Att beslut som nämnden fattar inte genomförs	Kultur- och fritidskontoret följer, i samverkan med administrationsenheten, upp kultur- och fritidsnämndens beslut i enlighet med nämndens fattade beslut.	Samtliga beslut som nämnden har fattat har genomförts eller kommer att genomföras, i enlighet med beslutens utformning och slutdatum	Ingen åtgärd i dagsläget
Verksamhetskontroll	Risk för att personal och besökare kan utsättas för hot eller våld	Kultur- och fritidskontorets medarbetare har inga personallarm, men under våren 2025 har utbildning genomförts i samverkan med säkerhetsavdelningen.	Det finns en risk för att personal och besökare kan utsättas för hot eller våld, då vår verksamhet ofta bedrivs i det offentliga rummet och präglas av stor närvaro av besökare och deltagare	För att minska risken för hot och våld genomförs kontinuerliga behovs- och anläggningsbesiktningar i samverkan med säkerhetsavdelningen.

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 ny rutin
Avtalstrohet	Inköp utanför avtal, avtalsbrott	Avstämning med upphandlingsenheten	Spenderat 7 % utanför avtal (januari-augusti). Inköpspolicy hålls aktuell i chefsgruppen.	Vi har haft en dialog med upphandling kring en rutin för årlig avstämning 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	Regelbundna besök av jurist på rektorsträffar för uppdatering/fördjupning av GDPR, sekretess, avtal etc.

INTERNKONTROLLPLAN 2025

Äldre- och omsorgsnämnd - Kontoret för vård och omsorg

Kontroll-område	Risk	Uppföljningskommentar	Slutsats	Åtgärd
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Vitesföreläggande på grund av bristande avtalstrohet	Genomlysning av aktuella avtal har genomförts tillsammans med upphandlingsenheten, för att säkerställa avtalstroheten	Antagna riktlinjer för inköp följs	Fortsätta följa de riktlinjer och rutiner som finns för inköp i kommunen
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	Från mars månad redovisas ekonomisk månadsuppföljning på varje nämnd. För övrigt följs kommunens ekonomi och verksamhetsstyrning	100 % följsamhet av kommunens ekonomi och verksamhetsstyrning.	Fortsatt arbeta enligt plan, återkommande uppföljning med alla chefer vid månatliga dialogmöten.
Beslutade mål och/eller aktiviteter i verksamhetsplan	Avsaknad av tillgänglig kultur och fritid för målgruppen inom LSS	Samverkan med kultur och fritid i ett gemensamt projekt “Att få göra det på riktigt” tillsammans med Köpings kommun är uppstartat.	Genom projektet ska det tas fram en metod för ökad tillgänglighet av kultur och fritidsaktiviteter för målgruppen	Fortsatt samverkan
Grunduppdraget sutförande – Kvalitet	Högre sjukfrånvaro pga ansträngd ekonomisk situation	Jan – juli 2025 Total sjukfrånvaro: 10,0% Varav långtidsfrånvaro: 44,1% *(Jämför med 2024 Jan – juli 2024 Jan-juli, Total sjukfrånvaro: 10,1% varav långtidsfrånvaro: 45,5%)*	En mindre ökning av sjukfrånvaro ses under delåret.	Fortsatt arbete med att minska sjukfrånvaron - plan för sjukfrånvaro. Arbeta med delaktighet i förändringsprocesser på alla enheter.

INTERNKONTROLLPLAN 2025

Social- och arbetsmarknadsnämnd - Kontoret för vård och omsorg

Kontroll-område	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 kan leda till att minskade kostnader för verksamheten	Fortsätta arbeta fram rutiner och öka kompetensen hos medarbetarna
Efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument	Bristfällig information om ekonomiskt utfall	Från mars månad redovisas ekonomisk månadsuppföljning på varje nämnd. För övrigt följs kommunens ekonomi och verksamhetsstyrning	100 % följsamhet av verksamhetens ekonomi och verksamhetsstyrning.	Fortsätta följa ekonomiskt utfall varje nämnd samt följa kommunens ekonomi och verksamhetsstyrning



Måluppföljning Delår

2025-08-31

Innehållsförteckning

UPPFÖLJNING AV KOMMUNFULLMÄKTIGES UTVECKLINGSMÅL 4
Utvärdering av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål 4
ETT VÄXANDE SALA 5
Analys av indikatorer och nyckeltal 6
Sammanfattning av målet 9
ETT HÅLLBART SALA 10
Analys av indikatorer och nyckeltal 11
Sammanfattning av målet 13
ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA 14
Analys av indikatorer och nyckeltal 16
Sammanfattning av målet 18

UPPFÖLJNING AV KOMMUNFULLMÄKTIGES UTVECKLINGSMÅL

Sala kommun ska enligt Kommunallagen bedriva sin verksamhet med god ekonomisk hushållning, vilket innebär att både den direkta kommunala verksamheten och verksamheter bedrivna genom andra juridiska personer ska präglas av ekonomiskt ansvarstagande. Kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret att fastställa riktlinjer och mål för att säkerställa god ekonomisk hushållning inom hela den kommunala koncernen.

Nämnder och styrelser inom Sala kommun har sina grunduppdrag reglerade i reglementen och ägardirektiv som fastställts av kommunfullmäktige. Deras ansvar är att utifrån respektive grunduppdrag etablera en tydlig koppling till de övergripande utvecklingsmålen. Genom att analysera och värdera resultatet av sitt arbete kan nämnder och styrelser identifiera behov av förflyttning. Utifrån denna analys formuleras aktiviteter och åtgärder som syftar till att stärka måluppfyllelsen och på ett systematiskt sätt bidra till kommunens långsiktiga utveckling.

För att säkerställa att god ekonomisk hushållning genomsyrar all kommunal verksamhet i Sala, genomförs regelbundna uppföljningar och utvärderingar av hur väl kommunfullmäktiges beslutade mål uppfylls samt hur riktlinjerna för god ekonomisk hushållning implementeras i praktiken. Dessa uppföljningar är avgörande för kommunens fortsatta utveckling i enlighet med de strategiska målen.

Utvärdering av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål

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* samt *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 progression. Eftersom resultaten endast publiceras en gång per år grundas färgsättningen i tabellen på den senast tillgängliga data.

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.

Symbolförklaringar till måluppfyllelse:

🟢 Målet bedöms bli uppfyllt	🟡 Målet bedöms bli delvis uppfyllt	🔴 Målet bedöms inte uppfyllas

Symbolförklaring till nyckeltalens utveckling:

↗ Förbättrat resultat	→ Oförändrat resultat	↘ Försämrat resultat

ETT VÄXANDE SALA

Inom målet *Ett växande Sala* har kommunfullmäktige identifierat flera strategiska områden som är centrala för att främja kommunens utveckling. Kommunens ambition är att erbjuda attraktiva boendemiljöer, öka antalet arbetstillfällen, stärka näringslivet och säkerställa högkvalitativ utbildning i hela kommunen. För att uppnå dessa mål strävar Sala efter att öka antalet företag och arbetstillfällen, främja nyinflyttning, minska arbetslösheten och förbättra resultaten i mätningar som rör invånarnas förtroende och upplevelse av service.

För att förverkliga dessa mål lägger kommunen särskild vikt vid proaktivt arbete med markberedskap och planering, samt vid att effektivt kommunicera Salas unika fördelar. Ett gott samarbetsklimat och hög kvalitet inom välfärdstjänster, lokaler och fastigheter är avgörande faktorer i denna sträva. Kommunen prioriterar också kontinuerliga förbättringar i arbetet med verksamhetsetableringar för att skapa en gynnsam miljö för tillväxt och utveckling.

Sammanfattningsvis, när antalet företag och arbetstillfällen ökar, när nyinflyttningen till kommunen stiger, när arbetslösheten minskar och när resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras, kan Sala anses ha framgångsrikt uppnått sina mål inom detta område.

På följande sida redovisas inledningsvis en schematisk översikt av resultatet. Därefter följer en fördjupad analys av respektive indikator och nyckeltal, i syfte att ge en djupare förståelse för utvecklingen inom varje målområde samt belysa bakomliggande faktorer. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning och slutsatser.

Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Antalet företag ökar	Nystartade företag, antal	103	122		
	Näringslivskompassen: totalt antal företag	2881	2831		
	Nystartade företag, antal/1000 inv, 16-64	8,0	9,5		
Antalet arbetstillfällen ökar	Nystartade arbetsställen, antal	149	159		
Befolkningsrörelser	Årlig statistik, antal inflyttade till kommunen	957	1090		
	Årlig statistik, antal utflyttade från kommunen	1147	1027		
Arbetslösheten minskar	AF månadsstatistik, arbetssökande 16-64 år (inskrivna arbetslösa)	617	598	726	↘
Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras	Kommunens handläggningstid framstår som rimlig	3,75	3,87	3,32	↘
	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		
	Medborgarundersökningen: Andel medborgare som är nöjda med kommunen som plats att leva och bo på ska öka	90,8	--		
	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	↘

Analys av indikatorer och nyckeltal

Antalet företag ökar

Eftersom statistiken för 2025 ännu inte finns tillgänglig redovisas senast tillgängliga uppgifter för 2024. Indikatorn för antalet företag i Sala kommun omfattar tre nyckeltal: antalet nystartade företag, det totala antalet företag i kommunen samt antalet nystartade företag per 1 000 invånare i arbetsför ålder (16–64 år). Dessa mått är centrala för att bedöma den ekonomiska dynamiken och entreprenörskapsklimatet i kommunen.

Utfallet för 2024 visar en blandad utveckling. Antalet nystartade företag ökade från 103 år 2023 till 122 år 2024, vilket innebär en förstärkning av nyföretagandet. Även sett till antalet nystartade företag per 1 000 invånare i arbetsför ålder steg Sala från 8,0 till 9,5 under samma period. Samtidigt minskade det totala antalet företag i kommunen från 2 881 år 2023 till 2 831 år 2024. Denna nedgång syns särskilt inom bygg- samt handels-, restaurang- och servicesektorerna.

Analysen visar att orsakssambanden är komplexa. En orolig omvärld med hög inflation, stagnation inom nybyggnation, hushållens ökade försiktighet samt eftersläpande effekter från pandemiåren är några av de mest påtagliga förklaringarna. Trots dessa utmaningar sticker Sala ut positivt när det gäller nyföretagande, både i relation till övriga länet och i jämförelse med kommuner i samma kategori. Antalet rådgivningar till personer som vill starta eget har också ökat, liksom antalet nya arbetstillfällen kopplade till nyföretagandet.
Den samlade bedömningen är att nedgången i det totala företagsantalet i huvudsak beror på yttre faktorer, och jämfört med riket och länet i övrigt står sig Salas näringsliv ändå relativt starkt. Glädjande är att nyföretagandet i Sala utvecklas i motsatt riktning mot länet i stort och därmed indikerar en fortsatt stark entreprenörsanda i kommunen.
Företagsklimatet i Sala präglas således av både resiliens och potential. För att stärka konkurrenskraften ytterligare är det nödvändigt att fortsätta utveckla en effektiv stödstruktur för företagande, med särskilt fokus på nyföretagare. Ett tydligt system med ”en väg in” för företagen, kombinerat med en proaktiv omvärldsbevakning, kan förbättra kommunens förmåga att ge rätt stöd i tid. Samtidigt är platsutveckling, god service och fungerande kommunikation tre centrala hörnstenar i arbetet med att öka attraktionskraften. På så sätt kan kommunen skapa förutsättningar för fler företag och arbetstillfällen och stå redo att accelerera tillväxten när konjunkturen vänder.

Antalet arbetstillfällen ökar
Indikatorn för antalet arbetstillfällen i Sala kommun mäts genom antalet nystartade arbetsställen. För 2024 visar statistiken en positiv utveckling: antalet nystartade arbetsställen ökade från 149 år 2023 till 159 år 2024. Detta innebär att fler arbetstillfällen har skapats i kommunen, vilket signalerar en förstärkning av den lokala arbetsmarknaden.
Utvecklingen ska ses i ljuset av de senaste årens osäkra ekonomiska situation. Att Sala trots detta uppvisar en ökning är ett styrkebesked och pekar på en dynamisk arbetsmarknad med förmåga att anpassa sig till förändrade förutsättningar. Jämförelser med kommuner i samma kategori visar dessutom att Sala har en starkare utveckling: jämförelsegruppen uppvisade ett utfall på 120 nystartade arbetsställen år 2023 och 129 år 2024, vilket innebär att Sala ligger klart över genomsnittet både i nivå och tillväxt.
Detta tyder på att arbetsmarknaden i Sala är relativt robust och har en god kapacitet att attrahera nya etableringar och skapa sysselsättning, även i en tid präglad av osäkerhet i omvärlden. Förutsättningarna framöver beror till stor del på kommunens förmåga att fortsätta utveckla attraktiva etableringsmiljöer och att möta de förändrade ekonomiska villkoren på ett strategiskt sätt.

Befolkningsrörelser
Befolkningsrörelserna i Sala kommun mäts genom antalet inflyttade respektive utflyttade invånare, vilket ger en bild av kommunens demografiska utveckling och attraktivitet. Utfallet för 2024 visar en förbättrad balans. Antalet inflyttade ökade från 957 personer år 2023 till 1 090 personer år 2024, samtidigt som antalet utflyttade minskade från 1 147 till 1 027 under samma period. Sammantaget innebär detta att kommunen 2024 hade fler inflyttningar än utflyttningar, vilket markerar ett trendbrott jämfört med 2023 då befolkningen minskade.
Utvecklingen tyder på att Sala stärkt sin attraktionskraft som bostadsort. Den ökade inflyttningen kan ha samband med förbättrade boendemöjligheter, arbetsmarknadsförutsättningar eller kommunens geografiska läge med närhet till större städer. Den minskade utflyttningen indikerar också en ökad förmåga att behålla befintliga invånare, vilket är positivt ur ett långsiktigt tillväxtperspektiv.
Den samlade bedömningen är att Sala under 2024 lyckades vända en tidigare negativ trend och uppvisade ett positivt flyttnetto. Detta stärker bilden av kommunen som en attraktiv plats att bo och leva i, även i en tid med osäkerhet på bostads- och arbetsmarknaden. För att bygga vidare på denna utveckling är det viktigt att kommunen fortsätter arbeta med platsutveckling, bostadsförsörjning och goda kommunikationer. Ett starkt fokus på service, utbildningsmöjligheter och ett attraktivt näringsliv kan ytterligare bidra till att både behålla nuvarande invånare och locka nya,

vilket är avgörande för en långsiktigt hållbar befolkningstillväxt och en stabil bas för kommunens utveckling.

Arbetslösheten minskar

Arbetslösheten i Sala kommun mäts genom andelen inskrivna arbetssökande i åldern 16–64 år. Efter flera års successiv minskning uppvisar statistiken nu en förändrad utveckling. Antalet inskrivna arbetssökande uppgick till 617 personer år 2023 och minskade marginellt till 598 personer år 2024. Under 2025 har dock arbetslösheten åter ökat till 726 personer, vilket motsvarar 6,8 procent av befolkningen i arbetsför ålder. Detta innebär en ökning med 127 personer jämfört med samma period föregående år.

Utvecklingen i Sala speglar i stor utsträckning den regionala och nationella trenden. Arbetslösheten ökar i nio av tio kommuner i Västmanlands län, och även om Sala redovisar en uppgång ligger kommunen fortfarande under länssnittet på 8,6 procent. Samtidigt visar nationell statistik att 184 av landets 290 kommuner i dag har en högre arbetslöshet än för ett år sedan, vilket understryker omfattningen av den försämrade konjunkturen. Den stigande arbetslösheten i Sala är särskilt tydlig bland ungdomar och utlandsfödda, grupper som ofta påverkas först när efterfrågan på arbetskraft minskar. Minskningen av antalet lediga jobb och nyanmälda platser under 2025 förstärker bilden av en dämpad arbetsmarknad.

För att möta dessa utmaningar krävs ett fortsatt systematiskt arbete, särskilt riktat mot individer som står längst från arbetsmarknaden. Aktivitetsplikt, förändrade arbetssätt och en fördjupad samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Ekonomiskt bistånd och Arbetsmarknadsenheten förväntas på sikt bidra till ökad måluppfyllelse. Stora insatser behövs dock för personer som varit utan arbete i två år eller längre, där en majoritet bedöms ha en svag konkurrensförmåga. För dessa grupper är en kombination av subventionerade anställningar, praktikplatser och arbetsmarknadsutbildningar avgörande för att stärka möjligheterna till etablering. Kommunens förmåga att samordna resurser och erbjuda arbetsnära stöd blir därmed en central faktor för att minska arbetslösheten och öka invånarnas deltagande på arbetsmarknaden.

Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Resultaten i de senaste mätningarna visar både framsteg och utmaningar inom området förtroende och service i Sala kommun. Kommunens handläggningstid uppfattas som rimlig och har legat på en stabil nivå under de senaste åren, men minskade något från 3,87 år 2024 till 3,32 år 2025. Företagens upplevelse av rådgivning och vägledning vid tillståndsgivning, tillsyn och kontroll har haft en liknande utveckling; efter en förbättring till 4,04 år 2024 sjönk värdet till 3,59 år 2025. Detta indikerar att servicenivån uppfattas som god men att det finns behov av ett fortsatt systematiskt förbättringsarbete.

När det gäller det övergripande företagsklimatet visar resultaten en viss tillbakagång. Kommunens Nöjd Kund Index (NKI) sjönk från 77 år 2023 till 75 år 2024. Här framträder en tydlig skillnad mellan företagens upplevelse av den direkta myndighetsutövningen, som bedöms som relativt god, och attityden till företagsklimatet i stort, där utvecklingspotentialen är betydande. Dialoger med lokala företagare ger dock en mer positiv bild och pekar på att flera viktiga förbättringar har genomförts. Det antyder att skillnaderna mellan upplevd service och attityder kan påverkas av faktorer utanför själva myndighetsutövningen, exempelvis negativ medial rapportering eller resultat inom andra kommunala verksamheter.

Medborgarnas nöjdhet med kommunen som en plats att leva och bo i mäts genom SCB:s medborgarundersökning. Resultatet från 2023 visade att 90,8 procent av invånarna var nöjda. Nästa undersökning genomförs under hösten 2025, och resultatet kommer att ge en fördjupad bild av utvecklingen över tid. Det är dock viktigt att beakta den relativt låga svarsfrekvensen (31,4 procent), vilket kan påverka undersökningens representativitet.

Servicemätningarna av bemötandet via telefoni visar att en hög andel medborgare fortsatt är nöjda, även om resultaten visar en viss nedgång. Andelen nöjda med bemötandet minskade från 86,8 år 2024 till 82,4 år 2025. Upplevelsen av enkelheten att få hjälp sjönk från 73,4 år 2024 till 71,1 år 2025. Dessa siffror pekar på att servicekvaliteten i bemötandet är god, men att tillgängligheten och enkelheten behöver stärkas för att vända den negativa trenden.

Sammantaget visar mätningarna att Sala kommun är på rätt väg i arbetet med att stärka förtroendet och förbättra servicen, men att utvecklingen ännu inte fullt ut avspeglas i de nationella jämförelserna av företagsklimatet. För att långsiktigt förbättra resultatet krävs uthållighet och systematik i arbetet, med insikten att alla delar av kommunens verksamhet påverkar bilden av kommunen som plats att bo, leva och driva företag i. Arbetet med service och tillgänglighet omfattar hela organisationen och är en central del i de ständiga förbättringarna. Det näringslivsstrategiska program som nu tas fram kommer att tydliggöra mål, prioriteringar och åtgärder för att skapa bättre förutsättningar för både företagare och medborgare, och därmed stärka kommunens varumärke och attraktionskraft över tid.

SAMMANFATTNING AV MÅLET

Målet om ett växande Sala visar en blandad bild med både styrkor och utmaningar. Inom företagande och arbetsmarknad finns positiva signaler, särskilt genom ett starkt nyföretagande och fler nystartade arbetsställen, vilket pekar på en entreprenörsanda och en dynamisk lokal arbetsmarknad. Även befolkningsrörelserna utvecklades i positiv riktning med ett trendbrott som tyder på ökad attraktionskraft som bostadsort.
Samtidigt har utvecklingen under 2025 präglats av tydliga utmaningar. Arbetslösheten har ökat, särskilt bland ungdomar och utrikesfödda, vilket förstärks av minskat antal lediga jobb och nyanmälda platser. Även förtroende och service visar en försämring, där både företagens och medborgarnas upplevelse av tillgänglighet och bemötande har försvagats.
Helhetsbedömningen är att Sala står starkt i jämförelse med många andra kommuner när det gäller nyföretagande och arbetsmarknad, men att den senaste utvecklingen med stigande arbetslöshet och försämrad service drar ned helhetsresultatet.

Slutsats
Målet bedöms inte uppfyllas 🔴

Positiva aspekter:
- Nyföretagandet har ökat och visar på stark entreprenörsanda.
- Arbetstillfällen har stärkts i jämförelse med liknande kommuner.
- Befolkningsrörelserna visar en förbättrad balans och positivt flyttnetto.

Kvarstående utmaningar:
- Arbetslösheten har ökat och drabbar särskilt utsatta grupper.
- Service och förtroende har försvagats, särskilt gällande bemötande och tillgänglighet.
- Flera indikatorer saknar aktuella resultat, vilket skapar osäkerhet i bedömningen.

ETT HÅLLBART SALA

Inom målet *Ett hållbart Sala* har kommunfullmäktige fastställt flera strategiska fokusområden för att främja en långsiktigt hållbar utveckling. Kommunens ambition är att minska koldioxidutsläppen, höja utbildningsnivån, förbättra studieresultaten och folkhälsan samt öka medborgarnas egenförsörjning. För att nå dessa mål lägger kommunen särskild vikt vid livslångt lärande och folkhälsa, samt att säkerställa friska bostäder och en ren miljö. Kommunen arbetar också med att stärka ekonomin och motverka utanförskap och segregation.

För att förverkliga dessa mål prioriterar kommunen aktiviteter för att minska utsläpp och förbättra miljön, stödja utbildning och hälsa samt säkerställa bra boendemiljöer. Ett fokus på att öka medborgarnas egenförsörjning och bryta socialt utanförskap är också centralt.

Sammanfattningsvis, när Sala kommun lyckas med att minska koldioxidutsläpp, höja utbildningsnivån, förbättra studieresultat och folkhälsa samt öka egenförsörjningen, kan kommunen anses ha framgångsrikt uppnått sina hållbarhetsmål.

På följande sida redovisas inledningsvis en schematisk översikt av resultatet. Därefter följer en fördjupad analys av respektive indikator och nyckeltal, i syfte att ge en djupare förståelse för utvecklingen inom varje målområde samt belysa bakomliggande faktorer. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning och slutsatser.

Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Koldioxidutsläppen minskar	Utsläpp till luft av växthusgaser totalt ton CO2-ekvivalenter/inv	4,53			
Utbildningsnivån ökar	Invånare, 25–64 år med låg utbildningsnivå (9-årig grundskola eller mindre som maxutbildningsnivå)	12,4	12,1		
	Andelen gymnasieelever med examen inom 4 år (kommunens skolor)	68,3	68		
Studieresultaten blir bättre	Elever åk 9, genomsnittligt meritvärde kommunens skolor	207,2	212,9		
	Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor	84,5	85,2		
	Lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskola åk 1–9	77,1	83,1		
Folkhälsan förbättras	Ohälsotalet är ett mått på utbetalda dagar med sjukpenning, arbetsskadesjukpenning, rehabiliteringspenning, aktivitets- och sjukersättning från socialförsäkringen.	28,3	29		
	Invånare med bra självskattat hälsotillstånd, andel i %				
	Invånare 16–84 år som är fysiskt aktiva minst 150 min/vecka, andel i %.				
	Invånare 16–84 år som är stillasittande mer än 7 timmar per dag, andel i %				
	Antal deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv. 7–20 år	24,9			
	Fallskador bland personer 65+, 3-årsm, antal/100 000 inv.	3950			
Egen försörjningen bland medborgarna ökar	Individer med ekonomiskt bistånd räknat i helårsekvivalenter antal	137			

Analys av indikatorer och nyckeltal

Koldioxidutsläppen minskar

Utsläpp till luft av växthusgaser mäts i ton koldioxidekvivalenter per invånare. Den senaste tillgängliga statistiken avser 2023 och visar ett utfall på 4,53 ton per invånare. Eftersom uppgifterna redovisas med flera års eftersläpning går det inte att bedöma den mest aktuella utvecklingen. Denna osäkerhet innebär att nyckeltalet bör tolkas med försiktighet. Resultaten kan användas för att följa en långsiktig utveckling, men ger inte en rättvisande bild av situationen här och nu. För att få en mer aktuell lägesbild behöver kommunen därför komplettera med andra indikatorer och uppföljningar av pågående klimatarbete.

Utbildningsnivån ökar
Utbildningsnivån i Sala följs genom två nyckeltal: andelen vuxna med låg utbildningsnivå samt andelen gymnasieelever som fullföljer sina studier inom fyra år.
När det gäller vuxenbefolkningen (25–64 år) visar utfallet en positiv utveckling. Andelen med högst en 9-årig grundskoleutbildning minskade från 12,4 procent år 2023 till 12,1 procent år 2024. Förändringen är marginell men pekar på en positiv utveckling över tid.
För gymnasieskolan avser uppföljningen enbart kommunens gymnasieskolor. Andelen elever som tog examen inom fyra år uppgick till 68,0 procent år 2024, en mindre nedgång jämfört med 68,3 procent år 2023. Jämfört med rikets genomsnitt 2024 (73,4 procent) ligger Sala något lägre, men över genomsnittet för Västmanlands kommuner (62,7 procent).
Utvecklingen visar därmed en minskning av andelen vuxna med låg utbildningsnivå och en relativt stabil genomströmning i gymnasieskolan, även om resultatet för 2024 ligger något under rikssnittet. För att stärka utvecklingen framåt behöver kommunen fortsätta arbeta med att stödja elever under utbildningen och skapa förutsättningar för att fler ska fullfölja sina studier.

Studieresultaten blir bättre
Studieresultaten i Sala följs genom tre nyckeltal: genomsnittligt meritvärde för elever i årskurs 9, andelen elever som är behöriga till yrkesprogram samt andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskolan.
Det genomsnittliga meritvärdet för elever i årskurs 9 vid kommunens skolor ökade från 207,2 år 2023 till 212,9 år 2024. Resultatet innebär att kommunen förbättrat sin position men ligger fortfarande under rikets medelvärde på 222,6. Jämfört med övriga kommuner i Västmanland är dock utfallet positivt, då länssnittet uppgick till 204,2.
Andelen elever i årskurs 9 som var behöriga till yrkesprogram vid de kommunala skolorna uppgick till 85,2 procent år 2024, en ökning från 84,5 procent år 2023. Med detta resultat placerar sig Sala bland de 25 procent bästa kommunerna i landet och ligger tydligt över både rikets medelvärde på 82,1 procent och länets snitt på 77,3 procent.
Andelen lärare i grundskolan (årskurs 1–9) med pedagogisk högskoleexamen ökade från 77,1 procent år 2023 till 83,1 procent år 2024. Även om Sala fortfarande ligger något under rikets genomsnitt (85,8 procent), är kommunen över länets nivå på 81,3 procent.
Utvecklingen visar därmed på tydliga framsteg inom både meritvärde, behörighet och lärarkompetens. Resultaten indikerar att Sala stärker sin position, särskilt i en regional jämförelse, samtidigt som det kvarstår en utmaning i att ytterligare närma sig rikssnittet för att långsiktigt säkerställa en hög utbildningskvalitet.

Folkhälsan förbättras
Folkhälsan i Sala kommun följs genom flera nyckeltal som belyser olika aspekter av invånarnas hälsa och livsstil. Indikatorn är dock problematisk eftersom flera av måtten redovisas med eftersläpning och vissa, som bygger på Region Västmanlands *Liv och hälsa*-undersökning, inte genomförs årligen. Det innebär att aktuell utveckling för tre av nyckeltalen – självskattat hälsotillstånd, andel fysiskt aktiva minst 150 minuter per vecka samt andel som är stillasittande mer än sju timmar per dag – saknas för både 2023, 2024 och 2025.
Ett av de mest centrala måtten är ohälsotalet, som avser antalet utbetalda dagar med sjukpenning, arbetsskadesjukpenning, rehabiliteringspenning samt aktivitets- och sjukersättning från socialförsäkringen. Utfallet visar en ökning från 28,3 dagar år 2023 till 29 dagar år 2024, vilket tyder på en viss försämring i hälsoläget.
När det gäller ungas deltagande i idrottsföreningar uppgick antalet deltagartillfällen till 24,9 per invånare i åldern 7–20 år under 2023. Detta indikerar en aktiv fritidsverksamhet, även om utvecklingen över tid behöver följas för att bedöma långsiktiga trender.
För äldre invånare är fallskador en viktig indikator på folkhälsa och trygghet. Utfallet för 2023 visar 3 950 fallskador per 100 000 invånare (treårigt medelvärde). Trots vissa förebyggande insatser ligger nivån fortsatt högt, vilket understryker behovet av fortsatta satsningar på fallprevention och stöd för äldre i vardagen.

Sammantaget ger indikatorn en fragmenterad bild av folkhälsan i Sala, där vissa nyckeltal saknar aktuella utfall samtidigt som de tillgängliga resultaten pekar på utmaningar. Ohälsotalet har ökat, och fallskador bland äldre kvarstår på en hög nivå. Samtidigt finns positiva inslag i form av ungas föreningsdeltagande. För att kunna följa utvecklingen mer träffsäkert krävs en mer regelbunden och aktuell datainsamling, i kombination med fortsatt arbete för att stärka hälsofrämjande insatser för både barn, vuxna och äldre.

Egen försörjningen bland medborgarna ökar
Egen försörjning bland medborgarna följs genom utvecklingen av ekonomiskt bistånd. Det senast tillgängliga utfallet avser 2023 och visar att 137 personer i Sala mottog ekonomiskt bistånd, en ökning jämfört med 127 personer 2022. Nya siffror för 2024 publiceras under vecka 46 och kommer att analyseras i samband med årsbokslutet.
I en regional jämförelse ligger Sala lägre än genomsnittet i Västmanlands län, där motsvarande siffra för 2023 uppgick till 239 personer. Även jämfört med liknande kommuner enligt SCB:s indelning är utfallet i Sala bättre, då dessa hade ett genomsnitt på 203 personer samma år. Däremot visar jämförelsegruppen enligt SKR:s kommunindelning ett resultat på 95 personer, vilket innebär att Sala ligger högre än den gruppen.
Utvecklingen visar därmed att Sala har en relativt gynnsam situation i ett regionalt perspektiv, men att det finns förbättringspotential i jämförelse med den specifika grupp av kommuner som SKR redovisar. För att stärka den långsiktiga utvecklingen krävs fortsatt fokus på arbetsmarknadsinsatser och stöd som underlättar övergången från bistånd till egen försörjning.

SAMMANFATTNING AV MÅLET

Målet om ett hållbart Sala präglas av både framsteg och utmaningar. Utvecklingen inom utbildning och studieresultat är sammanfattningsvis positiv. Andelen vuxna med låg utbildning har minskat, meritvärdena i årskurs 9 har förbättrats och fler elever är behöriga till yrkesprogram. Även andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen har ökat, vilket stärker förutsättningarna för en långsiktigt hög utbildningskvalitet.
Samtidigt finns områden där utvecklingen är mer osäker eller negativ. Inom folkhälsan pekar ohälsotalen på en försämring, och fallskador bland äldre är fortsatt en utmaning. Positivt är dock att ungas deltagande i idrottsföreningar är starkt, vilket bidrar till hälsofrämjande livsstilar. När det gäller klimatpåverkan är statistiken för koldioxidutsläpp kraftigt eftersläpande, vilket gör det svårt att bedöma den aktuella situationen. Även inom egen försörjning visar utvecklingen blandade resultat: Sala står sig väl i regional jämförelse men har ökat något i antal personer med ekonomiskt bistånd.
Helhetsbedömningen är att kommunen har gjort tydliga framsteg inom utbildning och studieresultat, men att folkhälsa, klimat och egen försörjning kräver fortsatt och målmedvetet arbete.

Slutsats
Målet bedöms bli delvis uppfyllt 🟡

Positiva aspekter:
Förbättrade studieresultat och ökad behörighet till gymnasiets yrkesprogram.
Ökad andel lärare med pedagogisk högskoleexamen.
Minskad andel vuxna med låg utbildning.
Aktivt föreningsliv bland unga som stärker folkhälsan.

Kvarstående utmaningar:
Brist på aktuell statistik för koldioxidutsläpp.
Försämring i ohälsotal och fortsatt höga nivåer av fallskador bland äldre.
Studieresultat ligger fortfarande under rikssnittet i vissa nyckeltal.
Ökning av antalet personer med ekonomiskt bistånd.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Inom målet *Ett tryggt och rättvist Sala* har kommunfullmäktige definierat flera strategiska fokusområden för att stärka tryggheten och rättvisan för medborgare, föreningar och näringsliv. Kommunens ambition är att öka medborgarnas förtroende, förbättra nöjdheten med kommunala tjänster och höja både den upplevda och faktiska tryggheten i offentliga miljöer. För att nå dessa mål lägger kommunen särskild vikt vid att stärka demokratin och öka medborgardialogen, samt säkerställa rättssäkerhet och lika behandling.

Kommunen arbetar för att främja en trygg och rättvis samhällsutveckling där alla invånare känner sig delaktiga. Insatserna fokuserar på att förbättra medborgarinflytandet och öka insynen, samt på att främja både faktisk och upplevd trygghet. Förbättringar av kommunens verksamheter och skapandet av rättvisa förutsättningar för alla är centrala delar av strategin.

Sammanfattningsvis, när Sala kommun framgångsrikt ökar medborgarnas förtroende, förbättrar nöjdheten med kommunens verksamheter och höjer tryggheten, har kommunen nått sina mål om att skapa ett tryggt och rättvist samhälle.

På följande sida redovisas inledningsvis en schematisk översikt av resultatet. Därefter följer en fördjupad analys av respektive indikator och nyckeltal, i syfte att ge en djupare förståelse för utvecklingen inom varje målområde samt belysa bakomliggande faktorer. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning och slutsatser.

Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Förtroendet för kommunen ökar	Svenskt Näringslivs enkät om företagsklimatet, delfråga: Dialogen mellan företag och kommunens beslutsfattare	2,84	2,78	2,99	
Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter	Medborgarundersökningen- kommunen sköter sina olika verksamheter bra, andel (%)	61,9			
Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar	Invånare 18-64 år som avstår att gå ut ensam, % Medborgarundersökningen - Trygg utomhus i området där du bor när det är mörkt ute, andel (%) Andel elever (%) i åk 5 som svarar "helt och hållet" eller "till stor del" på frågan - Känner du dig trygg i skolan Andel elever (%) i åk 8 som svarar "helt och hållet" eller "till stor del" på frågan - Känner du dig trygg i skolan? Andel gymnasieelever (%) i år 2 som svarar "helt och hållet" eller "till stor del" på frågan - Känner du dig trygg i skolan?	 78,2 85,3 76 88,8	 76,9 77,6 88,2	 76,9 77,6 88,2	
Säkerheten faktisk trygghet ökar	Anmälda våldsbrott, antal/100 000 inv	1225	1322		
Demokratin stärks	Medborgarundersökningen - möjlighet att påverka inom de kommunala verksamheterna fungerar bra, andel (%). Medborgarundersökningen - möjlighet att påverka politiska beslut i kommunen fungerar bra, andel (%). Medborgarundersökning – möjlighet att delta aktivt i arbetet med att utveckla kommunen fungerar bra, andel (%)	34,7 17,2 26,7			

	Medborgarundersökningen - Kommunens information kring större förändringar fungerar bra, andel (%). Hur kommunen informerar om större förändringar i kommunen (ex stadsplanering, byggnationer etc) Delaktighetsindex, andel % av maxpoäng	48,1 -			

Analys av indikatorer och nyckeltal

Förtroendet för kommunen ökar
Indikatorn mäts genom Svenskt Näringslivs enkät om företagsklimatet och speglar företagens uppfattning om dialogen med kommunens beslutsfattare. Resultaten har under flera år legat på en relativt låg nivå jämfört med rikets snitt. Efter en mindre förbättring 2022 följde en nedgång under 2023 och 2024. Utfallet för 2025 markerar dock ett trendbrott, då betyget steg till 2,99, en nivå som klassas som ”grön”. Trots denna förbättring ligger Sala fortfarande något under det nationella genomsnittet, vilket visar att det finns utrymme för fortsatt utveckling.
Förtroendet för kommunen omfattar både företagens upplevelse av myndighetsutövningen och deras allmänna attityd till Sala som företagskommun. Det senare fungerar i praktiken som en värdemätare för kommunens varumärke i bredare bemärkelse, eftersom många företagare också är invånare och därmed möter kommunen i flera olika roller. Upplevelsen av myndighetsutövningen är generellt sett god, men attityden till företagsklimatet uppvisar fortsatt stor utvecklingspotential.
Dialoger med lokala företagare, exempelvis genom företagsbesök och näringslivsråd, ger en mer positiv bild än den som framträder i den nationella mätningen. Företagen vittnar om att många förbättringar har skett och att utvecklingen är på väg åt rätt håll. Skillnaden mellan dessa uppfattningar indikerar att attityden påverkas inte enbart av kommunens direkta service utan också av yttre faktorer såsom negativ medial rapportering och utmaningar inom andra kommunala verksamheter, exempelvis skolresultaten.
Resultatet 2025 antyder därmed att de åtgärder som genomförts för att stärka dialogen och förbättra servicen har börjat ge effekt. För att långsiktigt befästa förbättringen och närma sig rikets genomsnitt krävs ett uthålligt och systematiskt arbete där hela kommunorganisationen bidrar till bilden av Sala som en företagsvänlig kommun.

Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
Indikatorn för medborgarnas nöjdhet med kommunens verksamheter baseras på SCB:s medborgarundersökning, som genomförs vartannat år. Undersökningen görs med ett slumpmässigt urval av personer över 18 år som är folkbokförda i kommunen och ger en bild av hur väl kommunen uppfyller invånarnas förväntningar. Svarsfrekvensen är relativt låg, omkring 31 procent, vilket innebär att resultaten bör tolkas med viss försiktighet eftersom de inte nödvändigtvis är helt representativa för hela befolkningen.
Senaste tillgängliga resultat är från 2023, då Sala uppvisade en nedgång i medborgarnas nöjdhet jämfört med 2022. Kommunen placerade sig då under genomsnittet för jämförbara kommuner, både bland lågpendlingskommuner och pendlingskommuner nära större städer. Detta pekade på ett ökat gap mellan invånarnas förväntningar och upplevelsen av kommunens verksamheter.
För 2025 pågår en ny undersökning, och resultatet kommer att ge en uppdaterad bild av utvecklingen. Utfallet blir särskilt viktigt för att kunna bedöma om den negativa trend som noterades 2023 har förstärkts, stabiliserats eller vänt uppåt. Fram till dess finns inga aktuella resultat att analysera.

Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
Indikatorn för upplevd trygghet i offentliga miljöer följs genom flera nyckeltal som speglar invånarnas oro och trygghetsupplevelser, både i samhället i stort och i skolmiljön.
SCB:s medborgarundersökning visar att andelen invånare som känner sig trygga utomhus under kvälls- och nattetid har minskat jämfört med tidigare år. Även om Sala ligger i nivå med eller något bättre än jämförbara kommuner i den nya kategorin pendlingskommuner nära större stad, kvarstår tydliga utmaningar. En relativt stor andel invånare upplever fortsatt otrygghet, vilket understryker behovet av åtgärder för att stärka tryggheten i offentliga miljöer.
När det gäller skolmiljön bygger uppföljningen på elevenkäter som genomförs av Skolinspektionen vartannat år. Resultaten för 2025 är ännu inte tillgängliga, vilket innebär att den senaste mätningen från 2024 ligger till grund för bedömningen. Den visar en blandad bild: för elever i årskurs 5 minskade andelen som känner sig trygga, vilket pekar på en oroande utveckling bland yngre elever. För årskurs 8 noterades däremot en förbättring, medan gymnasieelever i år 2 uppvisade en fortsatt hög nivå av trygghet, även om en marginell nedgång kunde skönjas.
Utvecklingen visar att tryggheten upplevs olika i olika grupper. Bland yngre elever framträder ett behov av riktade insatser, medan de äldre eleverna upplever en mer stabil miljö. Samtidigt pekar medborgarundersökningen på utmaningar i det offentliga rummet som kräver fortsatta åtgärder. För att långsiktigt stärka tryggheten i Sala krävs ett systematiskt arbete där kommunen samverkar med skolor, civilsamhälle och andra aktörer för att identifiera riskområden och genomföra åtgärder som möter invånarnas behov och förväntningar.

Säkerheten faktisk trygghet ökar
Den faktiska tryggheten i Sala kommun mäts genom antalet anmälda våldsbrott per 100 000 invånare. Utfallet visar en ökning från 1 225 år 2023 till 1 322 år 2024, vilket markerar en fortsatt negativ trend. Utvecklingen indikerar att brottsligheten i kommunen har tilltagit och understryker behovet av förstärkta insatser för att öka säkerheten.
Det är dock viktigt att betona att nyckeltalet har begränsningar. Eftersom statistiken baseras på samtliga folkbokförda i kommunen inkluderas även Salbergaanstalten. Detta påverkar utfallet, då våldsbrott som sker inom kriminalvårdens ram registreras i kommunens siffror, trots att de inte alltid speglar tryggheten i det övriga samhället. Detta gör att indikatorn bör tolkas med viss försiktighet när den används för att beskriva invånarnas vardagliga trygghet i det offentliga rummet.
En jämförelse med kommuner som också har anstalter ger ytterligare kontext. År 2024 uppgick antalet anmälda våldsbrott till 1 493 i Härnösand, 1 408 i Södertälje och 1 327 i Kumla. Sala ligger därmed något under dessa nivåer, men utvecklingen går i samma riktning med ökande brottsnivåer.
Resultaten pekar på att även om Sala inte har de allra högsta talen i jämförelsegruppen, är trenden oroande. För att möta denna utveckling krävs fortsatt fokus på brottsförebyggande arbete, nära samverkan mellan kommun, polis och civilsamhälle samt riktade insatser i särskilt utsatta miljöer. Att stärka den faktiska tryggheten är avgörande för att skapa en säker och attraktiv livsmiljö för invånarna.

Demokratin stärks
Demokratins utveckling i Sala kommun följs genom SCB:s medborgarundersökning, där invånarna får bedöma sina möjligheter att påverka kommunala beslut och delta i utvecklingen av kommunen. Tidigare resultat har visat en nedgång i medborgarnas uppfattning om sina möjligheter att påverka inom kommunala verksamheter, att delta i kommunutvecklingen och att påverka politiska beslut. Även kommunens information kring större förändringar bedömdes som mindre tillfredsställande, vilket tydde på ett behov av att stärka både transparensen och kommunikationen.
Jämfört med liknande kommuner låg Sala något under genomsnittet i dessa avseenden, vilket indikerade att det fanns utrymme för förbättringar i arbetet med delaktighet och inflytande. Ef-

tersom medborgarundersökningen genomförs vartannat år finns ännu inga nya resultat att redovisa för 2025. Undersökningen pågår under hösten 2025 och kommer att ge en mer aktuell bild av hur invånarna upplever sina möjligheter till påverkan och kommunens arbete med demokratiutveckling.

SAMMANFATTNING AV MÅLET

Målet *Ett tryggt och rättvist Sala* syftar till att stärka invånarnas förtroende för kommunen, öka delaktigheten i demokratiska processer och säkerställa både upplevd och faktisk trygghet i samhället.
Förtroendet för kommunen har under en längre tid legat på en låg nivå i Svenskt Näringslivs mätningar, men utfallet för 2025 visar ett trendbrott med en förbättring till 2,99, vilket klassas som grönt. Detta tyder på att de insatser som gjorts för att utveckla dialogen med näringslivet börjat ge effekt, även om skillnader mellan upplevelsen av kommunens service och den allmänna attityden till företagsklimatet kvarstår.
När det gäller medborgarnas nöjdhet med kommunens verksamheter finns ännu inga resultat för 2025, då SCB:s medborgarundersökning genomförs under hösten. Tidigare utfall har dock visat en minskad nöjdhet jämfört med både riket och jämförbara kommuner, vilket markerar ett område där kommunen fortsatt behöver förstärka arbetet.
Den upplevda tryggheten följs genom såväl medborgarundersökningar som elevenkäter. Eftersom dessa genomförs vartannat år finns inga nya resultat att redovisa för 2025; senast tillgängliga siffror är från 2024. Utfallen visar variationer mellan olika grupper, med en generellt hög trygghet bland gymnasieelever men en svagare utveckling bland yngre elever samt en relativt hög oro bland vuxna invånare.
För den faktiska tryggheten, mätt i anmälda våldsbrott per 100 000 invånare, visar 2024 års statistik på en ökning till 1 322, från 1 225 året innan. Även om Sala ligger något under flera jämförbara kommuner med anstalter, kvarstår en oroande trend av stigande brottslighet. Nyckeltalet är dock problematiskt då samtliga folkbokförda i Sala, inklusive de vid Salbergaanstalten, räknas in i statistiken, vilket påverkar utfallet.
Demokratin följs genom SCB:s medborgarundersökning, där de senaste resultaten har visat en nedgång i upplevelsen av inflytande och delaktighet. Några nya siffror finns ännu inte för 2025, eftersom undersökningen genomförs under hösten. Resultaten blir därför viktiga för att bedöma den aktuella utvecklingen.

Slutsats
Sammanfattningsvis visar målet *Ett tryggt och rättvist Sala* på blandade resultat. Förtroendet för kommunen har förbättrats under 2025, vilket är ett viktigt trendbrott. Samtidigt pekar statistiken för den faktiska tryggheten på ökade utmaningar, medan resultaten för medborgarnöjdhet, upplevd trygghet och demokrati ännu inte är uppdaterade.

Målet bedöms bli delvis uppfyllt 🟡

Positiva aspekter:
- Förtroendet för kommunen har ökat och nått en nivå som klassas som grön.
- Fortsatta satsningar på dialog och samverkan med företag ger resultat.
- Tryggheten i skolmiljön är fortsatt hög bland gymnasieelever.

Kvarstående utmaningar:
- Ökning av anmälda våldsbrott.
- Medborgarnas nöjdhet och upplevda trygghet ligger fortsatt under jämförbara kommuner.
- Minskad upplevelse av delaktighet i kommunala beslut enligt tidigare mätningar

DELÅRSRAPPORT 2025
X-XX-XX | DIARIENUMMER 20XX/XXX
SALA KOMMUN
Växel: 0224-74 70 00 | E-post: kommun.info@sala.se | Postadress: Box 304, 733 25 Sala

SALA KOMMUN

BILAGA NÄMNDERNAS BESLUTSPROTOKOLL DELÅR 2025

Dnr 2025/73

KFN § 104 Delårsbokslut gällande kultur- och fritidsnämnden 2025

INLEDNING
Perioden som gått har bland annat detta genomförts, utöver den dagliga verksamheten:

- Ingått avtal gällande projektet "Att få göra det och på riktigt!" LSS/Fritid, 2025–2027
- Nytt bryggsystem klart på Måns Ols badet.
- Sommaröppet på träffpunkten Kaplanen
- Återtagit ansvaret för bangolfverksamheten i stadsparken
- B-planen på Lärkan är renoverad
- Nya armaturer på konstgräsplanen
- Upprustning av Ekebymosse-loopen, multiled
- Helgonmossen återinvigd 14 juni
- Flowtrail på Strå Bruk invigdes 18 juni
- Ny kulturskolechef/kulturutvecklare började 1 augusti

Prioriteringar som kultur- och fritidsnämnden gjort under 2025:

- Föreningsdrivna anläggningar, "Projektet Barn & Ungdom" för att skapa metoder och insatser för att motverka barns, ungas och föräldrars utanförskap i bland andra bostadsområden. Personalkostnader, 500 000 kronor. Projektet har övergått i ordinarie verksamhet.
- Ramförstärkning föreningslokaler, Hyreskostnadstäckning för Sala Gymnastik Arena, 1 107 000 kronor. Sala Gymnastikförening har skapat en tryggare verksamhet och gett fler barn och ungdomar möjlighet till aktivitet.
- Kapitalinvesteringsmedel för föreningsdrivna idrotts- och friluftsanläggningar samt föreningsdrivna samlingslokaler, 300 000 kronor. För att hålla budgetramen 2024 halverades det ekonomiska bidraget till föreningarna. Från och med 2025 återställs bidraget för att motverka de negativa effekterna på föreningslivets möjligheter att bedriva verksamhet i anläggningar med höga investeringskostnader.
- Evenemangsstöd: Detta bidrag är avsett för att ge kulturföreningar möjligheten att ansöka om finansiering för tillfälliga publika evenemang, 300 000 kronor. Evenemangsbidraget avvecklades under 2024 som en besparingsåtgärd.
- Sala kommun, kultur- och fritidsnämnden samt Salabostäder genomför "Projektet BG10" för att skapa metoder och insatser för att motverka barns, ungas och föräldrars utanförskap i bland annat. bostadsområden, 350 000 kronor. Salabostäder har under projekttiden 2023–2024 upplåtit en lokal i

Åkraområdet utan kostnad. För att möjliggöra en fortsatt verksamhet efter projektets slut har en beräknad ökad lokalkostnad inkluderats i budgeten.

- Stödja och stimulera föreningar, organisationer, sammanslutningar och enskilda som har anknytning till verksamhetsområdet. Detta för att skapa förutsättningar för fritidsaktiviteter, i första hand genom bidrag till föreningsverksamhet, 250 000 kronor. Föreningsbidraget i Sala kommun har under en längre tid inte justerats upp, vilket har påverkat föreningarnas ekonomiska förutsättningar. För att undvika att föreningar hamnar i ekonomiska svårigheter och för att säkerställa att de kan bedriva sin verksamhet på en ändamålsenlig nivå har bidraget nu förstärkts.

Kultur- och fritidsnämnden har, i samverkan med Region Västmanland, lämnat in en ansökan till Tillväxtverket och deltagit i ett projekt med fyra insatsområden för att utveckla och kvalitetssäkra vandringsleder, multileder och mountainbikeleder.

När det gäller framtiden är den stora investeringen och prioriteringen ett nytt badhus.
En dialog initieras med skolkontoret och kultur- och fritidskontoret för att undersöka möjligheterna kring samarbete kring Skapande skola-projketet.

Ekonomiska konsekvenser
Prognosen för året är ett nollresultat.

Beslutsunderlag
KFN 2025.462 - Delårsbokslut 2025 – kultur- och fritidsnämnden
Kultur- och fritidschef Roger Nilsson föredrar ärendet.

Yrkanden
Ordförande Gert Wibe (V) yrkar,
att kultur och fritidsnämnden beslutar,
att efter redaktionella ändringar godkänna Delårsbokslut gällande kultur- och fritidsnämnden 2025.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Kultur och fritidsnämnden beslutar,
att efter redaktionella ändringar godkänna Delårsbokslut gällande kultur- och fritidsnämnden 2025.

Skickas till
Ekonomikontoret

Dnr 2025/122

KFN § 105 Internkontrollplan 2025

INLEDNING
Enligt av kommunfullmäktige fastställt Reglemente för internkontroll i Sala kommun ska nämnder och styrelse varje år anta särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen. Denna syftar till att säkerställa att styrelser och nämnder upprätthåller en tillfredställande intern kontroll.

Kontrollområde för kultur- och fritidsnämnden är välfärdsbrottslighet, avtalstrohet, policy mot mutor för anställda och förtroendevalda, uppföljning av beslut och verksamhetskontroll.

Ekonomiska konsekvenser
Inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
KFN 2025.463 - Internkontrollplan uppföljning kultur- och fritidsnämnden 2025
Kultur- och fritidschef Roger Nilsson föredrar ärendet.

Yrkanden
Ordförande Gert Wibe (V) yrkar,
att kultur och fritidsnämnden beslutar,
att efter redaktionella ändringar godkänna Internkontrollplan 2025 för kultur- och fritidsnämnden.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Kultur och fritidsnämnden beslutar,
att efter redaktionella ändringar godkänna Internkontrollplan 2025 för kultur- och fritidsnämnden.

Skickas till
Ekonomikontoret

Dnr 2025/130

SKN § 75 Interkontrollplan 2025 - uppföljning

INLEDNING
Avrapportering av internkontrollplanen ska ske i samband med delårsrapporten samt bokslut.

Avrapportering i delårsbokslutet är en indikator på vad som slutligen kan rapporteras i bokslut för 2025.

De områden som nämnden beslutade ska bevakas gäller: välfärdsbrottslighet, avtalstrohet och efterlevnad av lagar, regler, tecknade avtal och övriga styrdokument.

Ekonomiska konsekvenser
Ärendet ryms inom budget och medför därmed inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
SKN 2025.871 – Missiv från skolkontoret
SKN 2025.887 – Internkontrollplan 2025 - uppföljning - reviderad 2025-09-15

Skolchef Carin Pärlesköld föredrar ärendet.

Yrkanden
Ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkar,
att skolnämnden beslutar,
att godkänna uppföljning av internkontrollplan 2025 för skolnämnden, samt

att överlämna uppföljning av internkontrollplan 2025 för skolnämnden till kommunstyrelsen.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Skolnämnden beslutar,
att godkänna uppföljning av internkontrollplan 2025 för skolnämnden, samt

att överlämna uppföljning av internkontrollplan 2025 för skolnämnden till kommunstyrelsen.

Skickas till
Kommunstyrelsen, ekonomienheten

Dnr 2025/13

SKN § 77 Delårsrapport 2025 - skolnämnden

INLEDNING
Nämnder och styrelser ska lämna delårsrapport med prognos per den 31/8 för drift och investeringar samt en kortfattad version av den sammanfattade redovisningen som sker vid bokslut.

Ekonomiska konsekvenser
Ärendet ryms inom budget och medför därmed inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
SKN 2025.872 – Missiv från skolkontoret
SKN 2025.886 – Delårsrapport 2025-08-31 - Skolnämnden - reviderad 2025-09-15

Yrkanden
Ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkar,
att skolnämnden beslutar,
att godkänna *Delårsrapport 2025-08-31 Skolnämnden*, samt
att överlämna *Delårsrapport 2025-08-31 Skolnämnden* till kommunstyrelsen.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Skolnämnden beslutar,
att godkänna *Delårsrapport 2025-08-31 Skolnämnden*, samt
att överlämna *Delårsrapport 2025-08-31 Skolnämnden* till kommunstyrelsen.

Skickas till
Kommunstyrelsen, ekonomienheten

Dnr 2025/145

ÄON § 95 Delårsbokslut 2025 (omedelbart justerad)

INLEDNING
Äldre- och omsorgsnämnden ska lämna Delårsrapport per den 31 augusti med prognos per den 31 augusti för perioden till och med 31 december, gällande drift och investeringar.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
Bilaga ÄON 2025.437 ÄON Missiv – Delårsbokslut 2025
Bilaga ÄON 2025.440 ÄON Delårsrapport 2025
Bilaga ÄON 2025.439 Beslut och åtgärder för en budget i balans
Föredragning av T.F Vård- och omsorgschef Anneli. L. Sundin

Ajournering
Ajournering begärs
Klockan 16.05 – 16.10
Klockan 16.25 – 16.30

Yrkanden
Ordförande Camilla Runerås (S) yrkar,
att Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att godkänna Delårsrapporten och överlämna den till Kommunstyrelsen.

Victoria Kihlström (M) tilläggsyrkar
att Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att det ekonomiska behovet som råder i Äldre- och omsorgsnämnden särskilt beaktas vid en ändringsbudget.

att uppdra till Vård- och omsorgschef att under året fortsatt söka efter möjliga besparingar i syfte att minska det prognostiserade underskottet på helår.

Olle Kvarnryd (V) yrkar avslag till Victoria Kihlströms (M) tilläggsyrkande.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

Ordförande ställer Victoria Kihlströms (M) första tilläggsyrkande mot avslag och finner yrkandet avslagit.

Ordförande ställer Victoria Kihlströms (M) andra tilläggsyrkande mot avslag och finner yrkandet avslagit.

fortsättning § 95

BESLUT
Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att godkänna Delårsrapporten och överlämna den till Kommunstyrelsen.

Reservation
Victoria Kihlström (M), Cecilia Viman (SD), Eva Axelsson (KD) reserverar sig till förmån av Victoria Kihlströms (M) tilläggsyrkande.

Skriftlig reservation bifogas protokollet.

Denna paragraf förklaras omedelbart justerad.

Skickas till
Kommunstyrelsen
Ekonomienheten

Sala 2025-09-18

KOALITION SALA

Reservation Ärende 7: Delårsbokslut 2025

I delårsbokslutet kan vi läsa att vi har ett prognostiserat underskott på -21.9mkr vilket vi i Koaltion Sala återigen finner oroande. När vi sedan ser på de åtgärder som genomförs och som planeras för där fler kommer ge effekt först under 2026 ser vi inte tydliga tecken på att underskottet på helår kommer bli lägre. Ett underskott på -21.9mkr är betydande och någonting som är oroande, framförallt när vi inte ser att planerade åtgärder kommer resultera i en minskning av underskottet.

Vi lämnade därför in tilläggsyrkanden om att det ekonomiska behovet som råder i Äldre- och omsorgsnämnden särskilt beaktas vid en ändringsbudget. Med anledning av det stora ekonomiska underskottet och ovissheten om planerade åtgärder återfinns och dess effekt reserverar vi oss emot styrets beslut att avslå yrkandet. Vi ser en stor vikt att detta lyfts upp för att säkerställa att nämnden ekonomiska situation tas omhand på allvar.

Vi reserverar oss även emot beslutet att avslå vårt yrkande om att Vård och omsorgschefen under året fortsatt ska söka efter möjliga besparingar i syfte att minska det prognostiserade underskottet på helår. Att anse att det uppdraget redan finns anser vi inte är att ta situationen på allvar då inga nya förslag för att komma åt de 21.9mkr i underskott har, så vitt vi vet, presenterats.

För Koalition Salas partier i ÄON
Victoria Kihlström (M), oppositionsledare
Cecilia Viman (SD), ledamot
Eva Axelsson (KD) ledamot

Dnr 2025/14

ÄON § 97 Uppföljning internkontrollplan 2025

INLEDNING
Uppföljning av Internkontrollen skall ske i samband med bokslutet.
Redovisningen sker enligt den mall som Ekonomikontoret har fastställt.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
Bilaga ÄON 2025.448 ÄON Missiv – Uppföljning internkontrollplan 2025
Bilaga ÄON 2025.449 Uppföljning Internkontrollplan 2025
Bilaga ÄON 2025.75 Internkontrollplan 2025
Bilaga ÄON 2025.76 Internkontrollplan Riskanalys 2025
Föredragning av T.F Vård- och omsorgschef Anneli. L. Sundin

Yrkanden
Ordförande Camilla Runerås (S) yrkar,
att Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att godkänna Uppföljning Internkontrollplan 2025 för Äldre- och omsorgsnämnden.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att godkänna Uppföljning Internkontrollplan 2025 för Äldre- och omsorgsnämnden.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Dnr 2025/79

SAN § 108 SAN Delårsbokslut 2025 (omedelbart justerad)

INLEDNING
Social- och arbetsmarknadsnämnden ska lämna Delårsrapport per den 31 augusti med prognos per den 31 augusti för perioden till och med 31 december, gällande drift och investeringar.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
Bilaga SAN 2025.337 SAN Missiv – Delårsrapport 2025
Bilaga SAN 2025.338 Delårsrapport 2025
Föredragning av T.F Social- och arbetsmarknadschef Marina Dickfors

Yrkanden
Ordförande Elisabet Pettersson (C) yrkar,
att Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att godkänna Delårsrapporten och överlämna den till Kommunstyrelsen

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att godkänna Delårsrapporten och överlämna den till Kommunstyrelsen

Denna paragraf förklaras omedelbart justerad.

Skickas till
Kommunstyrelsen.

Dnr 2024/137

SAN § 111 Uppföljning internkontrollplan, delår 2025

INLEDNING

Avrapportering av Internkontrollen skall ske i samband med Delårsbokslutet och Bokslutet.

Avrapporteringen i Delårsbokslutet är en indikation på vad som slutligen kan rapporteras i Bokslutet för 2024.

Redovisningen sker enligt den mall som Ekonomikontoret har fastställt.

Ekonomiska konsekvenser
Beskriv vilka ekonomiska konsekvenser ärendet kan innebära samt hur det ska finansieras.

Beslutsunderlag
Bilaga SAN 2025.363 SAN Missiv – Uppföljning Internkontrollplan, delår 2025
Bilaga SAN 2025.364 SAN Uppföljning internkontrollplan, delår 2025
Bilaga SAN 2024.453 SAN Internkontrollplan 2025
Bilaga SAN 2024.454 SAN Riskanalys 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 Internkontrollplan 2025 för Social- och arbetsmarknadsnämnden.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Social- och arbetsmarknadsnämnden beslutar,

att godkänna Uppföljning Internkontrollplan 2025 för Social- och arbetsmarknadsnämnden.

Skickas till
Kommunstyrelsen

SALA KOMMUN

Dnr 2025/985

KSLU § 142 Åtgärdsplan Budget i balans, Sala kommun

INLEDNING
Åtgärdsplaner har upprättats av kommunstyrelse och de nämnder som inte har en budget i balans 2025, enligt det beslut som fattats av fullmäktige den 28 april 2025, § 35.

De berörda nämnderna har under året arbetat aktivt med ett omställningsarbete och ett flertal åtgärder har vidtagits för att verksamheten ska kunna bedrivas inom den tilldelade ramen. Översyn och förändringar har gjorts bland annat av riktlinjer, personaltäthet, verksamhet i egen regi, kollektivtrafik, användande av moduler och fordon samt tomställda lokaler. Utifrån det omställningsarbete som pågår bedöms kommunstyrelsen samt äldre- och omsorgsnämnden att ha en budget i balans med den av fullmäktige tilldelade budgeten 2026. Social och arbetsmarknadsnämndens redovisade åtgärder räcker dock inte till att få en budget i balans 2026 eller framåt under rådande förutsättningar.

Ekonomiska konsekvenser
Enligt de upprättade åtgärdsplaner kommer inte budget i balans att uppnås under 2025. Utifrån det omställningsarbete som pågår bedöms kommunstyrelsen samt äldre- och omsorgsnämnden att ha en budget i balans med den av fullmäktige tilldelade budgeten 2026. Social och arbetsmarknadsnämndens redovisade åtgärder räcker dock inte till att få

Beslutsunderlag
KS 2025.4807 – Missiv
KS 2025.4808 – Beslut och åtgärder för budget i balans 2025 - Kommunstyrelsen
KS 2025.4809 - Beslut och åtgärder för budget i balans 2025 - SAN
KS 2025.4810- Beslut och åtgärder för budget i balans 2025 – ÄON

Ärendet föredras av controller Mikaela Assarsson. Controller Anna Cedervång deltar vid ärendets behandling.

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,
att godkänna redovisad åtgärdsplan för kommunstyrelsen och äldre-och omsorgsnämnden,
att inte godkänna redovisad åtgärdsplan för social- och arbetsmarknadsnämnden,
att social- och arbetsmarknadsnämnden ska återkomma till kommunfullmäktige i november med en åtgärdsplan för budget i balans, samt
att kommunstyrelsen för egen del beslutar
att uppmana nämnder och styrelse att fortsätta arbetet med kostnadskontroll för att nå en budget i balans.

KSLU § 142 fortsättning

Erik Hamrin (M) yrkar tillägg
att ärendet till kommunstyrelsens sammanträde i oktober kompletteras med en sammanställning per nämnd över föreslagna åtgärder som nämnderna sagt nej till att genomföra.

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

Beslutsgång
Ordföranden ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner sitt eget yrkande bifallet. Ordföranden ställer Erik Hamrins (M) tilläggsyrkande mot avslag och finner tilläggsyrkandet avslaget.

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,
att godkänna redovisad åtgärdsplan för kommunstyrelsen och äldre-och omsorgsnämnden,
att inte godkänna redovisad åtgärdsplan för social- och arbetsmarknadsnämnden,
att social- och arbetsmarknadsnämnden ska återkomma till kommunfullmäktige i november med en åtgärdsplan för budget i balans, samt
att kommunstyrelsen för egen del beslutar
att uppmana nämnder och styrelse att fortsätta arbetet med kostnadskontroll för att nå en budget i balans.

Erik Hamrin (M) återkommer till kommunstyrelsens med förslag.

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

”Det brukar sägas att det finns fara i dröjsmål. Det har visat sig att det även finns fara i att krångla till det. Styrets löpande hantering av de senaste årens underskott är en bra uppvisning av detta.

Det är, helt ärligt, väldigt rörig hantering av underskotten under 2025. Fullmäktige har behövt lägga sig och besluta att nämnderna ska ta fram åtgärdsplaner, trots att kommunstyrelsen kunde ha gjort det. Samtidigt har kommunstyrelsen kört ett eget race de havererade BiB-diskussionerna.

Detta sammantaget har fört oss till en plats där kommunstyrelsen, äldre- och omsorgsnämnden (ÄON) samt social och arbetsmarknadsnämnden (SAN) tillsammans prognostiserar ett stort underskott.

KSLU § 142 fortsättning

Trots det vill styret nu att kommunstyrelsen ska ”godkänna” åtgärdsplanerna för två av dessa verksamheter/kontor. Trots att de alltså inte klarat av fullmäktiges uppdrag att klara sin budget för 2025.

Vi anser att kommunstyrelsen inte bör godkänna dessa dokument utan hänskjuta dem till kommunfullmäktige som själv får besluta om man tycker att nämnderna klarat sitt uppdrag och om fullmäktige har förtroende för dessa nämnders ordföringar.
Efter tre år med återkommande misslyckanden så finns fog att ställa den frågan, anser vi. I denna punkt har vi andra förslag till beslut än styret och reserverar oss härmed till förmån för dessa yrkanden.”

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kontor,
Inger Lindström
Ekonomichef

MISSIV

Åtgärdsplan Budget i balans

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Åtgärdsplaner har upprättats av kommunstyrelse och de nämnder som inte har en budget i balans 2025, enligt det beslut som fattats av fullmäktige 2025-04-28.

De berörda nämnderna har under året arbetat aktivt med ett omställningsarbete och ett flertal åtgärder har vidtagits för att verksamheten ska kunna bedrivas inom den tilldelade ramen. Översyn och förändringar har gjorts bland annat av riktlinjer, personaltäthet, verksamhet i egen regi, kollektivtrafik, användande av moduler och fordon samt tomställda lokaler.
Utifrån det omställningsarbete som pågår bedöms kommunstyrelsen samt äldre- och omsorgsnämnden att ha en budget i balans med den av fullmäktige tilldelade budgeten 2026. Social och arbetsmarknadsnämndens redovisade åtgärder räcker dock inte till att få en budget i balans 2026 eller framåt under rådande förutsättningar.

Ekonomiska konsekvenser
Enligt de upprättade åtgärdsplaner kommer inte budget i balans att uppnås under 2025.
Utifrån det omställningsarbete som pågår bedöms kommunstyrelsen samt äldre- och omsorgsnämnden att ha en budget i balans med den av fullmäktige tilldelade budgeten 2026. Social och arbetsmarknadsnämndens redovisade åtgärder räcker dock inte till att få en budget i balans 2026 eller framåt under rådande förutsättningar.

FÖRSLAG TILL BESLUT

att hemställa hos kommunfullmäktige att godkänna redovisad åtgärdsplan för kommunstyrelsen och äldre-och omsorgsnämnden, samt
att hemställa hos kommunfullmäktige att inte godkänna redovisad åtgärdsplan för social- och arbetsmarknadsnämnden, samt

att social- och arbetsmarknadsnämnden ska återkomma till kommunfullmäktige i november med en åtgärdsplan för budget i balans, samt

att kommunstyrelsen för egen del uppmanar nämnder och styrelse att fortsätta arbetet med kostnadskontroll för att nå en budget i balans.

Bilagor:

1 Åtgärder för budget i balans - Kommunstyrelsen

2 Åtgärder för budget i balans – Äldre- och omsorgsnämnden

3 Åtgärder för budget i balans – Social- och arbetsmarknadsnämnden

SALA KOMMUN

TJÄNSTESKRIVELSE

Åtgärdsplan Budget i balans

BAKGRUND

I samband med bokslut 2024 beslutade kommunfullmäktige (KF §35 2025-04-28) att uppdra till nämnder och styrelse att upprätta åtgärdsplaner för 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.

SYFTE

Att uppnå balans mellan kommunens kostnader och intäkter.

SAMMANFATTNING

Prognoserna för Kommunstyrelsen, Äldre- och omsorgsnämnden samt Social- och arbetsmarknadsnämnden pekar på underskott mot tilldelade ramar. Ett antal områden där effektiviseringar och besparingar kan genomföras har identifierats och ett omställningsarbete pågår. Åtgärderna är en kombination av kostnadsminskningar, omprioriteringar och intäktsförstärkningar. Den ekonomiska effekten av vissa av åtgärderna syns först kommande år, se bilagor.

Kommunstyrelsens åtgärdsplan

- Minska antalet bussturer i kollektivtrafiken och genom förändrade scheman och ramtider kunna minska kostnaderna för skoltransporter.
- Minska antalet tomställda lokaler, inhyrda lokaler, moduler och fordon.
- Minska antalet maskiner och samtidigt höja standarden för att sänka reparationskostnader.
- Öka intäkter genom villkorsändrade hyresavtal och bättre uppföljning mot taxefinansierad verksamhet (VA).
- Sänka personalkostnaderna genom att bl a nyttja digitaliseringens möjligheter, minska antalet tjänster inom flera verksamheter och i övrigt tillämpa anställningsprövning och effektivisera verksamhet.
- Nedläggning av centralförråd och intern verkstad.
- Allmän återhållsamhet och kostnadsrestriktivitet; se över larmavtal och tidningsprenumerationer, tömningsfrekvensen för sopkärl och alternativa lösningar till radiosändning av fullmäktiges sammanträden.

Beräknad effekt, tkr

2025	2026	2027	2028	2029
7 905	33 697	34 407	34 407	40 407

SALA KOMMUN

Äldre- och omsorgsnämndens åtgärdsplan

- Effektivare nyttjande av befintliga personalresurser inom äldreomsorgen genom samverkan mellan hemtjänstteam samt att serviceinsatser inom hemtjänsten utförs av kommunanställd personal.
- Kompetensväxling, från arbetsterapeut till rehabassistent och från sjuksköterska till undersköterska.
- Återbesätter inte pensionsavgång på administration.
- Skjuter på inköp av IT-utrustning.
- Sänker grundbemanningen inom omsorgen om äldre och funktionshindrade.
- Avvecklat öppen dagverksamhet.
- Städning i egen regi vid ett särskilt boende.
- Neddragning med två tjänster vid korttidsboende.
- Allmän återhållsamhet och kostnadsrestriktivitet; minskat inköp av förbrukningsmaterial och kompetensutveckling samt färre fordon.

Beräknad effekt, tkr

2025	2026	2027	2028	2029
14 750	29 200	29 200	29 200	29 200

Social- och arbetsmarknadsnämndens åtgärdsplan

- I syfte att sänka placeringskostnaderna för barn och unga har en riktlinje antagits med vägledning och styrning i ärendeprocesser kring placeringar och placeringstider. Delegationsordningen gällande placeringsbeslut har ändrats. Öppenvården tar emot barn och familjer i ett tidigare skede samt är med hemtagningsprocessen.
- I syfte att sänka kostnaderna för familjehemsvård ska arbete göras för att minska antalet konsulentstödda familjehem. En plan för hur arbetet med att rekrytera egna familjehem är gjord under sommaren där familjehemmen erbjuds stöd under kvällar och helger. Ersättningsnivåerna ska granskas.
- Möjliga externa placeringar inom LSS-området ska avslutas och istället verkställas på hemmaplan. Samverkan med skolan för att förhindra placeringar samt revidera delegationsordningen så nämnd fattar beslut om externa placeringar.
- Höja kvaliteten på arbetsprocesser runt personlig assistans enl LSS. Strukturera arbetet för att upptäcka och förhindra välfärdsbrottslighet.

Beräknad effekt, tkr

2025	2026	2027	2028	2029
0	18 318	16 825		

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

Om **NEJ** – varför inte?

SALA KOMMUN

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.

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att ekonomisk återhållsamhet och kostnadsrestriktivitet ska gälla för Sala kommuns verksamheter under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Pågår	I månadsuppföljningar	1,2	
Att samtliga nämnder samt styrelsen arbetar för generella kostnadsreduceringar för att anpassa verksamheter efter kommunens samlade ekonomiska förutsättningar.	KS §2, 25-01-15	Pågår	I månadsuppföljningar	4 ,5 ,6 , 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 24	
Att anställningsprövning ska gälla och hanteras av respektive kontorschef under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att inköpsprövning ska gälla och hanteras av respektive kontorschef under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att kommundirektören ges i uppdrag att följa upp avtalstrohet för att hålla nere kostnaderna.	KS §2, 25-01-15	Pågår	Spendanalys redovisas förslagsvis hösten 2025, del av internkontroll		
Att behovsprövning och godkännande för att teckna nya hyresavtal för externa lokaler görs av kommundirektören	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att restriktiv behovsprövning av konsulter ska gälla och beviljas endast av kommundirektör under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att internfakturerande verksamheter ska prioritera att arbeta för kostnadsreduceringar tillsammans med beställande verksamheter för att minska Sala kommuns samlade kostnadsmassa.	KS §2, 25-01-15, KS §9, 25-01-15	Pågår	Översyn har gjorts av: * hyresavtal lokaler och fordon. Riktlinje för fordonshantering är beslutad av KS. * Riktlinje för uthyrning av lokaler är under framtagande och kommer att gå upp till KS för beslut innan årsskiftet. * Genomlysning av tidsredovisningen inom tekniska kontoret har genomförts under våren 2025, vilket lett till reviderade timpriser för interndebitering. * Översyn av måltidspriser har presenterats för KS under våren 2025. Fortsatt utredning av effektiviseringar inom måltid är påbörjad och kommer att presenteras för KS innan årsskiftet.		Gemensam statusrapportering kan ske när som fr o m november.
Att uppdra till tekniska kontoret att genomlysa avtal för att säkerställa kostnadstäckning.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Se kommentar ovan		Se kommentar ovan.
Att ekonomiska konsekvensbeskrivningar tas fram som underlag inför samtliga beslut med budgetpåverkan för att samtliga beslut som tas ska ha en plan för finansiering.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas	Infört i missiv		
Att ekonomichefen ger i uppdrag att ta fram förslag till nya finansiella mål utifrån den analys av kommunens ekonomi som SKR genomfört.	KS §2, 25-01-15	Verkställt	Beslutat av KF		
Att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa en analys av den ekonomiska utvecklingen de senaste åren med fokus på hur brister i prognosarbete ska åtgärdas samt att prognossäkerhet säkerställs för år 2025 och kommande år.	KS §2, 25-01-15	Pågår	Obligatorisk utbildning 24 september för chefer. Tydligare styrning via ekonomienheten.		
Att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa att den analys av Sala kommuns ekonomi som tagits fram av SKR ska hanteras av kommunen gemensamt av kommunstyrelsen och nämnder samt även utgöra temat för Budget kickoff 2025 som är en del av kommunens ekonomistyrning.	KS §2, 25-01-15	Verkställt			

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att fastighetsbeståndet och andra tillgångar ses över med syfte att minska kostnader och generera intäkter.	KS §2, 25-01-15	Pågår	Objekt till försäljning: Åsgården, Gustavsborg 2, Sala järnvägsstation.	3	Är beslutade för försäljning av KS. Nästa steg är att KS tar beslut vid aktuell försäljning. Status rapport kan ske i samband med återrapporterin g fastighetsprojke t i dec.
Att kommundirektören ges i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga moduler som nyttjas av Sala kommun med syfte att sänka kostnaderna.	KS §33, 25-03-12	Pågår	Genomlysning genomförd. Moduler som avvecklas under året: Gärdesta modulskola, moduler Lärkbacksskolan, boendemoduler Ösby elevhem, modul Ängshagenskolan. Ekdalens modulförskola är tömd och dialog pågår om eventuell uthyrning av delar under hösten. Resterande delar ses över för annat ändamål.	17	Förslag att återrapportera en lista på moduler och status för avveckling i dec.
Att Tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att arbeta fram och presentera en plan för att säkerställa kostnadstäckning för lokalhyror i enlighet med beslutade styrdokument.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Åtgärdslista är framtagen för att säkerställa kostnadstäckning och omfattar: * Externt inhyrda lokaler och hyresrätter till intern verksamhet * Interna hyresavtal; kapitalkostnader och städkostnader * Avtal för kommsersiella fastigheter (interna lokaler med extern hyresgäst) ses över	21, 22	Plan presenteras i ett missiv i mars/april 2026.
Att Tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att arbeta fram en plan för att uppnå en kostnadstäckning av tomställda lokaler.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Översyn av tomställda lokaler, där en del avyttras och andra hyrs ut	16	Kan återrapporteras då lokalstrateg är på plats i mars/april.
Att tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att genomföra förberedning för försäljning av Fastighet Sörsalbo 6:51 för nytt politiskt beslut och att häva tidigare rivningsbeslut.	KS §51, 25-04-09	Riviningsbeslut hävt	Utredning genomförd av SBK och förslag att försälja lyfts för beslut i KS under hösten (dnr KS 2025/311, 2025-04-09 § 51)		Återrapporteras tidigast i jan.

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att Tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att genomföra kostnadssänkande åtgärder kopplat till lokaler och mediakostnader i dialog med nyttjande verksamheter.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Översyn gjord gällande: * Avtal lås, larm och bevakning * Avtal för avfallshantering * Energibesparande åtgärder så som värmekälla * Översyn av antal kök i drift	18	Rapporteras i årsbokslutet. Beskrivning av åtgärder för BiB.
Att tekniska kontoret ges i uppdrag att i dialog med nyttjande verksamheter säkerställa att antalet fordon minskar ytterligare, omfattande minst 5 fordon ytterligare under 2025.	KS §51, 25-04-09	Verkställt	Riktlinje för fordonshantering beslutad av KS under våren 2025. 15 fordon har beståndet minskats med sedan våren 2024. Fortsatt översyn gällande behovet görs vid varje ny beställning av fordon.	19	Klart, se kommentar. Riktlinje beslutad och nu verkställd.
Att kommunledningskontoret uppdras att genomföra en översyn av samtliga bidrag som hanteras av kommunstyrelsen samt presentera en plan för strukturerad hantering.	KS §51, 25-04-09		Förslag framtaget klart att presenteras.		
Att genomföra en översyn av kommunens samlade medlemskap.	KS §51, 25-04-09	Ej påbörjad			
Att uppdra till Teknisk chef att genomföra effektivisering inom måltidsenheten med 660 tkr för att komma i ekonomisk balans 2025.	KS §79, 25-05-07	Verkställt	Inräknat i månadsuppföljningen	20	Klart, se delårsbokslut.
Att uppdra till teknisk chef att utreda möjligheten att öka intäkter genom att tillaga matlådor för avhämtning vid kök med minskad volym i verksamheten eller utrymme inom ramen för verksamheten.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Utredning pågår och beräknas presenteras för KS innan årsskiftet		Rapporteras i ÄoN i okt och till KS i november.
Att uppdra till teknisk chef att utreda möjligheten till kombinationstjänster inom måltidsenheten och annan verksamhet för kostnadseffektiviseringar.	KS §79, 25-05-07		Utredning pågår och beräknas presenteras för KS innan årsskiftet		Rapporteras i ÄoN i okt och till KS i november.
Att uppdra till teknisk chef att arbeta för kostnadssänkande åtgärder inom verksamhet Måltidsenheten tillsammans med beställande verksamheter för att möta demografiska förändringar med effekt under innevarande år samt kommande år.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Utredning pågår av ekonomienheten och måltid. Presenteras för KS innan årsskiftet.		Rapporteras till KS i okt, och utreding från TK i nov.
Förstudie genomförs av ekonomichefen och personalchef i samarbete med SKR för att spåra arbetad tid som en del av ekonomisk uppföljning och styrning.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Anmäld till tjänsteberedning 15 september		
Att utöver tidigare beslut, ge ekonomienheten i uppdrag att utreda måltidsverksamheten i syfte att kostnadseffektivisera och att återrapportera till kommunstyrelsen senast i september 2025.	KS §99, 25-06-04		Rapport anmäld till ordförandeberedning 22 september		
Att uppdra till kommundirektören att bereda fler förslag till åtgärder för att uppnå balans mellan verksamhet och finansiering per kontor inom kommunstyrelsens verksamheter och återrapportera detta till kommunstyrelsen vid kommande sammanträde	KS §101, 25-06-04 KS §127, 25-08-13				
Att uppdra till samtliga nämnder att forsätta arbete med att uppnå balans mellan verksamhet och finansering och återrapportera utfallet till kommunstyrelsen i samband med årets månadsuppföljningar samt delår.	KS §102, 25-06-04				
Att uppdra till Äldre- och omsorgsnämnden samt Social- och arbetsmarknadsnämnden att till kommunstyrelsens kommande sammanträde i augusti ska redovisa samtliga arbetsinsatser avseende hanteringen av kostnadsutvecklingen och konstandskontroll för budget i balans, inklusive tidplan	KS §102, 25-06-04	Verkställt			
Att en budgetrevidering för innevarande år ska beredas för hantering i samband med delårsbokslutet för att överbygga budgetskillnader mellan 2025 års budget och budget 2026 som kan härledas till de felaktiga prognoserna som gällde vid tid för budgetbeslutet föregående år.	KS §102, 25-06-04				
Att kommundirektören fortsätter arbetet med att uppnå balansmellan verksamhet och finansiering och återrapporterar utfallet till kommunstyrelsen vid kommande sammanträde	KS §123, 25-08-13				
Att nya förslag till besparingar kompletteras redovisningen skriftligen inför kommande sammanträden	KS §123, 25-08-13				

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att kommundirektören ges i uppdrag att, i enlighet med tidigare beslut och inriktning, fortsätta arbetet med att uppnå budget i balans mellan verksamhet och finansering och återrapportera utfallet till kommunstyrelsen	KS §128, 25-08-13			25, 26	
Att uppdra till samtliga nämnder att forsätta arbete med att uppnå balans mellan verksamhet och finansering och återrapportera utfallet till kommunstyrelsen i samband med årets månadsuppföljningar samt delår.	KS §128, 25-08-13				

Åtgärder

	Välj bland förval	Fri text	Fri text	Fri text	Välj bland förval Ja/nej	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr			
Nr	**Kontor**	**Verksamhet/enhet**	**Åtgärdsnamn**	**Kommentar, beskrivning, konsekvens**	**Krävs politiskt beslut?**	**Plan ekonomisk, effekt 2025**	**Plan ekonomisk effekt 2026**	**Plan ekonomisk effekt 2027**	**Plan ekonomisk effekt 2028**	**Plan ekonomisk effekt 2029**	**Plan summa ekonomisk effekt totalt**	**Med i prognos i uppföljning**	**Tidigaste återrapportering**	**Status**
1	Tekniska	Gata	Minskad kostnad för markvärme	Sedan 2023 betalar kommunen (Gata) för markvärme i centrum (500 tkr per år till SHE). Kostnaden ska belasta SHE framöver.	Nej	500	500	500	500	500	2 500	Ja		Verkställt
2	Tekniska	Samhällsfinansierade resor	Silverlinjen och Silverexpressen	Ligger som delprojekt i det pågående utredningsuppdraget gällande minskat antal turer.	Ja	-	1 500	2 000	2 000	2 000	7 500	Nej	Hösten 2025	Pågår
3	Tekniska	Fastighet	Minskad personalkostnad	Projektavdelningen samt drift minskas eftersom kommunen från 2025 inte längre driver så många stora byggprojekt. Vakanta tjänster återbesätts inte.	Nej	400	2 700	2 700	2 700	2 700	11 200	Ja		Pågår
4	Kommunledning	KLK	Minskad personalkostnad	Effektivisering inom KLK, nyttja digitaliseringens möjligheter. Översyn utifrån grunduppdrag. Digitalisering	Nej	-	3 339	3 339	3 339	3 339	13 356	Avser 2026 och framåt		Pågår
5	Kommunledning	Kommunövergripande	Minskad hyreskostnad	Uppsägning Foaljé business club. Utredning kostnader för flytt från Centrumhuset pågår.	Nej	-	800	1 010	1 010	1 010	3 830	Avser 2026 och framåt		Pågår
6	Tekniska	Kommunövergripande	Minskat antal fordon i kommunen	Översyn har gjorts kring vilka fordon som använts i liten utsträckning. Sammanlagt har 20 bilar identifierats, varav 7 bilars leasingavtal inte förlängdes under 2024. Under 2025 kommer 4 av de fordon som kommunen äger säljas, och ytterligare 9 som leasas ska lösas ut och säljas. Utöver leasingkostnader minskar kommunens kostnader för försäkringar, fordonsskatt, besiktning m.m	Nej	735	735	735	735	735	3 675	Ja		Verkställt
7	Tekniska	Samhällstekniska	Bortagande av chefstjänst	Neddragning av en verksamhetschefstjänst på Samhällstekniska	Nej	-	1 150	1 150	1 150	1 150	4 600	Avser 2026 och framåt		Verkställt
8	Tekniska	Samhällstekniska	Borttagande av chefstjänst	Neddragning av enhetschefstjänst. Gata och Park organiseras utifrån en enchefschef istället för två.	Nej	300	950	950	950	950	4 100	Ja		Verkställt
9	Tekniska	Kommunövergripande	Nedläggning av centralförråd	Kommunens verksamheters kostnader minskar med sammanlagt ca 1300 tkr, genom att de beställer varor direkt från leverantören istället för via centralförrådet.	Nej	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	6 500	Nej		Verkställt
10	Tekniska	Park	Nedläggning av den interna verkstaden	Genom att avveckla den interna verkstaden minskar personalkostnaden med ca 750 tkr. Samtidigt ökar reparationskostnaderna med ca 200 tkr per år för att det är dyrare att köpa in verkstadstimmar från extern verkstad	Nej	-	550	550	550	550	2 200	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
11	Samhällsbyggnad	Samhällsfinansierade resor	Kollektivtrafik	Översyn antal turer, utredning pågår.	Ja	-	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
12	Tekniska	Gata/park	Ökade intäkter från VA	Fakturera ut kostnader för utfört arbete	Nej	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000	16 000	Ja		Verkställt
13	Tekniska	Gata	Minskat antal maskiner	Genom att minska ned på antalet maskiner och byta ut gamla maskiner som medför höga reparationskostnader kommer maskinkostnaderna att minska.	Nej	200	643	643	643	643	2 772	Ja	Hösten 2025	Pågår
14	Tekniska	Samhällsfinansierade resor	Minskad kostnad för skoltransporter	I samarbete med skolkontoret minska ned på kostnader för skoltransporter (resor till och från ex. idrott, moderna språk). Bättre planering av scheman borde kunna minska på kostnaderna.	Nej	-	400	400	400	400	1 600	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
15	Tekniska	Samhällsfinansierade resor	Minskad kostnad för skolskjuts	Minska ned på antalet ramtider, så att skolskjutskostnaderna minskar.	Nej	-	565	565	565	565	2 260	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
16	Tekniska	Fastighet	Minska ned på mängden tomställda lokaler	Sälja/hyra ut Gröna villan, Lärkbacksskolan, Åsgården, och Salbo förskola. Beloppet är minskade kostnader. Eventuella försäljningsintäkter tillkommer.	Nej	-	1 310	1 310	1 310	1 310	5 240	Avser 2026 och framåt		Pågår
17	Tekniska	Fastighet	Avveckla evakueringslokaler/ moduler	Avveckla moduler, beloppet avser Ekdalen, Övriga moduler Emmylund, Lärkan, Kila, Åby, Ösby elevhem, Ösby anpassad gymnasieskola. Politiskt Uppdrag översyn	KS§33	-	7 597	7 597	7 597	7 597	30 388	Avser 2026 och framåt		Pågår
18	Tekniska	Fastighet	Kostnadsänkande åtgärder för lokaler	Genomföra kostnadssänkande åtgärder kopplat till lokaler och mediakostnader i dialog med nyttjande verksamheter. Översyn tömningsfrekvens molucker och larmavtal. Installation solceller.	KS§51	600	900	900	900	900	4 200	Ja		Pågår
19	Tekniska	Kommunövergripande	Minska ytterligare 5 fordon	I dialog med nyttjande verksamheter säkerställa att antalet fordon minskas ytterligare, omfattande minst 5 fordon under 2025.	KS§51	260	598	598	598	598	2 652	Ja		Verkställt

Nr	Kontor	Verksamhet/enhet	Åtgärdsnamn	Kommentar, beskrivning, konsekvens	Krävs politiskt beslut?	Plan ekonomisk, effekt 2025	Plan ekonomisk effekt 2026	Plan ekonomisk effekt 2027	Plan ekonomisk effekt 2028	Plan ekonomisk effekt 2029	Plan summa ekonomisk effekt totalt	Med i prognos i uppföljning	Tidigaste återrapportering	Status
20	Tekniska	Måltid	Effektivisera måltidsenheten	Genomföra effektivisering inom måltidsenheten med 660 tkr för att komma i ekonomisk balans 2025. Bl a vikariestopp	KS§51	660	660	660	660	660	3 300	Ja	Juni 2025	Verkställt
21	Tekniska	Fastighet	Villkorsändra avtal för att öka intäkterna	Säga upp uthyresavtal med externa hyresgäster för villkorsändring. Dvs de fastigheter där hyran är satt så lågt att fastighetens kostnader inte täcks.	Nej	-	500	500	500	500	2 000	Avser 2026 och framåt		Pågår
22	Tekniska	Fastighet	Ökade externa hyresintäkter	Justera hyresavtal och hyror avseende externa lokaler, kommersiella fastigheter samt egna lokaler med extern hyresvärd	Nej	-	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000	Avser 2026 och framåt		Pågår
23	Kommunledning	Kansliet	Översyn radiosändningar	Alternativ lösning till radiosändningar av fullmäktiges sammanträden	Nej	-	140	140	140	140	560	Avser 2026 och framåt		Pågår
24	Kommunledning	Kansliet	Översyn tidningsabonnemang	Säga upp vissa tidningsprenumerationer	Nej	-	150	150	150	150	600	Avser 2026 och framåt		Pågår
25	Kommunledning	Personal	Vakanshållen tjänst	Utredning pågår	Nej	250					250			
26	Kommunledning	Ekonomi	Vakanshållen tjänst	Långtidsjukskrivning	Nej	700					700			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
						7 905	**33 697**	**34 407**	**34 407**	**40 407**	**149 873**			

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr
Att till september sammanträdet få en förteckning över konkreta åtgärder som kan förväntas få ett positivt utfall på ekonomin**.** **Att** till september redovisa kostnadseffektiviseringen med hemmaplanslösningar och resurshandläggarfunktionen.	SAN § 86 Månadsuppföljning samt resultat- och aktivitetsuppföljning, 2024-06-13	Pågår	Åtgärder är presenterade och arbetas vidare med. Försiktighet med att justera prognosen då nya placeringar inte helt kan undvikas.	1-4

Åtgärder

	Välj bland förval	Fri text	Fri text	Fri text	Välj bland förval Ja/nej	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr			
Nr	**Kontor**	**Verksamhet/enhet**	**Åtgärdsnamn**	**Kommentar, beskrivning, konsekvens**	**Krävs politiskt beslut?**	**Plan ekonomisk, effekt 2025**	**Plan ekonomisk effekt 2026**	**Plan ekonomisk effekt 2027**	**Plan ekonomisk effekt 2028**	**Plan ekonomisk effekt 2029**	**Plan summa ekonomisk effekt totalt**	**Med i prognos i uppföljning**	**Tidigaste återrapportering**	**Status**
1	Vård och omsorg	IFO	Externa placeringar, BoU	För att förhindra nya placeringar och ta hem externa placeringar ska stöd på hemmaplan erbjudas i större utsträckning. Åtgärden har varit att befintlig öppenvården tar emot barn och familjer i ett tidigare skeede samt är med i processen vid hemtagning. Genom statsbidrag har tre projektanställningar gjorts som också har till uppgift att arbeta förebyggande och ge stödjande insatser. Arbetet är pågående och kommer fortgå. Statsbidraget gäller dock endast detta år, förhoppning om att nya medel kommer nästa år. För att ge vägledning och styrning hur ärendeprocesser ska fungera för att förhindra nya placeringar och sänka placeringstiden togs i början av året en riktlinje fram. Riktlinjen är relativt ny och implementeras i verksamheterna. Delegationsordningen är reviderad och ansvaret vid placeringar ligger på chefsnivå numera. Ovan åtgärder har varit grunden till att kunna arbeta kostnadseffektit och sänka placeringskostnaderna. Åtgärderna har gett effekt men inte i den utsträckning vi önskat. Anledningen är att vi inte kunnat avsluta placeringar i önskad takt utifrån kompexiteten i ärendena samt att nya äenden har tillkommit som även de har haft större behov än vad vi kunnat tillgodose på hemmaplan. För att bryta trenden behöver åtgärderna fortgå och analyseras regelbundet. Ett nytt arbete har påbörjats för att granska varje individärende för att säkerställa att beslut ger rätt insats, rätt nivå och av rätt instans. Arbetet beräkans ge positiva effekter. Utöver ovan har verksamheten beviljats statsbidrag för placeringskostnader. För att säkerställa att de externa köp vi gör kostar så lite som möjligt har en åtgärd varit att anställa en placeringssamordnare 50 %. Åtgärden har gett effekt och bidragit till att sänka våra kostnader. Åtgärden kommer att fortgå men det finns behov av att utöka tjänsten ytterligare då arbetet som behövs inom området är omfattande.	Ja	-	7 200	7 200				Nej	Oktobernämnd	Pågår

Nr	Kontor	Verksamhet/enhet	Åtgärdsnamn	Kommentar, beskrivning, konsekvens	Krävs politiskt beslut?	Plan ekonomisk, effekt 2025	Plan ekonomisk effekt 2026	Plan ekonomisk effekt 2027	Plan ekonomisk effekt 2028	Plan ekonomisk effekt 2029	Plan summa ekonomisk effekt totalt	Med i prognos i uppföljning	Tidigaste återrapportering	Status
2	Vård och omsorg	IFO	Familjehemsvård egen regi	För att sänka kostnaderna för konsulentstödda familjehem behöver vi öka rekrytering av egna familjehem. Det behövs skapa en struktur där vi rekryterar nya familjehem och erbjudern familjehemmen stöd kvällar och helger. En plan för hur vi uppnår det är skapad under augusti. Ingen effekt är synlig än men de åtgärder som planeras förväntas ge önskat resultat. Verksamheten har även påbörjat ett arbete med att granska nivåer på arvoden och omkostnadsersättningar till familjehem för att säkerställa att rätt ersättning utgår. Ev sänkningar av ersättnigng leder till sänkta kostnader för köp av familjehemsvården. Under hösten kommer en riktlinjer på ersättningsnivåer till familjehem skapas vilket är grunden för att från början hamna rätt i ersättningsnivå.	Ja	-	7 200	7 200				Nej	Oktobernämnd	Pågår
3	Vård och omsorg	IFO	LSS verksamhet, externa placeringar	Avsluta möjliga externa placeringar och istället verkställa på hemmaplan, samverka med skolan för att förhindra externa placeringar, revidera delegationsordningen nämnd fattar beslut ej enhetschef	Ja	-	1 493					Nej	Oktobernämnd	Pågår
4	Vård och omsorg	IFO	LSS verksamhet, extern personlig ass	Höja kvalitén på arbetsprocesser för att bättre följa prognos och omfattning av ärenden, strukturerat arbete för att upptäcka och förhindra välfärdsbrott	Ja	-	2 425	2 425				Nej	Oktobernämnd	Pågår
5														
6														
7														
8														
9														
						-	**18 318**	**16 825**	**-**	**-**	**-**			

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr
Ändrade riktlinjer biståndsbedömning			Pågår	
Stäng öppen dagverksamhet			Klart	
Borttagande av LOV			Klart	

Åtgärder

	Välj bland förval	Fri text	Fri text	Fri text	Välj bland förval Ja/nej	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr			
Nr	**Kontor**	**Verksamhet/enhet**	**Åtgärdsnamn**	**Kommentar, beskrivning, konsekvens**	**Krävs politiskt beslut?**	**Plan ekonomisk, effekt 2025**	**Plan ekonomisk effekt 2026**	**Plan ekonomisk effekt 2027**	**Plan ekonomisk effekt 2028**	**Plan ekonomisk effekt 2029**	**Plan summa ekonomisk effekt totalt**	**Med i prognos i uppföljning**	**Tidigaste återrapportering**	**Status**
1	Vård och omsorg	Adm	Effektivisering personal	Pensionsavgång som inte återbesätts, extern finansiering av tjänst	Nej	600	1 200	1 200	1 200	1 200		Ja		Pågår
2	Vård och omsorg	Adm	Minskning IT-budget	Skjuta på utbyte av IT	Nej	400	400	400	400	400		Ja		Klart
3	Vård och omsorg	FO	Lägre grundbemanning		Nej	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800		Ja		Klart
4	Vård och omsorg	HTJ	2 tjänster korttids		Nej	850	1 300	1 300	1 300	1 300		Ja		Pågår
5	Vård och omsorg	HTJ	Samplanering team HTJ	Samverkan personal inom HTJ-team	Nej	600	1 200	1 200	1 200	1 200		Ja		Klart
6	Vård och omsorg	HTJ	Fordonsöversyn		Nej	150	150	150	150	150		Ja		Klart
7	Vård och omsorg	Rehab HSL	Kompetensväxling personal	Växla från terapeuter till rehab-ass och SSK till USK	Nej	450	450	450	450	450		Ja		Klart
8	Vård och omsorg	Rehab HSL	Minskning förbrukningsmedel	Mindre kompetensuteckling, minskade inköp	Nej	700	700	700	700	700		Ja		Klart
9	Vård och omsorg	SÄBO	Lägre grundbemanning	Effektiviseringar	Nej	7 000	15 000	15 000	15 000	15 000		Ja		Pågår
10	Vård och omsorg	SÄBO	Städning i egen regi		Nej	200	200	200	200	200		Ja		Pågår
11	Vård och omsorg	HTJ SÄBO	Förändrade riktlinjer	Åtstramning av riktlinjer inom SÄBO och HTJ	Ja	500	1 000	1 000	1 000	1 000		Ja		Pågår
12	Vård och omsorg	HTJ	Stäng öppen dagverksamhet		Ja	500	1 000	1 000	1 000	1 000		Ja		Klart
13	Vård och omsorg	HTJ	LOV ta bort möjlighet till externa aktörer		Ja	-	3 800	3 800	3 800	3 800				Klart
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
						14 750	**29 200**	**29 200**	**29 200**	**29 200**	**-**			

Dnr 2025/991

KSLU § 144 Reviderad budget 2025

INLEDNING
Kommunstyrelsen beslutade den 4 juni 2025 att en budgetrevidering för innevarande år ska beredas och hanteras i samband med delårsbokslutet för att överbrygga budgetskillnader mellan 2025 års budget och budget 2026 som kan härledas till de felaktiga prognoserna som gällde vid tid för budgetbeslut föregående år. Delårsbokslutet hanteras av kommunfullmäktige i oktober månad och därmed ska förslaget behandlas av kommunstyrelsens ledningsutskott samt kommunstyrelsen inför det.

Syftet med budgetrevideringen är att ge nämnder samt kommunstyrelsen förutsättningar i driftbudgeten för 2025 som överbryggar och ger långsiktigt hållbara förutsättningar inför 2026 och kommande år. Beslutet om revideringen togs av kommunstyrelsen i samband med att budgeten för 2026 behandlades och dess förutsättningar klargjorde att informationen som fanns tillgänglig vid budgetbeslutet 2024 (inför 2025-2028) var klart bristande. Hösten 2024 innebar enorma ekonomiska förflyttningar när felaktiga prognoser justerades till korrekta nivåer. Den tillkommande informationen våren 2025 inför budgetbeslutet 2026 gjorde kontrasten än tydligare när budget 2026-2029 bereddes.

Endast kommunstyrelsen och de två nämnder som drabbades av de felaktiga prognoserna är föremål för budgetrevideringen. I beredningen av ärendet har prislappsmodellen använts för att tillgängliggöra mer information som underlag till beslut om revidering av budgeten för det innevarande året 2025.

Förslaget innebär att behovet att fortsätta respektive arbete för kostnadskontroll och budget i balans kvarstår för kommunstyrelsen och berörda nämnder. Genom att göra revideringar som överbryggar 2025 och 2026 skapas dock möjlighet till långsiktighet i nämndernas verksamhet och i servicen till Salaborna.

Beslutsunderlag
KS 2025.4812 – Missiv
KS 2025.4813 - Prioriteringar 2026–2029 Samverkan för Sala Underlag TA 2025 1

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet förslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,
att från resultatet omfördela 17 055 tkr till kommunstyrelsen, 18 050 tkr till äldre- och omsorgsnämnden samt 14 422 tkr för social- och arbetsmarknadsnämnden för år 2025.

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

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

KSLU § 144 fortsättning

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar,

att från resultatet omfördela 17 055 tkr till kommunstyrelsen, 18 050 tkr till äldre- och omsorgsnämnden samt 14 422 tkr för social- och arbetsmarknadsnämnden för år 2025.

Erik Hamrin (M) och Henric Eriksson (SD) inkommer med protokollsanteckning och återkommer till kommunstyrelsen.

Protokollsanteckning från Erik Hamrin (M) och Henric Eriksson (SD):

”De senaste årens underskott har varit besvärande för kommunen. Att Sala kommun nu tvingas revidera sin budget är ingen överraskning. Det är såklart inte bra och ett avsteg från det som SKR betraktar som god ekonomisk hushållning vad avser resultatnivå.
Förslaget är dock otillräckligt. Om man vid en ändringsbudget enbart omfördelar medel genom att sänka resultatmålet så löser man inga ekonomiska problem. Det enda som händer är att ramarna för respektive nämnds verksamhet blir större när resultatnivån sänks.

Det är siffertjusteringar utan reell effekt på vår ekonomi, den är precis lika dålig före styrets förslag till beslut som efter.

Vi anser att Sala kommun behöver en ändringsbudget som består av fler delar. Och den måste leda till att vi som minst klarar av att nå ett nollresultat. Det innebär att vi, förutom en omfördelning av medel, behöver säkra ökade intäkter och därtill minska kostnaderna.

Vi avser åtkomma i kommunstyrelsen med våra förslag för hur det ska gå till.”

Skickas till
Kommunstyrelsen

KOMMUNSTYRELSEN

MISSIV

Reviderad budget 2025

INLEDNING

Kommunstyrelsen beslutade den 4 juni 2025 att en budgetrevidering för innevarande år ska beredas och hanteras i samband med delårsbokslutet för att överbrygga budgetskillnader mellan 2025 års budget och budget 2026 som kan härledas till de felaktiga prognoserna som gällde vid tid för budgetbeslut föregående år. Delårsbokslutet hanteras av kommunfullmäktige i oktober månad och därmed ska förslaget behandlas av kommunstyrelsens ledningsutskott samt kommunstyrelsen inför det.

Syftet med budgetrevideringen är att ge nämnder samt kommunstyrelsen förutsättningar i driftbudgeten för 2025 som överbryggar och ger långsiktigt hållbara förutsättningar inför 2026 och kommande år. Beslutet om revideringen togs av kommunstyrelsen i samband med att budgeten för 2026 behandlades och dess förutsättningar klargjorde att informationen som fanns tillgänglig vid budgetbeslutet 2024 (inför 2025-2028) var klart bristande. Hösten 2024 innebar enorma ekonomiska förflyttningar när felaktiga prognoser justerades till korrekta nivåer. Den tillkommande informationen våren 2025 inför budgetbeslutet 2026 gjorde kontrasten än tydligare när budget 2026-2029 bereddes.

Endast kommunstyrelsen och de två nämnder som drabbades av de felaktiga prognoserna är föremål för budgetrevideringen. I beredningen av ärendet har prislappsmodellen använts för att tillgängliggöra mer information som underlag till beslut om revidering av budgeten för det innevarande året 2025.

Förslaget innebär att behovet att fortsätta respektive arbete för kostnadskontroll och budget i balans kvarstår för kommunstyrelsen och berörda nämnder. Genom att göra revideringar som överbryggar 2025 och 2026 skapas dock möjlighet till långsiktighet i nämndernas verksamhet och i servicen till Salaborna.

Ärendet

Förslaget till reviderad budget för innevarande år 2025 innebär att delar av det budgeterade resultatet omfördelas till Kommunstyrelsen, Äldre- och omsorgsnämnden samt Social- och arbetsmarknadsnämnden.

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
Amanda.Lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

SALA KOMMUN

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen föreslås ett tillskott motsvarande 17 055 tkr fördelat inom IT samt Tekniska kontoret. IT har ökade driftskostnader för ledningsplats samt centralt hanterade licenser vilket har finansierats i budgeten inför kommande år, men verksamheten och kostnaden finns redan under innevarande år.

Inom tekniska kontorets verksamhetsområden görs flertalet förstärkningar. Mest omfattande föreslagna prioriteringar kopplas till evakueringslokaler och moduler för förskolor som evakuerats från sina ordinarie fastigheter. Gällande riktlinje placerar de tillfälliga kostnaderna inom verksamhetsområde fastighet. Den driftkostnad som finns för de tomställda och utdömda förskolorna har finansierats för kommande år och kan därmed även finansieras för 2025.

Kommunens ambition för färdtjänsttaxa har prioriterats i kommande års budget och samma kostnad som identifierats gäller redan nu. Även den driftkostnad som följer för Gata utifrån medfinansiering av statlig infrastruktur har också lagts in med samma grund.

Äldre- och omsorgsnämnden

För äldre- och omsorgsnämnden föreslås ett tillskott motsvarande 18 050 tkr. I budgetarbetet inför 2026 klargjordes flera kostnadsposter som är att se som politiska prioriteringar inom prislappsmodellen och som kunde beviljas som prioriteringar.

I de fall som prioriteringarna beviljades för 2026 har motsvarande tillskott beviljats för 2025. Det gör att nämnden inte behöver göra kortsiktiga omställningar i slutet av innevarande år för att sedan växla upp verksamheten igen efter årsskiftet, ett tydligt exempel på överbryggning. Detta gäller prioriteringar rörande finansiering av borttagande av delade turer, rätten till heltid, kostnad habiliteringsersättning och generösa riktlinjer för bistånd.

Därutöver har nämnden inom ramen för arbetet med budget i balans beslutat om borttagande av LOV vilket ger en besparing 2026, men kostnaden finns för verksamheten 2025 och därför föreslås ett tillskott för att finansiera posten.

Social- och arbetsmarknadsnämnden

Nämnderna har kommit olika långt i sitt ekonomiska omställningsarbete och i implementeringen av prislappsmodellen. Det påverkar mängden tillgängliga prioriteringar i budgetarbetet. För social- och arbetsmarknadsnämnden föreslås ett tillskott motsvarande 14 422 tkr.

Kommunstyrelsen

Den nya socialtjänstlagen kräver en stor omställning av verksamheten vilket arbetas med under 2025 och därför beviljas en ekonomisk prioritering av området. Feriearbeten inom hela Sala kommuns verksamhet är en utpekad politisk prioritering och finansieras även för innevarande år. Flera mindre poster har också identifierats i prioriteringsarbetet och beviljas även för innevarande år.

De stora omställningarna i nämndens verksamhet i kombination med ingång i prislappsmodellen har även tillgängliggjort prioriteringsrader för omställning med nya funktioner såsom placeringssamordnare och särskilt arbete mot välfärdsbrottslighet, samt en omfattande omställning av familjehemsvården ur kvalitets och kostnadshänseende.

De tillkommande prioriteringarna utgör en omfattande andel av tillskottet till nämnden för 2025. Dessa är att se som omställningskostnader kopplade till arbete med budget i balans och sorteras under omfattning 1-4-åring i prislappsmodellen. Gällande implementeringen av prislappsmodellen har social- och arbetsmarknadsnämnden fortfarande ett större arbete kvar att göra och modellen kommer att möjliggöra större förståelse för kostnader samt vara ett verktyg för ökad kostnadskontroll.

FÖRSLAG TILL BESLUT
Mot bakgrund av ovanstående föreslås ledningsutskottet besluta att föreslå kommunstyrelsen att hemställa hos kommunfullmäktige

att från resultatet omfördela 17 055 tkr till kommunstyrelsen, 18 050 tkr till äldre- och omsorgsnämnden samt 14 422 tkr för social- och arbetsmarknadsnämnden för år 2025.

Nya prioriteringar 2026-2029 Samverkan för Sala

NÄMND*	BESKRIVNING PRIORITERING	Summa av TA 2025	Summa av 2026	Summa av 2027	Summa av 2028	Summa av 2029
Kommunstyrelse	IT - Ledningsplats/datorhall	500	500	515	532	550
	IT - MS licenser - prisjustering för användare och serverlicenser	900	900	900	900	900
	TK - Driftskostnader Dalhem/Ekorren /Emmylund	110	110	110	110	110
	TK - Förstudie/alternativa provningar		2 000	2 000	2 500	2 500
	TK - Gata driftskostnader för medfinansiering statlig infrastruktur	1 140	1 140	1 140	1 140	1 140
	TK - Hyra evakuleringslokaler Emmylund	4 295	4 295	4 509	4 735	
	TK - Samhällsfin resor - lägre färdtjänsttaxa leder t mer resande	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
	TK - Tomställda lokaler					
	TK - Park Utökad drift		1 400	1 400	1 400	1 400
	TK - Merkostnad Ekdalens modulförskola	7 208				
	TK - Avetableringskostnader	402				
	Näringsliv - Marknadsföring och evenemang		1 000	1 029	1 064	1 100
Kommunstyrelse Summa		**17 055**	**13 845**	**14 103**	**14 881**	**10 200**
Revision	Kostnadsökningar		110			
Revision Summa			**110**			
Bygg- och miljönämnd	Bostadsanpassningar		500	544	596	650
Bygg- och miljönämnd Summa			**500**	**544**	**596**	**650**
Kultur- och fritidsnämnd	Kultur - Skapande skola		300	308	317	328
Kultur- och fritidsnämnd Summa			**300**	**308**	**317**	**328**
Skolnämnd	Arbetskläder till fritidspersonal		400			
	Arbetskläder till förskolepersonal		120			
	Fler grundskolor än demografin motiverar		- 1 716	- 1 681	- 1 616	14 300
Skolnämnd Summa			**- 1 196**	**- 1 681**	**- 1 616**	**14 300**
Äldre- och omsorgsnämnd	Antalet korttidsplatser		1 500	1 500	1 500	1 500
	Borttagande av delade turer	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
	Hög andel uskor jmf andra kommuner		- 3 213	- 3 735	- 4 258	1 440
	Rätten till heltid	7 000	7 000	10 000	5 000	2 500
	Ökning av habiliteringsersättning - daglig verksamhet LSS	750	750	750	750	750
	Generösa riktlinjer biståndsbedömning	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	Kostnader LOV	3 800				
Äldre- och omsorgsnämnd Summa		**18 050**	**12 537**	**15 015**	**9 492**	**12 690**
Social- och arbetsmarknadsnämnd	Anpassningar ny socialtjänstlag	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
	Feriearbete	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183
	Insatser barn och unga		-	-	-	8 600
	Kostnad för CMHV (centrum mot hedersrelaterat våld)	37	37	37	37	37
	Matlådor - bidrag till sommarläger	60	60	60	60	60
	Verksamhetsbidrag till Kvinnojouren	360	373	373	373	373
	Omställning placeringssamordnare, förebyggande välfärdsbrottslighet	2 750				
	Hög ambition familjehemsvård	6 532				
Social- och arbetsmarknadsnämnd Summa		**14 422**	**5 153**	**5 153**	**5 153**	**13 753**
Totalsumma		**49 527**	**31 249**	**33 442**	**28 823**	**51 921**

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att ekonomisk återhållsamhet och kostnadsrestriktivitet ska gälla för Sala kommuns verksamheter under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Pågår	I månadsuppföljningar	1,2	
Att samtliga nämnder samt styrelsen arbetar för generella kostnadsreduceringar för att anpassa verksamheter efter kommunens samlade ekonomiska förutsättningar.	KS §2, 25-01-15	Pågår	I månadsuppföljningar	4 ,5 ,6 , 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 24	
Att anställningsprövning ska gälla och hanteras av respektive kontorschef under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att inköpsprövning ska gälla och hanteras av respektive kontorschef under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att kommundirektören ges i uppdrag att följa upp avtalstrohet för att hålla nere kostnaderna.	KS §2, 25-01-15	Pågår	Spendanalys redovisas förslagsvis hösten 2025, del av internkontroll		
Att behovsprövning och godkännande för att teckna nya hyresavtal för externa lokaler görs av kommundirektören	KS §2, 25-01-15	Tillämpas	Ett avtal har tecknats under perioden.		
Att restriktiv behovsprövning av konsulter ska gälla och beviljas endast av kommundirektör under år 2025.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas			
Att internfakturerande verksamheter ska prioritera att arbeta för kostnadsreduceringar tillsammans med beställande verksamheter för att minska Sala kommuns samlade kostnadsmassa.	KS §2, 25-01-15, KS §9, 25-01-15	Pågår	Översyn har gjorts av: * hyresavtal lokaler och fordon. Riktlinje för fordonshantering är beslutad av KS. * Riktlinje för uthyrning av lokaler är under framtagande och kommer att gå upp till KS för beslut innan årsskiftet. * Genomlysning av tidsredovisningen inom tekniska kontoret har genomförts under våren 2025, vilket lett till reviderade timpriser för interndebitering. * Översyn av måltidspriser har presenterats för KS under våren 2025. Fortsatt utredning av effektiviseringar inom måltid är påbörjad och kommer att presenteras för KS innan årsskiftet.		Gemensam statusrapportering fr o m november.
Att uppdra till tekniska kontoret att genomlysa avtal för att säkerställa kostnadstäckning.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Se kommentar ovan		Se kommentar ovan.
Att ekonomiska konsekvensbeskrivningar tas fram som underlag inför samtliga beslut med budgetpåverkan för att samtliga beslut som tas ska ha en plan för finansiering.	KS §2, 25-01-15	Tillämpas	Infört i missiv		
Att ekonomichefen ger i uppdrag att ta fram förslag till nya finansiella mål utifrån den analys av kommunens ekonomi som SKR genomfört.	KS §2, 25-01-15	Verkställt	Beslutat av KF		
Att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa en analys av den ekonomiska utvecklingen de senaste åren med fokus på hur brister i prognosarbete ska åtgärdas samt att prognossäkerhet säkerställs för år 2025 och kommande år.	KS §2, 25-01-15	Pågår	Obligatorisk utbildning 24 september för chefer. Tydligare styrning via ekonomienheten. Betoning av chefsansvar		
Att kommundirektören ges i uppdrag att säkerställa att den analys av Sala kommuns ekonomi som tagits fram av SKR ska hanteras av kommunen gemensamt av kommunstyrelsen och nämnder samt även utgöra temat för Budget kickoff 2025 som är en del av kommunens ekonomistyrning.	KS §2, 25-01-15	Verkställt			

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att fastighetsbeståndet och andra tillgångar ses över med syfte att minska kostnader och generera intäkter.	KS §2, 25-01-15	Pågår	Objekt till försäljning: Åsgården, Gustavsborg 2, Sala järnvägsstation.	3	Är beslutade för försäljning av KS. Nästa steg är att KS tar beslut vid aktuell försäljning. Status rapport kan ske i samband med återrapporterin g fastighetsprojke t i dec.
Att kommundirektören ges i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga moduler som nyttjas av Sala kommun med syfte att sänka kostnaderna.	KS §33, 25-03-12	Pågår	Genomlysning genomförd. Moduler som avvecklas under året: Gärdesta modulskola, moduler Lärkbacksskolan, boendemoduler Ösby elevhem, modul Ängshagenskolan. Ekdalens modulförskola är tömd och dialog pågår om eventuell uthyrning av delar under hösten. Resterande delar ses över för annat ändamål.	17	Förslag att återrapportera en lista på moduler och status för avveckling i dec.
Att Tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att arbeta fram och presentera en plan för att säkerställa kostnadstäckning för lokalhyror i enlighet med beslutade styrdokument.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Åtgärdslista är framtagen för att säkerställa kostnadstäckning och omfattar: * Externt inhyrda lokaler och hyresrätter till intern verksamhet * Interna hyresavtal; kapitalkostnader och städkostnader * Avtal för kommsersiella fastigheter (interna lokaler med extern hyresgäst) ses över	21, 22	Plan presenteras i ett missiv i mars/april 2026.
Att Tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att arbeta fram en plan för att uppnå en kostnadstäckning av tomställda lokaler.	KS §51, 25-04-09	Pågår	Översyn av tomställda lokaler, där en del avyttras och andra hyrs ut	16	lokalstrateg rapporterar på i mars/april.
Att tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att genomföra förberedning för försäljning av Fastighet Sörsalbo 6:51 för nytt politiskt beslut och att häva tidigare rivningsbeslut.	KS §51, 25-04-09	Riviningsbeslut hävt	Utredning genomförd av SBK och förslag att försälja lyfts för beslut i KS under hösten (dnr KS 2025/311, 2025-04-09 § 51)		Återrapporteras tidigast i jan.

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att Tekniska kontoret, verksamhet fastighet, uppdras att genomföra kostnadssänkande åtgärder kopplat till lokaler och mediakostnader i dialog med nyttjande verksamheter.	KS §51, 25-04-09	verkställd	Översyn gjord gällande: * Avtal lås, larm och bevakning * Avtal för avfallshantering * Energibesparande åtgärder så som värmekälla * Översyn av antal kök i drift	18	Rapporteras och sammanställs i årsbokslutet.
Att tekniska kontoret ges i uppdrag att i dialog med nyttjande verksamheter säkerställa att antalet fordon minskar ytterligare, omfattande minst 5 fordon ytterligare under 2025.	KS §51, 25-04-09	Verkställt	Riktlinje för fordonshantering beslutad av KS under våren 2025. 15 fordon har beståndet minskats med sedan våren 2024. Fortsatt översyn gällande behovet görs vid varje ny beställning av fordon.	19	Klart, se kommentar. Riktlinje beslutad och nu verkställd.
Att kommunledningskontoret uppdras att genomföra en översyn av samtliga bidrag som hanteras av kommunstyrelsen samt presentera en plan för strukturerad hantering.	KS §51, 25-04-09	pågår	Förslag framtaget för att presenteras för politiskt beslut		
Att genomföra en översyn av kommunens samlade medlemskap.	KS §51, 25-04-09	Ej påbörjad	Sammanställning sker i oktober.		
Att uppdra till Teknisk chef att genomföra effektivisering inom måltidsenheten med 660 tkr för att komma i ekonomisk balans 2025.	KS §79, 25-05-07	Verkställt	Inräknat i månadsuppföljningen	20	Klart, se delårsbokslut.
Att uppdra till teknisk chef att utreda möjligheten att öka intäkter genom att tillaga matlådor för avhämtning vid kök med minskad volym i verksamheten eller utrymme inom ramen för verksamheten.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Utredning pågår och beräknas presenteras för KS innan årsskiftet		Rapporteras i ÄoN i okt och till KS i november.
Att uppdra till teknisk chef att utreda möjligheten till kombinationstjänster inom måltidsenheten och annan verksamhet för kostnadseffektiviseringar.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Utredning pågår och beräknas presenteras för KS innan årsskiftet		Rapporteras i ÄoN i okt och till KS i november.
Att uppdra till teknisk chef att arbeta för kostnadssänkande åtgärder inom verksamhet Måltidsenheten tillsammans med beställande verksamheter för att möta demografiska förändringar med effekt under innevarande år samt kommande år.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Utredning pågår av ekonomienheten och måltid. Presenteras för KS innan årsskiftet.		Rapporteras till KS innan november.
Förstudie genomförs av ekonomichefen och personalchef i samarbete med SKR för att spåra arbetad tid som en del av ekonomisk uppföljning och styrning.	KS §79, 25-05-07	Pågår	Anmäld till tjänsteberedning 15 september		
Att utöver tidigare beslut, ge ekonomienheten i uppdrag att utreda måltidsverksamheten i syfte att kostnadseffektivisera och att återrapportera till kommunstyrelsen senast i september 2025.	KS §99, 25-06-04	pågår	Rapport anmäld till ordförandeberedning 22 september		
Att uppdra till kommundirektören att bereda fler förslag till åtgärder för att uppnå balans mellan verksamhet och finansiering per kontor inom kommunstyrelsens verksamheter och återrapportera detta till kommunstyrelsen vid kommande sammanträde	KS §101, 25-06-04 KS §127, 25-08-13	pågår	Vakanshållning av två tjänster under hösten.		
Att uppdra till samtliga nämnder att forsätta arbete med att uppnå balans mellan verksamhet och finansering och återrapportera utfallet till kommunstyrelsen i samband med årets månadsuppföljningar samt delår.	KS §102, 25-06-04	vid delåret			
Att uppdra till Äldre- och omsorgsnämnden samt Social- och arbetsmarknadsnämnden att till kommunstyrelsens kommande sammanträde i augusti ska redovisa samtliga arbetsinsatser avseende hanteringen av kostnadsutvecklingen och konstandskontroll för budget i balans, inklusive tidplan	KS §102, 25-06-04	Verkställt			
Att en budgetrevidering för innevarande år ska beredas för hantering i samband med delårsbokslutet för att överbygga budgetskillnader mellan 2025 års budget och budget 2026 som kan härledas till de felaktiga prognoserna som gällde vid tid för budgetbeslutet föregående år.	KS §102, 25-06-04	pågår, i samband delår			
Att kommundirektören fortsätter arbetet med att uppnå balansmellan verksamhet och finansiering och återrapporterar utfallet till kommunstyrelsen vid kommande sammanträde	KS §123, 25-08-13	Pågår			KS 15 oktober

Politiskt beslut	Paragraf	Status	Kommentar	BiB-nr	Rapporteras
Att nya förslag till besparingar kompletteras redovisningen skriftligen inför kommande sammanträden	KS §123, 25-08-13	Pågår	nya förslag till beslut: Öka uttaget från kommunens skogsinnehav. Intäckt från MSB tillfaller fastighetsenheten. Fortsatt översyn inom KLK,		
Att kommundirektören ges i uppdrag att, i enlighet med tidigare beslut och inriktning, fortsätta arbetet med att uppnå budget i balans mellan verksamhet och finansering och återrapportera utfallet till kommunstyrelsen	KS §128, 25-08-13			25, 26	
Att uppdra till samtliga nämnder att forsätta arbete med att uppnå balans mellan verksamhet och finansering och återrapportera utfallet till kommunstyrelsen i samband med årets månadsuppföljningar samt delår.	KS §128, 25-08-13				

Åtgärder

	Välj bland förval	Fri text	Fri text	Fri text	Välj bland förval Ja/nej	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr	Tkr			
Nr	**Kontor**	**Verksamhet/enhet**	**Åtgärdsnamn**	**Kommentar, beskrivning, konsekvens**	**Krävs politiskt beslut?**	**Plan ekonomisk, effekt 2025**	**Plan ekonomisk effekt 2026**	**Plan ekonomisk effekt 2027**	**Plan ekonomisk effekt 2028**	**Plan ekonomisk effekt 2029**	**Plan summa ekonomisk effekt totalt**	**Med i prognos i uppföljning**	**Tidigaste återrapportering**	**Status**
1	Tekniska	Gata	Minskad kostnad för markvärme	Sedan 2023 betalar kommunen (Gata) för markvärme i centrum (500 tkr per år till SHE). Kostnaden ska belasta SHE framöver.	Nej	500	500	500	500	500	2 500	Ja		Verkställt
2	Tekniska	Samhällsfinansierade resor	Silverlinjen och Silverexpressen	Ligger som delprojekt i det pågående utredningsuppdraget gällande minskat antal turer.	Ja	-	1 500	2 000	2 000	2 000	7 500	Nej	Hösten 2025	Pågår
3	Tekniska	Fastighet	Minskad personalkostnad	Projektavdelningen samt drift minskas eftersom kommunen från 2025 inte längre driver så många stora byggprojekt. Vakanta tjänster återbesätts inte.	Nej	400	2 700	2 700	2 700	2 700	11 200	Ja		Pågår
4	Kommunledning	KLK	Minskad personalkostnad	Effektivisering inom KLK, nyttja digitaliseringens möjligheter. Översyn utifrån grunduppdrag. Digitalisering	Nej	-	3 339	3 339	3 339	3 339	13 356	Avser 2026 och framåt		Pågår
5	Kommunledning	Kommunövergripande	Minskad hyreskostnad	Uppsägning Foaljé business club. Utredning kostnader för flytt från Centrumhuset pågår.	Nej	-	800	1 010	1 010	1 010	3 830	Avser 2026 och framåt		Pågår
6	Tekniska	Kommunövergripande	Minskat antal fordon i kommunen	Översyn har gjorts kring vilka fordon som använts i liten utsträckning. Sammanlagt har 20 bilar identifierats, varav 7 bilars leasingavtal inte förlängdes under 2024. Under 2025 kommer 4 av de fordon som kommunen äger säljas, och ytterligare 9 som leasas ska lösas ut och säljas. Utöver leasingkostnader minskar kommunens kostnader för försäkringar, fordonsskatt, besiktning m.m	Nej	735	735	735	735	735	3 675	Ja		Verkställt
7	Tekniska	Samhällstekniska	Bortagande av chefstjänst	Neddragning av en verksamhetschefstjänst på Samhällstekniska	Nej	-	1 150	1 150	1 150	1 150	4 600	Avser 2026 och framåt		Verkställt
8	Tekniska	Samhällstekniska	Borttagande av chefstjänst	Neddragning av enhetschefstjänst. Gata och Park organiseras utifrån en enchefschef istället för två.	Nej	300	950	950	950	950	4 100	Ja		Verkställt
9	Tekniska	Kommunövergripande	Nedläggning av centralförråd	Kommunens verksamheters kostnader minskar med sammanlagt ca 1300 tkr, genom att de beställer varor direkt från leverantören istället för via centralförrådet.	Nej	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	6 500	Nej		Verkställt
10	Tekniska	Park	Nedläggning av den interna verkstaden	Genom att avveckla den interna verkstaden minskar personalkostnaden med ca 750 tkr. Samtidigt ökar reparationskostnaderna med ca 200 tkr per år för att det är dyrare att köpa in verkstadstimmar från extern verkstad	Nej	-	550	550	550	550	2 200	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
11	Samhällsbyggnad	Samhällsfinansierade resor	Kollektivtrafik	Översyn antal turer, utredning pågår.	Ja	-	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
12	Tekniska	Gata/park	Ökade intäkter från VA	Fakturera ut kostnader för utfört arbete	Nej	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000	16 000	Ja		Verkställt
13	Tekniska	Gata	Minskat antal maskiner	Genom att minska ned på antalet maskiner och byta ut gamla maskiner som medför höga reparationskostnader kommer maskinkostnaderna att minska.	Nej	200	643	643	643	643	2 772	Ja	Hösten 2025	Pågår
14	Tekniska	Samhällsfinansierade resor	Minskad kostnad för skoltransporter	I samarbete med skolkontoret minska ned på kostnader för skoltransporter (resor till och från ex. idrott, moderna språk). Bättre planering av scheman borde kunna minska på kostnaderna.	Nej	-	400	400	400	400	1 600	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
15	Tekniska	Samhällsfinansierade resor	Minskad kostnad för skolskjuts	Minska ned på antalet ramtider, så att skolskjutskostnaderna minskar.	Nej	-	565	565	565	565	2 260	Avser 2026 och framåt	Hösten 2025	Pågår
16	Tekniska	Fastighet	Minska ned på mängden tomställda lokaler	Sälja/hyra ut Gröna villan, Lärkbacksskolan, Åsgården, och Salbo förskola. Beloppet är minskade kostnader. Eventuella försäljningsintäkter tillkommer.	Nej	-	1 310	1 310	1 310	1 310	5 240	Avser 2026 och framåt		Pågår
17	Tekniska	Fastighet	Avveckla evakueringslokaler/ moduler	Avveckla moduler, beloppet avser Ekdalen, Övriga moduler Emmylund, Lärkan, Kila, Åby, Ösby elevhem, Ösby anpassad gymnasieskola. Politiskt Uppdrag översyn	KS§33	-	7 597	7 597	7 597	7 597	30 388	Avser 2026 och framåt		Pågår
18	Tekniska	Fastighet	Kostnadsänkande åtgärder för lokaler	Genomföra kostnadssänkande åtgärder kopplat till lokaler och mediakostnader i dialog med nyttjande verksamheter. Översyn tömningsfrekvens molucker och larmavtal. Installation solceller.	KS§51	600	900	900	900	900	4 200	Ja		Pågår
19	Tekniska	Kommunövergripande	Minska ytterligare 5 fordon	I dialog med nyttjande verksamheter säkerställa att antalet fordon minskas ytterligare, omfattande minst 5 fordon under 2025.	KS§51	260	598	598	598	598	2 652	Ja		Verkställt

Nr	Kontor	Verksamhet/enhet	Åtgärdsnamn	Kommentar, beskrivning, konsekvens	Krävs politiskt beslut?	Plan ekonomisk, effekt 2025	Plan ekonomisk effekt 2026	Plan ekonomisk effekt 2027	Plan ekonomisk effekt 2028	Plan ekonomisk effekt 2029	Plan summa ekonomisk effekt totalt	Med i prognos i uppföljning	Tidigaste återrapportering	Status
20	Tekniska	Måltid	Effektivisera måltidsenheten	Genomföra effektivisering inom måltidsenheten med 660 tkr för att komma i ekonomisk balans 2025. Bl a vikariestopp	KS§51	660	660	660	660	660	3 300	Ja	Juni 2025	Verkställt
21	Tekniska	Fastighet	Villkorsändra avtal för att öka intäkterna	Säga upp uthyresavtal med externa hyresgäster för villkorsändring. Dvs de fastigheter där hyran är satt så lågt att fastighetens kostnader inte täcks.	Nej	-	500	500	500	500	2 000	Avser 2026 och framåt		Pågår
22	Tekniska	Fastighet	Ökade externa hyresintäkter	Justera hyresavtal och hyror avseende externa lokaler, kommersiella fastigheter samt egna lokaler med extern hyresvärd	Nej	-	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000	Avser 2026 och framåt		Pågår
23	Kommunledning	Kansliet	Översyn radiosändningar	Alternativ lösning till radiosändningar av fullmäktiges sammanträden	Nej	-	140	140	140	140	560	Avser 2026 och framåt		Pågår
24	Kommunledning	Kansliet	Översyn tidningsabonnemang	Säga upp vissa tidningsprenumerationer	Nej	-	150	150	150	150	600	Avser 2026 och framåt		Pågår
25	Kommunledning	Personal	Vakanshållen tjänst	Utredning pågår	Nej	250					250			
26	Kommunledning	Ekonomi	Vakanshållen tjänst	Långtidsjukskrivning	Nej	700					700			
27	Tekniska	Park	Ökat uttag av virke	Virke kan avverkas utan att det ger större konsekvenser, goda virkespriser	Ja	2 000					2 000			
28	Kommunledning	KLK	Översyn organisering	se över områden som internpost och arbetsuppgifter inom KLK	Nej		1 300				1 300			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
											-			
						9 905	**33 697**	**34 407**	**34 407**	**40 407**	**149 873**			

Dnr 2025/868

KSLU § 145 Redovisning av medborgarförslag som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

INLEDNING
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 avskriva medborgarförslaget från vidare handläggning.

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

Ekonomiska konsekvenser
Ärendet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
KS 2025.4824 – Missiv
KS 2025.4825 - Redovisning av medborgarförslag som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

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 sitt eget yrkande bifallet.

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

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Anna Rydstedt
Huvudregistrator

MISSIV

Redovisning av medborgarförslag som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

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 avskriva 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 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 ☒	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.

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Anna Rydstedt
Huvudregistrator

Redovisning av medborgarförslag som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

Dnr	Anmäld i KF	Beskrivning	Remitterat/överlämnat till	Status
2023/1014	2023-09-25	Medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem	Tekniska kontoret	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS.
2023/1142	2023-10-30	Medborgarförslag om permanenta skyddsvallar	Tekniska kontoret och enheten för säkerhet och beredskap	Yttrande ej inkommit
2023/1332	2023-12-18	Medborgarförslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola	Äldre- och omsorgsnämnden	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 ej inkommit
2024/598	2024-06-17	Medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen	Tekniska kontoret	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS.
2024/756	2024-08-07	Medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen	Tekniska kontoret	Yttrande inkommit Ej behandlats i KS.

Dnr 2025/869

KSLU § 146 Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

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
Ärendet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
KS 2025.4827 – Missiv
KS 2025.4829 - Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

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 sitt eget yrkande bifallet.

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

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Anna Rydstedt
Huvudregistrator

MISSIV

Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

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

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.

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.

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Anna Rydstedt
Huvudregistrator

Redovisning av motioner som ej behandlats inom ett år, hösten 2025

Dnr	Anmäld i KF	Beskrivning	Remitterad till	Status
2023/1325	2023-12-18	Motion (M) om att det är dags att börja webbsända kommunfullmäktiges sammanträden	Kommunikationsenheten och IT- och digitaliseringsenheten	Kansliet tar över ärendet och utreder frågan.
2024/1012	2024-09-30	Motion (SD) om införande av tillgänglighetsbidrag för anpassning av verksamhetslokaler	Fastighetsenheten	Kansliet tar över ärendet och utreder frågan.

Dnr 2025/870

KSLU § 147 Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, hösten 2025

INLEDNING
Kommunfullmäktige beslutade den 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
Ärendet innebär inga ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
KS 2025.4830 – Missiv
KS 2025.4831 - Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, hösten 2025

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 sitt eget yrkande bifallet.

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

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Anna Rydstedt
Huvudregistrator

MISSIV

Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, hösten 2025

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

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.

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.

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Anna Rydstedt
Huvudregistrator

Redovisning av verkställande av bifallna motioner och medborgarförslag, hösten 2025

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 hösten 2025.
2020/190	Motion (SBÄ) om att göra Sala kommun fri från våld	KF § 28/2024	Enheten för säkerhet och beredskap	Ett pågående arbete. Sala har samma funktioner som Västerås men ett annorlunda upplägg.

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	Arbete med framtagande av nödvattenplan pågår. Behandlas i kommunstyrelsen hösten 2025.

SALA KOMMUN

Kommunledningskontoret, Kanslienheten

2022/811	Medborgarförslag om handlingsplan för identifikation av stöd för särskilt begåvade elever	KF § 96/2024	Skolkontoret	Implementeras november 2025.

Dnr 2025/667

KSLU § 148 Remiss - Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

INLEDNING
Regeringen har remitterat Sala kommun betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85) för inhämtning av synpunkter på betänkandet och det presenterade materialet.

Yttrandet instämmer med de positiva effekter en samlad statlig samverkan kan medföra för den tvärsektoriella planeringen och samverkan mellan kommuner, regioner och stat. Det delar bilden att ett genomförande av en lyckad samverkan inte kan genomföras utan välarbetade grunder och tydliga riktlinjer från staten.

Det finns en ökad potential till att implementera den statliga viljeriktningen i kommunalt skapade strategier. Det ses som ett positivt inspel att utreda och försöka öka samverkan mellan olika regionala aktörer för en tydlig röd tråd mellan lokalsamhälle, kommun, region och stat.

Ekonomiska konsekvenser
Ingen ekonomisk konsekvensbedömning har genomförts i samband med yttrandet.

Beslutsunderlag
KS 2025.4833 – Missiv
KS 2025.4832 – Yttrande över Remiss - Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)
KS 2025.4504 - Inbjudan till hearing om SVESAMs delbetänkande och fortsatta arbete
KS 2025.3459 - Remiss - Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att , med redaktionella ändringar, avge remissvar till Regeringskansliet, gällande betänkandet av utredningen Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik, i enlighet med Bilaga KS 2025.4832.

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

BESLUT
Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar,
att , med redaktionella ändringar, avge remissvar till Regeringskansliet, gällande betänkandet av utredningen Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik, i enlighet med Bilaga KS 2025.4832.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kontor,
Oliwer Fontaeus
Hållbarhetssamordnare

Remissvar för internremiss avseende Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

SAMMANFATTNING

Regeringen har remitterat Sala kommun betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85) för inhämtning av synpunkter på betänkandet och det presenterade materialet. Följande yttrande är ett delsvar till Sala kommuns samlade ställningstagande.

YTTRANDE

Det ses som positivt att regeringen utreder frågan om en tvärsektoriell hantering av landsbygdsutvecklingen. Att kunna förankra nationella strategier genom regional och lokal planering ger, i kommunens bild, en stärkt koppling mellan lokala och nationella viljeriktningar. Det finns ett behov av att förstärka kopplingarna mellan regionala direktiv och kommunala planer genom tillskapandet av nätverksforum där kommuner kan ansluta sig för att öka förståelsen för den regionala utvecklingsinriktningen och hur den kan implementeras i den kommunala planeringen. Många mindre kommuner har inte expertkompetens och utbytet av erfarenheter kan därmed vara fruktsamt för framgång i frågan. En samordnande myndighet kan även bidra med de resurser som behövs för att öppna upp dessa samverkansformer mellan kommunerna för handskande av lokala perspektiv och erfarenhetsdelning. Att tillförordna en sammanhållande myndighet med ett helhetsperspektiv kan även assistera i den lokala förankringen av den statliga visionen.

Det är däremot av vikt att uppdraget tydligt specificeras och i tidigt skede ger riktlinjer om ansvar, förväntan och avvägningen av lokala, gentemot regionala och statliga viljeriktningar. En annars förekommande problematik är att olika direktiv från Regionen och Länsstyrelsen presenteras och splittrar enigheten i uppdraget. Att samordna funktionen kan istället skapa ett tydligare direktiv till kommunen, något som anses vara ett grundläggande krav för ett lyckat genomförande av uppdraget. Något som låter kommunen genomsyra det regionala perspektivet och lokalt samordna direktiven genom politiskt fattade beslut och strategisk uppföljning av genom adekvata handlingsplaner och policys.

Med ovan nämnt ska även tilläggas att, som betänkandet även påpekar, vittnar flera rapporter om att en välfungerande samverkan både kräver ekonomiska och

personella resurser. Något som sätter en eventuell press på mindre kommuner. Det är därmed av vikt att förväntan på kommunerna är tydliga och att ett tålamod för genomförandet finns med i betänkande. Med långsiktig uthållighet ser vi däremot att ett genomförande tydligt kan öka den tvärsektoriella samverkan positivt.

Till följd av detta finner vi även att det finns en större potential till ökad uppföljning av kommunal verksamhet och samverkan om det går att koppla till regionala planer. Potentialen att kunna tillgå stöd, delvis från samordnande myndighet, men även från andra kommuner i ett samlat nätverk, kan bidra till en ökad kvalité i de enskilda kommunernas arbete mot landsbygdsutveckling. I en vardag där många mindre kommuner saknar tillgång till expertkunskap kring enskilda ämnesområden ses detta som en stor tillgång, En tillgång inte bara för kommunen, men för att bistå den regionala utvecklingen.

För ett lyckat genomförande ser vi att det finns behov att redan tidigt presentera tydliga ramar och forum för dialog. En stärkt samverkanskedja krävs både för de statliga myndigheterna men även länets kommuner. I enlighet med Statskontorets (2022b) bedömning att upprättandet av en samordning behövs för att förtydliga viljeriktningen. Ser vi att det krävs för att systematiskt genomföra ett tvärsektoriellt arbete inom territoriala politiken.

Delegeringen av samverkansansvaret hos en enskild myndighet kan inte ses som en panacé för den tvärsektoriella samverkan utan det krävs även mer omfattande dialog i de enskilda spåren mellan de olika aktörerna. Detta ställer även krav på ett starkare grepp tas från region och mellan kommuner för att kunna uppnå en samordning med lokal och regional förankring.

Utifrån underlaget ser vi att det finns goda grunder till att skapa en samverkan på en gräsrotsnivå via lokala råd och nätverksträffar med den lokala landsbygden och näringslivet. Detta genom både befintliga och tillskapade forumsformer. En ökad aktivitet från kommunens sida i landsbygdsarbetet kan leda till ett ökat engagemang och balans i den annars ofta omdiskuterade prioriteringsfrågan mellan tätort och landsbygdsutveckling. Detta kan i sin tur leda till lokalsamhällets ökade förstående för statliga viljeriktningarna och en ökad statlig förståelse för de lokala behoven. Det ses positivt på de synergieffekter detta kan bidra till inom offentlig sektor och civilsamhället, i alla led och nivåer.

Genomförandet av utredningens presenterade förslag ses sammanfattningsvis som en positiv utveckling för ett samlat helhetsperspektiv och en tydlig röd tråd mellan lokalsamhället, kommun, region och stat.

Ekonomiska konsekvenser
Ingen ekonomisk konsekvensbedömning har genomförts i tillägg till yttrandet

FÖRSLAG
att Kommunstyrelsen antar yttrandet i sitt ställningstagande till Regeringskansliet

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Oliwer Fontaeus
Samordnare

Missiv till yttrande för remiss - Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Regeringen har remitterat Sala kommun betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85) för inhämtning av synpunkter på betänkandet och det presenterade materialet. Följande yttrande är ett delsvar till Sala kommuns samlade ställningstagande.

Yttrandet instämmer med de positiva effekter en samlad statlig samverkan kan medföra för den tvärsektoriella planeringen och samverkan mellan kommuner, regioner och stat. Det delar bilden att ett genomförande av en lyckad samverkan inte kan genomföras utan välarbetade grunder och tydliga riktlinjer från staten.

Det finns en ökad potential till att implementera den statliga viljeriktningen i kommunalt skapade strategier. Det ses som ett positivt inspel att utreda och försöka öka samverkan mellan olika regionala aktörer för en tydlig röd tråd mellan lokalsamhälle, kommun, region och stat.

Ekonomiska konsekvenser

Ingen ekonomisk konsekvensbedömning har genomförts i samband med yttrandet.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen beslutar

att till Regeringskansliet avge remissvar gällande betänkandet av utredningen Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik, i enlighet med Bilaga KS 2025.xxx.

Bilagor:

1 Missiv till yttrande för remiss - Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

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?

Remissens avgränsning innefattar inte de horisontella principerna, yttrandet har därmed inte innefattat det i ställningstagandet.

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.

Kontor,
Oliwer Fontaeus
Hållbarhetssamordnare

Remissvar för internremiss avseende Betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

SAMMANFATTNING

Regeringen har remitterat Sala kommun betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85) för inhämtning av synpunkter på betänkandet och det presenterade materialet. Följande yttrande är ett delsvar till Sala kommuns samlade ställningstagande.

YTTRANDE

Det ses som positivt att regeringen utreder frågan om en tvärsektoriell hantering av landsbygdsutvecklingen. Att kunna förankra nationella strategier genom regional och lokal planering ger, i kommunens bild, en stärkt koppling mellan lokala och nationella viljeriktningar. Ser ett behov av att ta fram regionala planer och nätverk där kommuner kan ansluta och diskutera frågorna. Många mindre kommuner har inte expertkompetens och utbytet av erfarenheter kan därmed vara fruktsamt för framgång i frågan. En samordnande myndighet kan även bidra med de resurser som behövs för att öppna upp dessa samverkansformer mellan kommunerna för handskande av lokala perspektiv och erfarenhetsdelning. Att tillförordna en sammanhållande myndighet med ett helhetsperspektiv kan även assistera i den lokala förankringen av den statliga visionen.

Det är däremot av vikt att uppdraget tydligt specificeras och i tidigt skede ger riktlinjer om ansvar, förväntan och avvägningen av lokala, gentemot regionala och statliga viljeriktningar. En annars förekommande problematik är att olika direktiv från Regionen och Länsstyrelsen presenteras och splittrar enigheten i uppdraget. Att samordna funktionen kan istället skapa ett tydligare direktiv till kommunen, något som anses vara ett grundläggande krav för ett lyckat genomförande av uppdraget. Något som låter kommunen genomsyra det regionala perspektivet och lokalt samordna direktiven genom politiskt fattade beslut och strategisk uppföljning av genom adekvata handlingsplaner och policys.

Med ovan nämnt ska även tilläggas att, som betänkandet även påpekar, vittnar flera rapporter om att en välfungerande samverkan både kräver ekonomiska och personella resurser. Något som sätter en eventuell press på mindre kommuner. Det är därmed av vikt att förväntan på kommunerna är tydliga och att ett tålamod för

SALA KOMMUN

genomförandet finns med i betänkande. Med långsiktig uthållighet ser vi däremot att ett genomförande tydligt kan öka den tvärsektoriella samverkan positivt.

Till följd av detta finner vi även att det finns en större potential till ökad uppföljning av kommunal verksamhet och samverkan om det går att koppla till regionala planer. Potentialen att kunna tillgå stöd, delvis från samordnande myndighet, men även från andra kommuner i ett samlat nätverk, kan bidra till en ökad kvalité i de enskilda kommunernas arbete mot landsbygdsutveckling. I en vardag där många mindre kommuner saknar tillgång till expertkunskap kring enskilda ämnesområden ses detta som en stor tillgång, En tillgång inte bara för kommunen, men för att bistå den regionala utvecklingen.

För ett lyckat genomförande ser vi att det finns behov att redan tidigt presentera tydliga ramar och forum för dialog. En stärkt samverkanskedja krävs både för de statliga myndigheterna men även länets kommuner. I enlighet med Statskontorets (2022b) bedömning att upprättandet av en samordning behövs för att förtydliga viljeriktningen. Ser vi att det krävs för att systematiskt genomföra ett tvärsektoriellt arbete inom territoriala politiken.

Delegeringen av samverkansansvaret hos en enskild myndighet kan inte ses som en panacé för den tvärsektoriella samverkan utan det krävs även mer omfattande dialog i de enskilda spåren mellan de olika aktörerna. Detta ställer även krav på ett starkare grepp tas från region och mellan kommuner för att kunna uppnå en samordning med lokal och regional förankring.

Utifrån underlaget ser vi att det finns goda grunder till att skapa en samverkan på en gräsrotsnivå via lokala råd och nätverksträffar med den lokala landsbygden och näringslivet. Detta genom både befintliga och tillskapade forumsformer. En ökad aktivitet från kommunens sida i landsbygdsarbetet kan leda till ett ökat engagemang och balans i den annars ofta omdiskuterade prioriteringsfrågan mellan tätort och landsbygdsutveckling. Detta kan i sin tur leda till lokalsamhällets ökade förstående för statliga viljeriktningarna och en ökad statlig förståelse för de lokala behoven. Det ses positivt på de synergieffekter detta kan bidra till inom offentlig sektor och civilsamhället, i alla led och nivåer.

Genomförandet av utredningens presenterade förslag ses sammanfattningsvis som en positiv utveckling för ett samlat helhetsperspektiv och en tydlig röd tråd mellan lokalsamhället, kommun, region och stat.

Ekonomiska konsekvenser
Ingen ekonomisk konsekvensbedömning har genomförts i tillägg till yttrandet

FÖRSLAG
att Kommunstyrelsen antar yttrandet i sitt ställningstagande till Regeringskansliet

From: Pia Diring on behalf of "Mattias Moberg" <mattias.moberg@regeringskansliet.se>
Sent: 2025-09-11 12:41:16
To: registrator@svk.se; maria.bristrand@almi.se; registrator; kommunen@boden.se; registraturen@boverket.se; kommun@boxholm.se; info@bygdegardarna.se; registrator@chalmers.se; stockholm@coompanion.se; kommun@eda.se; registrator; kommun@eksjo.se; kontaktcenter@falun.se; info@folkbildningsradet.se; kontaktaoss@folketshusochparker.se; info; info@fremia.se; info@foretagarna.se; kommunen@gislaved.se; regiongotland@gotland.se; post@gallivare.se; registrator; kommunstyrelsen@halmstad.se; haningekommun@haninge.se; havochvatten; information@heby.se; info@helasverige.se; hofors.kommun@hofors.se; kommunen@hultsfred.se; kommunen@hylte.se; kommun@herjedalen.se; registrator@jamstalldhetsmyndigheten.se; kommun@kalmar.se; karlskrona.kommun@karlskrona.se; karlstadskommun@karlstad.se; registrator; kommunledningsforvaltningen@katrineholm.se; kommun@kiruna.se; klys@klys.se; krokoms.kommun@krokom.se; info@iva.se; akademien@ksla.se; registrator; kommun@kungsbacka.se; info@lo.se; info@lrf.se; kommun@laxa.se; information.lekeberg@lekeberg.se; info@lessebo.se; registrator; livsmedelsverket; kommun@ljusnarsberg.se; verksamhetsledare@lokalutvecklingsverige.se; info; info@ludvika.se; registrator; registrator@lu.se; blekinge@lansstyrelsen.se; dalarna@lansstyrelsen.se; gotland@lansstyrelsen.se; gavleborg@lansstyrelsen.se; halland@lansstyrelsen.se; jamtland@lansstyrelsen.se; jonkoping@lansstyrelsen.se; kalmar@lansstyrelsen.se; kronoberg@lansstyrelsen.se; Norrbotten@lansstyrelsen.se; skane@lansstyrelsen.se; stockholm@lansstyrelsen.se; sodermanland@lansstyrelsen.se; uppsala@lansstyrelsen.se; varmland@lansstyrelsen.se; vasterbotten@lansstyrelsen.se; vasternorrland@lansstyrelsen.se; vastmanland@lansstyrelsen.se; vastragotaland@lansstyrelsen.se; orebro@lansstyrelsen.se; ostergotland@lansstyrelsen.se; kommunstyrelsen@malmo.se; ks@markaryd.se; kommunen@mellerud.se; registrator; mora.kommun@mora.se; registrator@digg.se; info; registrator; info; info; registrator; registrator; norrkoping.kommun@norrkoping.se; info@norrlandsfonden.se; info@norsjo.se; kommun@ovanaker.se; kommun@pajala.se; prv; kommunhuset@perstorp.se; pts; ragunda.kommun@ragunda.se; region@regionblekinge.se; region.dalarna@regiondalarna.se; rg@regiongavleborg.se; regionen@regionhalland.se; region@regionjh.se; regionen@rjl.se; registrator@regionkalmar.se; registrator@kronoberg.se; regionnorrbotten@norrbotten.se; region@skane.se; registrator.rlk@regionstockholm.se; post@regionsormland.se; region.uppsala@regionuppsala.se; region@regionvarmland.se; regionen@regionvasterbotten.se; region.vasternorrland@rvn.se; region@regionvastmanland.se; regionen@regionorebrolan.se; region@regionostergotland.se; registrator; riksarkivet; kansliet@revriks.se; riksidrottsforbundet@rf.se; info@ri.se; esf; Kommun Info; kansli; sigtuna.kommun@sigtuna.se; simrishamns.kommun@simrishamn.se; kundtjanst@skelleftea.se; skogsstyrelsen; registrator; info@skargardarna.se; skovdekommun@skovde.se; charlotta@smakom.se; kommun@solleftea.se; kommunstyrelsen@solna.se; registrator; jordbruksverket; kulturradet; registrator; registrator@filminstitutet.se; registrator; ks@storuman.se; kommunen@surahammar.se; kyrkostyrelsen@svenskakyrkan.se; info@sapmi.se; info@str-t.com; info@svensktfriluftsliv.se; remisser@svensktnaringsliv.se; info@sfdelegation.se; kansli@saco.se; info@business-sweden.se; sgu; info@hembygdsforbundet.se; registrator@skr.se; registrator; info@flygplatser.se; info@swedavia.se; info@sisp.se; kommunstyrelsen@soderhamn.se; info@solvesborg.se; kommunstyrelsen@tierp.se; tillvaxtverket; info; torsby.kommun@torsby.se; trafikanalys; trafikverket; kommunstyrelsen@trollhattan.se; trosa@trosa.se; registrator; registrator; Kommunledningskontoret@uppsala.se; registrator; vadstena.kommun@vadstena.se; vinnova; info@varagardar.se; vadstena.kommun@vadstena.se; post@vgregion.se; kommun@ockero.se;

registrator; kommunledning@ornskoldsvik.se; kommun@osteraker.se
Cc: Mattias Moberg; Martin Olauzon; Magnus Kolsjö; Erika Nilsson; Patrik Johansson; Anna Hedberg
Subject: Inbjudan till hearing om SVESAMs delbetänkande och fortsatta arbete
Attachments: Inbjudan till hearing om SVESAMs delbetänkande och fortsatta arbete.docx

Inbjudan till hearing om SVESAMs delbetänkande och fortsatta arbete

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet inbjuder till en hearing avseende SVESAMs delbetänkande Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85) samt utredningens fortsatta arbete.

Hearingen innebär ett tillfälle för er som remissinstans att ge kompletterande synpunkter till ert remissyttrande samt möjlighet att få information om och lämna synpunkter avseende SVESAMs fortsatta arbete.

Hearingen kommer hållas i form av ett hybridmöte där det finns möjlighet att antingen delta på plats i Regeringskansliets lokaler i Stockholm eller digital. Vi kan endast erbjuda möjlighet för en representant per organisation att delta då antalet fysiska platser är begränsat.

Tid: torsdag 23 oktober kl. 9:30 – 12:30
Plats: Landsbygds- och infrastrukturdepartementet, Herkulesgatan 17, Stockholm. (lokal Aulan)

Anmälan: Senast tisdag den 30 september till pia.diring@regeringskansliet.se

Ange i anmälan om du önskar delta på plats eller digitalt.

Vänliga hälsningar,
Mattias Moberg, departementsråd

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet
Enheten för regional utveckling och
Landsbygdsutveckling (RUL)
www.regeringen.se

Regeringskansliet

Regeringskansliet

2025-09-10
LI2025/01327

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet
Landsbygdsavdelningen, Enheten för regional utveckling och landsbygdsutveckling

Inbjudan till hearing om SVESAMs delbetänkande och fortsatta arbete

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet inbjuder till en hearing avseende SVESAMs delbetänkande Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85) samt utredningens fortsatta arbete.

Hearingen innebär ett tillfälle för er som remissinstans att ge kompletterande synpunkter till ert remissyttrande samt möjlighet att få information om och lämna synpunkter avseende SVESAMs fortsatta arbete.

Hearingen kommer hållas i form av ett hybridmöte där det finns möjlighet att antingen delta på plats i Regeringskansliets lokaler i Stockholm eller digital. Vi kan endast erbjuda möjlighet för en representant per organisation att delta då antalet fysiska platser är begränsat.

Tid: torsdag 23 oktober kl. 9:30 – 12:30
Plats: Landsbygds- och infrastrukturdepartementet, Herkulesgatan 17, Stockholm. (lokal Aulan)

Anmälan: Senast tisdag den 30 september till pia.diring@regeringskansliet.se

Ange i anmälan om du önskar delta på plats eller digitalt.

Vänliga hälsningar,
Mattias Moberg, departementsråd

Telefonväxel: 08-405 10 00
Webb: www.regeringen.se

Postadress: 103 33 Stockholm
Besöksadress: Malmtorgsgatan 3
E-post: li.registrator@regeringskansliet.se

Regeringskansliet

Remiss

2025-07-01
LI2025/01327

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet

Remittering av betänkandet Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik (SOU 2025:85)

Remissinstanser

1. Affärsverket svenska kraftnät
2. Almi AB
3. Arbetsförmedlingen
4. Bodens kommun
5. Boverket
6. Boxholms kommun
7. Bygdegårdarnas riksförbund
8. Chalmers tekniska högskola AB (Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik)
9. Coompanion
10. Eda kommun
11. Ekonomistyrningsverket (ESV)
12. Eksjö kommun
13. Falu kommun
14. Folkbildningsrådet
15. Folkets hus och parker
16. Folkhälsomyndigheten
17. Fremia
18. Företagarna

Telefonväxel: 08-405 10 00
Webb: www.regeringen.se

Postadress: 103 33 Stockholm
Besöksadress: Malmtorgsgatan 3
E-post: li.registrator@regeringskansliet.se

Sida 1 av 2

19. Gislaveds kommun
20. Gotlands kommun
21. Gällivare kommun
22. Göteborgs universitet (Centrum för regional analys, Förvaltningshögskolan)
23. Halmstads kommun
24. Haninge kommun
25. Havs- och vattenmyndigheten
26. Heby kommun
27. Hela Sverige ska leva
28. Hofors kommun
29. Hultsfreds kommun
30. Hylte kommun
31. Härjedalens kommun
32. Jämställdhetsmyndigheten
33. Kalmar kommun
34. Karlskrona kommun
35. Karlstads kommun
36. Karlstads universitet (Centrum för forskning om hållbar samhällsförändring)
37. Katrineholms kommun
38. Kiruna kommun
39. Konstnärliga och Litterära Yrkesutövares Samarbetsnämnd (Klys)
40. Krokoms kommun
41. Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA)
42. Kungl. Skogs- och lantbruksakademien (KSLA)
43. Kungl. Tekniska högskolan (Avdelningen för urbana och regionala studier)
44. Kungsbacka kommun
45. Landsorganisationen i Sverige (LO)
46. Lantbrukarnas riksförbund (LRF)

47. Laxå kommun
48. Lekebergs kommun
49. Lessebo kommun
50. Linköpings universitet (Centrum för kommunstrategiska studier)
51. Livsmedelsverket
52. Ljusnarsbergs kommun
53. Lokal utveckling Sverige
54. LSU – Sveriges barn- och ungdomsorganisationer
55. Ludvika kommun
56. Luleå tekniska universitet (Institutionen för samhällsbyggnad och naturresurser)
57. Lunds universitet (AgriFood Economics Centre)
58. Länsstyrelsen i Blekinge län
59. Länsstyrelsen i Dalarnas län
60. Länsstyrelsen i Gotlands län
61. Länsstyrelsen i Gävleborgs län
62. Länsstyrelsen i Hallands län
63. Länsstyrelsen i Jämtlands län
64. Länsstyrelsen i Jönköpings län
65. Länsstyrelsen i Kalmar län
66. Länsstyrelsen i Kronobergs län
67. Länsstyrelsen i Norrbottens län
68. Länsstyrelsen i Skåne län
69. Länsstyrelsen i Stockholms län
70. Länsstyrelsen i Södermanlands län
71. Länsstyrelsen i Uppsala län
72. Länsstyrelsen i Värmlands län
73. Länsstyrelsen i Västerbottens län
74. Länsstyrelsen i Västernorrlands län
75. Länsstyrelsen i Västmanlands län

76. Länsstyrelsen i Västra Götalands län
77. Länsstyrelsen i Örebro län
78. Länsstyrelsen i Östergötlands län
79. Malmö kommun
80. Markaryds kommun
81. Melleruds kommun
82. Mittuniversitetet (Institutionen för ekonomi, geografi, juridik och turism)
83. Mora kommun
84. Myndigheten för digital förvaltning (Digg)
85. Myndigheten för kulturanalys
86. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB)
87. Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser
88. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF)
89. Myndigheten för yrkeshögskolan
90. Naturvårdsverket
91. Norrköpings kommun
92. Norrlandsfonden
93. Norsjö kommun
94. Ovanåkers kommun
95. Pajala kommun
96. Patent- och registreringsverket (PRV)
97. Perstorps kommun
98. Post- och telestyrelsen (PTS)
99. Ragunda kommun
100. Region Blekinge
101. Region Dalarna
102. Region Gävleborg
103. Region Halland
104. Region Jämtland Härjedalen

105. Region Jönköpings län
106. Region Kalmar län
107. Region Kronoberg
108. Region Norrbotten
109. Region Skåne
110. Region Stockholm
111. Region Sörmland
112. Region Uppsala
113. Region Värmland
114. Region Västerbotten
115. Region Västernorrland
116. Region Västmanland
117. Region Örebro län
118. Region Östergötland
119. Riksantikvarieämbetet
120. Riksarkivet
121. Riksförbundet enskilda vägar
122. Riksidrottsförbundet
123. RISE Research Institutes of Sweden AB
124. Rådet för Europeiska socialfonden i Sverige (Svenska ESF-rådet)
125. Sala kommun
126. Sametinget
127. Sigtuna kommun
128. Simrishamns kommun
129. Skellefteå kommun
130. Skogsstyrelsen
131. Skärgårdarnas riksförbund
132. Skövde kommun
133. SmåKom
134. Sollefteå kommun

135. Solna stad
136. Statens energimyndighet
137. Statens jordbruksverk
138. Statens kulturråd
139. Statens skolverk
140. Statskontoret
141. Stiftelsen Svenska Filminstitutet
142. Stockholms universitet (Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor)
143. Storumans kommun
144. Surahammars kommun
145. Svenska kyrkan
146. Svenska Samernas Riksförbund
147. Svenska Tornedalingars Riksförbund
148. Svenskt friluftsliv
149. Svenskt näringsliv
150. Sverigefinländarnas delegation
151. Sveriges akademikers centralorganisation (Saco)
152. Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden)
153. Sveriges geologiska undersökning (SGU)
154. Sveriges hembygdsförbund
155. Sveriges kommuner och regioner (SKR)
156. Sveriges lantbruksuniversitet (Institutionen för stad och land)
157. Sveriges Regionala Flygplatser
158. Swedavia AB
159. Swedish Incubators & Science Parks (SISP)
160. Söderhamns kommun
161. Sölvesborgs kommun
162. Tierps kommun
163. Tillväxtverket

164. Tjänstemännens centralorganisation (TCO)
165. Torsby kommun
166. Trafikanalys
167. Trafikverket
168. Trollhättans kommun
169. Trosa kommun
170. Umeå universitet (Institutionen för geografi)
171. Upphandlingsmyndigheten
172. Uppsala kommun
173. Uppsala universitet (Kulturgeografiska institutionen)
174. Vadstena kommun
175. Verket för innovationssystem (Vinnova)
176. Våra gårdar
177. Västerviks kommun
178. Västra Götalandsregionen
179. Öckerö kommun
180. Örebro universitet (Institutionen för humaniora, utbildnings- och samhällsvetenskap)
181. Örnsköldsviks kommun
182. Österåkers kommun

Remissvaren ska ha kommit in till Landsbygds- och infrastrukturdepartementet **senast den 7 oktober 2025**. Svaren bör lämnas per e-post till li.remissvar@regeringskansliet.se och med kopia till li.rul.remissvar@regeringskansliet.se. Ange diarienummer LI2025/01327 och remissinstansens namn i ämnesraden på e-postmeddelandet.

Svaret bör lämnas i två versioner: den ena i ett bearbetningsbart format (t.ex. Word), den andra i ett format (t.ex. pdf) som följer tillgänglighetskraven enligt lagen (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service. Remissinstansens namn ska anges i namnet på respektive dokument.

Remissvaren kommer att publiceras på regeringens webbplats.

I remissen ligger att regeringen vill ha synpunkter på förslagen eller materialet i betänkandet. Om remissen är begränsad till en viss del av betänkandet, anges detta inom parentes efter remissinstansens namn i remisslistan. En sådan begränsning hindrar givetvis inte att remissinstansen lämnar synpunkter också på övriga delar.

Myndigheter under regeringen är skyldiga att svara på remissen. En myndighet avgör dock på eget ansvar om den har några synpunkter att redovisa i ett svar. Om myndigheten inte har några synpunkter, räcker det att svaret ger besked om detta.

För **andra remissinstanser** innebär remissen en inbjudan att lämna synpunkter.

Betänkandet kan laddas ned från Regeringskansliets webbplats www.regeringen.se.

Remissinstanserna kan utan kostnad beställa tryckta exemplar av betänkandet via ett beställningsformulär hos Elanders Sverige AB.

Råd om hur remissyttranden utformas finns i Statsrådsberedningens promemoria Svara på remiss (SB PM 2021:1). Den kan laddas ned från Regeringskansliets webbplats www.regeringen.se.

Mattias Moberg
Departementsråd

Kopia till

Elanders Sverige AB, e-postadress: betankande@elanders.com

Ökad tydlighet, stärkt samverkan

– förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik

Delbetänkande av
SVESAM – Utredningen för Sveriges sammanhållna utveckling

Stockholm 2025

STATENS OFFENTLIGA UTREDNINGAR

SOU 2025:85

SOU och Ds finns på regeringen.se under Rättsliga dokument.

Svara på remiss – hur och varför
Statsrådsberedningen, SB PM 2021:1.
Information för dem som ska svara på remiss finns tillgänglig på regeringen.se/remisser.

Layout: Kommittéservice, Regeringskansliet
Omslag: Elanders Sverige AB
Tryck och remisshantering: Elanders Sverige AB, Stockholm 2025

ISBN 978-91-525-1331-6 (tryck)
ISBN 978-91-525-1332-3 (pdf)
ISSN 0375-250X

Till statsrådet och chefen för Landsbygds- och infrastrukturdepartementet

Regeringen beslutade den 11 juli 2024 att ge en särskild utredare i uppdrag att lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas (dir. 2024:69). Till särskild utredare utsågs samma dag fil. mag. Martin Olauzon. Övriga medverkande anges på nästa sida.

Uppdraget ska slutredovisas senast den 1 juni 2026. Det står utredaren fritt att dessförinnan redovisa delar av arbetet i ett eller flera delbetänkanden. Genom föreliggande delbetänkande har vi alltså valt att nyttja den möjligheten.

Utredningen har antagit namnet SVESAM – Utredningen för Sveriges sammanhållna utveckling.

Martin Olauzon svarar som särskild utredare ensam för innehållet i delbetänkandet. Han har tagit råd av och mottagit underlag från utredningens sakkunniga och experter liksom av sekretariatet som därigenom väsentligen bidragit till betänkandet.

I delbetänkandet används därför ”vi-formen”. Det hindrar inte att skilda uppfattningar kan finnas.

Utredningen överlämnar härmed delbetänkandet *Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik* (SOU 2025:85).

Stockholm i juni 2025

Martin Olauzon

Anna Hedberg
Per Helldahl
Jonas Widell

Förteckning över de som har deltagit i utredningens arbete

Särskild utredare

Martin Olauzon, 2024-07-11–

Sakkunniga

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet

Örjan Hag, 2024-10-23–
Anna Wikström, 2024-10-23–2025-03-11
Alexandra Helgesson, 2025-03-11–
Frida Nordholm, 2024-10-23–

Finansdepartementet

Alexander Bjerner, 2024-10-23–
Felicia Andreassen, 2024-10-23–

Klimat- och näringslivsdepartementet

Karl Westberg, 2024-10-23–
Emilie Anér, 2024-10-23–

Experter

Statliga myndigheter

Lars Wikström, Tillväxtverket, 2024-10-23–
Torbjörn Danell, Tillväxtanalys, 2024-10-23–
Ingela Nilsson, Sametinget, 2024-10-23–
Ulrika Holmgren, Landsbygdsnätverket vid Jordbruksverket, 2024-10-23–
Maria Wikhall, Statskontoret, 2024-10-23–
Katarina Ljunggren, Länsstyrelsen i Norrbottens län, 2024-10-23–

Kommuner och regioner

Karin Hermansson, Region Jönköpings län, 2024-10-23–
Ellinor Ivarsson, Sveriges Kommuner och Regioner, 2024-10-23–

Organisationer

Klas Fritzon, Hela Sverige ska leva, 2024-10-23–
Jonas Nordin, Företagarna, 2024-10-23–
Hallgeir Aalbu, Regeringskansliet i Norge, 2024-10-23–

Forskare

Josefina Syssner, Linköpings universitet, 2024-10-23–

Sekretariat

Anna Hedberg, utredningssekreterare, 2024-10-14–
Per Helldahl, utredningssekreterare, 2025-02-01–2025-06-13[1]
Jonas Widell, utredningssekreterare, 2025-03-01–

[1] Per Helldahl har medverkat som utredningssekreterare genom att Statskontoret lämnat s.k. stabsbiträde.

Innehåll

Sammanfattning **11**

1 Författningsförslag **23**

1.1 Förslag till lag om ändring i lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar 23

2 Uppdrag och arbete **25**

2.1 Uppdraget 25

2.2 Varför ett delbetänkande? 26

2.3 Utredningsarbetet 26

2.4 Delbetänkandets disposition 27

3 Utgångspunkter och huvudfrågor **29**

3.1 Utredningens tre huvudfrågor 30

3.2 Mål för en framtida territoriell politik 31

3.3 Utmaningar för en territoriell politik 33

3.4 Ett uppdrag att föreslå förändring 39

3.5 Platsens betydelse – ett territoriellt synsätt på en modern utvecklingspolitik 40

3.6 Dagens administrativa geografi påverkar utvecklingen av en ny politik 42

3.7 Ett perspektiv till 2050 – långsiktighet och hållbarhet över tid 46

3.8 Tydlighet i ansvarsfördelning och styrning 47
3.9 Ett samverkande system för utveckling 50
3.10 Landsbygdernas utveckling i särskilt fokus 51

4 Politik för regional utveckling och landsbygdsutveckling 53

4.1 Politik riktad till olika geografier har funnits under lång tid 54
4.2 Breda målformuleringar och medel inom många utgiftsområden 62
4.3 Ansvarsfördelningen inom regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik 66
4.4 Uppdrag till statliga myndigheter utvecklar kunskap och lärande 68
4.5 Landsbygderna ser olika ut och landsbygdsområden finns i samtliga län 71
4.6 EU:s rättsakter, program och strategier påverkar utformningen av nationell politik 74

5 En sammanhållen territoriell politik kräver tydligare ansvarsfördelning och styrning 79

5.1 Utgångspunkter för en sammanhållen territoriell politik 80
5.2 Målen för den territoriella politiken behöver bli tydligare 84
5.3 Det saknas en sammanhållen styrning av den territoriella politiken 90
5.4 Uppföljning och utvärdering av politikens insatser finns men helhetsbild saknas 101
5.5 Den territoriella politiken behöver bli mer sammanhållen 105

Sida 165 av 201

6 En ny territoriell politik kräver samverkan 111

6.1 Tvärsektoriella uppgifter och mål förutsätter samverkan mellan flera aktörer 112

6.2 En effektiv samverkan kräver tydliga roller 114

6.3 Ett samverkande system för utveckling 116

6.4 Tydligare regler om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar 132

7 Regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik – ett eller två politikområden? 141

7.1 Både likheter och skillnader mellan regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik 142

7.2 Landsbygdernas särskildheter ger motiv för politik och insatser 147

7.3 Flera avvägningar behöver göras för att ta ställning till frågan om ett eller två politikområden 151

7.4 Hur ska territoriella perspektiv ges utrymme i en förnyad politik? 153

7.5 Fördelarna med ett gemensamt politikområde ser ut att överväga 161

8 Konsekvenser av utredningens förslag 165

8.1 Utgångspunkter för konsekvensanalysen 165

8.2 Tydligare regler om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar 166

9 Författningskommentar 167

9.1 Förslaget till lag om ändring i lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar 167

Referenser 169

Bilagor

Bilaga 1 Kommittédirektiv 2024:69 177

Bilaga 2 Kontakter hittills under arbetet 201

Sammanfattning

Utredningens uppdrag är att lämna förslag till hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas. Förslagen ska stärka möjligheterna att uppnå målen för de båda politikområdena.

Utredningen har valt att ta fram ett delbetänkande. Syftet är att redovisa pågående arbete och även ge underlag till diskussion och möjlighet till inspel i utredningsarbetet.

Inledningsvis vill vi understryka att regeringen är vår uppdragsgivare och att det styr såväl de val vi gör under arbetet som vilken typ av förslag vi slutligen lägger fram. Detta delbetänkande har således ett fokus på det man kan kalla grundläggande förutsättningar för en territoriell politik som regeringen har mandat att styra och påverka.

Utgångspunkter och huvudfrågor

Utredningen redovisar ett antal utgångspunkter och huvudfrågor som kommer att vägleda arbetet fram mot den slutliga redovisningen av uppdraget.

Utredningens tre huvudfrågor

Utifrån regeringens direktiv och som en ram för det fortsatta utredningsarbetet formulerar vi följande tre huvudfrågor.

1. Finns det behov av att förändra och förtydliga statliga myndigheters, inklusive länsstyrelsers, och regioners ansvar och uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken? Vilka förändringar ska i så fall föreslås? Ska regeringens

styrning av politiken förändras och i så fall hur? Hur ska regionernas möjligheter att genomföra det regionala utvecklingsarbetet effektiviseras och stärkas?

2. Vilka hinder finns i dag för samordningen av statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken? Vilka hinder finns i dag för samverkan mellan statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, regioner och kommuner? Hur kan samordning och samverkan effektiviseras och stärkas?
3. Ska den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken slås samman till ett område med ett nytt gemensamt mål? Hur ska det målet i så fall formuleras och följas upp? Vad ska en förnyad politik fokusera på?

Mål för en framtida territoriell politik

I utredningens uppdrag ingår att ta ställning till nuvarande mål för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Målet för den regionala utvecklingspolitiken är *utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet.* Det övergripande målet för den sammanhållna landsbygdspolitiken är *en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd som leder till en långsiktigt hållbar utveckling i hela landet*.

I det fortsatta arbetet med mål för en framtida territoriell politik kommer perspektiven hållbar utveckling och att hela landet ska tas tillvara för att uppnå denna utveckling att vara centrala. Begreppet territoriell sammanhållning, det vill säga att skillnaderna i levnadsförhållanden mellan olika delar av landet inte bör vara alltför stora, kommer att vägleda utredningens arbete.

Utredningen kommer vidare att analysera på vilka sätt staten kan vidta åtgärder för att uppnå en rimlig balans i utvecklingsförutsättningar mellan olika geografier. Vi kommer slutligen att pröva hur staten bör hantera balansen mellan en politik som verkar kompensatoriskt för en territoriell sammanhållning och en som fokuserar på enskilda läns förutsättningar att uppnå en hållbar regional utveckling.

Utmaningar att ta hänsyn till

Utredningen utgår i sitt arbete från ett antal möjligheter men också utmaningar för hur en modern politik för utveckling utifrån ett territoriellt perspektiv bör utformas. Bland de utmaningar vi behandlar ingår följande:

- Hur kan de sektorsperspektiv som präglar politik och förvaltning balanseras i syfte att uppnå mer av helhetssyn i en framtida territoriell politik?
- Vilka konsekvenser kommer den långsiktiga utvecklingen av den europeiska sammanhållningspolitiken att medföra för Sveriges del?
- Hur kan vi möta de demografiska förändringar som är utmanande för en positiv utveckling i hela landet?
- Hur kan behovet av omställning för att möta miljö- och klimatutmaningar hanteras inom ramen för en territoriell politik för hållbar utveckling?
- Hur kan en framtida territoriell politik bidra till att stärka Sveriges sociala sammanhållning?
- Vilka möjligheter och utmaningar följer av den tekniska utvecklingen och vad innebär det för en territoriell politik?
- Hur kan en territoriell politik bidra till samhällets robusthet och beredskap i vid mening?

Sektorspolitiken behöver geografiska glasögon

Att sektorspolitiken tar geografiska hänsyn och bidrar till målen för politiken är avgörande för Sveriges sammanhållna utveckling och kommer att vara en bärande del i en förnyad territoriell politik. Utredningen menar att arbetet med att aktivera andra politikområden att ta geografiska hänsyn behöver intensifieras och förstärkas.

Ett uppdrag att föreslå långsiktig förändring

Vi uppfattar vårt uppdrag som att vi grundligt ska pröva dagens politik i syfte att föreslå konkreta reformer av såväl mål, organisering, ansvarsfördelning, finansiering som arbetssätt. Det finns således ett behov av att tänka nytt och överväga reformer inom de båda politikområdena.

Utredningen anlägger ett långsiktigt perspektiv på såväl analys som resonemang och kommande bedömningar och konkreta förslag – vi arbetar därför med ett tidsperspektiv fram till 2050. Det innebär att vi försöker ta hänsyn till att våra förslag ska kunna användas och vara relevanta under en lång tid och ha en inbyggd möjlighet till flexibilitet och förändring.

Utredningens förslag ska utgå från behovet av en överskådlig och tydlig organisering och ansvarsfördelning. Inslag av en differentierad ansvarsfördelning kan dock komma att prövas.

Utvecklingsansvaret ses över – länsindelningen består

Vi bedömer att de uppgifter som regionerna har enligt lagen om regionalt utvecklingsansvar bör ligga kvar på regionerna. Det finns dock ett behov av att i övrigt noga pröva dagens ansvarsförhållanden och samverkansformer. Vår analys kommer därför att utgå från att staten och regionerna har ett delat ansvar för det regionala utvecklingsarbetet. De statliga myndigheternas medverkan i genomförandet av en framtida territoriell politik är inte minst av det skälet av central betydelse för kommande analyser, bedömningar och förslag.

Inom de närmaste åren saknas, enligt vår bedömning, förutsättningar för en mer genomgripande reform av nuvarande länsindelning eller av indelningen i kommuner. Våra kommande förslag ska därför kunna anpassas även till andra geografier än dagens läns- och kommunindelning. Möjligheter till och stimulans av samverkan över läns- och kommungränser är också viktiga att analysera vidare. Vidare är behovet av att åstadkomma en mer samlad stat centralt för en framtida territoriell politik.

Sida 21 av 201

En sammanhållen territoriell politik kräver tydligare ansvarsfördelning och styrning

Grunderna för en territoriell politik

Utredningen använder territoriell politik som ett samlingsbegrepp för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Vi bedömer att en sammanhållen territoriell politik bör innehålla *mål* som är tillräckligt tydliga för att ge en riktning åt politiken och för att följa upp insatser, en *ansvarsfördelning* som stödjer ett arbete mot de mål som har satts upp och en *uppföljning* av politiken som gör det möjligt att utvärdera de insatser som genomförts. På ett övergripande plan behövs det dessutom en *styrning* som ser till att de olika beståndsdelarna harmonierar med varandra och att den politik som bedrivs leder i önskvärd riktning.

Utredningen har identifierat tre övergripande värden för en territoriell politik. Dessa tre värden är *territoriell sammanhållning*, *effektiv och platsbaserad samordning* samt *lokal och regional förankring*. Vi analyserar de befintliga målen, styrningen och ansvarsfördelningen utifrån dessa värden.

Det saknas en sammanhållen styrning av den territoriella politiken

Vi konstaterar att de förutsättningar på systemnivå som behövs för att åstadkomma en sammanhållen territoriell politik inte finns på plats i dag. Målen för politiken är inte tillräckligt tydliga, vilket bland annat försvårar uppföljningen av politiken. Ansvarsfördelningen är inte heller tillräckligt tydlig för att de olika aktörerna på ett effektivt sätt ska kunna planera och genomföra insatser som skapar förutsättningar för att uppnå politikens mål. Otydligheten innebär också att förutsättningarna för samverkan inte är tillräckligt goda. Det saknas slutligen ett system för uppföljning som gör det möjligt att i tillräcklig utsträckning utvärdera den förda politiken, vilket inte minst är viktigt för att uppnå ett lärande i politikgenomförandet.

Vår övergripande slutsats är att den territoriella politiken i nuläget inte är tillräckligt sammanhållen. Det är statens ansvar att ett sammanhållet system som gör det möjligt att uppnå målen för en territoriell politik finns på plats.

Målen behöver bli tydligare …

Vi gör bedömningen att det behövs mål som tydligt visar vilka förändringar i samhället som regeringen vill uppnå med den territoriella politiken. De övergripande värdena territoriell sammanhållning, effektiv och platsbaserad samordning samt lokal och regional förankring bör ingå i dessa mål.

… liksom ansvarsfördelningen och styrningen

Vi bedömer vidare att det behövs en tydlig ansvarsfördelning inom den territoriella politiken, så att var och en av aktörerna vet vad de ska göra för att bidra till att uppnå målen för politiken. En tydlig ansvarsfördelning skapar också bättre förutsättningar för att aktörerna ska kunna samverka på ett sätt som bidrar till att uppnå dessa mål.

En övergripande verksamhetslogik bör tas fram som visar hur förändringen ska uppnås och vad de olika aktörerna ska bidra med.

Styrningen av myndigheter inom den territoriella politiken bör vara verksamhetsanpassad. Detta innebär att uppdragen till respektive myndighet bör vara utformade på ett sätt som gör det tillräckligt tydligt hur det är tänkt att myndigheten ska bidra till målen för den territoriella politiken. På så sätt får myndigheterna bättre förutsättningar att omsätta styrningssignalerna i lämpliga åtgärder. Styrningen inom den territoriella politiken bör vidare utgå från en analys av vilka myndigheter som är mest centrala för att uppnå målen inom politikområdet.

Uppföljning finns men en helhetsbild saknas

Vi bedömer att det behövs ett sammanhållet system för uppföljning av den territoriella politiken. I detta system bör ingå regelbundet återkommande analyser som gör det möjligt att följa utvecklingen i landets olika geografier. Systemet bör också göra det möjligt att på ett övergripande plan följa styrning och insatser inom den territoriella politiken och huruvida denna politik uppnår sitt mål. Det är viktigt att den uppföljning som sker har tydliga inslag av lärande, det vill säga att analyser omsätts i åtgärder för att förbättra den politik som bedrivs. Genom en övergripande verksamhetslogik för den territoriella politiken skulle förutsättningarna för en sammanhållen uppföljning stärkas.

Vi arbetar vidare mot ett sammanhållet system

Sammanfattningsvis bedömer utredningen att en förnyad territoriell politik bör bedrivas i ett sammanhållet system där mål, styrning och uppföljning hänger ihop. Utredningen avser att i slutbetänkandet presentera ett förslag om utformningen av en framtida territoriell politik.

En ny territoriell politik kräver samverkan

Tvärsektoriella frågor förutsätter samverkan

Utredningen konstaterar att samverkan, ofta i form av flerpartssamverkan, är nödvändig för att tvärsektoriella frågor ska kunna hanteras. De regionala utvecklingsfrågorna liksom landsbygdsfrågorna är tvärsektoriella och berör många politikområden och många aktörer, som statliga myndigheter, kommuner och regioner. Detta ställer krav på att regeringens styrning är sammanhållen, det vill säga att styrningen utgår från verksamhetsområden och ett helhetsperspektiv snarare än utifrån enskilda myndigheter.

Förutsättningar för och hinder mot samverkan

Vi har identifierat vissa förutsättningar för och hinder mot samverkan. En skyldighet för statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, regioner eller kommuner att samverka förutsätter att detta kommer till uttryck som en uppgift eller ett uppdrag för de berörda och att sakfrågan omfattas av samtliga aktörers kompetens. Vidare krävs det en tydlighet i vad som förväntas. Behovet av och målet med samverkan bör vara tydligt, liksom respektive aktörs roll och ansvar. Kostnader för samverkan kan också utgöra ett hinder för samverkan om inte nyttan bedöms överstiga dessa kostnader.

Slutligen kan det vara en utmaning för de statliga myndigheterna att möta 21 regioner och 290 kommuner. För kommunernas och regionernas del kan det handla om olika kontakter med ett stort antal statliga myndigheter, som inte alltid är samordnade sig emellan. Myndigheterna kan vidare ha olika regionala indelningar vilket kan försvåra arbetet för kommuner och regioner.

Samtidigt bör det påpekas att länsstyrelserna har förutsättningar att utifrån ett statligt helhetsperspektiv arbeta sektorsövergripande samt att inom sina ansvarsområden samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser.

Ett samverkande system för utveckling

Staten kan sägas ha en form av systemansvar för att olika samhällsaktörer aktivt och effektivt ska kunna bidra till regional utveckling i hela landet och till en positiv framtid i Sveriges landsbygder. En tydlig styrning och ansvarsfördelning är viktig för att skapa förutsättningar för en effektiv samverkan mellan aktörerna och verksamheterna där de gemensamt kan nyttja resurser och kompetenser. Som tidigare nämnts finns det i dag brister vad gäller tydligheten på dessa områden.

Utredningen kommer därför att analysera och i slutbetänkandet lämna förslag till hur ett flexibelt och effektivt system för ansvarsfördelning, styrning och samverkan bör se ut inom den aktuella politiken.

En av våra utgångspunkter är den kommunala och regionala självstyrelsens betydelse, vars potential bör tas tillvara. Kommunerna bör mer än i dag kunna involveras i en effektiv samverkan med

Sida 265 av 2201

andra för att uppnå målen med politiken. Det finns även en potential i att i än högre utsträckning involvera civilsamhällets aktörer, näringslivet och urfolk och nationella minoriteter i arbetet. Olika typer av samspel mellan aktörer med olika ansvar, kompetenser och perspektiv bör därför utvecklas i en framtida territoriell politik.

Vi anser att metoder och arbetssätt som används inom ramen för leadermetoden är intressanta, särskilt för möjligheter till utvecklad samverkan, och vi kommer att titta vidare på hur de skulle kunna nyttjas i större skala. Utvärderingar har pekat på både fördelar och utvecklingsmöjligheter med leaderarbetet, bland annat att strukturella effekter av insatserna skulle kunna öka på flera sätt.

Hur kan vi uppnå en effektiv samverkan?

I det regionala utvecklingsarbetet förekommer i dag ett stort antal metoder för att åstadkomma samverkan, utöver den författningsreglerade samverkan och den nationella strategin. Regeringen ger inte bara uppdrag till myndigheter att till exempel samordna eller främja samverkan mellan olika aktörer, däribland regionerna, utan erbjuder också regioner att utföra vissa uppgifter. På området finns det också ett formaliserat dialogforum där politiker och tjänstemän träffas och diskuterar långsiktiga och strategiska frågor.

Utredningen kommer inför slutbetänkandet att fördjupa analysen av de olika samverkansformerna och deras för- och nackdelar.

Vi kan konstatera att det kan ta lång tid att bygga upp en fungerande samverkan. Regeringens styrning bör därför, enligt vår uppfattning, vara långsiktig och anpassad efter respektive aktörs förutsättningar. Det är viktigt att det är tydligt vad som förväntas av aktörerna, vad samverkan ska omfatta samt vad som ska uppnås med samverkan. Samverkan mellan aktörerna bör vara utformad så att den leder till konkreta resultat som bidrar till att målen på området uppfylls.

Kostnaderna för samverkan kan ibland vara höga. Hur samverkan ska utformas bör bland annat styras av att kostnaderna inte ska överstiga nyttan.

Sammantaget bedömer utredningen att ett samverkande system för utveckling kan bidra till att målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken uppnås. Vi kommer att återkomma

Sida 276 av 281

med konkreta förslag, inklusive författningsförslag, i slutbetänkandet.

Tydligare regler om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar

Utredningen bedömer dock att det redan nu finns ett behov av att förtydliga bestämmelsen om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar.

Vi föreslår att den aktuella bestämmelsen ändras så att det tydligt framgår att en region ska samråda med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet. Detta är ett förtydligande och innebär inte en ändring i sak.

Vidare föreslår vi att en hänvisning till lagen om nationella minoriteter och minoritetsspråk ska föras in i den aktuella bestämmelsen. Tillägget syftar till att öka tydligheten genom att påminna regionerna om deras skyldighet att samråda enligt minoritetslagen.

Den föreslagna ändringen bör enligt utredningens bedömning kunna träda i kraft den 1 juli 2026.

Regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik – ett eller två politikområden?

Det finns ett nära samband mellan den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken, bland annat eftersom de två politikområdena har likartade mål. Det nära sambandet innebär en otydlig gränsdragning mellan de två politikområdena, vilket medfört att styrning, genomförande och uppföljning har försvårats.

Utredningen gör i delbetänkandet preliminära bedömningar om vad en sammanslagning av politikområdena skulle kunna innebära. Däremot tar vi inte slutlig ställning till frågan om ett eller två politikområden, utan återkommer till det i slutbetänkandet.

Fler skillnader än likheter mellan politikområdena

Utredningen konstaterar att det både finns likheter och skillnader mellan politikområdena. Den främsta gemensamma nämnaren är den grundläggande förutsättningen om platsens betydelse och att geografin är något som politiken måste beakta och hantera. Skillnaderna är fler, till exempel har den regionala utvecklingspolitiken funnits under betydligt längre tid än landsbygdspolitiken. Inom den regionala utvecklingspolitiken är de olika aktörernas ansvar och uppgifter reglerade och det finns en nationell finansiering. Detta saknas inom landsbygdspolitiken.

Landsbygdernas särskildheter ska beaktas

Landsbygdernas behov och förutsättningar behöver, enligt vår bedömning, ges större utrymme i såväl den nationella som regionala politiken. Detta kan uppnås på flera tänkbara sätt, där en väg att gå kan vara en ny gemensam politik för regional utveckling och landsbygdsutveckling där landsbygdsdimensionen klart tydliggörs.

Vi ser en farhåga i att landsbygdens frågor riskerar att hamna i skymundan av städer och tätorter i en gemensam politik. En territoriell politik behöver kunna hantera alla geografiers förutsättningar och behov. Samtidigt förtjänar landsbygder, inklusive områden som öar och skärgårdar, särskild uppmärksamhet i en utvecklingspolitik för hela landet.

Avvägningar för att ta ställning till frågan om ett eller två politikområden

Utredningen har identifierat avvägningar som behöver göras för att i slutbetänkandet kunna ta ställning till frågan om ett eller två politikområden. Balansen mellan en politik som verkar kompensatoriskt för en territoriell sammanhållning och en som fokuserar på enskilda läns förutsättningar att uppnå hållbar regional utveckling är en sådan avvägning. En annan avvägning är den mellan flexibilitet och enhetlighet. Det finns ett behov av insatser som motsvarar platsers specifika förutsättningar, samtidigt som politiken bör vara överblickbar och förståelig. Regelverk kan behöva anpassas efter

platsers förutsättningar och möjligheter till varierande tillämpning behöver finnas. Ansvarsfördelning, uppgifter och möjligheter till samverkan är också avgörande avvägningar för att kunna ta ställning till frågan om politikområden.

En gemensam politik kan innebära ökad tydlighet, bättre samordning och förenkling

Utredningens preliminära bedömning är att en sammanslagning av politikområdena skulle kunna bidra till en bättre överblickbarhet, vilket kan underlätta såväl genomförande som uppföljning av politiken. En samordning av insatser som i dag finns i de två politikområdena innebär att överlappningar skulle kunna undvikas. En sådan samordning kan även leda till förenklingar för företagare och andra som utgör målgrupp för politikens insatser. Skillnaderna mellan de två politikområdena bedöms inte vara ett hinder för att slå ihop dem till ett område med ett gemensamt mål.

Sida 509 av 2201

1 Författningsförslag

1.1 Förslag till lag om ändring i lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar

Härigenom föreskrivs att 9 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar ska ha följande lydelse.

Nuvarande lydelse	*Föreslagen lydelse*
	9 §[1]
En region ska samråda med företrädare för *berörda* organisationer och näringslivet i länet.	En region ska samråda med företrädare för *det civila samhällets* organisationer och näringslivet i länet. *I lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk finns bestämmelser om samråd med de nationella minoriteterna i frågor som berör dem.*

Denna lag träder i kraft den 1 juli 2026.

[1] Senaste lydelse 2019:944.

Sida 57 av 201

2 Uppdrag och arbete

2.1 Uppdraget

Utredningens uppdrag är, enligt regeringens direktiv,[1] att lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas. Syftet med förslagen ska vara att stärka möjligheterna för att uppnå målen för de båda politikområdena.

I uppdraget ingår att bedöma om den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken även i fortsättningen ska vara två separata politikområden med varsitt mål, eller om de bör slås samman till ett politikområde med ett gemensamt mål. Om en sammanslagning föreslås ska också ett förslag till nytt gemensamt mål tas fram. Utredningen ska vidare analysera om det finns behov av att förändra de statliga myndigheternas, inklusive länsstyrelsernas, och regionernas ansvar och uppgifter inom de båda politikområdena samt i så fall föreslå förändringar. Arbetet ska också identifiera hinder och vid behov föreslå hur samordningen mellan statliga myndigheter, inkl. länsstyrelser, och samverkan mellan statliga myndigheter, regioner och kommuner kan utvecklas för att bidra till att uppnå målen för de båda politikområdena.

En central utgångspunkt för arbetet är Riksrevisionens granskning av den regionala utvecklingspolitiken (RiR 2022:8) liksom andra relevanta underlag, analyser och utvärderingar som gjorts av verksamheter knutna till de båda politikområdena. De kopplingar som finns mellan den nationella politiken och EU:s sammanhållningspolitik lyfts också fram och ska beaktas.

[1] Dir. 2024:69.

Sida 32 av 201

Uppdraget ska slutredovisas senast den 1 juni 2026. Det står utredaren fritt att dessförinnan redovisa delar av arbetet i ett eller flera delbetänkanden. Genom föreliggande delbetänkande har vi alltså valt att nyttja denna möjlighet som regeringen ger.

Utredningen har antagit namnet SVESAM – Utredningen för Sveriges sammanhållna utveckling.

2.2 Varför ett delbetänkande?

Utredningen har valt att ta fram ett delbetänkande. Detta beslut har föregåtts av en bred diskussion med såväl uppdragsgivaren som olika aktörer inom offentlig, privat och civil sektor. Vi har uppfattat att många av dem som visat intresse för utredningen gärna ser en möjlighet att ta del av vårt pågående arbete och även ges möjligheter att reflektera över detta och att lämna medskick till utredningen. Syftet med delbetänkandet är därför att redovisa pågående arbete och även ge underlag till diskussion och inspel i utredningsarbetet.

Vi vill här understryka att utredningen ännu är i ett formativt skede. Det innebär dels att huvuddelen av arbetet återstår, dels att vi ännu inte tagit ställning i centrala frågeställningar som framgår av regeringens direktiv eller vår egen problembeskrivning.

Utredningens bedömningar och förslag, inklusive författningsförslag, kommer alltså i huvudsak att redovisas i vårt kommande slutbetänkande. Förslag till reformer av den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken redovisas således i juni 2026 i samlad form till regeringen.

Delbetänkandet innehåller dock ett enskilt författningsförslag vilket syftar till att förtydliga medverkan från det civila samhällets organisationer i det regionala utvecklingsarbetet.

2.3 Utredningsarbetet

Utredningsarbetet har bedrivits på sedvanligt sätt. Utredningen har hittills hållit fyra sammanträden med den grupp av sakkunniga och experter som utsetts att biträda arbetet. Utredaren och sekretariatet har dessutom haft överläggningar med sakkunniga och experter enskilt och i andra konstellationer.

Vi har även arbetat med den referensgrupp av representanter för civilsamhället som Landsbygds- och infrastrukturdepartementet formerat inom ramen för pågående översyn av landsbygdspolitiken.

Utredningen har därutöver haft ett betydande antal möten med företrädare för nationella statliga myndigheter, länsstyrelser, regioner, kommuner, Sveriges Kommuner och Regioner, andra utredningar liksom med representanter för näringslivet, civilsamhället och akademin.[2] Därutöver har vi givit uppdrag till tre forskare eller konsulter[3] för att ytterligare belysa de olika frågeställningar som regeringen lyfter i direktiven till utredningen.

2.4 Delbetänkandets disposition

I kapitel 1 redovisar utredningen ett förslag till förtydligande i 9 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.

I kapitel 2 beskrivs i korthet utredningens uppdrag, skälen för att lämna ett delbetänkande liksom hur utredningsarbetet genomförts.

Kapitel 3 ägnas åt att tydliggöra ett antal utgångspunkter och huvudfrågor som ska vägleda arbetet fram mot slutredovisningen av uppdraget i juni 2026.

I kapitel 4 redovisar och diskuterar utredningen översiktligt de båda aktuella politikområdena och deras utveckling fram tills i dag.

Kapitel 5 analyserar styrningen av och ansvarsfördelningen inom den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken.

I kapitel 6 för utredningen resonemang kring behovet av och förutsättningarna för en utvecklad strategisk samverkan mellan berörda aktörer inom de båda politikområdena. Vi utvecklar även bakgrunden till och skälen för det författningsförslag som lämnas i kapitel 1.

Kapitel 7 går igenom och diskuterar frågan om den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken fortfarande ska vara två separata politikområden eller om de bör slås samman till ett gemensamt område.

[2] Se bilaga 2.
[3] Detta avser uppdrag till Albin Algotsson, Erik Fahlbeck och Göran Hallin, vilkas rapporter framgår av referenslistan.

Kapitel 8 ägnas åt utredningens konsekvensanalys kopplat till författningsförslaget i kapitel 1.

I kapitel 9 redovisar vi slutligen våra författningskommentarer.

Sida 56 av 201

3 Utgångspunkter och huvudfrågor

I detta kapitel redovisar vi ett antal utgångspunkter och huvudfrågor som kommer att vägleda arbetet fram mot den slutgiltiga redovisningen av uppdraget i juni 2026. Redovisningen bör läsas som en nulägesbeskrivning då fler frågeställningar kan komma att visa sig motiverade att hantera under arbetets gång.

Inriktningen är, som nämnts, att i delbetänkandet redovisa och diskutera centrala frågeställningar och utgångspunkter. Syftet är alltså att redovisa pågående arbete och även ge underlag till inspel i det fortsatta utredningsarbetet.

Utredningens bedömningar och förslag, inklusive författningsförslag, kommer däremot i huvudsak att redovisas i vårt kommande slutbetänkande. Våra förslag till reformer redovisas alltså, i samlad form, till regeringen i juni 2026.

Utgångspunkterna bygger huvudsakligen på regeringens direktiv[1] och de erfarenheter vi hittills gjort under utredningsarbetet. Även tidigare arbeten såsom statliga utredningar och rapporter av relevans för uppdraget liksom andra centrala dokument som till exempel den nationella strategin för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030,[2] i fortsättningen benämnd den nationella strategin, har gett vägledning i arbetet.

Våra bedömningar av vad som bör prioriteras i arbetet bygger vidare på en omfattande dialog med förtroendevalda och andra representanter för offentlig verksamhet och samhället i stort.[3]

Delbetänkandet innehåller slutligen även ett enskilt författningsförslag som syftar till att förtydliga det civila samhällets organisationers medverkan i det regionala utvecklingsarbetet.

[1] Dir. 2024:69.
[2] Skr. 2020/21:133.
[3] Se förteckning av genomförda dialoger i bilaga 2.

Sida 57 av 201

3.1 Utredningens tre huvudfrågor

I regeringens direktiv[4] till utredningen lyfts inledningsvis tre frågor som rör centrala och övergripande aspekter på en framtida politik för regional utveckling och landsbygdsutveckling.

Utredningens uppdrag är omfattande och direktiven listar ett betydande antal frågeställningar på olika detaljnivå. Vi väljer därför här att koppla direktivens tre inledande frågor till andra närliggande frågeställningar som regeringen adresserar. Utifrån detta formulerar vi tre huvudfrågor för det pågående arbetet.

Utredningens bedömning: Som en ram för det fortsatta utredningsarbetet formulerar vi tre huvudfrågor:

1. Finns det behov av att förändra och förtydliga statliga myndigheters, inklusive länsstyrelsers, och regioners ansvar och uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken? Vilka förändringar ska i så fall föreslås? Ska regeringens styrning av politiken förändras och i så fall hur? Hur ska regionernas möjligheter att genomföra det regionala utvecklingsarbetet effektiviseras och stärkas?
2. Vilka hinder finns i dag för samordningen av statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken? Vilka hinder finns i dag för samverkan mellan statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, regioner och kommuner? Hur kan samordning och samverkan effektiviseras och stärkas?
3. Ska den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken slås samman till ett område med ett nytt gemensamt mål? Hur ska det målet i så fall formuleras och följas upp? Vad ska en förnyad politik fokusera på?

Dessa tre frågeområden ser utredningen som centrala att besvara i det kommande slutbetänkandet då uppdraget redovisas i sin helhet. Huvudfrågorna utgör därigenom också en ram för det fortsatta utredningsarbetet. Regeringens uppdrag[5] till utredningen att förtyd-

[4] Dir. 2024:69, s. 1 f.
[5] Dir. 2024:69, s. 7 ff.

Sida 57 av 201

liga politikens omfattning och avgränsning liksom att göra en samlad bedömning av de båda politikområdena ger vidare centrala förutsättningar för att kunna besvara de tre huvudfrågorna.

3.2 Mål för en framtida territoriell politik

Utredningens uppdrag är att lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas. Dessa två politikområden kallar vi med ett gemensamt begrepp *territoriell politik.* I uppdraget ingår bland annat att ta ställning till nuvarande mål för de båda områdena.

Utredningens bedömning:

- Perspektiven hållbar utveckling och att hela landet ska tas tillvara i arbetet med att uppnå denna utveckling är centrala för utredningens fortsatta arbete.
- Begreppet territoriell sammanhållning ska vägleda utredningens arbete. Vi kommer därför att analysera på vilka sätt staten kan vidta åtgärder för att uppnå en rimlig balans i utvecklingsförutsättningar mellan olika geografier.
- Vi kommer vidare att pröva hur staten bör hantera balansen mellan en politik som verkar kompensatoriskt för en territoriell sammanhållning och en som fokuserar på enskilda läns förutsättningar att uppnå hållbar regional utveckling.

Målet för den regionala utvecklingspolitiken är *utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet*.[6]

Det övergripande målet för den sammanhållna landsbygdspolitiken är *en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd som leder till en långsiktigt hållbar utveckling i hela landet*.[7]

[6] Prop. 2019/20:1, utgiftsområde 19, s. 11; bet. 2019/20:NU2; rskr. 2019/20:113.
[7] Bet. 2017/18:NU19; rskr. 2017/18:360.

Sida 58 av 201

Vid en första blick på de båda målformuleringarna framgår att de delar flera beståndsdelar; inte minst fokus på ”hållbar utveckling” och att denna utveckling ska ske i ”hela landet”. Perspektiven hållbar utveckling och att hela landet ska tas tillvara i arbetet med att uppnå denna utveckling blir därför centrala utgångspunkter för såväl utredningens arbete med eventuella förslag till målformuleringar som övriga analyser, bedömningar och förslag.

Behovet av en politik för territoriell sammanhållning

I arbetet med att analysera ovan nämnda huvudfrågor kommer vi även att återkomma till frågeställningar kopplade till den regionala utvecklingspolitikens och den sammanhållna landsbygdspolitikens mål. Utredningen kommer att beskriva och analysera hur dessa har förändrats över tid för att se vilka erfarenheter som är viktiga att ta med i utvecklingen av utredningens övergripande uppdrag att: ”… lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas …”.

Begreppet territoriell sammanhållning[8] kommer att vägleda arbetet. Som vi ser på begreppet handlar det om att på politisk väg söka motverka oönskade skillnader mellan delar av ett land eller mellan olika geografier. Vi kommer i detta sammanhang att analysera på vilka sätt staten kan vidta åtgärder för att uppnå en rimlig balans i utvecklingsförutsättningar mellan olika geografier.

Utredningen kommer därför under arbetet med slutbetänkandet att analysera frågan om balansen mellan å ena sidan en politik som verkar kompensatoriskt för att åstadkomma en territoriell sammanhållning och å andra sidan en politik som fokuserar på respektive läns förutsättningar att utifrån egna prioriteringar uppnå hållbar regional utveckling.

[8] Territoriell sammanhållning är ett begrepp som förekommer i EU-fördraget. Vår definition av territoriell sammanhållning sammanfaller i allt väsentligt med den som används där. Se Fördraget om Europeiska unionens funktionssätt, Europeiska unionens officiella tidning (2016-06-07), C 202/47, artikel 174.

Grundläggande förutsättningar i fokus i delbetänkandet

Utredningen vill understryka att regeringen är vår uppdragsgivare och att det styr såväl de val vi gör under arbetet som vilken typ av förslag vi slutligen lägger fram. Våra förslag riktar sig därför till regeringen och rör frågor som denna kan och bör hantera. Detta delbetänkande har således ett fokus på det man kan kalla grundläggande förutsättningar för en territoriell politik som regeringen har mandat att styra och påverka.

Vi behandlar därför ämnen som rör hur regeringen kan fördela ansvar mellan olika aktörer och utveckla styrning och uppföljning av politiken. Vi analyserar också hur staten kan stimulera samråd, samordning och samverkan i syfte att involvera olika samhällsaktörer i arbetet med att skapa hållbar utveckling i hela landet. Här vill vi särskilt understryka näringslivets och det civila samhällets viktiga roller.

Delbetänkandet analyserar också regeringens centrala direktivfråga om den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken även i fortsättningen ska vara två separata områden eller om de ska slås samman till ett politikområde med ett nytt gemensamt mål.

I delbetänkandet försöker vi alltså att lägga en grund för vårt fortsatta arbete med kommande förslag till reformer av den territoriella politiken, som ska redovisas i juni 2026. Vår ambition är att i slutbetänkandet återkomma med konkreta förslag till hur den framtida territoriella politiken ska inriktas och utformas inom olika samhällsområden.

3.3 Utmaningar för en territoriell politik

Utredningen utgår i sitt arbete från ett antal möjligheter men också utmaningar för hur en modern politik för utveckling utifrån ett territoriellt perspektiv bör kunna utformas. I detta avsnitt diskuterar vi kortfattat några av de utmaningar som vi kommer att arbeta vidare med. Sannolikt kommer fler relevanta utmaningar, och även möjligheter, att tydliggöras i det fortsatta arbetet med ett slutbetänkande.

Utredningens bedömning: Bland utmaningar vi behandlar ingår följande:

- Hur kan de sektorsperspektiv som präglar politik och förvaltning balanseras i syfte att uppnå mer av helhetssyn i en framtida territoriell politik?
- Vilka konsekvenser kommer den långsiktiga utvecklingen av den europeiska sammanhållningspolitiken att medföra för Sveriges del?
- Hur kan vi möta de demografiska förändringar som är utmanande för en positiv utveckling i hela landet?
- Hur kan behovet av omställning för att möta miljö- och klimatutmaningar hanteras inom ramen för en territoriell politik för hållbar utveckling?
- Hur kan en framtida territoriell politik bidra till att stärka Sveriges sociala sammanhållning?
- Vilka möjligheter och utmaningar följer av den tekniska utvecklingen och vad innebär det för en territoriell politik?
- Hur kan en territoriell politik bidra till samhällets robusthet och beredskap i vid mening?

Sektorsperspektiven behöver balanseras

Vårt samhälle, och därmed vår samhällsorganisation, är komplex. Samhälle, politik och förvaltning präglas av en långtgående specialisering som många gånger är nödvändig för att hantera stora och komplicerade samhällsutmaningar. Det är dock utredningens mening att denna långtgående specialisering och sektorisering av den offentliga förvaltningen på olika nivåer behöver balanseras med perspektiv som ger möjligheter till en mer tvärsektoriell helhetssyn på samhällsutvecklingen.

En väg att gå är att väga av olika sektorers intressen mot ett territoriellt synsätt som syftar till en helhetssyn. För att kunna göra en sådan avvägning i det vardagliga arbetet i förvaltningens olika delar krävs en ökad medvetenhet och kunskap om territoriella perspektiv. Detta gäller inte minst nationella statliga myndigheter.

I den nationella strategin klargör regeringen att ”[d]et territoriella perspektivet i den regionala utvecklingspolitiken innebär att potentialen i varje geografiskt område tas till vara utifrån sina särskilda förutsättningar.”[9]

Helhetssyn och minskad sektorisering lyftes också fram av den parlamentariska Ansvarskommittén som viktiga argument för deras förslag om en ny utformning av den regionala utvecklingspolitiken.[10] Kommittén framhöll bland annat att ”[f]ör att motverka avigsidor med sektoriseringen inom staten föreslår kommittén att de nuvarande formerna för beredning, beslut och styrning kompletteras med ett territoriellt perspektiv.”[11]

Enligt förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete ska statliga myndigheter inom sina verksamhetsområden verka för att målet för den regionala utvecklingspolitiken uppnås. Myndigheterna ska även i sin verksamhet i så stor utsträckning som möjligt ta hänsyn till regionala förutsättningar när det är lämpligt.[12] Här kommer utredningen särskilt att analysera länsstyrelsernas möjligheter att bidra till en framtida territoriell politik, bland annat genom att samordna olika statliga verksamheter och intressen.

Även Tillväxtverkets förslag om att ge statliga myndigheter som regeringen anser är särskilt viktiga för den regionala utvecklings- och landsbygdspolitiken i uppdrag att analysera och redovisa genomförandet av sektorspolitiken utifrån ett territoriellt perspektiv förtjänar att lyftas fram i detta sammanhang.[13]

Utvecklingen av den europeiska sammanhållningspolitiken

Den europeiska sammanhållningspolitiken, liksom de resurser som är knutna till denna, har varit och är viktiga för genomförandet av Sveriges regionala utvecklingspolitik och landsbygdspolitik. Sedan inträdet i EU 1995 har den nationella politiken kunnat utvecklas bland annat med finansiering från sammanhållningspolitiken och den gemensamma jordbrukspolitiken.

[9] Skr. 2020/21:133, s. 25.
[10] SOU 2007:10, s. 76.
[11] SOU 2007:10, s. 86.
[12] 18 § förordning (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[13] Tillväxtverket 2025a.

Sida 582 av 2201

Utredningen kommer därför att analysera utvecklingen av den europeiska sammanhållningspolitiken i relation till våra utredningsfrågor. I skrivande stund diskuteras sammanhållningspolitikens utformning och innehåll efter 2027. Utredningen kommer att följa denna process med stort intresse. Vi har dessutom ambitionen att se på utvecklingen i ett längre perspektiv än enbart inför kommande programperiod. Vår bedömning är att den europeiska sammanhållningspolitiken, liksom jordbrukspolitiken, kommer att genomgå betydande förändringar under de kommande decennierna. Därför är det viktigt att vår analys berör hur Sverige som nation kan hantera möjliga förändringar på europeisk nivå.

En utmanande demografi

Det är mycket som pekar på att lokala och regionala utmaningar kopplade till den demografiska utvecklingen kommer att bli en central fråga att hantera i en framtida territoriell politik för hållbar utveckling.

Tillväxtverket tecknar i en ny rapport[14] en bild av att sjunkande födelsetal och låg invandring ger stora utmaningar, särskilt i de glesare delarna av vårt land. Även om befolkningsutvecklingen generellt är positiv eller stabil så visar många landsbygdskommuner på en svag befolkningstillväxt. Befolkningens genomsnittsålder ökar också snabbare än hittills. Bilden av en åldrande befolkning gäller för alla län liksom de flesta kommuner. De befolkningsframskrivningar man hänvisar till visar på en lägre befolkningstillväxt och negativ befolkningsutveckling i flera län.

SKR lyfter också i sin senaste ekonomirapport[15] att den svagare befolkningsutvecklingen innebär stora förändringar för kommuners och regioners olika verksamheter. En studie från Nordregio om demografiska utmaningar för kommuner och regioner i nordiska länder ger en liknande bild[16].

Frågan om den demografiska utvecklingen på kortare och längre sikt kommer därför att vara central för utredningens analyser, bedömningar och förslag.

[14] Tillväxtverket 2025c.
[15] SKR 2025a, s. 8 ff.
[16] Nordregio 2025.

Förutsättningar för omställning i hela landet

Regeringen framhåller att den regionala utvecklingspolitiken ska bidra till omställningen till ett hållbart samhälle.[17] En del av detta är att stärka miljö- och klimatperspektiven. Politiken ska skapa förutsättningar för en omställning där hela landet är med. Men förutsättningarna för omställning kan variera mycket mellan olika delar av landet.

Sammantaget är utvecklingen kopplad till miljö och klimat negativ och behovet av insatser för att vända utvecklingen stort. På samma gång visar den tekniska utvecklingen liksom olika sätt att styra och påverka människors och företags beteende att det finns goda möjligheter att nå framgång i ett aktivt miljö- och klimatarbete. Näringslivets och civilsamhällets möjligheter att bidra i omställningsarbetet behöver tas tillvara.

Förutsättningar för omställning till ett hållbart samhälle behöver finnas i alla delar av landet. Vi kommer i det fortsatta arbetet analysera hur en framtida territoriell politik kan hantera dessa frågor. Samverkan mellan sektorer och politikområden är av stor betydelse, inte minst handlar det om myndigheternas arbete. Länsstyrelserna har en viktig roll på den regionala nivån, både som expertmyndighet för miljö- och klimatfrågor med mera och som samverkanspart med regionerna.

Ett samhälle som håller samman

Ett viktigt mål för en modern territoriell politik bör vara ett Sverige som håller ihop. Oavsett var i landet människor bor och verkar ska alla känna delaktighet och ha möjligheter att bidra och få del av resurser på ett sätt som upplevs som rättvist och rimligt. I dag finns det tecken som tyder på att den traditionellt starka sammanhållningen i det svenska samhället utsätts för prövningar.

Utredningen kommer att diskutera hur samhällsutvecklingen påverkar möjligheterna att stärka den territoriella sammanhållningen i vårt land. I denna del avser vi också att koppla resonemang, bedömningar och förslag till syftet med den europeiska sammanhållningspolitiken, det vill säga att stärka den ekonomiska, sociala och territoriella sammanhållningen i Europa. Andra europeiska dokument

[17] Skr. 2020/21:133.

och processer som kan ge vägledning är Territoriella agendan 2030 och EU-kommissionens långtidsvision för unionens landsbygdsområden 2040.

Den tekniska utvecklingen ger möjligheter – och utmaningar

Den tekniska utvecklingen påverkar snart sagt varje del av det moderna samhället. Innovationer och nya sätt att använda teknik förändrar våra liv liksom möjligheterna till snabb utveckling i samtliga samhällssektorer. Utmaningarna med anledning av teknikutvecklingen kan se olika ut i olika delar av landet.

Under senare år har fokus i hög grad legat på de nya möjligheter och utmaningar som digitaliseringen för med sig. Men vi behöver också se till den potential som finns inom många andra, kanske mer traditionella, områden där tekniken kan bidra till ökad effektivitet och tillgänglighet. Självklart behöver en utredning om utveckling i hela landet ha förmåga att väga in såväl den tekniska utvecklingens möjligheter som dess utmaningar i analyser, bedömningar och förslag.

Ett robust samhälle med beredskap för kris och förändring

Sverige, Europa och världen upplever en mer osäker och oförutsägbar tid än på decennier. Hot och risker av olika slag präglar på många sätt vår vardag och det offentliga samtalet. Vår beredskap att förebygga, möta och hantera dessa hot och risker är därför i fokus för snart sagt all offentlig, privat och ideell verksamhet.

Utredningen kommer därför att även analysera den territoriella politikens betydelse för och koppling till samhällets beredskap och robusthet i vid mening.

I arbetet kommer vi att analysera behovet av territoriella perspektiv och hänsynstagande för såväl livsmedelsberedskap som beredskap för att kunna möta samhällskriser av skilda slag.

Sida 465 av 2201

3.4 Ett uppdrag att föreslå förändring

Enligt regeringens direktiv ska, som nämnts ovan, utredningen lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas. Vi uppfattar detta som ett tydligt uppdrag och mandat att pröva de båda politikområdena förutsättningslöst och ur ett brett perspektiv som inkluderar politikens mål, organisering och genomförande liksom dess förutsättningar för lärande och utveckling.

Utredningens bedömning: Regeringen har förväntningar på en grundlig prövning av dagens politik, i syfte att kunna föreslå konkreta reformer av såväl mål, organisering, ansvarsfördelning, finansiering som arbetssätt.

Bland annat mot bakgrund av att regeringen och andra aktörer återkommande lyfter brister i nuvarande politik ser vi ett behov av att tänka nytt och överväga tydliga reformer av dagens politik och dess genomförande.

Sammantaget innebär det att vi ser ett brett uppdrag med en tydlig förväntan från uppdragsgivaren om att vi ska genomföra en grundlig prövning av de båda politikområdena, som ger förutsättningar att tänka nytt och konstruktivt. Riksrevisionens och andra aktörers ifrågasättande av både styrning och genomförande av den regionala utvecklingspolitiken ger ytterligare grund för omprövning.

Utifrån denna omprövning ska vi sedan lägga väl avvägda och konkreta förslag till mål, organisering, ansvarsfördelning och finansiering liksom konkreta arbetssätt i framtidens politik.

Regeringens avgränsningar av uppdraget

Av direktiven framgår att utredningen ska fokusera på vissa frågor men också avgränsa sitt arbete.[18] I punktform är dessa avgränsningar:

- förslag ska i första hand påverka utgiftsområde 19 Regional utveckling och vissa delar av utgiftsområde 23 Areella näringar,

[18] Dir. 2024:69, s. 5.

Sida 476 av 2201

landsbygd och livsmedel som rör landsbygdsutveckling och landsbygdspolitik,

- förslag som påverkar andra delar av utgiftsområde 23 eller andra utgiftsområden får inte innebära förändringar av etablerade mål för de utgiftsområdena,
- uppdraget omfattar inte frågor som rör EU:s lagstiftning om och nationellt genomförande av den framtida sammanhållningspolitiken eller fiskeripolitiken,
- uppdraget omfattar inte heller frågor som rör EU:s lagstiftning om, nationellt genomförande av eller processer vad gäller den nuvarande och framtida gemensamma jordbrukspolitiken, dock ingår samverkan som omfattar Leader i uppdraget,
- utredningen ska inte lämna förslag som omfattas av det kommunala planmonopolet enligt plan- och bygglagen (2010:900), samt
- inte heller att lämna förslag på förändringar av den statliga infrastrukturplaneringsprocessen eller förslag på enskilda infrastrukturobjekt eller satsningar.

3.5 Platsens betydelse – ett territoriellt synsätt på en modern utvecklingspolitik

En utredning som ska lämna förslag om framtidens regionala utvecklingspolitik och landsbygdspolitik bör med självklarhet utgå från det som med olika uttryck benämns som platsens betydelse, ett rumsligt perspektiv eller ett territoriellt synsätt.

Utredningens bedömning:

– Utredningen ska genomgående anlägga ett territoriellt perspektiv på de analyser, bedömningar och förslag vi behandlar.

– Vi ska också pröva frågan om hur en framtida territoriell politik konkret bör utformas för att kunna sägas utgå från olika platsers unika förutsättningar.

– Ett territoriellt perspektiv är särskilt viktigt att betona i analysen av hur statens olika verksamheter bidrar till hållbar regional utveckling och landsbygdsutveckling.

Regeringens nationella strategi klargör, som nämnts, att en politik för hållbar regional utveckling behöver utgå från ett tydligt territoriellt perspektiv.[19] Utredningens utgångspunkt är också att anlägga ett territoriellt eller geografiskt perspektiv på de analyser, bedömningar och förslag som vi behandlar. Våra kommande förslag ska också genomgående betona platsers betydelse och utgå ifrån att de samhällsutmaningar olika politikområden har att ta sig an bör bygga på territoriellt grundade analyser.

Med en platsbaserad politik menar vi att denna tar hänsyn till de unika förutsättningar som en plats har. Men den kan också handla om att föra en politik som har platsen som ett objekt för insatser med syfte att ändra platsens förutsättningar i riktning mot ett önskat läge.[20] Inslag i en sådan politik kan till exempel vara omfattande system som den kommunalekonomiska utjämningen. Men det kan också vara mer avgränsade satsningar som stöd till en viss grupp av kommuner[21] eller stöd till dagligvarubutiker i glesare områden.[22]

I det fortsatta arbetet kommer utredningen att pröva frågan om hur en framtida territoriell politik konkret kan utgå från platsens betydelse ur båda dessa perspektiv.

Det territoriella perspektivet är naturligt att utgå ifrån när vi diskuterar regionernas och kommunernas, liksom länsstyrelsernas, uppdrag och arbete. Den regionala och lokala geografin är en självklar utgångspunkt för deras verksamheter. Däremot är det utredningens uppfattning att det även för dessa aktörer finns möjligheter att utveckla synen på platsens betydelse. Det kan bland annat handla om skillnader i inomregional och inomkommunal utveckling. En bättre bild av hur utvecklingen skiftar inom län, och kommuner, är en central utgångspunkt för ett tydligare landsbygdsperspektiv i en framtida territoriell politik.

[19] Skr. 2020/21:133, s. 1.
[20] Se t.ex. Syssner 2023. I OECD 2025b utvecklas argumenten för en platsbaserad politik och dess relevans för hållbar utveckling i en regional kontext.
[21] Se t.ex. förordningen (2018:152) om statsbidrag till socioekonomiskt eftersatta kommuner.
[22] Förordningen (2000:284) om stöd till kommersiell service.

Perspektivet att platsens betydelse är central för utveckling blir än tydligare när vi vänder blicken mot de nationella statliga myndigheterna. I landsbygdspropositionen från 2018 klargör regeringen att de statliga myndigheterna kan göra mer för att bidra till hela landets utveckling: ”Sveriges långsiktiga tillväxt och utveckling är beroende av levande landsbygder. Staten och den nationella sektorspolitiken har dock inte alltid fullt ut bidragit till att skapa tillräckliga förutsättningar för olika aktörer att ta tillvara möjligheter till hållbar utveckling och tillväxt samt hantera de utmaningar som delar av Sveriges landsbygder står inför.”[23]

De nationella statliga myndigheternas och andra utgiftsområdens[24] bidrag till att förverkliga målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken är också tydligt utpekade i våra direktiv.[25] Frågor kopplade till de nationella sektorsintressenas bidrag till politikgenomförandet kommer alltså vara av central betydelse för vårt fortsatta arbete med ett slutbetänkande.

3.6 Dagens administrativa geografi påverkar utvecklingen av en ny politik

Dagens geografiska indelning består – tills vidare

Sveriges indelning i län och kommuner har diskuterats under lång tid. Förändringar har också genomförts, till exempel genom omfattande kommunindelningsreformer på 1950- respektive 1970-talet. Även länsindelningen har justerats vid några tillfällen om än inte i sin helhet. Flera statliga utredningar har också presenterat förslag på hur en förändrad läns-[26] och/eller kommunindelning skulle kunna se ut och åstadkommas.[27]

Utredningens bedömning:

– Vi utgår från att det, inom de närmaste åren, inte finns förutsättningar för en mer genomgripande reform av nuvarande länsindelning eller av indelningen i kommuner.

[23] Prop. 2017/18:179, s. 14.
[24] Dvs. förutom utgiftsområde 19 och delar av utgiftsområde 23.
[25] Dir. 2024:69, s. 8.
[26] Och därmed även landstings-/regionindelningen.
[27] Se t.ex. SOU 2007:10, SOU 2016:48, SOU 2020:8 eller SOU 2024:6.

Sida 59 av 201

- Det bör dock finnas en öppenhet och förmåga att anpassa utredningens kommande förslag även till andra geografier än dagens läns- och kommunindelning.
- Möjligheter och stimulans till samverkan över läns- och kommungränser är bland annat därför viktiga att analysera vidare.
- Behovet av att åstadkomma en mer samlad stat är central för en framtida territoriell politik. I arbetet med att uppnå detta bör länsstyrelserna ha en central roll.
- Utredningens förslag ska utgå från behovet av en överskådlig och tydlig organisering och ansvarsfördelning. Dock kan inslag av en differentierad ansvarsfördelning komma att prövas.

Frågan har, som sagt, diskuterats och utretts under lång tid men i dagsläget talar litet för att den politiska viljan finns att ändra Sveriges geografiska indelning. Utredningen bedömer därför att det inte finns förutsättningar för en mer genomgripande reform av vår administrativa indelning under de närmaste åren.[28]

Eftersom utredningen anlägger ett perspektiv fram till år 2050 bör det självklart finnas en öppenhet för att indelningsförändringar kan komma att ske längre fram i tiden. De förslag vi ska presentera i vårt slutbetänkande ska därför utgå från att politiken och dess aktörer bör ha en förmåga att verka också i en annan geografisk indelning än dagens. Det kan till exempel handla om andra funktionella geografier än dagens administrativa indelning.

Även om det kan finnas goda skäl att på längre sikt se över indelningen i såväl län som kommuner bör man också se och ta vara på de fördelar som finns med dagens geografiska struktur. Här kan till exempel nämnas en relativ geografisk närhet, jämfört med tidigare föreslagna ”storlän”,[29] liksom en väl inarbetad geografi som olika aktörer känner till och där det finns tillgång till upparbetade samverkansmönster. Invånarnas trygghet och känsla av identitet är något som är av stort värde i arbetet för en hållbar utveckling i hela landet.

[28] Här ska tilläggas att regeringen nyligen dels tagit initiativ till att pröva frågan om kommunsammanslagningar på frivillig väg genom Kommunperspektivutredningen (SOU 2024:6) och andra initiativ. Se regeringens pressmeddelande 2025-04-03: Regeringen stärker mindre kommuners kapacitet.
[29] Se t.ex. SOU 2016:48, s. 163 ff.

Sida 59 av 201

Samverkan över läns- och kommungränser

Utredningens bedömning att läns- och/eller kommunindelningen knappast kommer att ändras i närtid ger bland annat argument för att det finns anledning att se över möjligheterna till samverkan över rådande administrativa gränser.

Över åren har vi sett en ökande rörlighet av människor, varor och tjänster som på olika sätt motiverar att mer funktionella samband beaktas i det regionala utvecklingsarbetet liksom i landsbygdsutvecklingen.

Regeringen lyfter också i utredningens direktiv att vi ska ”analysera hur den regionala indelningen för vissa statliga myndigheter kan underlätta samordning och samverkan för att uppnå målen inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.”[30] Vi kommer därför att se över hur förordningen (2022:593) om vissa förvaltningsmyndigheters regionala indelning kan ge möjligheter för statliga myndigheter att bättre samordna sitt arbete ur ett territoriellt perspektiv. Inte minst länsstyrelsernas möjligheter att samordna nationella myndigheter skulle kunna underlättas av en mer ensad statlig indelning.

En mer samlad stat ger bättre möjligheter för samverkan med regionerna men också med kommuner, näringsliv och civilsamhällets organisationer. Utredningen kommer därför att analysera dessa frågor vidare med inriktningen att i slutbetänkandet återkomma med förslag som underlättar och stimulerar samverkan.

I sammanhanget kommer även arbetet inom de programområden[31] (NUTS 2) som används med koppling till den europeiska sammanhållningspolitiken att beaktas. Samverkan som i vissa fall uppstått utifrån denna geografi är också relevant för den framtida utvecklingspolitiken.

Hänsyn till olika förutsättningar – asymmetri en möjlighet?

Sverige är ett ytstort land, ett av de största i Europa. Samtidigt är invånarantalet relativt begränsat och ojämnt fördelat över ytan. Den största kommunen har nästan en miljon invånare, medan den

[30] Dir. 2024:69, s. 18.
[31] NUTS är den regionala indelning som används inom EU för statistikredovisning. NUTS 2 används bland annat för regionalfondens insatser.

Sida 52 av 201

minsta har under 2 500 invånare. Våra 21 län, som regionerna verkar inom, varierar också mycket i såväl invånarantal som yta.

Mot bakgrund av detta ligger det nära till hands att fundera över om någon form av differentierad uppgiftsfördelning bör övervägas i framtiden. Det vill säga om det i en framtida territoriell politik går att arbeta med inslag av en asymmetrisk samhällsorganisation. Detta bör övervägas särskilt med tanke på vår bedömning att en reform av läns- och/eller kommunindelningen inte förefaller trolig inom de närmaste åren.

Den parlamentariska Ansvarskommittén diskuterade frågan om en differentierad uppgiftsfördelning i sitt slutbetänkande 2007. Bland annat står det att ”Kommittén har analyserat frågan om en differentierad uppgiftsfördelning och konstaterar att en mer utvecklad asymmetri inte skulle medverka till en överskådlig och tydlig samhällsorganisation, vare sig för medborgarna eller för samhället i stort.”[32]

Den parlamentariska Kommunutredningen[33] diskuterade också frågan om asymmetriska lösningar för primärkommunernas del. Förutom att man konstaterade att viss asymmetri redan nu förekommer så är kommittén generellt tveksam till asymmetri som en lösning på kommunernas nuvarande och framtida utmaningar.

Diskussionen om möjliga asymmetriska lösningar har alltså uppmärksammats av andra aktörer. Bland dessa kan nämnas en rapport i ämnet från Tillväxtanalys.[34]

Mot bakgrund av att det gått snart 20 år sedan Ansvarskommittén gjorde sin analys av regionernas förutsättningar, och den utveckling som varit sedan dess, finns det anledning att återigen diskutera frågan om en differentierad uppgiftsfördelning. Det faktum att skillnaderna i förutsättningar för utveckling och tillväxt mellan olika delar av landet på en del sätt ökat sedan början av 2000-talet ger också motiv för en förnyad analys.

Utredningen vill redan nu klargöra att vi ser att de problem med asymmetriska lösningar som Ansvarskommittén, Kommunutredningen och andra har lyft fortfarande är aktuella. Målsättningen för den framtida ansvarsfördelningen inom områdena regional utveckling och landsbygdsutveckling är fortsatt att den ska vara enhetlig

[32] SOU 2007:10, s. 83 f.
[33] SOU 2020:8, s. 498 ff.
[34] Tillväxtanalys 2017, särskilt kap. 6.

Sida 59 av 201

och därmed överblickbar och förståelig för medborgarna. Samtidigt behöver den vara funktionell ur ett verksamhetsperspektiv. Vi återkommer till frågan i slutbetänkandet.

3.7 Ett perspektiv till 2050 – långsiktighet och hållbarhet över tid

Utredningen menar att de stora och komplexa utmaningar som en platsbaserad politik för utveckling har att ta sig an kräver stabila och långsiktiga förutsättningar.

Utredningens bedömning:

- Utredningen anlägger ett långsiktigt perspektiv på såväl analys som resonemang och kommande bedömningar och konkreta förslag – vi arbetar därför med ett tidsperspektiv fram till 2050.
- Det innebär att vi försöker ta hänsyn till att våra förslag ska kunna användas och vara relevanta under lång tid och ha en inbyggd möjlighet till flexibilitet och förändring.

Den senaste regionalpolitiska utredningen presenterades 2000.[35] Året därefter lämnade regeringen förslag till en ny regional utvecklingspolitik.[36] Justeringar av politikens innehåll och genomförande har genomförts sedan dess men någon samlad analys har inte gjorts.

Landsbygdspolitiken har utretts av parlamentariska kommittéer inte mindre än två gånger sedan millennieskiftet.[37] Utredningen gör dock en preliminär bedömning att dessa utredningar ännu inte i någon betydande grad påverkat ansvarsfördelning, regeringens styrning eller politikgenomförandet.

Den analys och de förslag som denna utredning senare ska presentera bör därför bygga på att politiken ska kunna ligga fast över en längre tidsperiod. Det gäller inte minst de ansvars- och styrningsmässiga grunderna. Politiken behöver samtidigt ha en förmåga till flexibilitet att möta nya förutsättningar och utmaningar.

[35] SOU 2000:87.
[36] Prop. 2001/02:4.
[37] SOU 2006:101 resp. SOU 2017:1.

Sida 50 av 201

Utredningen väljer alltså att anlägga ett långsiktigt perspektiv som grund för vår analys liksom för våra bedömningar och kommande förslag till en framtida territoriell politik för Sverige. Det tidsperspektiv som utredningen söker överblicka omfattar därför tiden fram till 2050.

3.8 Tydlighet i ansvarsfördelning och styrning

Av regeringens direktiv framgår att de båda politikområdena bör kännetecknas av en ökad tydlighet jämfört med i dag. I direktiven hänvisar regeringen återkommande till Riksrevisionens granskning av den regionala utvecklingspolitiken.

Riksrevisionen drar bland annat slutsatsen att politikområdet kännetecknas av ”… bristande tydlighet, långsiktighet och helhetsperspektiv i regeringens styrning och organisering av statens insatser, med konsekvenser för bland annat samverkan mellan sektorer och förvaltningsnivåer, utvärderingen av politikens samlade effekter och regionernas förutsättningar för att hantera det regionala utvecklingsansvaret.”[38]

Vår första huvudfråga syftar till att ta reda på om det finns behov av att förändra och förtydliga statliga myndigheters, inklusive länsstyrelsers, och regioners ansvar och uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Vi ska också utreda vilka förändringar som i så fall bör föreslås. Dessutom ska vi se över om regeringens styrning av politiken bör förändras och i så fall hur. Utredningen ska även lägga fram förslag på hur regionernas möjligheter att genomföra det regionala utvecklingsarbetet ska effektiviseras och vid behov stärkas.

Kopplat till detta ska vi också ”lämna förslag på hur regeringen kan styra och organisera den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken på ett sätt som innebär att länsstyrelsernas möjligheter att inom sin verksamhet även beakta ett tillväxtorienterat perspektiv kan stärkas.”[39]

Utredningen har, bland annat i syfte att öka tydligheten, identifierat tre övergripande värden som kan ses som grundläggande för förståelsen av och utformandet av en modern territoriell politik.

[38] Riksrevisionen 2022, s. 62.
[39] Dir. 2024:69, s. 16.

Sida 59 av 201

Dessa är *nationell och territoriell sammanhållning, effektiv och platsbaserad samordning,* samt *lokal och regional förankring*. De tre värdena kan enligt utredningen ses som grundläggande argument för att det överhuvudtaget behövs en territoriell politik.

I kapitel 5 diskuterar vi mer ingående frågor om styrning och ansvarsfördelning och redogör för våra bedömningar av hur dessa frågor bör tas vidare i arbetet med ett slutbetänkande.

Det regionala utvecklingsansvaret ses över och förtydligas

Frågan om det regionala utvecklingsansvaret och dess organisatoriska hemvist har varit i fokus när territoriell politik diskuterats under de senaste decennierna. Argument har brutits mot varandra och känslorna har ibland gått höga.

Utredningens bedömning:

- De uppgifter som samtliga regioner har enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar bör ligga kvar på regionerna.
- Utredningen ser dock behov av att i övrigt noga pröva de ansvarsförhållanden och samverkansformer som berörs inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.
- Särskilt medverkan från statens olika verksamheter i genomförandet av en framtida territoriell politik är av central betydelse för kommande analyser, bedömningar och förslag.

Sedan 2019 är frågan om ansvarsfördelning delvis avgjord på så sätt att i samtliga 21 län har respektive region ansvar för vissa uppgifter knutna till regional utveckling enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar. Dessa uppgifter är att:

- utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin,
- fastställa mål och prioriteringar för det regionala kompetensförsörjningsarbetet och tillhandahålla bedömningar av länets kompetensbehov inom offentlig och privat sektor på kort och lång sikt,

Sida 505 av 2201

- besluta om användningen av vissa statliga medel för regionalt utvecklingsarbete,
- följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala utvecklingsarbetet,
- utföra uppgifter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram, samt
- upprätta och fastställa länsplaner för regional transportinfrastruktur.

Av regeringens direktiv framgår att utredningen ska ta sig an frågan om hur regionernas möjligheter att genomföra det regionala utvecklingsarbetet kan effektiviseras och vid behov stärkas.[40] Vi tolkar regeringen som att frågan om regionernas ansvar för ovan nämnda uppgifter därför knappast bör bli föremål för en förnyad bedömning. När vi analyserar och bedömer frågan om hur förutsättningarna för det regionala utvecklingsarbetet bör kunna förtydligas och effektiviseras kommer vi även att ha i åtanke den korta tid som gått sedan nuvarande ansvarsfördelning genomfördes fullt ut 2019.

Detta innebär dock inte att utredningen ser att dagens ansvarsförhållanden och samverkansformer skulle fungera väl. Tvärtom ger olika bedömningar, inte minst Riksrevisionens granskning, att uppdraget på flera sätt är otydligt och att genomförandet av politiken liksom samverkan kring olika uppdrag på området inte fungerar effektivt. Bland annat därför kommer utredningen att lägga betydande fokus på att analysera och ta fram förslag till hur ansvarsförhållanden, samverkan och genomförande av politiken kan effektiviseras.

Vår analys kommer att utgå från att staten och regionerna har ett delat ansvar för det regionala utvecklingsarbetet. Ansvarsfördelning liksom regeringens styrning behöver bland annat därför förtydligas för regionerna och för statens olika aktörer.

Dessutom bör utgångspunkterna för ansvar och genomförande av politiken vara tydliga och relevanta för kommunerna, näringslivet och civilsamhället. Allt för att möjliggöra och stimulera en utvecklad samverkan där olika aktörers resurser och kompetens tas tillvara.

[40] Dir. 2024:69, s. 16.

Sida 59 av 201

I detta är det inte minst lika viktigt att klargöra hur länsstyrelserna, som statens företrädare i samma geografi som regionerna verkar, på ett effektivare sätt än i dag kan nyttjas i arbete och samverkan för länens och landsbygdernas utveckling.

Våra förslag till hur en ökad tydlighet i det regionala utvecklingsarbetet kan uppnås återkommer vi till i slutbetänkandet.

En tydligare begreppsanvändning

Av direktiven framgår att utredningen har att ”analysera begreppen territoriellt perspektiv, hänsyn till regionala förutsättningar och landsbygdsperspektiv samt föreslå vilka begrepp som bör användas i styrning och uppföljning av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken …”.[41]

Utredningen ser behov av att se över begreppsanvändningen inom de båda politikområdena i syfte att öka förutsättningarna för en ökad tydlighet, effektivare styrning och förbättrade möjligheter till samverkan mellan aktörer med ansvar inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Vi kommer därför att återkomma med förslag på en tydligare begreppsanvändning i utredningens slutbetänkande.

3.9 Ett samverkande system för utveckling

En av utredningens huvudfrågor handlar om vilka hinder det finns för samordning av statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Vi ska också analysera vilka hinder det finns för samverkan mellan statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, regioner och kommuner. Dessutom ska vi se över hur samordning och samverkan kan effektiviseras och stärkas.

För utredningen är behovet av goda förutsättningar för en effektiv samordning och samverkan centrala. Vi ska därför analysera förutsättningar för och hinder mot samordning och samverkan och påbörjar det arbetet i delbetänkandet. I detta ingår att redovisa sam-

[41] Dir. 2024:69, s. 11

Sida 59 av 201

verkansformer som används i dag och diskutera hur samverkan fungerar i praktiken inom de båda politikområdena.

Bland de ämnen vi ska arbeta vidare med kan nämnas det ansvar som staten, enligt vår bedömning, har för att ge förutsättningar för samverkan. En sådan roll kan ses som att ha ett systemansvar för att olika samhällsaktörer aktivt och effektivt ska kunna bidra till en positiv utveckling i hela landet.

Det gemensamma ansvaret för regional utveckling som staten och regionerna har behöver analyseras och förtydligas. Betydelsen av att statens olika verksamheter aktivt kan delta i den territoriella politiken kan inte nog understrykas om målen för politiken ska kunna förverkligas i handling. I praktiken bygger dagens arbete för regional utveckling och landsbygdsutveckling på en flerpartssamverkan där olika samhällsaktörer bidrar utifrån sina roller, kompetenser och resurser i bred mening. Utredningen betonar därför värdet av att kommunerna, näringslivet och det civila samhällets organisationer ges goda möjligheter att delta i arbetet för en hållbar utveckling i hela Sverige.

I kapitel 6 diskuterar vi mer ingående frågor om samordning, samverkan och samråd samt redogör för våra bedömningar av hur dessa frågor bör tas vidare i arbetet med ett slutbetänkande.

3.10 Landsbygdernas utveckling i särskilt fokus

Uppdraget att bedöma om den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska slås samman till ett område med ett nytt gemensamt mål är central och ska besvaras i det kommande slutbetänkandet i juni 2026. Utredningen kommer även att återkomma med förslag till vad en förnyad politik bör fokusera på för att långsiktigt stärka hela landets utveckling.

Vi vill redan här poängtera att det är ett mål i sig för vårt arbete att lämna förslag som syftar till att ge förutsättningar för en generellt positiv utveckling för Sveriges landsbygder. Den nuvarande sammanhållna landsbygdspolitikens mål, ”en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd som leder till en långsiktigt hållbar utveckling i hela landet”,[42] är

[42] Bet. 2017/18:NU19; rskr. 2017/18:360.

Sida 59 av 201

därför fortsatt en central utgångspunkt för vårt arbete och för kommande förslag.

De erfarenheter som dragits under arbetet med den sammanhållna landsbygdspolitiken sedan 2018 bör också tas tillvara i det framtida politikgenomförandet, oavsett om politiken organiseras i ett eller två politikområden.

Landsbygdernas specifika förutsättningar, dess särskildheter, motiverar riktade hänsyn och insatser. Utredningen menar att politiken behöver ge förutsättningar för att både hantera utmaningar och ta vara på möjligheter som finns i landsbygderna.

I kapitel 7 diskuterar vi mer ingående frågorna om ett eller två politikområden liksom om landsbygdsperspektivets betydelse. Vi redogör där också för våra bedömningar av hur dessa frågor bör tas vidare i arbetet med ett slutbetänkande.

Sida 69 av 201

4 Politik för regional utveckling och landsbygdsutveckling

I det här kapitlet tittar vi på hur dagens regionala utvecklingspolitik och landsbygdspolitik har vuxit fram över tid. Kapitlet beskriver också innehållet i politiken, ansvarsfördelningen och politikens koppling till EU-program och strategier. Vi använder begreppet *territoriell politik* som ett samlingsbegrepp för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken. *Regionalpolitik* används i texten som ett övergripande begrepp för den politik som över tid har haft olika benämningar, men som avgränsas av politikområdet regional utveckling.

Under åren har olika typer av geografiskt riktade insatser presenterats av de regeringar som har suttit vid makten, inom olika utgifts- och politikområden. Insatser för landsbygdsutveckling fanns under lång tid främst genom den gemensamma jordbrukspolitiken, GJP. Det var först 2018 när landsbygdspropositionen[1] presenterades som en nationell politik för Sveriges landsbygder tog form. Regionalpolitiken har en avsevärt längre historia, där dagens utvecklingsriktade politik har föregåtts av politik med skilda målsättningar och innehåll.

Kapitlet inleds med en beskrivning av hur den nationella territoriella politiken har utvecklats fram till i dag. Därefter redogör vi för mål och medel för de två politikområdena, följt av ett avsnitt om ansvarsfördelningen inom regional utvecklingspolitik respektive landsbygdspolitik. Vi redogör sen för uppdrag till statliga myndigheter inom de två politikområdena, samt för ett resonemang om landsbygdsbegreppet. Kapitlet avslutas med en beskrivning av EU-program och strategier av relevans för territoriell politik.

[1] Prop. 2017/18:179.

Sida 60 av 201

4.1 Politik riktad till olika geografier har funnits under lång tid

Politik för landsbygdsutveckling och regional utveckling har funnits i olika former under lång tid. I det här avsnittet redogör vi för hur dagens regionala utvecklingspolitik och landsbygdspolitik har vuxit fram. Vi beskriver också landsbygdsperspektiven i regionalpolitiken under de senaste 30 åren.

Den regionala utvecklingspolitiken tar form

I mitten av 1960-talet presenterades det som brukar kallas den första regionalpolitiska propositionen i Sverige.[2] Riktlinjerna för den lokaliseringspolitik som föreslogs var att främja en lokalisering av näringslivet som skulle bidra till en snabb ekonomisk tillväxt. Bland annat infördes så kallat lokaliseringsstöd till företag i framför allt mellersta och norra Sverige under den här tiden.

Under 1970-talet betonades vikten av den stora regionalpolitiken, det vill säga hur staten utformar politiken inom områden som infrastruktur, försvar eller utbildning för att ta regionala hänsyn. Till exempel utlokaliserades omkring 10 000 arbetstillfällen vid statliga myndigheter från Stockholm till 16 orter runt om i landet.

Senare delen av 1970-talet och en bit in på 1980-talet präglades av kriser för flera svenska basindustrier. Parallellt med den offentliga sektorns expansion utvecklades en tilltro till möjligheterna att genom samhällsplanering styra utvecklingen i önskad riktning. Politiken innehöll krispaket till bland annat varvsindustrin och textilindustrin, som fick stor påverkan på situationen i berörda delar av landet. Under den här tiden lanserades ett nytt verktyg, genom vilket det så kallade länsanslaget förstärktes med medel för projektfinansiering. Det nya anslaget kan ses som grunden till dagens regionala utvecklingsanslag, de så kallade 1:1-medlen.

Under 1990-talet introduceras ambitionen att låta regionalpolitiken utvecklas till en politik för utveckling av hela landet. Den ekonomiska krisen i början av 1990-talet innebar att det inte längre var enbart de norra delarna av landet som drabbades av krisen utan även områden längre söderut. Ett exempel på regionalpolitiska åtgärder

[2] Prop. 1964:185.

Sida 61 av 201

var att den tidigare avslutade länsplaneringen återkom i ny tappning genom så kallade regionala tillväxtavtal, sedermera regionala tillväxtprogram. Avsikten var att kommuner, vissa statliga myndigheter inklusive länsstyrelser (och de nybildade regionala självstyrelseorganen i vissa län) skulle komma överens om den för varje län bästa användningen av resurser för att stärka den regionala tillväxten.

Genom EU-medlemskapet 1995 fick Sverige bland annat tillgång till finansiering via strukturfonderna, vilket innebar ett resurstillskott till de regionala utvecklingsmedlen och särskilt för olika typer av utvecklingsprojekt och regionala företagsstöd. EU:s sammanhållningspolitik, med syfte att stärka den ekonomiska, sociala och territoriella sammanhållningen, blev en del av ramverket för utvecklingsfrågor i Sverige. Det finns också tecken på att regionernas ställning har stärkts genom EU-medlemskapet, i och med det intresse för och fokus på regionernas utvecklingsfrågor som finns inom EU.[3]

I regeringens proposition 1998, *Regional tillväxt – för arbete och välfärd*,[4] presenterades en ny regional näringspolitik med fokus på att tillväxtpotentialen bättre tas tillvara om näringspolitiken anpassas till lokala och regionala förutsättningar, tillsammans med en regionalpolitik som inriktades på att stödja utvecklingen i utsatta regioner, främst de så kallade skogslänen. En särskild del av regionalpolitiken utgjorde i vissa avseenden glesbygds- och landsbygdspolitik.

Regionalpolitiska utredningen, som i september 2000 överlämnade sitt slutbetänkande till regeringen, är den senaste offentliga utredningen om utformningen av regionalpolitiken i Sverige.[5] Utredningen slog fast att en nationell politik för regional utveckling ska bestå av både traditionell sektorspolitik och av decentralisering genom ökat utrymme för lokala hänsyn och prioriteringar. Förslagen grundades på uppfattningen att statens roll är att formulera mål och finansiera åtgärder medan det praktiska genomförandet bör hanteras av andra aktörer. Utredningen presenterades som ett nytt decentraliserat sätt att arbeta med den offentliga sektorns medel för regional utveckling.

[3] Rönnblom 2008; Blom, Johansson och Persson, 2022.
[4] Prop. 1997/98:62.
[5] SOU 2000:87.

Sida 602 av 2201

En ny regional politik med inriktning på utveckling presenterades av regeringen 2001 i propositionen *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*.[6] I propositionen föreslogs ett nytt politikområde för hela landet, där regionalpolitik och regional näringspolitik inom näringspolitiken tillsammans bildade den nya regionala utvecklingspolitiken. Målet för den nya politiken var väl fungerande och hållbara lokala arbetsmarknadsregioner med en god servicenivå i alla delar av landet. De regionala tillväxtprogrammen utgjorde basen i det långsiktiga arbetet för en hållbar regional utveckling.

Regeringens skrivelse *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030*[7] (i fortsättningen kallad nationella strategin) utgör inriktningen för den nuvarande regionala utvecklingspolitiken. Strategin har fyra strategiska områden samt prioriteringar för respektive område.[8]

Dagens regionala utvecklingspolitik är en bred politik som utgår från avgörande samhällsutmaningar och de tre hållbarhetsdimensionerna. Miljö- och klimataspekter är tydligt adresserade och av strategin framgår att den regionala utvecklingspolitiken ska bidra till omställningen till ett hållbart samhälle. Genomförandet av Agenda 2030 och ett stort antal av de globala målen för hållbar utveckling är centrala för politiken. Förutsättningarna för en hållbar regional utveckling varierar mellan olika delar av landet och därför behöver insatserna ha ett territoriellt perspektiv.

Gemensam jordbrukspolitik med insatser för landsbygdsutveckling[9]

Historiskt sett har staten inriktat politiken för landsbygder mot i första hand de areella näringarna, och särskilt jordbruket. Ända sedan efterkrigstiden har politiken haft ambitionen att modernisera jordbrukssektorn, med stort fokus på strukturomvandling och rationella produktionsenheter. 1990 beslutade Sveriges riksdag att avreglera jordbruket och politiken skulle verka för omställning av jordbruket till annat företagande i landsbygder. Avregleringen var en följd av den livsmedelspolitiska reformen[10] som innebar att jord-

[6] Prop. 2001/02:4.
[7] Skr. 2020/21:133.
[8] Riksrevisionen 2022.
[9] Avsnittet baseras till stor del på Ds 2018:10.
[10] Prop. 1989/90:146.

Sida 60 av 201

bruket skulle verka på samma villkor som andra näringar och att produktionen skulle styras av konsumenternas efterfrågan. Jordbruket i norra Sveriges skulle bevaras genom riktade stöd till vissa produktionsgrenar, främst mjölkproduktion.

Genom medlemskapet i EU 1995 infördes EU:s gemensamma jordbrukspolitik (GJP), till att börja med i form av ett miljöprogram för jordbruket. Insatser för landsbygdsutveckling fanns under 1995–1999 i de så kallade målprogram som var en del av strukturfonderna. Miljöprogrammet inom GJP ersattes under kommande budgetperiod 2000–2006 av ett miljö- och landsbygdsprogram, där den så kallade andra pelaren innehöll insatser för landsbygdsutveckling. I de två programperioderna mellan 2007 och 2022 samlades insatserna för landsbygdsutveckling i det svenska landsbygdsprogrammet.

I propositionen från 1998 om riktlinjer för Sveriges arbete med GJP[11] redogjorde regeringen för sin bedömning att politiken på sikt måste förändras i grunden, bland annat för att tillgodose behovet av regional näringslivsutveckling och landsbygdsutveckling. Sedan EU-reformen av jordbrukspolitiken 1999 har landsbygdsutveckling, som andel av den totala jordbruksbudgeten på EU-nivå, ökat i betydelse fram till reformen 2013 då utvecklingen i stället blev den motsatta. Sverige har under hela sin tid i EU verkat för en ökad marknadsorientering, men i reformen av GJP 2013 fick förespråkare för en återreglering av jordbruket stort inflytande på utfallet av EU-förhandlingarna.

Miljöåtgärder har alltsedan medlemskapet i EU fått stort utrymme i de svenska landsbygdsprogrammen och har motsvarat upp emot 70 procent av dess budget. Reformarbetet inför landsbygdsprogrammet som inleddes 2013 resulterade i utökade möjligheter till insatser för landsbygdsutveckling, exempelvis infördes möjligheten att stödja investeringar i idrottsanläggningar. En av de budgetmässigt största insatserna under de senaste programperioderna har varit stöd för bredbandsutbyggnad på landsbygden.[12]

[11] Prop. 1997/98:142.
[12] Bredbandsstödet är sedan 2022 ett nationellt stöd och ingår således inte i den strategiska planen för GJP.

Sida 64 av 201

Det så kallade gemenskapsinitiativet Leader[13] introducerades i Sverige 1995, med fokus på lokalt utvecklingsarbete. Fram till och med 2006 fanns Leader i separata åtgärdsprogram (Leader II samt Leader+) och från och med 2007 blev Leader en del av landsbygdsprogrammen.

Under den senaste programperioden har fokus för genomförandet av GJP i Sverige inte breddats mot mer generella landsbygdsinsatser utan i stället smalnats av mot jordbruk och livsmedelsproduktion. Sverige har i dag inte ett separat landsbygdsprogram utan ett gemensamt dokument för genomförandet av GJP i Sverige; Sveriges strategiska plan för den gemensamma jordbrukspolitiken 2023–2027 (den strategiska planen). Alla medlemsländer ska arbeta utifrån tre allmänna och nio särskilda mål, där ett allmänt mål är att förbättra livet i landsbygdsområden och ett särskilt mål är att bidra till en levande landsbygd. Det är i huvudsak åtgärder inom Leader som inriktas mot landsbygdsutveckling.[14] Av budgetpropositionen för 2023 framgår att regeringens avsikt var att flera åtgärder som hittills hanterats inom GJP i stället skulle utformas som nationella stöd.

Utvecklingen fram till en sammanhållen landsbygdspolitik

En parlamentarisk kommitté tillsattes 2004, med uppdrag att föreslå en långsiktig strategi för den nationella landsbygdspolitiken.[15] Kommittén överlämnade sitt slutbetänkande 2006 och i det lyftes bland annat lokalt inflytande, sektorsamverkan och kunskapsutveckling med fokus på landsbygden som avgörande för att nå målen om en ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbar utveckling av landsbygden.

Regeringens skrivelse *En strategi för att stärka utvecklingskraften i Sveriges landsbygder*[16] hade ambitionen att ta ett samlat grepp om landsbygdsfrågorna och utgick bland annat från ovan nämna utredning. Därutöver gjordes en inventering av förslag från civilsam-

[13] Leader är en förkortning av den franska meningen Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale. Det betyder Samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden.
[14] Andra insatser som anges för att bidra till målet om levande landsbygder är investeringsstöd för diversifiering och utveckling av livsmedelskedjan, stöd till samarbete samt stöd till kompetensutveckling. Mer information om den strategiska planen finns på Jordbruksverkets webbplats.
[15] SOU 2006:101.
[16] Skr. 2008/09:167.

Sida 605 av 2201

hållet samt från ett antal myndigheter. I skrivelsen lyftes att landsbygdernas förutsättningar ska tas till vara för att bidra till den egna och hela landets hållbara utveckling. Behovet av insatser från politik inom fler områden än regional tillväxt och landsbygdsutveckling slogs fast, liksom avsikten att arbeta med landsbygdssäkring av politiska beslut och insatser. Skrivelsen kan ses som ett steg på vägen att hantera landsbygders och regioners utveckling samlat.

Parlamentariska landsbygdskommittén tillsattes 2015 med uppdrag att lämna förslag till en sammanhållen politik för långsiktigt hållbar utveckling i Sveriges landsbygder. Slutbetänkandet *För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd*[17] innehöll ett stort antal förslag, bland annat förslag till förordning om statliga myndigheters ansvar för landsbygdsutveckling och förslag till ändringar i ett antal myndigheters instruktioner.

Den sammanhållna landsbygdspolitiken lanserades genom propositionen *En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder*,[18] som antogs av riksdagen 2018. Politiken presenterades som sektorsövergripande och med beröring med många olika sakområden. Huvudsakligt underlag för propositionen var den parlamentariska landsbygdskommitténs betänkande. Inriktningen och målen för politiken skulle ses som en plattform för att kunna utforma beslut och åtgärder för livskraftiga landsbygder. Propositionen innehåller särskilt angelägna områden för en långsiktigt hållbar utveckling i Sveriges landsbygder och förslag om styrning och organisering av politiken.

Regeringen gick inte vidare med landsbygdskommitténs författningsförslag om statliga myndigheters ansvar för landsbygdernas utveckling. Genom en nyligen beslutad ändring av Tillväxtverkets instruktion har dock myndigheten fått utpekade uppgifter inom den sammanhållna landsbygdspolitiken.[19]

[17] SOU 2017:1. Kommittén lämnade även ett delbetänkande; SOU 2016:26.
[18] Prop. 2017/18:179.
[19] Se 1 och 4 §§ förordningen (2009:145) med instruktion för Tillväxtverket. De aktuella ändringarna trädde i kraft den 12 maj 2025.

Sida 60 av 201

Landsbygdsperspektiv i regionalpolitiken

Landsbygdsperspektiv har funnits i regionalpolitiken på olika sätt och varierande grad under åren. Redan i propositionen från 1964[20] fanns särskilda insatser för gles- och landsbygder, bland annat för att främja företagens utveckling och säkerställa service. I utredningsdirektiven framhölls utflyttningen från landsbygden och storstädernas tillväxt som ett huvudsakligt problem.

Utmaningar och behov av insatser för gles- och landsbygder fick utrymme inom regionalpolitiken i början av 1990-talet, bland annat genom att landsbygdsutveckling var ett prioriterat område för de regionala strategier som togs fram av länsstyrelserna. I regeringens proposition *Bygder och regioner i utveckling*[21] föreslogs en omfattande satsning på landsbygdsutveckling. Riksdagen beslutade med anledning av propositionen bland annat om ett nytt landsbygdsstöd som ersatte det tidigare glesbygdsstödet. Dessutom förstärktes stödet till dagligvarubutiker och drivmedelsstationer i serviceglesa områden. Behovet att lyfta gles- och landsbygder i regionalpolitiken lyftes särskilt.

I EU:s sammanhållningspolitik fanns redan under 1990-talet insatser med fokus på strukturomvandling i landsbygdsområden, genom de så kallade mål 5b- och mål 6-programmen som Sverige fick del av i och med EU-medlemskapet 1995.

När den nya regionala utvecklingspolitiken tog form under början av 2000-talet tonades landsbygds- och glesbygdsperspektiven ned jämfört med den tidigare politiken. 2004 ändrades namnet på utgiftsområdet från *Regional utjämning och utveckling* till enbart *Regional utveckling*. Riksdagen beslutade 2001 om *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*.[22] I politiken lyftes så kallade funktionella regioner, med 81 lokala arbetsmarknadsregioner. Inom dessa skulle tätorter och gles- och landsbygder ses som kompletterande områden. Bedömningen var att med ett sådant synsätt minskade betydelsen av en särskild gles- och landsbygdsdimension.

Som en del av en omstrukturering av flera myndigheter avvecklades Glesbygdsverket 2009. I budgetpropositionen för 2010[23] framgick följande: ”Inom utgiftsområdet fanns myndigheten Glesbygds-

[20] Prop. 1964:185.
[21] Prop. 1993/94:140.
[22] Prop. 2001/02:4; bet. 2001/02:NU4; rskr. 2001/02:118.
[23] Prop. 2009/10:1, utgiftsområde 19, s. 9.

Sida 68 av 201

verket, vilken avvecklades den 31 mars 2009. Verksamheten som bedrevs vid myndigheten har övergått till Tillväxtverket och Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys)."

Av den nuvarande nationella strategin framgår att de landsbygder som kännetecknas av bland annat sviktande arbetsmarknad och hög grad av demografisk obalans har utmaningar som kan behöva uppmärksammas särskilt. Beroendeförhållanden och vikten av ömsesidigt utbyte mellan invånare och verksamheter i städer och landsbygder nämns särskilt. De fyra strategiska områden som pekas ut är tvärsektoriella och alla insatser ska ha ett territoriellt perspektiv. I strategin uttrycks att politiken ska inriktas mot att alla delar av landet ges möjligheter att utvecklas efter sina särskilda förutsättningar. Regeringen lägger fast att "ju fler delar av landet som är utvecklingskraftiga och hållbara, desto bättre för Sverige".

Ny strategi för levande och trygga städer

I början av 2025 presenterade regeringen en ny inriktning för stadsutvecklingspolitiken, genom skrivelsen *En strategi för levande och trygga städer*.[24] Stadsutveckling är, precis som landsbygdsutveckling och regional utveckling, ett tvärsektoriellt politikområde. Målet för den regionala utvecklingspolitiken är ett av de mål som pekas ut som relevanta för stadsutvecklingen. I strategin läggs fast att "utvecklingen av relationerna och synergierna mellan städer och omgivande områden är viktiga för såväl städernas som hela Sveriges utveckling och för människors möjligheter att kunna bo, leva och verka i hela landet".

[24] Skr. 2024/25:96.

Sida 69 av 201

4.2 Breda målformuleringar och medel inom många utgiftsområden

Övergripande mål och delmål för landsbygdspolitiken

Propositionen *En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder*[25] anger det övergripande målet för landsbygdspolititiken som ”En livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd som leder till en långsiktigt hållbar utveckling i hela landet”. Riksdagen antog regeringens förslag till övergripande mål. Det övergripande målet bryts ned i tre delmål:

- Landsbygdernas förmåga att ta till vara förutsättningarna för företagsamhet och sysselsättning är långsiktigt hållbar, samtidigt som miljömålen nås. Landsbygderna bidrar till en positiv utveckling av Sveriges ekonomi.
- Landsbygderna bidrar till att stärka Sveriges konkurrenskraft i en utveckling mot en cirkulär, biobaserad och fossilfri ekonomi och till ett hållbart nyttjande av naturresurserna samt till att relevanta miljökvalitetsmål uppfylls.
- Likvärdiga förutsättningar för människor att arbeta, bo och leva i landsbygderna.

Mål och strategiska områden för regionala utvecklingspolitiken

Målet för den regionala utvecklingspolitiken är ”Utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet”.[26] Inga delmål är formulerade för den regionala utvecklingspolitiken, men i den nationella strategin preciseras att utvecklingskraft handlar om ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling där de tre dimensionerna är integrerade och ömsesidigt beroende av varandra.[27] Fyra strategiska områden för politiken har identifierats:

[25] Prop. 2017/18:179.
[26] Skr. 2020/21:133, s. 7.
[27] Preciseringen kommer från Budgetpropositionen 2020 där skälen för regeringens förslag till nytt mål framgår. Ett av skälen som angavs var att målet innebär en större samstämmighet med målen för landsbygdspolitiken, vilka har en tydlig utgångspunkt i Agenda 2030-målen. Benämningen på utgiftsområdet var fortfarande Regional tillväxtpolitik, vilket sedan ändrades till Regional utvecklingspolitik i budgetpropositionen 2021.

Sida 709 av 2201

- Likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet.
- Kompetensförsörjning och kompetensutveckling i hela landet.
- Innovation och förnyelse samt entreprenörskap och företagande i hela landet.
- Tillgänglighet i hela landet genom digital kommunikation och transportsystem.

Mål och målgrupper har förändrats över tid

Målen för regionalpolitiken har förändrats från ett mer utjämnade perspektiv till dagens inriktning om utveckling i respektive region för att bidra till hela landets utveckling. Från mitten av 1990-talet och framåt har målen egentligen inte varit territoriellt formulerade, om vi med det avser utjämning mellan eller inom regioner.[28]

Inom EU:s jordbrukspolitik har det även under tidigare programperioder funnits målformuleringar om landsbygdsutveckling. Det har bland annat handlat om att uppnå en territoriellt balanserad utveckling av ekonomier och samhällen på landsbygden eller att främja en diversifierad ekonomi och öka livskvaliteten på landsbygden.[29] De tidigare formuleringarna liknar i viss mån dagens mål för den sammanhållna landsbygdspolitiken. I de svenska landsbygdsprogrammen har miljöåtgärderna getts stort utrymme, med mål som bland annat kopplar an till nationella miljökvalitetsmål. En delvis liknande skrivning finns med i ett av delmålen för den sammanhållna landsbygdspolitiken.

Målgruppen för politikens insatser har också förändrats över tid, även om näringslivets och företagens konkurrenskraft har varit och alltjämt är viktigt. Som beskrivits ovan har regionalpolitikens fokus skiftat från större företag och basindustrier till företag mer generellt, i vissa fall med inriktning mot små och medelstora företag. Villkor för företagandet är centralt också för den sammanhållna landsbygdspolitiken; i propositionen från 2018[30] framhålls vikten av konkurrenskraftiga landsbygdsnäringar. Med landsbygdsnäringar avses såväl

[28] Hallin 2025.
[29] Under programperioderna 2007–2013 och 2014–2022 fanns den typen av målformuleringar.
[30] Prop. 2017/18:179, s. 8.

Sida 63 av 201

företag inom areella näringar som andra företag med verksamhet i landsbygder.

Invånarnas möjligheter till boende, arbete och välfärd

Båda politikområdena har också målformuleringar eller strategiska områden som handlar om att människor, det vill säga invånarna, ska ha möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet respektive i landsbygder. Insatser inom politikområdena riktas inte direkt till individer, men kan bidra till grundläggande förutsättningar för invånarna. Det kan till exempel handla om insatser som bidrar till tillgången på kommersiell och offentlig service i alla delar av landet.

Kompetensförsörjning är ett annat exempel på insatsområde som kan bidra till att möta invånarnas behov. Regionalt utvecklingsansvariga jobbar för att stärka länets kompetensförsörjning tillsammans med ett antal andra aktörer.[31] Även om det bakomliggande syftet är att möta arbetsmarknadens behov och skapa en konkurrenskraftig ekonomi så kan individer som söker arbete gynnas av insatserna för kompetensförsörjning.

Sammantaget finns det insatser inom både regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik som bidrar till goda villkor och förutsättningar för länets eller landsbygdens invånare. Men för att möta invånarnas behov kopplat till boende, arbete och välfärd i hela landet är insatser inom många andra politikområdena avgörande.[32] Utredningen kommer återkomma till hur andra politik- och utgiftsområden behöver ta hänsyn till förutsättningar och prioriteringar för regional utveckling och landsbygdsutveckling.

Insatser inom många utgiftsområden är viktiga för att nå målen

I budgetpropositionen för 2025[33] skriver regeringen att insatser inom många olika utgiftsområden är av betydelse för att uppnå målen för både den sammanhållna landsbygdspolitiken och den regionala utvecklingspolitiken. För landsbygdspolitikens genom-

[31] Det är till exempel utbildningsanordnare, näringslivsorganisationer och myndigheter inklusive länsstyrelser.
[32] I den nationella strategin preciseras vilka andra utgiftsområden och mål som är av särskild betydelse för den regionala utvecklingspolitiken.
[33] Prop. 2024/25:1 utgiftsområde 19, s. 7 samt utgiftsområde 23, s. 62.

Sida 67 av 201

förande pekas bland annat arbetsmarknadspolitiken, näringspolitiken, miljöpolitiken och kulturpolitiken ut som betydelsefulla. Av nationella strategin framgår att genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken ska vara samordnad med landsbygdspolitiken, politiken för hållbar stadsutveckling,[34] miljöpolitiken samt andra berörda politikområden.

Medel för att nå målet inom den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken finns inom många utgiftsområden i statens budget.[35] Det finns också särskilda medel avsatta i statens budget för regional utveckling. Inom utgiftsområde 19, Regional utveckling, finns anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder som främst fördelas till regionerna och Tillväxtverket. Dessa medel används till utgifter för bland annat statsbidrag till projektverksamhet, regionala företagsstöd och stöd till kommersiell service. Inom utgiftsområdet finns också anslagen 1:2 Transportbidrag samt 1:3 Europeiska regionala utvecklingsfonden och Fonden för en rättvis omställning perioden 2021–2027. Det senare används för utbetalningar av EU-medel. Den totala utgiftsramen 2025 för utgiftsområde 19 är 4 294 miljoner kronor.

Genomförandet av landsbygdspolitiken presenterades 2019 som en kombination av styrning till myndigheter och en så kallad budgetram, för att möjliggöra olika satsningar från år till år. Under åren 2020–2023 var denna budgetram mellan cirka 650 och 750 miljoner kronor per år, där större poster var exempelvis medel för vägunderhåll, livsmedelsstrategi och bredbandsutbyggnad.

Sedan 2024 har inga särskilda medel avsatts för den sammanhållna landsbygdspolitiken från utgiftsområde 23, Areella näringar, landsbygd och livsmedel. Däremot har insatser finansierats utanför den tidigare budgetramen, exempelvis stöd till kommersiell service i landsbygder, stöd till civila samhällets organisationer (Hela Sverige ska leva, Skärgårdarnas Riksförbund, Bygdegårdarnas Riksförbund, Lokal Utveckling Sverige) och stöd till landsbygdskommuner för näringslivsutveckling och socioekonomisk utveckling. Satsningar

[34] I februari 2025 beslutade regeringen om en ny strategi för levande och trygga städer. I skr. 2024/25:96 presenterar regeringen en ny inriktning för stadsutvecklingspolitiken.
[35] Se prop. 2024/25:1, utgiftsområde 19, s. 8 respektive utgiftsområde 23, s. 12, för en sammanställning.

på bredband finns fortsatt men inom andra utgiftsområden.[36] I det fortsatta arbetet kommer utredningen även titta på hur andra politikområden bidrar till målen för politiken.

4.3 Ansvarsfördelningen inom regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik

I det här avsnittet beskriver vi kortfattat ansvarsfördelningen inom de båda politikområdena regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik.

Staten och regionerna har ett delat ansvar för regional utvecklingspolitik

I budgetpropositionen för 2025 framgår bland annat att för att uppnå målet för den regionala utvecklingspolitiken ska villkoren för att bo, verka och leva i hela landet stärkas. Utvecklingskraften i städer, tätorter samt gles- och landsbygder ska tillvaratas.[37] För att uppnå målet politiken är det viktigt med en bredd av insatser inom många utgiftsområden. Tvärsektoriell styrning av resurser inom många utgiftsområden samt regional hänsyn och ett territoriellt perspektiv är av betydelse för att skapa mer ändamålsenliga insatser för att nå målet för den regionala utvecklingspolitiken.

Regionerna har en central uppgift inom den regionala utvecklingspolitiken. Enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar ska varje region utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin. Av lagen framgår också att regionen ska samverka med länets kommuner samt länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter, och att regionen ska samråda med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet. Vidare framgår i lagen att statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet ska beakta den strategi som fastställts för länets utveckling.

[36] Regeringen har under maj 2025 lanserat en digitaliseringsstrategi, som bland annat lägger fast att alla människor och företag ska ha tillgång till samhällstjänster och service via bredband. Insatser för bredband finansieras främst inom utgiftsområde 22 Kommunikationer. Därutöver finns stöd för utbyggnad av ortssammanbindande nät i de två nordligaste regionalfondsprogrammen, Övre respektive Mellersta Norrland.
[37] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 19, s. 39.

Sida 64 av 201

Förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete slår fast att den regionala utvecklingsstrategin ska upprättas utifrån en analys av de särskilda förutsättningarna för hållbar regional tillväxt och utveckling i länet. Analysen ska ha ett territoriellt perspektiv inklusive hänsyn till funktionella regionala samband såväl inom som över läns- och landsgränserna samt till olika typer av landsbygder och tätorter. Det framgår också att den regionala utvecklingsstrategin ska utarbetas i samverkan med berörda kommuner, regioner samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Förordningen stadgar också att statliga myndigheter inom sina verksamhetsområden ska verka för att målet för den regionala utvecklingspolitiken uppnås. När det är lämpligt ska myndigheterna i sin verksamhet i så stor utsträckning som möjligt ta hänsyn till regionala förutsättningar.

Som tidigare nämnts är också den nationella strategin, som regeringen beslutade om 2021, central för arbetet med regional utveckling. Den nationella strategin med dess strategiska områden och prioriteringar är vägledande för inriktningen av de regionala utvecklingsstrategierna och styrande för användningen av de statliga medlen för regionalt utvecklingsarbete. Strategin ska även främja en ändamålsenlig medverkan från statliga myndigheter i det regionala utvecklingsarbetet.[38]

Staten anslår medel för regionala utvecklingsåtgärder, anslag 1:1 i budgetpropositionens utgiftsområde 19 (Regional utveckling). Eftersom regional utveckling är ett tvärsektoriellt område bidrar även medel inom andra utgiftsområden till att uppnå målet inom området. Utöver detta använder regionerna egna medel till regional utveckling.

Ingen aktör med ansvar för landsbygdspolitiken på regional nivå

Landsbygdspolitiken kommer framför allt till uttryck i landsbygdspropositionen, som regeringen beslutade om 2018 och som innehåller förslag till en sammanhållen politik för Sveriges landsbygder.[39]

I budgetpropositionen för 2025 konstaterar regeringen att landsbygdernas utveckling är avgörande för hela Sveriges framgång. Villkoren för att bo, leva och verka i landsbygderna ska därför stärkas.

[38] Skr. 2020/21:133, s. 1.
[39] Prop. 2017/18:179.

Sida 67 av 201

Regeringen konstaterar vidare att det för att uppnå målet för en sammanhållen landsbygdspolitik behövs en bredd av olika insatser inom många utgiftsområden.[40] Med andra ord är landsbygdspolitiken liksom den regionala utvecklingspolitiken ett tvärsektoriellt område.

Tillväxtverket har i uppdrag att samordna statliga myndigheter i genomförandet av landsbygdspolitiken.[41] Däremot finns ingen utpekad aktör som har ansvaret för att samordna genomförandet av landsbygdspolitiken på regional nivå. Det innebär att ingen aktör på regional nivå har ansvar för samverkan mellan regionen, länets kommuner och statliga myndigheter inklusive länsstyrelsen, eller samråd med civila samhällets organisationer och näringslivet i länet vad gäller genomförande av landsbygdspolitiken.

4.4 Uppdrag till statliga myndigheter utvecklar kunskap och lärande

Regeringen har beslutat om ett stort antal myndighetsuppdrag som handlar om regional utveckling och landsbygdsutveckling ur olika aspekter. I många av uppdragen involveras regionala aktörer som länsstyrelser och regioner, de senare i vissa fall via SKR.

Tillväxtverket har en central roll i de flesta uppdrag inom området, antingen som ansvarig aktör, samordnare eller i en stödjande funktion. Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys) har också ansvar för eller medverkar i flera uppdrag, bland annat med koppling till företagsfrämjande insatser, regionalfonden och analysverksamhet.

Genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken är nära sammankopplat med och beroende av insatser inom andra politikområden. I detta avsnitt redovisas endast exempel på uppdrag som är direkt kopplade till de två aktuella politikområdena. Redovisningen nedan är heller inte uttömmande utan visar exempel på uppdrag som utvecklar kunskap och bidrar till lärande om regional utveckling och landsbygdsutveckling.

[40] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 23, s. 62.
[41] Regeringsbeslut 2018-07-12 i ärendet N2018/04123/HL. Se även förordningen (2009:145) med instruktion för Tillväxtverket.

Sida 765 av 2201

Enligt förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete ska alla statliga myndigheter verka för att målen för den regionala utvecklingspolitiken nås. Förordningen lägger fast att Tillväxtverket ska stödja andra myndigheters medverkan i det regionala utvecklingsarbetet samt att länsstyrelserna ska främja andra statliga myndigheters medverkan i det regionala utvecklingsarbetet.

Den nationella strategin pekar ut myndigheter som har verksamheter av särskild betydelse för att nå målen. Under 2024 fick 12 sektorsmyndigheter och samtliga länsstyrelser i uppdrag att redovisa hur deras verksamheter bidrar till målen för den regionala utvecklingspolitiken och sammanhållna landsbygdspolitiken. Tillväxtverket har i uppdrag att sammanställa och analysera redovisningarna från dessa myndigheter.[42] I samma regeringsbeslut får Tillväxtverket i uppdrag att leda och samordna ett myndighetsnätverk för dialog, metodutveckling och lärande avseende statliga myndigheters uppgifter inom regional utvecklingspolitik och sammanhållen landsbygdspolitik. Länsstyrelserna ingår i nätverket och regionerna har möjlighet att medverka.

Ett regeringsbeslut om myndighetsuppdrag inom ramen för den sammanhållna landsbygdspolitiken presenterades i anslutning till lanseringen av politiken.[43] I beslutet tydliggörs att Tillväxtverket ska vara den myndighet som verkar för ett samordnat agerande inom en sammanhållen landsbygdspolitik. I det ingår bland annat att stödja statliga myndigheters medverkan i genomförandet av politiken och att ta till vara synergier och erfarenheter inom den regionala tillväxtpolitiken, näringspolitiken och övriga berörda politikområden.

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU, har sedan 2019 fått finansiering av regeringen att stärka forskningen kring Sveriges landsbygder genom förbättrad och ökad samordning och samverkan mellan aktörer som bedriver forskning inom landsbygdsutveckling och regional utveckling i Sverige.[44] Detta är en del av den sammanhållna landsbygdspolitiken.[45]

[42] Regeringsbeslut 2024-03-14 i ärendet LI2024/00652. De nationella myndigheter som ingår i uppdraget är Arbetsförmedlingen, Boverket, Energimyndigheten, Jordbruksverket, Kulturrådet, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, Myndigheten för yrkeshögskolan, Naturvårdsverket, Post- och telestyrelsen, Riksantikvarieämbetet, Trafikverket och Vinnova.
[43] Regeringsbeslut 2018-07-12 i ärendet N2018/04123/HL.
[44] Uppdraget finns i regleringsbrev till Formas.
[45] I regleringsbrevet för 2025 har SLU även fått i uppdrag att bidra med forskningsbaserade kunskapsunderlag som stöd till SVESAM.

Sida 76 av 201

Tillväxtverket har regeringens uppdrag att följa upp både den sammanhållna landsbygdspolitiken och den regionala utvecklingspolitiken. Myndigheten har utvecklat en modell för uppföljning av landsbygdspolitiken och fördjupade rapporter har presenterats 2021 och 2024.[46] Myndigheten följer den regionala utvecklingspolitiken på flera sätt, bland annat genom årliga rapporter till regeringen om regionernas arbete[47] och uppföljningsrapporter om projektverksamhet, företagsstöd samt stöd till kommersiell service och transportbidrag. Därutöver följs regionalfondsprogram inklusive Interregprogram och Fonden för en rättvis omställning upp.

Tillväxtverket har också i uppdrag att följa upp genomförandet av den nationella strategin[48]. Därutöver ska Tillväxtverket bland annat bidra till att utveckla de regionala företagsstöden samt projektverksamheten avseende jämställdhet, integration och miljö, inklusive klimat, för att därmed bidra till omställningen till en hållbar regional utveckling. Uppdraget ska genomföras i samarbete med regionerna.

Ett annat exempel är regeringens uppdrag till Tillväxtverket att inrätta och medverka i ett nationellt analysnätverk för hållbar regional utveckling. Ett antal myndigheter har fått i uppdrag att medverka och Tillväxtverket kan vid behov erbjuda andra organisationer med analysverksamhet av relevans för området att delta i nätverkets arbete.[49]

Ytterligare ett uppdrag är Myndighetssamverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande, där Tillväxtverket tillsammans med åtta statliga myndigheter har i uppdrag att bidra till en bättre fungerande kompetensförsörjning. Arbetet samordnas av Myndigheten för yrkeshögskolan. Tillväxtverket har även i uppdrag att stödja det regionala kompetensförsörjningsarbetet och strukturer för validering på regional nivå.

Ett relativt nytt uppdrag från regeringen beslutades 2024 och innebär att Tillväxtverket, Boverket, Trafikverket och länsstyrelserna har i uppdrag att erbjuda regionerna stöd om strategisk planering i det regionala utvecklingsarbetet.[50]

[46] Tillväxtverket 2021, 2024b.
[47] Redovisningen görs enligt förordning (2024:99) om resultatredovisning i det regionala utvecklingsarbetet.
[48] Regeringsbeslut 2025-04-16 i ärendet LI2025/00841.
[49] Regeringsbeslut 2022-06-30 i ärendet N2022/01543.
[50] Regeringsbeslut 2024-05-02 i ärendet LI2024/01013.

Sida 68 av 201

Tillväxtverket har sedan 2018 i uppdrag att förmedla statsbidrag till 30 socioekonomiskt eftersatta kommuner.[51] Till och med 2024 hade myndigheten även i uppdrag att utveckla företagsklimatet i 39 gles- och landsbygdskommuner genom att fördela medel för att kunna genomföra generella näringslivsfrämjande insatser.[52]

Därutöver kan regeringen också ge uppdrag till myndigheter om att utlysa medel som olika aktörer kan ansöka om, däribland regionerna. Tillväxtverket har både utlysningar där regionerna är den enda målgruppen och utlysningar där regionerna är en av flera målgrupper.[53] Även andra myndigheter har fått i uppdrag av regeringen att utlysa medel som bland annat de regionalt utvecklingsansvariga kan söka.[54]

4.5 Landsbygderna ser olika ut och landsbygdsområden finns i samtliga län

Då landsbygder är ett centralt begrepp för utredningen ser vi ett behov att tala om vad vi menar med landsbygder. Enligt Tillväxtverket finns ingen exakt och allmänt spridd definition av begreppet landsbygder. Definitionen kan variera beroende på syftet eller sammanhanget för avgränsningen. Det kan till exempel vara kopplat till stödgivning inom EU-program, nationella insatser av olika slag eller insamling av statistik.

I landsbygdsbegreppet, som utredningen ser det, ingår tätortsnära landsbygder, landsbygder på längre avstånd från tätorter, glesbygder, öar och skärgårdar samt mindre tätorter; det vill säga alla områden utom stora och medelstora städer med närliggande områden. Landsbygderna är dessutom ofta sammanvävda med tätorter och städer, och påverkas av generell politik och insatser som riktas mot både städer och landsbygder.[55]

För bland annat statistikändamål kan en indelning baserad på kommuner vara motiverat. Sveriges 290 kommuner kan delas in i sex kommuntyper, baserat på befolkning och resväg till tätort. Tre

[51] Se förordningen (2018:152) om statsbidrag till socioekonomiskt eftersatta kommuner.
[52] Regeringsbeslut 2021-12-16 i ärendet N2021/03083.
[53] Se till exempel regeringsbeslut 2019-06-13 i ärendet N2019/02162/RTL.
[54] Statskontoret 2021, s. 41 ff.
[55] Inom ramen för Uppdrag Landsbygd vid SLU pågår under 2025 en studie om samband mellan landsbygder och städer, som kan vara av intresse för utredningens fortsatta arbete. En annan studie om hur stads- och landsbygdsområden utvecklas och samverkar är Nordregio 2024.

Sida 79 av 201

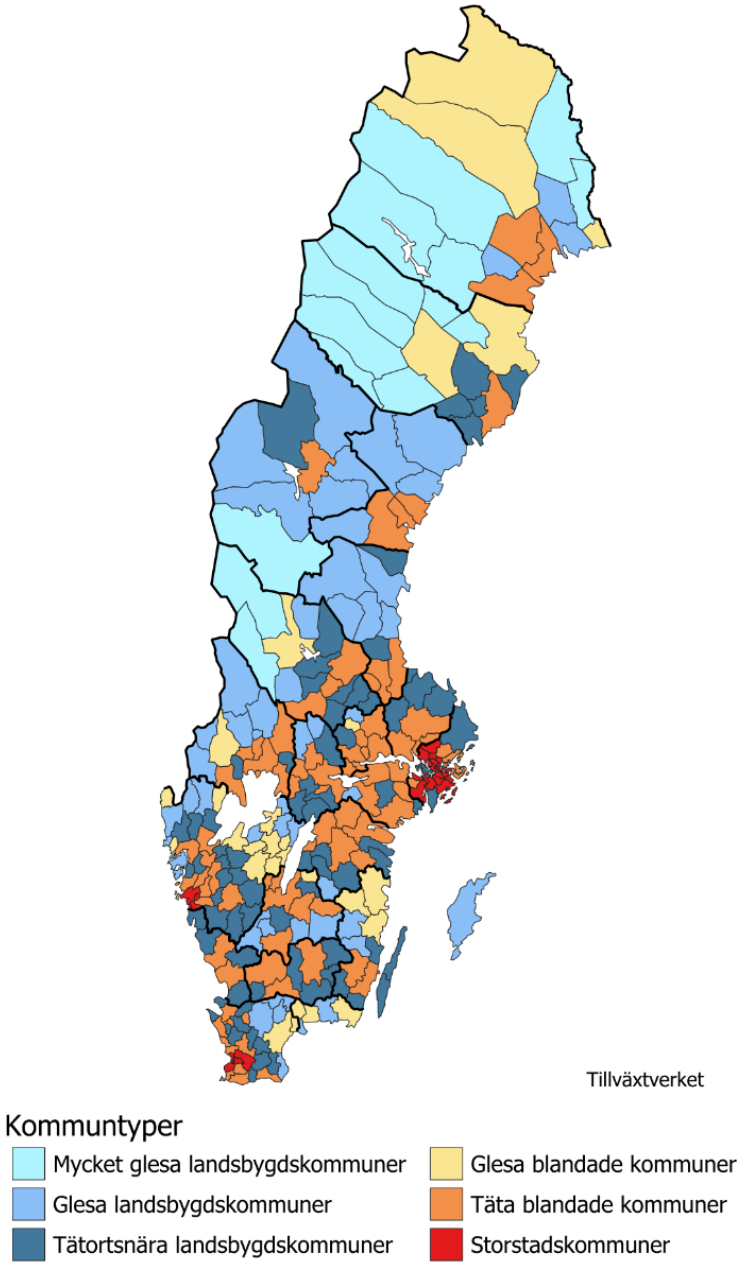
av dessa kommuntyper klassas som landsbygdskommuner.[56] Kartan i figur 4.1 nedan visar hur kommunerna i landet fördelas på de sex kommuntyperna.

I de tre grupperna med landsbygdskommuner bor cirka 17 procent av hela landets befolkning. Indelningen baseras på administrativa gränser (kommuner), men det är även möjligt att få information på en mer detaljerad nivå eftersom grunden är koordinatsatt data på kilometerrutenivå. En analys kan till exempel visa hur befolkningsutvecklingen förändras inom en kommun, vilket kan vara av intresse för planering av frågor som kollektivtrafik, barnomsorg med mera.

[56] Storstadskommuner (26 kommuner), Täta kommuner nära en större stad (87 kommuner), Glesa blandade kommuner (29 kommuner), Landsbygdskommuner nära en större stad (80 kommuner), Glesa landsbygdskommuner (53 kommuner) och Mycket glesa landsbygdskommuner (15 kommuner). Indelningen är gjord av Tillväxtverket och baserad på den definition som togs fram av Tillväxtanalys 2014.

Sida 69 av 201

Figur 4.1 Kommuntyper i Sverige



Sida 62 av 201

Landets 21 län skiljer sig förstås åt med avseende på geografiska och andra förutsättningar. Värt att notera är att i samtliga län finns landsbygdsområden och landsbygdskommuner. Som exempel kan nämnas att Uppsala län har en av landets största landsbygdsbefolkningar medan Stockholms skärgård i flera avseenden är att betrakta som glesbygdsområde. Som en följd av länens geografi tar landsbygderna olika stor plats i det regionala utvecklingsarbetet och därtill kopplade strategier. Det är också många kommuner som delar utmaningen att hantera skillnader mellan glesare och tätare områden inklusive centralorter.

4.6 EU:s rättsakter, program och strategier påverkar utformningen av nationell politik

I fördraget om Europeiska unionens funktionssätt, även kallat EUF-fördraget eller Rom-fördraget, finns flera artiklar om ekonomisk, social och territoriell sammanhållning. I artikel 174 tydliggörs att EU ska sträva efter att minska skillnaderna mellan olika regioners utvecklingsnivåer. Landsbygdsområden, de nordligaste regionerna med mycket låg befolkningstäthet, öregioner, gränsregioner och bergsregioner nämns som berörda regioner för vilka särskilda hänsyn behövs.

Utvecklingen inom EU, och särskilt för sammanhållningspolitiken och de fonder som har bäring på landsbygdsutveckling och regional utveckling, har betydelse för utformningen av en förnyad territoriell politik.

Utredningen följer utvecklingen av EU-strategier och program i arbetet med en förnyad politik för hela landet. Innehåll och prioriteringar i flera av dessa dokument kan ge vägledning för utformningen av en territoriell politik i en svensk kontext.

Fonder med syfte att minska skillnader och bidra till sammanhållning

Unionens långtidsbudget utgör finansieringsram för närmare 40 EU-program för Sveriges del under programperioden 2021–2027. Sammanhållningspolitiken för innevarande period har bland annat fokus på grön och digital omställning och kompetensförsörjning. Andra

Sida 82 av 201

viktiga delar är gränsöverskridande samarbeten, det vill säga samarbeten mellan medlemsländer och regioner för att lösa gemensamma problem och för att lära sig av varandras erfarenheter och på så sätt utveckla politik och arbetssätt inom regional utveckling.

EU:s fonder för tillväxt och sysselsättning har som syfte att minska skillnaderna mellan regioner, bidra till sammanhållning och till ett öppet och säkert Europa. De fonder som är knutna till dessa syften står för cirka en tredjedel av EU:s budget under nuvarande programperiod. Här ingår bland annat Europeiska regionala utvecklingsfonden, Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling, Europeiska socialfonden+ och Europeiska havs-, fiskeri- och vattenbruksfonden.

Program som är särskilt viktiga för landsbygdsutveckling och regional utveckling är regionalfondsprogrammen (ett nationellt och åtta regionala program i Sverige) och den strategiska planen för den gemensamma jordbrukspolitiken, GJP. Det handlar om de delar av strategiska planen som innehåller åtgärder för landsbygdsutveckling, främst Leader i den nuvarande perioden. Därutöver kan åtgärder för jordbruket, samiska näringar och andra delar med inriktning mot miljö och klimat i den strategiska planen vara av stor betydelse för både landsbygdsutveckling och regional utveckling.

Förberedelser pågår vid Europeiska kommissionen och i medlemsländerna inför nästa programperiod som börjar 2028. Kommissionens förslag till ny långtidsbudget och nytt regelverk förväntas sommaren 2025. Kommissionen presenterade i februari 2025 ett meddelande med titeln Vägen till nästa fleråriga budgetram.[57] Meddelandet syftar till att inleda en diskussion om utmaningar och prioriteringar som bör beaktas. Kommissionen identifierar bland annat behovet att stärka den europeiska konkurrenskraften och försvarsförmågan samt hantera den irreguljära migrationen och bekämpa klimatförändringen.

[57] Europeiska kommissionen. COM (2025) 46.

Sida 622 av 2201

Långtidsvisionen för landsbygdsområden vill ge utrymme för lokala röster

Europeiska kommissionen presenterade 2021 en långsiktig vision för unionens landsbygdsområden – för starkare, sammanlänkade, resilienta och välmående landsbygdsområden år 2040.[58] Kommissionen ser flera utmaningar för landsbygderna men också många möjligheter. Visionen innehåller tio mål och fyra åtgärdsområden samt förslag om en handlingsplan för att nå visionen. För att tillgodose landsbygdsbefolkningens behov och arbeta gemensamt med visionen bildas en s.k. landsbygdpakt, både en gemensam inom EU och i respektive medlemsland. Kommissionen inrättade också ett observationsorgan för att förbättra insamling och analys av data från landsbygderna. Att utveckla synergier och förbättra samverkan mellan de EU-fonder och program som bidrar till landsbygders utveckling pekas ut som särskilt viktigt. Kommissionen pekade ut de nationella landsbygdsnätverken som viktiga aktörer för arbetet med långtidsvisionen i de olika medlemsländerna.

EU:s långtidsvision för landsbygdsområden välkomnades av den svenska regeringen och bedömdes vara i linje med den svenska landsbygdspolitiken. Visionen ansågs också ha potential för Sveriges genomförande av miljömål och Agenda 2030.[59] Det kan exempelvis vara att utgå från lokala röster och skapa förutsättningar för inkluderande samverkansformer som till exempel leadermetoden. Arbetssättet med så kallade landsbygdspakter har också den inriktningen och medlemsländernas arbete kan få stöttning via det vid EU-kommissionen etablerade Rural Pact Support Office. I varje medlemsland finns en ansvarig person utsedd som rapporterar till EU-kommissionen om arbetet med visionen och landsbygdspakten i sitt land.

Den territoriella agendan preciserar vad som behövs för att nå sammanhållning

Den territoriella agendan 2030[60] har underrubriken En framtid för alla platser och är ett mellanstatligt ramverk med ambitionen att konkretisera arbetet med territoriell sammanhållning. I nationella

[58] Europeiska kommissionen. COM (2021) 345 final.
[59] Regeringskansliet 2021. Faktapromemoria 2020/21:FPM127.
[60] Territorial Agenda 2030. 2020-12-01.

Sida 82 av 201

strategin presenteras agendan som ”ett vägledande policydokument med prioriteringar för en rättvis utveckling respektive en grön territoriell utveckling”.[61]

I den territoriella agendan preciseras att många olika aktörer behövs för att nå territoriell sammanhållning; arbetet behöver bedrivas inom EU, hos de olika länderna samt på regional och lokal nivå i alla geografier. Agendan beaktar ett antal andra politiska ramverk och agendor, däribland FN:s agenda 2030 för hållbar utveckling och mål för hållbar utveckling (2015), förslaget om EU:s framtida sammanhållningspolitik 2021–2027 (2018), EU-agendan för städer (2016), OECD:s principer för stads- och landsbygdspolitik (2019), den europeiska gröna given (2020) och relevanta slutsatser från ordförandeskap i Europeiska unionens råd.

En översyn av agendan har genomförts under 2024 och en ministerdeklaration har presenterats våren 2025 under det polska ordförandeskapet i EU:s ministerråd. Medlemsstaterna ställde sig bakom deklarationen på ett informellt ministermöte för sammanhållningspolitik, territoriell sammanhållning och urbana frågor den 21 maj 2025.[62]

[61] Skr. 2020/21:133, s. 13.
[62] Ministry of Development Funds and Regional Policy, Republic of Poland. Joint declaration. 2025-05-01.

Sida 82 av 201

5 En sammanhållen territoriell politik kräver tydligare ansvarsfördelning och styrning

I det här kapitlet analyserar vi styrningen av och ansvarsfördelningen inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Vi använder begreppet *territoriell politik* som ett samlingsbegrepp för dessa två politikområden. Vår övergripande slutsats är att den territoriella politiken i nuläget inte är tillräckligt sammanhållen. Den är disparat och spretig sett till såväl mål som styrning, verktyg och uppföljning. Denna slutsats gäller de båda politikområdena regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik var för sig, och i ännu högre grad när vi ser på de båda politikområdena sammantaget.

Vi konstaterar att ansvarsfördelningen mellan aktörerna måste bli tydligare för att var och en ska veta vad de ska göra och hur de ska bidra till att de övergripande målen ska uppnås. En större tydlighet i ansvarsfördelning är också nödvändig för att berörda aktörer ska kunna samverka med varandra på ett effektivt sätt.

Kapitlet inleds med en teoretisk beskrivning av vad en sammanhållen territoriell politik innebär. Därefter analyserar vi målen för de båda politikområdena. Följande avsnitt ägnar vi åt ansvarsfördelningen inom politikområdena och hur de styrs av regeringen. I nästa avsnitt analyserar vi uppföljningen av politikområdena. Slutligen gör vi några övergripande bedömningar om hur en sammanhållen territoriell politik skulle behöva se ut. Dessa bedömningar kommer att ligga till grund för de konkreta förslag om styrning och ansvarsfördelning som vi avser att lägga fram i slutbetänkandet i juni 2026.

Sida 67 av 201

5.1 Utgångspunkter för en sammanhållen territoriell politik

I detta avsnitt presenterar vi några teoretiska utgångspunkter för en sammanhållen territoriell politik. Vi tar upp dessa begrepp i tur och ordning, det vill säga att vi först fokuserar på begreppet ”sammanhållen” för att sedan diskutera några grundläggande värden för en territoriell politik.

Vad en sammanhållen territoriell politik innebär

Vi bedömer att en sammanhållen territoriell politik har vissa huvudsakliga beståndsdelar. För det första krävs det *mål* som är tillräckligt tydliga för att ge en riktning åt politiken och för att följa upp om de insatser som genomförs har gett önskat resultat. För det andra krävs det en *ansvarsfördelning* som stödjer ett arbete mot de mål som har satts upp. För det tredje behöver det ske en *uppföljning* av politiken som gör det möjligt att utvärdera de insatser som genomförts och bedöma om politiken behöver utvecklas på något sätt. På ett övergripande plan behövs det dessutom en *styrning* som ser till att de olika beståndsdelarna harmonierar med varandra och att den politik som bedrivs leder i önskvärd riktning.

Att se till att det finns ett system som skapar förutsättningar för att politiken planeras och genomförs på ett sammanhållet sätt är statens ansvar.

Övergripande värden för en territoriell politik

Utredningen har preliminärt identifierat tre övergripande värden för en territoriell politik, som vi i nuläget utgår från som ett ramverk för vår analys. Dessa tre värden, som kan beskrivas som tre grundläggande argument för att det överhuvudtaget behövs en territoriell politik, är *territoriell sammanhållning*,[1] *effektiv och platsbaserad samordning* samt *lokal och regional förankring*. Vilka av dessa som väger tyngst kan skifta över tid och mellan olika ideologiska

[1] Notera skillnaden i betydelse mellan ”territoriell sammanhållning” och ”en sammanhållen politik”. Det förra syftar på egenskaper hos staten och samhället i stort medan det senare syftar på den politik som förs.

Sida 82 av 201

ståndpunkter, men vi hävdar att en territoriell politik på ett eller annat sätt bör förhålla sig till och tillgodose dessa grundläggande värden.[2]

Vi kommer att analysera dels hur de befintliga målen inom den territoriella politiken tar hänsyn till dessa värden, dels i vilken utsträckning de stöds av den befintliga styrningen och ansvarsfördelningen inom den territoriella utvecklingspolitiken.

Territoriell sammanhållning

Ett argument för en territoriell politik utgår från territoriell sammanhållning.[3] Skillnaderna mellan olika delar av landet bör enligt denna argumentationslinje inte bli för stora när det gäller till exempel utvecklingsnivå, förutsättningar att arbeta och driva företag och levnadsförhållanden i övrigt. Det kan handla om såväl skillnader mellan olika län som inom län, till exempel mellan städer och landsbygder. Alltför stora skillnader kan leda till bristande sammanhållning och tillit mellan medborgarna och till myndigheter. Staten bör därför vidta åtgärder för att uppnå en rimlig balans i utvecklingsförutsättningar mellan och inom olika län. Inslag i en sådan politik kan som vi nämnt tidigare vara till exempel omfattande system som den kommunalekonomiska utjämningen, men också mer avgränsade satsningar som stöd till en viss grupp av kommuner eller stöd till dagligvarubutiker i mer glesbefolkade områden.

Algotson hävdar att territoriell sammanhållning under lång tid utgjort kärnan i det han benämner ”regionalpolitikens överideologi”. När regionalpolitiken började ta form i Sverige på 1960-talet var den en reaktion på regionala olikheter i tillväxttakt. De ojämlika möjligheter till konsumtion dessa olikheter gav upphov till uppfattades som ett potentiellt hot mot enhetsstatens sammanhållning. Algotson hävdar dock att utvecklingen de senaste decennierna kan tolkas som att den territoriella sammanhållningen håller på att glöm-

[2] Vi bedömer att de tre värdena i huvudsak är i linje med det som man inom forskningen talar om som en platsbaserad politik. Vi utvecklar vår syn på platsens betydelse och en platsbaserad politik i kapitel 3.

[3] Territoriell sammanhållning är ett begrepp som förekommer i EU-fördraget. Vår definition av territoriell sammanhållning sammanfaller i allt väsentligt med den som används där. Se Fördraget om Europeiska unionens funktionssätt, Europeiska unionens officiella tidning, C 326-127, artikel 174.

Sida 82 av 201

mas bort som en överideologi för regionalpolitiken.[4] Men det finns skäl som talar för att den territoriella sammanhållningen återigen lyfts fram som ett centralt värde i en territoriell politik. För det första finns det en trend där skillnaderna ökar mellan regionerna när det gäller sådana utvecklingsmått som inkomst och andelen högutbildad arbetskraft, vilket på sikt kan leda till en sämre territoriell sammanhållning.[5] För det andra innebär större hot i vår omvärld och därmed ökade krav på beredskap att en god territoriell sammanhållning kommer att bli allt viktigare.

Effektiv och platsbaserad samordning

Ett annat viktigt argument för en territoriell politik är effektivitetsargumentet. Genom att insatser av olika aktörer samordnas på ett effektivt sätt, kan de komplettera varandra och bidra till att möta de utmaningar och ta vara på den potential som finns i olika geografier. Detta förutsätter att insatserna utgår från och är anpassade till den givna platsens unika förutsättningar. Helhetssyn och minskad sektorisering lyfts fram av Ansvarskommittén i dess slutbetänkande som viktiga argument för deras förslag om en ny utformning av den regionala utvecklingspolitiken.[6] Ett viktigt mål är att tillvarata tillväxtmöjligheter i alla delar av landet.[7] Vi sammanfattar detta argument i termer av att en territoriell politik ska ge möjlighet till en *effektiv och platsbaserad samordning*.

Denna diskussion relaterar till begreppet ”utvecklingskraft” som Ansvarskommittén definierar som ”offentliga verksamheters förmåga till fortlöpande utveckling och genomgripande förnyelse av metodik, arbetssätt och organisation för att verksamheterna skall tillgodose medborgarnas behov”.[8] Begreppet utvecklingskraft är dock svårt att använda sig av analytiskt eftersom det har genomgått en betydelseglidning över tid. I den nationella strategin för hållbar regional utveckling, som regeringen beslutade om 2021, står det att ”[u]tvecklingskraft handlar om att skapa en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling där de tre dimensionerna är

[4] Algotson 2025, s. 7 f. Algotson använder begreppet ”regionalpolitik” som ett övergripande begrepp som också innefattar den regionala utvecklingspolitik som tillämpas i dag.
[5] Tillväxtanalys 2018, s. 6.
[6] SOU 2007:10, s. 76.
[7] SOU 2007:10, s. 181.
[8] SOU 2007:10, s. 76.

Sida 82 av 281

integrerade och ömsesidigt beroende av varandra."[9] Här definieras utvecklingskraft på ett sätt som är mycket nära begreppet utveckling, medan vi vill sätta fokus på aktörerna och hur de samordnar sina insatser för att bidra till utveckling.

Lokal och regional förankring

Ytterligare ett skäl som kan anföras för en territoriell politik är att föra besluten närmare medborgarna. Ansvarskommittén konstaterar att såväl ett regionalt (kommunalt) organ som en statlig myndighet har demokratisk legitimitet, men att ett regionalt politiskt organ ger regioninvånarna rätt att råda över sina egna angelägenheter direkt via regionalt utsedda politiska företrädare. Detta är grundtanken bakom den kommunala självstyrelsen.[10]

Vidare är lokal förankring en viktig framgångsfaktor för att bedriva regionalt utvecklingsarbete.[11] Medverkan av lokala aktörer leder dels till att dessa aktörer känner ett större ägarskap i det arbete som bedrivs, dels till att verksamheten kan anpassas efter behoven genom att man tar vara på lokala aktörers kunskap. Lokal förankring är alltså viktigt inte enbart av principiella skäl utan även av effektivitetsskäl, som ett sätt att ta fram lokalt anpassade insatser (se Effektiv och platsbaserad samordning ovan).

Mål, ansvarsfördelning och styrning bör utformas på ett sätt som stöder de övergripande värdena för en territoriell politik

Vi bedömer att en territoriell politik bör ta hänsyn till de tre övergripande värden vi diskuterar ovan – territoriell sammanhållning, effektiv och platsbaserad samordning samt lokal och regional förankring. De olika beståndsdelarna i en territoriell politik, såväl mål som politikens styrning och uppföljning, bör vara i linje med och stödja dessa värden. Vi kommer därför att utgå från dessa värden som ett slags analytiskt ramverk när vi i avsnitten 5.2–5.4 behandlar de olika beståndsdelarna i den befintliga regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.

[9] Skr. 2020/21:133, s. 7.
[10] SOU 2007:10, s. 184.
[11] Syssner 2023, s. 11. Obs. att pappret behandlar *place-based policies in public goods provision*, en kategori där vi bedömer att regional utveckling ingår.

Sida 83 av 201

Tvärsektoriell styrning innebär särskilda utmaningar

Tvärsektoriella frågor kännetecknas av att de kräver insatser inom flera olika verksamhetsområden och regelkomplex för att politiken ska förverkligas.[12] Därmed kan både regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik betraktas som tvärsektoriella politikområden. Enligt Statskontoret saknar regeringens politik i tvärsektoriella områden ofta en tydlig inriktning, det vill säga att regeringen inte har uttryckt något tydligt behov eller några tydliga mål för arbetet med frågorna. Myndigheterna kan då inte hantera de tvärsektoriella frågorna på ett sätt som gör att de når resultat i sina verksamheter.[13]

Statskontoret lägger fram ett antal rekommendationer för regeringens styrning av tvärsektoriella frågor. Regeringen bör ange en tydlig inriktning för politiken, förtydliga vilka effekter i samhället den vill att politiken ska leda till och peka ut vilka de centrala aktörerna är. Regeringen bör också anpassa styrningen efter myndigheternas förutsättningar, till exempel genom att uppdragen till myndigheterna är verksamhetsanpassade. För att skapa goda förutsättningar för samverkan mellan myndigheter bör regeringen också i sin styrning förtydliga behovet av och målet med samverkan, samt vad respektive aktörs roll och ansvar är.[14] Vi bedömer att dessa iakttagelser och rekommendationer är relevanta för såväl den regionala utvecklingspolitiken som landsbygdspolitiken.

5.2 Målen för den territoriella politiken behöver bli tydligare

I det här avsnittet analyserar vi målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.

Utredningens bedömning: Det behövs mål som tydligt visar vilka förändringar i samhället som regeringen vill uppnå med den territoriella politiken. De övergripande värdena territoriell sammanhållning, effektiv och platsbaserad samordning samt lokal och regional förankring bör ingå i dessa mål.

[12] Statskontoret 2022b, s. 5.
[13] Statskontoret 2022b, s. 5 f.
[14] Statskontoret 2022b, s. 7.

Sida 93 av 201

Breda mål ställer krav på tydlig och verksamhetsanpassad styrning

Målet för den regionala utvecklingspolitiken är utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet. Detta mål framgår av den nationella strategin,[15] såväl som av budgetpropositionen för 2025.[16] Av lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar framgår att med regionalt utvecklingsarbete avses insatser för att skapa en hållbar regional tillväxt och utveckling. I förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete framgår att det regionala utvecklingsarbetet ska bedrivas i syfte att uppfylla målet för den regionala utvecklingspolitiken samt mål eller motsvarande i programmen för Europeiska regionala utvecklingsfonden samt i förekommande fall omställningsplanen för Fonden för en rättvis omställning. Vidare framgår att ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet ska vara en integrerad del i analyser, strategier, program och insatser i det regionala utvecklingsarbetet.

Av den nationella strategin framgår att utvecklingskraft handlar om att skapa en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling där de tre dimensionerna är integrerade och ömsesidigt beroende av varandra. Vidare ska den regionala utvecklingspolitiken vara en del av genomförandet av Agenda 2030.[17] Den nationella strategin identifierar fyra strategiska områden som ligger till grund för den regionala utvecklingspolitiken, som vi återger i kapitel 4. Till varje strategiskt område har kopplats ett antal prioriteringar. Det första strategiska området, Likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet, har till exempel följande tre prioriteringar: hög livskvalitet med goda och attraktiva livsmiljöer; god samhällsplanering; och god tillgång till kommersiell och offentlig service.[18]

Målet, med tillhörande strategiska områden, är mycket brett formulerat i och med att det anknyter till Agenda 2030 och därmed omfattar en hållbar utveckling i såväl ekonomiskt, socialt som miljömässigt avseende. Det innebär att ett stort antal myndigheter och aktörer på olika nivåer behöver bidra för att uppnå målet. Såväl de

[15] Skr. 2020/21:133, s. 7.
[16] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 19, s. 7.
[17] Skr. 2020/21:133, s. 7.
[18] Skr. 2020/21:133, s. 28.

Sida 032 av 201

fyra strategiska områdena som de tillhörande prioriteringarna i sig är också mycket brett formulerade. Vi konstaterar att breda mål ställer krav på att styrningen av de myndigheter som ska bidra till målen är tillräckligt tydlig och verksamhetsanpassad för att myndigheterna ska kunna omsätta styrsignalerna i praktiska åtgärder.

Vidare finns det skäl att ställa frågan om huruvida målet för den regionala utvecklingspolitiken blivit alltför brett i sin formulering. En alltför bred målformulering kan göra det svårare för aktörerna att göra prioriteringar och utforma verkningsfulla insatser. Utredningen avser att återvända till denna diskussion om prioriteringar i slutbetänkandet.

Det är oklart vad den regionala utvecklingspolitiken syftar till i ett större perspektiv

Det är inte helt tydligt vad den regionala utvecklingspolitiken syftar till på ett övergripande plan. Exempelvis är det inte klart vilka av värdena territoriell sammanhållning, effektiv och platsbaserad samordning samt lokal och regional förankring som politiken ska tillgodose och hur balansen mellan de olika värdena ska se ut. Det gör det också svårt att bedöma i vilken utsträckning politiken uppnår sitt syfte och om insatser inom politiken är lämpliga och tillräckliga.

Vi analyserar målet för den regionala utvecklingspolitiken utifrån de övergripande värden vi identifierade i avsnitt 5.1. I slutbetänkandet kommer vi att återkomma till diskussionen om mål och lägga fram förslag om reviderade mål.

Det är oklart hur den regionala utvecklingspolitiken ska stärka territoriell sammanhållning

Det är oklart vilken betydelse *territoriell sammanhållning* har inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken och hur det värdet ska tillgodoses. Målet för den regionala utvecklingspolitiken är alltså ”utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling *i alla delar av landet*”, där de kursiverade orden kan tolkas som att de syftar till territoriell sammanhållning. Innebörden av ”i alla delar av landet” utvecklas dock inte.

Sida 93 av 201

Vi ser den övergripande, nationella sammanhållningen som en viktig beståndsdel i en territoriell sammanhållning. En sådan sammanhållning kräver i sin tur att förhållandena mellan olika delar av landet inte blir alltför olika. Vi bedömer att det i dag inte finns något tydligt mål som styr politiken mot att motverka alltför stora skillnader mellan olika geografier.

För att politiken ska kunna stärka den territoriella sammanhållningen krävs att insatser inom en bredd av utgiftsområden genomförs på ett samordnat sätt. I utredningens direktiv ingår att översiktligt bedöma hur andra utgiftsområden än utgiftsområdena 19 och 23 har bidragit till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.[19] Vi kommer att återvända till denna fråga i slutbetänkandet.

Effektiv och platsbaserad samordning är ett viktigt värde för den regionala utvecklingspolitiken

Något som framgår tydligt är att det övergripande värdet *effektiv och platsbaserad samordning* ingår i den regionala utvecklingspolitikens mål. Den nationella strategin anger nämligen att ”[d]en regionala utvecklingspolitiken ska inriktas mot att alla delar av landet ges möjligheter att *utvecklas efter sina särskilda förutsättningar*” (kursiv tillagd).[20] Det anges också att den regionala utvecklingspolitiken har geografiska områden som utgångspunkt och att ”sektorssamordning och flernivåsamverkan är centralt. Med sektorssamordning menas samordning mellan olika sektorer, bl.a. statliga myndigheter. Med flernivåsamverkan menas samverkan mellan olika nivåer, dvs. internationellt, nationellt, regionalt och lokalt.”[21]

[19] Dir. 2024:69, s. 8.
[20] Skr. 2020/21:133, s. 7.
[21] Skr. 2020/21:133, s. 7.

Sida 95 av 201

Den nationella strategin säger ingenting om balansen mellan sammanhållning och varje regions möjlighet att utvecklas efter sina förutsättningar

Som vi beskriver i kapitel 3 finns det en balans mellan å ena sidan en politik som verkar kompensatoriskt för att åstadkomma en territoriell sammanhållning och å andra sidan en politik som fokuserar på respektive läns möjligheter att uppnå en hållbar regional utveckling. För att ta ett förenklat exempel skulle regeringen kunna välja att satsa resurser i delar av landet där förutsättningarna för utveckling är mest gynnsamma, för att maximera utvecklingen för landet som helhet, eller att satsa resurser kompensatoriskt i de delar av landet där förutsättningarna är sämre. Mellan dessa alternativ kan det behöva göras en avvägning. Varken målet för den regionala utvecklingspolitiken, eller den nationella strategin som helhet, ger någon vägledning om hur sådana avvägningar ska hanteras.

Det krävs en större tydlighet om vilken geografi regionerna ska utgå från

Den regionala utvecklingspolitiken utgår i stor utsträckning från länen. De förhållanden som en territoriell politik ska ta hänsyn till kan dock vara komplexa och länen är inte en optimal indelning i alla avseenden. För det första kan skillnaderna i levnadsförhållanden, näringslivets förutsättningar med mera vara väl så stora inom länen som mellan dem.[22] För det andra sammanfaller funktionella regioner sällan med länsgränserna. Exempelvis kan myndigheter som Trafikverket ha ett större funktionellt perspektiv i sin planering, som innebär att de måste samverka med flera regioner parallellt.[23] Detta talar sammantaget för att det behövs en territoriell politik som tar hänsyn till att lämpliga operativa områden kan vara såväl större som mindre än de befintliga länen.

Regionerna får dock inte mycket vägledning som styr dem mot att ta hänsyn till geografiska faktorer som inte sammanfaller med länsgränserna. I 9 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete anges visserligen att analysen i en regional utvecklingsstrategi ska ha ett territoriellt perspektiv inklusive hänsyn till funktio-

[22] Hallin 2025, s. 5.
[23] Blom, Johansson och Persson 2022, s. 51.

Sida 965 av 2201

nella regionala samband såväl inom som över läns- och landsgränserna samt till olika typer av landsbygder och tätorter. Men Tillväxtverket gör iakttagelsen att det territoriella perspektivet endast i undantagsfall verkar styra regionernas prioritering.[24] En rapport som tagits fram av SLU med finansiering från Tillväxtverket anger att det inomregionala geografiska perspektivet i regionernas arbete med regional utvecklingspolitik är ”svagt”, men att det skiljer sig mellan olika regioner och att arbetet med rumsliga perspektiv är under utveckling.[25] Vidare ger 8 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete regionerna möjlighet att upprätta gemensamma utvecklingsstrategier som gäller flera län, men regionerna har vad vi känner till inte använt sig av denna möjlighet.

Landsbygdspolitikens mål påminner om den regionala utvecklingspolitikens

Det övergripande målet för landsbygdspolitiken, som fastslås i Landsbygdspropositionen, är följande: ”En livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd som leder till en långsiktigt hållbar utveckling i hela landet”.[26] Utifrån det övergripande målet formuleras i propositionen tre delmål (se avsnitt 4.2). Ett av delmålen är: ”Landsbygdernas förmåga att ta till vara förutsättningarna för företagsamhet och sysselsättning är långsiktigt hållbar, samtidigt som miljömålen nås. Landsbygderna bidrar till en positiv utveckling av Sveriges ekonomi.”[27] Detta delmål anknyter till det värde vi benämner effektiv och platsbaserad samordning. Ett annat delmål – ”Likvärdiga förutsättningar för människor att arbeta, bo och leva i landsbygderna” – anknyter till territoriell sammanhållning.

[24] Tillväxtverket 2025b, s. 13. Forskarna Jörgen Johansson och Mikael Löfström hävdar vidare i en rapport framtagen på uppdrag av Tillväxtverket att de regionala utvecklingsstrategierna har en svag förankring i den specifikt regionala kontexten. Se Tillväxtverket 2024a, s. 25, 30.
[25] SLU och Tillväxtverket 2025, s. 73 f. SKR anger i ett underlag framtaget till utredningen, specifikt med fokus på landsbygdsperspektiven i det regionala utvecklingsarbetet, att samtliga regioner i sitt arbete utgår från att landsbygdsperspektivet är en integrerad del av det regionala utvecklingsuppdraget. Utredningen kommer att analysera detta underlag i slutbetänkandet.
[26] Prop. 2017/18:179, s. 1.
[27] Prop. 2017/18:179, s. 21.

Sida 97 av 201

Som vi konstaterar i kapitel 7 liknar landsbygdspolitikens och den regionala utvecklingspolitikens mål varandra i stor utsträckning. För det första är de snarlika rent innehållsmässigt.[28] För det andra är de mycket brett formulerade, vilket innebär att det kan vara en utmaning för relevanta aktörer att omsätta dem i handling genom lämpliga prioriteringar och åtgärder. Den breda formuleringen av målen innebär också att de är svåra att följa upp och utvärdera.

5.3 Det saknas en sammanhållen styrning av den territoriella politiken

I det här avsnittet analyserar vi styrningen av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Vi konstaterar att styrningen av politiken inte är tillräckligt sammanhållen och att ansvars- och uppgiftsfördelning inte är tillräckligt tydliga. Vidare styr inte regeringen statliga myndigheter på ett sätt som skapar förutsättningar för en sammanhållen styrning av den regionala utvecklingspolitiken. De statliga myndigheternas geografiska indelning skapar också samordningssvårigheter eftersom de i stor utsträckning skiljer sig både sinsemellan och gentemot regionerna.

Vi konstaterar att förutsättningarna för att uppnå målet för den regionala utvecklingspolitiken i praktiken försämrades då regionerna fick överta det regionala utvecklingsansvaret. Detta hänger samman med att de statliga myndigheterna, som styrs av regeringen och som regionerna har svårt att påverka, har en mycket viktig roll för att förverkliga den regionala utvecklingspolitiken. Samtidigt har regeringens styrning av de statliga myndigheterna inte varit tydlig nog för att myndigheterna ska ha förutsättningar att bidra till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken.

En viktig del av styrningen av den territoriella politiken är fördelningen av statliga medel för regional utveckling, som har stor betydelse för regionernas möjligheter att i praktiken utföra sina uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken. Denna fråga avhandlar vi dock inte här utan återkommer till i slutbetänkandet.

[28] Fahlbeck 2025, s. 9.

Sida 87 av 201

Ansvar och uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken är otydligt definierade

Den regionala utvecklingspolitiken omfattar ett stort antal myndigheter och aktörer på olika nivåer. Med de regelverk som finns i dag är de olika aktörernas ansvar och uppgifter inte tillräckligt tydliga. Riksrevisionen konstaterar i sin granskning att denna otydlighet leder till att samverkan mellan de olika aktörerna inte fungerar tillräckligt väl och att det finns svaga förutsättningar för ett effektivt samlat statligt agerande för att nå politikens mål.[29]

Tillväxtverket har i flera rapporter efterfrågat att regeringen tar fram en verksamhetslogik för såväl den regionala utvecklingspolitiken som landsbygdspolitiken.[30] Vi bedömer att en sådan verksamhetslogik skulle kunna tydliggöra hur målen för den territoriella politiken ska uppnås, genom att klargöra hur det är tänkt att olika aktörer ska bidra.

Utredningens bedömning: Det behövs en tydlig ansvarsfördelning inom den territoriella politiken, så att var och en av aktörerna vet vad de ska göra för att bidra till att uppnå målen för politiken. En tydlig ansvarsfördelning skapar också bättre förutsättningar för att aktörerna ska kunna samverka på ett sätt som bidrar till att uppnå dessa mål.

En övergripande och sammanhållen verksamhetslogik bör tas fram som visar hur förändringen ska uppnås och vad de olika aktörerna ska bidra med.

Det behövs en tydligare ansvarsfördelning mellan stat och region

Både stat och region har viktiga roller inom den regionala utvecklingspolitiken. Staten lägger fast regelverken för den regionala utvecklingspolitiken genom lag och förordning och står för en betydande del av finansieringen. Vidare styr regeringen de statliga myndigheter som ska bidra till att genomföra den regionala utvecklingspolitiken. Regionerna har vissa uppgifter kopplade till regional utveckling, vilket

[29] Riksrevisionen 2022, s. 5.
[30] Se till exempel Tillväxtverket 2025b, s. 4.

Sida 98 av 201

benämns som det regionala utvecklingsansvaret. Med dagens ansvarsfördelning mellan stat och region är det inte tillräckligt tydligt hur en samordnad styrning av politikområdet ska kunna ske, så att en sammanhållen politik i praktiken går att genomföra. Vi beskriver denna brist på tydlighet i det som följer.

Enligt 5 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar ska varje region utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin. Regeringens nationella strategi, med dess strategiska områden och prioriteringar, ska vara vägledande för inriktningen av den regionala utvecklingsstrategin.[31] Viktigt i sammanhanget är att det inte är regionerna som har huvudansvaret för de flesta av de sakområden som den regionala utvecklingspolitiken berör. Det ansvaret finns hos andra aktörer, bland annat hos statliga myndigheter. Enligt 10 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar ska statliga myndigheter som bedriver verksamhet i ett givet län beakta den strategi som fastställts för länets utveckling. Konstruktionen förutsätter alltså en väl fungerande samverkan mellan de aktörer som bidrar till den regionala utvecklingspolitiken.

Regionerna har en svår uppgift när de ska samordna insatser för att genomföra den strategi de har fastställt, eftersom de inte kan styra de statliga myndigheter vars insatser de är beroende av. De statliga myndigheterna ska visserligen beakta den regionala utvecklingsstrategin, men de lyder under regeringen och om signalerna från regering respektive region inte är förenliga ska de prioritera att följa regeringens styrning. Det finns inte heller någon självklar arena för att lösa ut de situationer med motstridiga signaler som kan uppstå. Länet är inte alltid en lämplig geografi att förhålla sig till eftersom de styrningssignaler från regeringen som det är fråga om kan beröra större geografier än så. Det kan också vara fler än en statlig myndighet som berörs i en sådan situation, vilket ytterligare komplicerar bilden. Risken är att den regionala utvecklingsstrategin antingen inte går att genomföra eller att den blir tandlös och i praktiken inte får så stor effekt på insatser som har betydelse för länets utveckling.

[31] Skr. 2020/21:133, s. 1.

Det är omstritt hur stark den demokratiska förankringen av den regionala utvecklingspolitiken är i regionerna

Ett viktigt skäl till att regionerna fick överta det regionala utvecklingsansvaret var att stärka den regionala förankringen i det regionala utvecklingsarbetet.[32] Men det finns olika uppfattningar om huruvida detta har uppnåtts eller ej. Enligt en rapport från Tillväxtverket, som utarbetats av forskarna Jörgen Johansson och Mikael Löfström, kännetecknas regionala utvecklingsstrategier av en avsaknad av en partipolitisk dimension. ”Istället präglas dokumenten av konsensus om behovet av kraftsamling.”[33] Vidare finns det i strategierna få hänvisningar till det civila samhället och dess betydelse för regionalt utvecklingsarbete.[34] I rapporten konstateras vidare att ”med en svag demokratisk förankring i förhållande till exempelvis politiska partier, medborgare och organisationsliv försvagas politikens underifrånperspektiv”. Därmed försvagas också möjligheten att låta det regionala utvecklingsarbetet växa fram utifrån de specifika förutsättningarna i respektive region.[35]

Å andra sidan har SKR i kommunikation med utredningen lyft fram att den process som leder fram till den regionala utvecklingsstrategin i de flesta fall präglas av delaktighet från såväl politiker och tjänstepersoner i region och kommuner som företrädare för näringsliv, akademi och det civila samhället. Det är enligt SKR en process som kännetecknas av engagemang och som skapar förankring.

Regeringens otydliga styrning av statliga myndigheter gör att arbete med territoriellt perspektiv inte prioriteras

Utredningens bedömning: Styrningen av myndigheter inom den territoriella politiken bör vara verksamhetsanpassad. Detta innebär att respektive myndighets uppgifter och uppdrag bör vara utformade på ett sätt som gör det tillräckligt tydligt hur det är tänkt att myndigheten ska bidra till målen för den territoriella politi-

[32] SOU 2007:10, s. 184 f.
[33] Tillväxtverket 2024a, s. 28.
[34] Tillväxtverket 2024a, s. 31.
[35] Tillväxtverket 2024a, s. 28.

ken. På så sätt får myndigheterna bättre förutsättningar att omsätta styrningssignalerna i lämpliga åtgärder.

Styrningen inom den territoriella politiken bör utgå från en analys av vilka myndigheter som är mest centrala för att uppnå målen inom politikområdet.

Vi beskrev i föregående avsnitt att ansvarsfördelningen inom den regionala utvecklingspolitiken inte skapar förutsättningar för en sammanhållen styrning av den regionala utvecklingspolitiken. I det här avsnittet tittar vi på hur regeringen faktiskt bedriver denna styrning.

Som vi har konstaterat ska statliga myndigheter som bedriver verksamhet i ett givet län, enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar, beakta den strategi som fastställts för länets utveckling. Av 18 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete framgår att statliga myndigheter inom sina verksamhetsområden ska verka för att målet för den regionala utvecklingspolitiken uppnås. Vidare anger den nationella strategin ett stort antal myndigheter och andra statliga aktörer som har verksamheter av särskild betydelse för möjligheterna att uppnå den regionala utvecklingspolitikens mål. Det handlar om samtliga länsstyrelser, samtliga universitet och högskolor och totalt 41 andra myndigheter och andra statliga aktörer.[36]

Vare sig lag, förordning eller den nationella strategin anger dock tydligt *vad* det är de statliga myndigheterna ska göra inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken. Riksrevisionen konstaterar i sin granskning att regeringen ofta är otydlig med sina förväntningar på myndigheterna och deras samverkan med regionerna.[37]

I mars 2024 fick myndigheter av särskild betydelse för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken i uppdrag att redovisa hur deras verksamhet har bidragit till målen för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken samt i relevanta delar hur deras verksamhet har varit av betydelse för EU:s sammanhållningspolitik. Det handlar om länsstyrelserna samt ytterligare tolv statliga myn-

[36] Skr. 2020/21:133, s. 12.
[37] Riksrevisionen 2022, s. 6.

digheter.[38] Uppdraget kan betraktas som ett steg i rätt riktning när det gäller regeringens styrning, eftersom det pekar ut att vissa myndigheter är av särskilt betydelse för genomförandet av politiken. Men vi bedömer att regeringens styrning fortfarande behöver bli tydligare när det kommer till vad dessa myndigheter ska bidra med.

Vi konstaterar att det potentiellt är en mycket komplex uppgift för de statliga myndigheterna att samverka med 21 olika regioner och ta hänsyn till lika många regionala utvecklingsstrategier. Komplexiteten ökar då det finns beröringspunkter mellan två eller flera myndigheters verksamheter, vilket alltså kräver att dessa myndigheter samverkar såväl med varandra som med de 21 regionerna. Uppgiften att samverka är alltså komplex och potentiellt tids- och resurskrävande. Enligt Statskontorets rapport om tvärsektoriell styrning prioriterar myndigheter dessutom ofta mål inom sin egen sektor framför tvärsektoriella mål.[39] Därför behövs det en styrning från regeringen som är tillräckligt tydlig för att myndigheterna ska arbeta på ett sätt som ger förutsättningar för att målen för den regionala utvecklingspolitiken ska kunna uppnås. Vi bedömer att styrningen i dag inte är tillräckligt tydlig.

Enligt Tillväxtverkets sammanställning är den regionala utvecklingspolitiken inte styrande för de statliga myndigheterna

Som vi beskrev ovan har vissa myndigheter av särskild betydelse för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken i uppdrag att redovisa hur deras verksamhet har bidragit till målen för de båda politikområdena. Tillväxtverket ska enligt samma uppdrag lämna anvisningar för, samt sammanställa och analysera redovisningarna från de tolv myndigheterna.[40] I sin sammanställning av myndigheternas bidrag till den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken konstaterar Tillväxtverket att det i myndigheternas redovisningar oftast inte framkommer om och i så fall hur såväl den nationella strategin som regionala utvecklingsstrategier påverkar inriktningen på myndigheternas verksam-

[38] Regeringsbeslut 2024-03-14 i ärende LI2024/00652. De tolv myndigheterna är Arbetsförmedlingen, Boverket, Energimyndigheten, Jordbruksverket, Kulturrådet, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, Myndigheten för yrkeshögskolan, Naturvårdsverket, Post- och telestyrelsen, Riksantikvarieämbetet, Trafikverket och Vinnova.
[39] Statskontoret 2022b, s. 11.
[40] Regeringsbeslut 2024-03-14 i ärende LI2024/00652.

heter och insatser. På så sätt, skriver Tillväxtverket, förefaller den regionala utvecklingspolitiken inte vara styrande för myndigheternas medverkan i det regionala utvecklingsarbetet.[41]

Riksrevisionen konstaterar att statliga myndigheters medverkan i den regionala utvecklingspolitiken är beroende av att de får tydliga uppdrag från regeringen. Utan tydliga krav och förväntningar riskerar regionala perspektiv att prioriteras ned.[42] Detta stämmer väl överens med en iakttagelse som Tillväxtverket gör i sin senaste rapport om myndigheternas bidrag till den regionala utvecklingspolitiken, nämligen att myndigheternas delaktighet i arbetet för regional utveckling och landsbygdsutveckling är tydligare där det finns uppdrag som inkluderar samverkan med regioner och kommuner. Det handlar till exempel om uppdrag inom kompetensförsörjning, regional strategisk planering och stadsutveckling.[43] Vissa av dessa uppdrag finansieras också genom utgiftsområde 19.

Vi bedömer att regeringens styrning av de statliga myndigheterna inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken i nuläget är för otydlig för att myndigheterna ska omsätta styrsignalerna i åtgärder som ger förutsättningar att uppnå målen inom politikområdet.

Tillväxtverket har en central roll inom regional utveckling men begränsade möjligheter att påverka andra myndigheter

Tillväxtverket har en viktig roll inom den regionala utvecklingspolitiken som innebär att samordna, stödja och följa samt rapportera om, bidra till och delta i det regionala utvecklingsarbetet. Detta konstaterar Riksrevisionen. Tillväxtverket stödjer såväl regioner som andra statliga myndigheter i deras arbete med regional utveckling.[44] Dessutom fungerar Tillväxtverket som ett stöd till Regeringskansliet, bland annat i och med att myndigheten utformar en mall för regionernas redovisningar utifrån förordningen (2024:99) om resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet.

Riksrevisionen lyfter dock att Tillväxtverket har ett begränsat mandat för att få med andra statliga myndigheter i arbetet med regional utveckling. De statliga myndigheternas arbete med regio-

[41] Tillväxtverket 2025a, s. 9 f.
[42] Riksrevisionen 2022, s. 28.
[43] Tillväxtverket 2025a, s. 9 f.
[44] Riksrevisionen 2022, s. 27.

nal utveckling bygger på deras egna prioriteringar, och Tillväxtverket har haft svårt att identifiera målgruppen för sitt arbete riktat till statliga myndigheter.[45] Tillväxtverket kan som statlig myndighet inte styra andra myndigheter, men vi konstaterar Tillväxtverket skulle få bättre förutsättningar att stödja myndigheterna i deras arbete med koppling till regional utveckling om denna styrning var anpassad till respektive myndighets verksamhet. Vi kommer att återkomma till denna fråga i slutbetänkandet.

Länsstyrelsernas roll bör tydliggöras i fråga om regional utveckling

Tidigare var det länsstyrelserna som hade det regionala utvecklingsansvaret. Detta ansvar har flyttats över till regionerna, vilket var en lång process som påbörjades 1998 och fullbordades först 2019 då de regioner som var sist ut övertog det regionala utvecklingsansvaret.[46] Länsstyrelsernas breda uppdrag innebär att de även fortsatt har många uppgifter som har koppling till regional utveckling. Därför är det viktigt att samverkan mellan länsstyrelser och regioner fungerar väl. Men Riksrevisionen konstaterar att samverkan mellan länsstyrelse och region på länsnivå försvåras av att länsstyrelsernas roll i fråga om regional utveckling är otydlig.[47]

Statskontoret diskuterar denna fråga i rapporten *Regional utveckling – regionernas erbjudanden och länsstyrelsernas roll*. Där konstateras att länsstyrelsernas uppgifter berör det regionala utvecklingsarbetet på flera sätt. För det första har länsstyrelserna i sin instruktion ett övergripande uppdrag att främja länets utveckling och de ska även inom sitt ansvarsområde samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters verksamhet. För det andra har länsstyrelserna uppgifter inom flera sakområden som har bäring på regional utveckling, till exempel hållbar samhällsplanering och boende, energi och klimat med mera.[48]

[45] Riksrevisionen 2022, s. 27 f.
[46] Blom, Johansson och Persson 2022, s. 81. I många län hade ett regionförbund eller samverkansorgan det regionala utvecklingsansvaret under en mellanperiod.
[47] Riksrevisionen 2022, s. 29.
[48] Statskontoret 2021, s. 71 f.

Statskontoret drar slutsatsen att länsstyrelserna spelar en betydelsefull roll i det regionala utvecklingsarbetet. Samtidigt uppfattar länsstyrelserna sin roll inom regional utveckling som otydlig.[49]

För att sammanfatta: Ansvarsfördelningen mellan regionerna och länsstyrelserna har blivit otydlig i och med att regionerna övertagit det regionala utvecklingsansvaret samtidigt som länsstyrelserna har ett stort antal uppgifter som har betydelse för det regionala utvecklingsarbetet. Regeringen har inte gjort tillräckligt för att klargöra ansvarsfördelningen mellan regionerna och länsstyrelserna. Vi konstaterar också att en väl fungerande samverkan mellan regioner och länsstyrelser, och andra statliga myndigheter som har uppgifter som rör regional utveckling, är en förutsättning för att regionalt utvecklingsarbete ska fungera väl. Vidare konstaterar vi att länsstyrelserna med sitt breda uppdrag att främja länets utveckling, och att inom sitt ansvarsområde samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser, kan fylla en viktig funktion i samordningen av statliga myndigheters arbete inom ramen för den framtida territoriella politiken. Vi kommer att utreda denna fråga vidare i slutbetänkandet.

Myndigheternas interna geografiska indelningar matchar inte med varandra och med regionerna

Många statliga myndigheter har uppdrag som kräver att de har en regional eller lokal närvaro. Det handlar bland annat om Trafikverket, Arbetsförmedlingen och Skogsstyrelsen. Dessa myndigheter har därför en regional nivå i sin organisation. Men indelningen i regioner skiljer sig i viss utsträckning från myndighet till myndighet. Den överensstämmer inte heller alltid med länsgränserna och därmed inte heller med regionernas gränser.[50] Denna bristande matchning försvårar samverkan mellan statliga myndigheter och regioner i frågor kopplade till regional utveckling. När gränserna för myndigheternas regionindelningar inte matchar med regionernas gränser kan det till exempel leda till att fler parter behöver vara involverade från vardera sidan, vilket gör att såväl samordning som samverkan blir mer komplicerad.

[49] Statskontoret 2021, s. 65.
[50] Blom, Johansson och Persson 2022, s. 147.

De senaste åren har regeringen tagit initiativ som ska bidra till en tydligare statsförvaltning på regional nivå, bland annat genom förordningen (2022:593) om vissa förvaltningsmyndigheters regionala indelning, där Sverige delas in i sex större geografiska områden. Statens servicecenter och Arbetsförmedlingen hör till de myndigheter som i nuläget följer den nya indelningen. Regeringen införde 2022 också en indelning av Sveriges län i sex civilområden, vars gränser sammanfaller med de sex regioner som nämns ovan. Syftet med reformen var att återuppbygga och kraftsamla totalförsvaret.[51] Varje civilområde har en civilområdesansvarig länsstyrelse, vars uppgifter framgår av förordningen (2022:525) om civilområdesansvariga länsstyrelser.

Ansvar och uppgifter i landsbygdspolitiken är ännu otydligare än i den regionala utvecklingspolitiken

Ett relativt stort antal statliga myndigheter har haft i uppdrag enligt regleringsbrev att bidra till landsbygdspolitiken.[52] Dessa regleringsbrevsuppdrag ersattes i mars 2024 av ett uppdrag till länsstyrelserna och tolv andra statliga myndigheter att redovisa hur deras verksamhet har bidragit till målen för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken.[53] Uppdraget i sig ger dock ingen tydlig styrning av på vilket sätt myndigheterna ska bidra till landsbygdspolitikens mål i sin verksamhet. Tillväxtverket konstaterar i sin sammanställning av länsstyrelsernas och de tolv myndigheternas redovisningar att de flesta myndigheterna ger intryck av att redovisa uppdrag och insatser inom olika sektorsområden som de i efterhand sorterar in inom den regionala utvecklings- och landsbygdspolitiken.[54] Landsbygdspolitiken, liksom den regionala utvecklingspolitiken, ser alltså inte ut att vara styrande för myndigheternas verksamhet.

Tillväxtverket har en viktig roll i och med att myndigheten enligt 1 § i sin instruktion bland annat ska främja en hållbar landsbygdsutveckling och verka för att regeringens mål för den sammanhållna landsbygdspolitiken uppnås.[55] Enligt 4 § i sin instruktion ska

[51] Tillväxtverket 2024a, s. 33 f.
[52] Tillväxtverket 2024b, s. 38.
[53] Regeringsbeslut 2024-03-14 i ärende LI2024/00652.
[54] Tillväxtverket 2025a, s. 9.
[55] Förordningen (2009:145) med instruktion för Tillväxtverket.

Tillväxtverket också bidra till samordning och genomförande av den sammanhållna landsbygdspolitiken. Dessutom har myndigheten ett särskilt uppdrag att stärka genomförandet av landsbygdspolitiken och verka för att de landsbygdspolitiska målen nås. Detta ska ske bland annat genom att Tillväxtverket ska verka för ett samordnat agerande hos statliga myndigheter och stödja de statliga myndigheternas medverkan i genomförandet av politiken.[56] Det finns däremot ingen aktör som inom landsbygdspolitiken har motsvarande roll som regionerna inom den regionala utvecklingspolitiken, det vill säga att ta fram regionala strategier och samordna insatser på regional nivå. Det framgår visserligen i 9 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete att en region när den genomför en analys inför upprättandet av en regional utvecklingsstrategi ska ta hänsyn bland annat till olika typer av landsbygder. Men det innebär inte något ansvar för att samordna genomförandet av landsbygdspolitiken på regional nivå.

Vidare är landsbygderna en mer vagt definierad geografisk kategori än länen. Det innebär att det inte finns någon aktör som företräder landsbygderna på samma sätt som regionerna gör inom den regionala utvecklingspolitiken. Det faktum att ”landsbygd” inte har någon tydlig operativ definition skapar också en osäkerhet om vilka områden som är föremål för politiken. Det kan leda till att olika aktörer i praktiken arbetar efter olika definitioner av landsbygd, vilket i sin tur kan få till följd att samordningen mellan aktörerna brister.

Landsbygdspolitikens målstruktur består av ett övergripande mål med tre delmål,[57] vilka vi återgav i avsnitt 4.2. Även delmålen är av bred och övergripande karaktär. I övrigt innehåller politiken ett antal tidsbegränsade satsningar i budgetpropositioner (som nu är avslutade) samt ett antal bedömningar i Landsbygdspropositionen som också avser tidsbegränsade åtgärder. Ett exempel på en sådan bedömning är: ”En organisation för service på lokal nivå bör inrättas inom Statens servicecenter.”[58] Politikområdet framstår till stor del som en ”kappa” för sådana tidsbegränsade satsningar och initiativ. Det saknas en tydlig styrning och ansvarsfördelning samt permanenta resurser som skapar förutsättningar för att uppnå de mer övergripande målen i Landsbygdspropositionen.

[56] Regeringsbeslut 2018-07-12 i ärende N2018/04123/HL.
[57] Prop. 2017/18:179, s. 17.
[58] Prop. 2017/18:179, s. 75.

Vi bedömer sammanfattningsvis att ansvarsfördelningen inom landsbygdspolitiken är än mer otydlig jämfört med den regionala utvecklingspolitiken, särskilt på en regional nivå.

5.4 Uppföljning och utvärdering av politikens insatser finns men helhetsbild saknas

Ett sammanhållet system för uppföljning av territoriell politik har två huvudsakliga beståndsdelar. För det första behöver det ske en regelbundet återkommande och tillräckligt fördjupad analys av utvecklingen i landets olika geografier. För det andra behövs det en uppföljning av de åtgärder som genomförts inom politikområdet, så att det blir möjligt att på ett övergripande plan följa om och i vilken utsträckning dessa åtgärder bidragit till att uppfylla målen för politikområdet. Ingen av dessa två beståndsdelar finns fullt ut på plats i dag.

Utredningens bedömning: Det behövs ett sammanhållet system för uppföljning av den territoriella politiken. I detta system bör ingå regelbundet återkommande analyser som gör det möjligt att följa utvecklingen i landets olika geografier. Systemet bör också göra det möjligt att på ett övergripande plan följa styrning och insatser inom den territoriella politiken och huruvida denna politik uppnår sina mål. Det är viktigt att den uppföljning som genomförs har ett inslag av lärande, det vill säga att analyser omsätts i åtgärder för att förbättra den politik som bedrivs.

Genom en övergripande verksamhetslogik för den territoriella politiken skulle förutsättningarna för en sammanhållen uppföljning stärkas.

Det saknas en tillräckligt systematisk analys av nuläget i landets olika geografier

Ett effektivt system för analys och uppföljning behöver vara grundat i en god nulägesanalys. Det krävs att riksdag och regering har tillgång till en tillräckligt fördjupad analys av nuläget, exempelvis hur levnadsnivå och utveckling skiljer sig mellan och inom län och

vilka utmaningar medborgare och företag möter i olika geografier, för att utforma en territoriell politik som ger förutsättningar att hantera utmaningarna och ta vara på potentialen i landets olika geografier. Genom att återkommande göra en sådan nulägesanalys blir det möjligt att analysera om politiken, inklusive insatser på olika nivåer, är ändamålsenlig eller om riksdag eller regering behöver ta initiativ till justeringar.

Uppföljning och analys av nuläget i landets regioner genomförs i dag av bland annat Tillväxtverket.[59] Uppföljningen i budgetpropositionens utgiftsområde 19 fokuserar på indikatorer grundade på den nationella strategins prioriteringar.[60] Det som framför allt saknas är det framåtblickande perspektivet, där en systematisk analys kopplas till bedömningar av nuläget och behov av ytterligare åtgärder inom den regionala utvecklingspolitiken. Sådana åtgärder kan till exempel vara att justera fördelningen av regionala utvecklingsmedel till regionerna eller att ändra i uppdragen till statliga myndigheter.

Den regionala utvecklingspolitiken följs upp på flera sätt men den övergripande analysen brister

Både Tillväxtverket och Tillväxtanalys har flera uppgifter som innebär att på olika sätt följa upp, analysera eller utvärdera insatser inom den regionala utvecklingspolitiken på flera sätt. Denna uppföljning och analys bidrar med värdefull information, bland annat om vilka insatser som genomförs och om effekterna av enskilda satsningar såsom bidrag. Uppföljningen och analyserna ger dock inte någon samlad bild av insatsernas effekter och i vilken utsträckning de bidrar till målen för politikområdet. Framför allt saknas det en systematisk uppföljning av insatser som görs inom andra utgiftsområden än regional utveckling. Detta är en väsentlig brist eftersom regional utveckling är ett tvärsektoriellt område där målen bara kan uppnås genom samverkande insatser från myndigheter inom olika sektorer.

Tillväxtverket genomför återkommande analyser inom området regional utveckling. Bland annat har myndigheten i uppdrag att sammanställa och analysera redovisningar av det regionala utvecklings-

[59] Tillväxtverket 2025c, Tillväxtverket 2023a.
[60] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 19, s. 13–19.

arbetet från regionerna[61] och att sammanställa och analysera de redovisningar vissa statliga myndigheter har i uppdrag att göra av hur deras verksamhet bidrar till målen för den regionala utvecklingspolitiken.[62] De sammanställningar som Tillväxtverket genomför inom ramen för dessa uppdrag omfattar alltså endast själva insatserna som genomförs inom politikområdet. De innehåller alltså inte någon analys av hur insatserna faktiskt har bidragit till målen för den regionala utvecklingspolitiken. Tillväxtverket genomför även uppföljning av exempelvis specifika stöd.[63]

Tillväxtanalys genomför analyser av olika stöd inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken. Bland annat har myndigheten gjort en effektutvärdering av det regionala investeringsstödet åren 2010–2016. Tillväxtanalys konstaterar att stödet ledde till positiva effekter på företagens överlevnad och sysselsättning, men inte på produktiviteten.[64] Till de övriga analyser som Tillväxtanalys genomfört på senare år inom regional utvecklingspolitik hör en utvärdering av transportbidraget.[65]

Regeringen redovisar i budgetpropositionen ett antal indikatorer för den övergripande hållbara utvecklingen i Sveriges län. Dessa indikatorer baseras på de strategiska områdena och prioriteringarna i den nationella strategin.[66] Det finns dock ingen möjlighet att koppla utvecklingen inom respektive indikator till de insatser som gjorts inom den regionala utvecklingspolitiken. Budgetpropositionen innehåller också bedömningar av i vilken utsträckning det regionala utvecklingsarbetet har bidragit till målen för politikområdet, men det är inte alltid helt tydligt vilken analys som ligger till grund för dessa bedömningar.[67]

Utredningen ser sammanfattningsvis att det finns en brist på övergripande analys av den regionala utvecklingspolitiken. Det behövs bättre analyser av huruvida de insatser som genomförs leder till att målen uppfylls. Vi ser också att det lärande perspektivet inom politiken behöver stärkas, det vill säga att insatserna justeras och kompletteras utifrån den uppföljning och de analyser som genomförs.

[61] Den senaste rapporten som publicerats med anledning av detta uppdrag är Tillväxtverket 2025b.
[62] Den första rapporten som publicerats med anledning av detta uppdrag är Tillväxtverket 2025a.
[63] Se t.ex. Tillväxtverket 2024c.
[64] Tillväxtanalys 2024b, s. 5.
[65] Tillväxtanalys 2024a.
[66] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 19, s. 11–19.
[67] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 19, s. 36 ff.

Uppföljningen av landsbygdspolitiken möjliggör ingen övergripande bedömning om måluppfyllelse

Tillväxtverket ska enligt sin instruktion årligen lämna underlag till Regeringskansliet avseende relevanta indikatorer inom landsbygdspolitiken.[68] Det är på denna uppföljning som regeringens årliga redovisning av politikområdet i budgetpropositionen bygger.[69] Dessutom ska Tillväxtverket var fjärde år lämna en fördjupad uppföljning av landsbygdspolitiken.[70] Utredningen konstaterar att Tillväxtverkets fördjupade uppföljning är omfattande och bland annat innehåller mycket information om de insatser som genomförts och som kan bidra till att målen inom politikområdet uppnås. Men som vi konstaterade i kapitel 4 finns det inte i nuläget några utvärderingar som tittar samlat på måluppfyllelsen inom landsbygdspolitiken.

Tillväxtverket konstaterar att målen för landsbygdspolitiken är satta på en övergripande nivå och att det inte är möjligt att bedöma till vilken grad det övergripande målet uppnås.[71] Utredningen instämmer i denna bedömning.

För att ge förutsättningar för en sammanhållen uppföljning behövs en övergripande verksamhetslogik

Förutsättningarna för en sammanhållen uppföljning är i dag mindre goda vad gäller såväl den regionala utvecklingspolitiken som landsbygdspolitiken. En anledning till det är att det saknas en övergripande verksamhetslogik för området. I nuläget är det svårt att urskilja hur det är tänkt att de olika aktörernas insatser ska bidra till målen och därmed även att utforma ett system för att följa upp och utvärdera dessa insatser. En verksamhetslogik för den territoriella politiken som helhet bör därför tas fram.

[68] 10 § förordningen (2009:145) med instruktion för Tillväxtverket.
[69] Prop. 2024/25:1, utgiftsområde 23, s. 12.
[70] Den senaste rapporten är Tillväxtverket 2024b.
[71] Tillväxtverket 2024b, s. 10.

5.5 Den territoriella politiken behöver bli mer sammanhållen

I det här avsnittet summerar vi våra iakttagelser om den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken och gör övergripande bedömningar om hur styrningen av politikområdena behöver utvecklas för att ge förutsättningar för en sammanhållen territoriell politik.

Det behövs ett system som skapar förutsättningar för en sammanhållen territoriell politik

Utredningen konstaterar att de förutsättningar på systemnivå som behövs för att åstadkomma en sammanhållen territoriell politik inte finns på plats i dag. *Målen* för politiken behöver tydliggöras så att det framgår vad de syftar till i ett större perspektiv och för att politiken, såväl övergripande som till sina olika delar, ska gå att följa upp. *Ansvarsfördelningen* är inte tillräckligt tydlig för att aktörerna på ett effektivt sätt ska kunna kan planera och genomföra insatser som skapar förutsättningar för att uppnå politikens mål. Otydligheten innebär också att förutsättningarna för samverkan inte är tillräckligt goda. Det saknas dessutom ett system för *uppföljning* som gör det möjligt att utvärdera politiken på ett övergripande plan.

Uppdelningen i två politikområden med snarlika mål, regional utvecklingspolitik respektive landsbygdspolitik, leder också till en otydlighet, såväl för kommuner och regioner som för medborgare, företag och civilsamhällets organisationer. Denna fråga diskuterar vi vidare i kapitel 7.

Vi konstaterar vidare att det är statens ansvar att ett sammanhållet system finns på plats, som gör det möjligt att uppnå målen för en territoriell politik.

Utredningens bedömning: Det behövs en territoriell politik som bedrivs i ett sammanhållet system där mål, ansvarsfördelning, styrning och uppföljning hänger ihop.

Det saknas förutsättningar för att uppnå de grundläggande värden vi identifierat

Vi inledde detta kapitel med att slå fast tre grundläggande värden som en territoriell politik ska tillgodose. Dessa värden benämnde vi *territoriell sammanhållning*, *effektiv och platsbaserad samordning* och *lokal och regional förankring*. Med nuvarande system saknas tillräckliga förutsättningar för att tillgodose dessa värden.

För att skapa förutsättningar för territoriell sammanhållning krävs verktyg som kompenserar för skillnader

En politik för territoriell sammanhållning kräver att regeringen på ett systematiskt sätt följer utvecklingen i olika delar av landet, identifierar skillnader i utveckling och levnadsnivå som kan leda till att sammanhållningen hotas samt analyserar vilka åtgärder som behövs för att undvika detta. Det krävs vidare att regeringen på ett övergripande plan identifierar vilka åtgärder som behöver vidtas för att motverka en sådan utveckling, till exempel genom att skjuta till resurser. Detta sker i dag inte på något systematiskt sätt. Det finns inte heller något tydligt uttalat mål för politiken som syftar till territoriell sammanhållning.

Vidare konstaterar vi att dagens ansvarsfördelning, där det är regionerna som har det regionala utvecklingsansvaret, utgår från en syn där regionernas möjlighet att utvecklas enligt sina egna förutsättningar är prioriterat. För att politiken även ska skapa förutsättningar för territoriell sammanhållning behöver det också finnas tydliga inslag av styrning som syftar till att motverka att skillnader mellan olika geografier blir alltför stora.

Effektiv och platsbaserad samordning kräver en tydligare ansvarsfördelning

Som vi har sett är ansvarsfördelningen mellan aktörerna otydlig inom såväl den regionala utvecklingspolitiken som landsbygdspolitiken. Framför allt gäller det ansvarsfördelningen mellan stat och region. För att få en effektiv samordning, så att insatser från olika aktörer kan koordineras på ett sätt som leder till utveckling

inom en given geografi, behöver denna ansvarsfördelning tydliggöras. Det behövs också tydligare styrning som ser till att regionerna som regionalt utvecklingsansvariga verkligen tar hänsyn till geografiska förutsättningar när de utformar sina strategier. Det vi åsyftar är att ta hänsyn till de specifika förutsättningarna såväl i länet som helhet som i olika delar av länet, bland annat dess olika landsbygder, och inom geografiska områden som överskrider länets gränser.

Det behöver klarläggas hur väl lokal och regional förankring tillgodoses i nuläget

Ett av argumenten för att regionerna skulle överta det regionala utvecklingsansvaret var att detta skulle möjliggöra en demokratisk förankring i regionen. Vissa bedömare har dock hävdat att denna regionala förankring inte är stark i nuläget, att regionala utvecklingsfrågor inte i någon större utsträckning är föremål för politisk debatt på en regional nivå och att regionernas samråd med det civila samhället inte är tillräckligt utvecklad. Företrädare för bland annat SKR har framhållit att de inte delar denna bedömning.

Utredningen kommer under det fortsatta arbetet att analysera den regionala och lokala förankringen av det regionala utvecklingsarbetet. Vi kommer att ta hänsyn till resultatet av denna analys när vi utformar våra förslag om den framtida territoriella politiken. Vi föreslår redan nu en ändring i 9 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar för att förtydliga skrivningarna om regionernas ansvar att samråda med det civila samhällets organisationer. Skälen för detta utvecklar vi i kapitel 6.

Samverkan kräver tydliga roller

Det är ingen framkomlig väg att försöka detaljstyra ett komplext tvärsektoriellt område som territoriell politik. En del av logiken i en territoriell politik är att insatser ska vara anpassade till regionala och lokala förhållanden. Det krävs därför ett handlingsutrymme för aktörer på olika nivåer att hitta lösningar som är lämpliga utifrån platsens förutsättningar.

I slutbetänkandet från Styrutredningen för funktionshinderspolitiken konstateras att det är svårt och ineffektivt att styra tvärsektoriella ansvarsområden med traditionell mål- och resultatstyrning.[72] I stället lyfter utredningen perspektiv från aktuell forskning om så kallad *governance*, som betonar vikten av samverkan, uppföljning, kunskapsspridning och konkreta insatser för att koppla samman aktörerna inom ett politikområde. Styrningen bygger på samverkan i nätverk samtidigt som ansvarsfördelningen mellan aktörerna är tydlig. I dessa nätverk kan det behöva finnas en aktör som har ansvaret att vara samordnare eller ”facilitator”.[73]

Vi konstaterar att samverkan mellan aktörer är central för att uppnå målen i en territoriell politik. Det som har brustit i den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken är bland annat att aktörernas roller, ansvar och uppgifter inte varit tillräckligt tydligt definierade. En sammanhållen och effektiv territoriell politik kräver att det finns ett system som på ett övergripande plan skapar förutsättningar för en effektiv samverkan. Att ett sådant system finns på plats är statens ansvar. Vi utvecklar detta ytterligare i kapitel 6.

Preliminära kriterier för ett förslag om ansvarsfördelning och styrning inom den territoriella politiken

Utredningen avser att i slutbetänkandet presentera ett förslag om utformningen av en territoriell politik, inklusive ansvarsfördelning och principer för styrningen. Nedan anger vi ett antal kriterier för hur ett sådant förslag bör se ut. Dessa kriterier är preliminära och kan komma att kompletteras och modifieras under arbetets gång.

[72] SOU 2019:23, s. 91.
[73] SOU 2019:23, s. 109.

Utredningens bedömning: En modell för ansvarsfördelning och styrning inom den territoriella politiken

- ska ge förutsättningar för att regeringen ska kunna styra politikområdet på ett sammanhållet sätt, där regioner, statliga myndigheter och andra aktörer strävar i samma riktning
- ska ge regionerna tydliga riktlinjer för att driva det regionala utvecklingsarbetet inom ramen för regeringens övergripande prioriteringar inom politikområdet
- ska ge statliga myndigheter en tydlig och verksamhetsanpassad styrning som ger förutsättningar för att de ska bidra till att uppnå målen för politiken
- ska ge möjlighet till anpassning till förutsättningar i olika geografier och ge utrymme för initiativ på olika nivåer
- ska ta hänsyn till att funktionella regioner kan skilja sig åt mellan olika sakområden
- ska ge förutsättningar för de ansvariga aktörerna att samverka med varandra på ett sätt som bidrar till att uppnå målen.

6 En ny territoriell politik kräver samverkan

I detta kapitel analyserar vi förutsättningar för och hinder mot en utvecklad samverkan mellan statliga myndigheter, regioner och kommuner. Vår övergripande slutsats är att en ökad tydlighet i ansvarsfördelningen mellan aktörerna är en viktig förutsättning för att de ska kunna samverka med varandra på ett effektivt sätt. Vidare har utredningen som utgångspunkt att den potential som finns i att inkludera andra delar av samhället förutom de offentliga organen i arbetet för regional utveckling och levande landsbygder bör utnyttjas. Det kan handla om näringsliv, civilsamhällets organisationer och de nationella minoriteterna.

En våra tre huvudfrågor (se avsnitt 3.1) handlar också om att utreda vilka hinder det finns i dag för att bättre samordna statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Kommunernas bidrag är centralt i det regionala utvecklingsarbetet och i landsbygdspolitiken. Vår analys inriktas därför också på hur samverkan mellan statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, regioner och kommuner kan effektiviseras och stärkas.

Vi anser att ett samverkande system för utveckling kan bidra till att målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken uppnås.

Kapitlet inleds med ett avsnitt där vi analyserar samverkan mellan aktörer som verkar i politikområden där tvärsektoriella frågor hanteras. Därefter följer ett avsnitt där vi gör en analys av betydelsen av en tydlig ansvarsfördelning för att inblandade aktörer ska kunna samverka på ett effektivt sätt. I nästa avsnitt redogör vi för utredningens övergripande bedömningar som rör en effektiv samverkan och hur en sådan samverkan ska kunna utformas. Vi redogör bland

annat för förutsättningar för och hinder mot samverkan och redovisar vilka samverkansformer som förekommer i dag samt hur samverkan fungerar i praktiken. Vi gör vidare några bedömningar av hur ett samverkande system för utveckling skulle behöva se ut och vi redogör för ett antal utgångspunkter för utredningens fortsatta arbete. Dessa utgångspunkter och bedömningar kommer att ligga till grund för de konkreta förslag om samverkan som vi avser att lägga fram i slutbetänkandet.

Utredningen anser att en involvering av civilsamhällets organisationer och näringslivet är centralt för att uppnå målen för politiken. Vi bedömer därför att det finns ett behov av att förtydliga bestämmelsen om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som innehåller ett förslag med innebörden att en region ska samråda med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet. Vidare föreslås att en hänvisning till lagen om nationella minoriteter ska föras in i lagen om regionalt utvecklingsansvar. Förslaget består av ett förtydligande och en hänvisning och innebär inte något nytt i sak.

6.1 Tvärsektoriella uppgifter och mål förutsätter samverkan mellan flera aktörer

I det här avsnittet för vi en diskussion om de särskilda utmaningar som finns inom tvärsektoriella politikområden, särskilt vad gäller styrning och samverkan.

Utredningens bedömning: Samverkan, ofta i form flerpartssamverkan, är nödvändig för att tvärsektoriella frågor ska kunna hanteras.

Med tvärsektoriella frågor avses frågor som kräver insatser inom flera olika verksamhetsområden och regelkomplex för att politiken ska förverkligas.[1] Både regionala utvecklingsfrågor och landsbygdsfrågor är tvärsektoriella och berör många politikområden och många aktörer, som statliga myndigheter, kommuner och regioner.

[1] Statskontoret 2022b, s. 9.

För att kunna hantera tvärsektoriella frågor krävs det ofta att myndigheter samverkar med varandra eller med andra aktörer. Det innebär att myndigheter och andra aktörer, till exempel näringslivet och civilsamhället, som har olika syften, på olika sätt behöver koordinera vad de gör. I vissa fall kan det handla om relativt enkla saker som att utbyta information och kunskaper, men det kan också handla om mer ingående koordination i form av att ta fram nya arbetssätt eller gemensamma processer, vilket kan vara komplext och resurskrävande.

Tvärsektoriella frågor ställer krav på att regeringens styrning är sammanhållen, det vill säga att styrningen utgår från verksamhetsområden och ett helhetsperspektiv snarare än utifrån enskilda myndigheter. Styrningen av en myndighet eller verksamhet behöver alltså i dessa frågor vara samordnad med styrningen av andra berörda myndigheter och verksamheter. I och med att tvärsektoriella frågor per definition skär genom flera av förvaltningens sektorer är de särskilt svåra för regeringen att få en helhetsbild av och att styra på ett sammanhållet sätt.

Statskontoret har analyserat hanteringen av tvärsektoriella frågor generellt och då funnit att den samverkan som myndigheterna själva tar initiativ till ofta fungerar väl, men när regeringen styr samverkan gör de det ofta utan ett tydligt definierat behov, utan tydliga mål och utan att vara tydlig med vem som ska göra vad. Detta bedöms vara en följd av att regeringen i flera fall saknar en tydlig inriktning för arbetet med tvärsektoriella frågor.[2]

[2] Statskontoret 2022b, s. 29 och 42. Vidare föreslår Kommittén för teknologisk innovation och etik (Komet) i sitt slutbetänkande *Förnya taktiken i takt med tekniken – förslag för en ansvarsfull, innovativ och samverkande förvaltning* (SOU2022:68) att en myndighet, eller flera myndigheter gemensamt, alternativt en kommitté, ska uppdras att verka som facilitator och katalysator för accelererande myndighetssamverkan. Syftet är att påskynda en effektiv hantering av tvärsektoriella frågor inom av regeringen prioriterade områden där större samhällsomställningar behöver ske snabbt.

6.2 En effektiv samverkan kräver tydliga roller

I detta avsnitt analyserar vi betydelsen av en tydlig ansvarsfördelning för att inblandade aktörer ska kunna samverka på ett effektivt sätt.

Utredningens bedömning: Det behövs en tydlig ansvars- och rollfördelning för att aktörerna ska kunna samverka på ett sätt som bidrar till att politikens mål uppnås.

Utredningen har tidigare konstaterat (avsnitt 5.3) att det för närvarande saknas förutsättningar på systemnivå för att åstadkomma en territoriell politik. En brist är att ansvarsfördelningen inte är tillräckligt tydlig. Detta för med sig att de inblandade aktörerna har svårt att hitta lämpliga former för samordning och samverkan för att på ett effektivt sätt kunna planera och genomföra insatser som syftar till att uppnå politikens mål.

Tydlighet i styrning och ansvarsfördelning är av avgörande betydelse för att en organisation och dess medarbetare ska veta vad som förväntas och på vilka sätt det är önskvärt att uppnå de mål som är uppsatta för verksamheten. På motsvarande sätt är en ökad tydlighet en förutsättning för att en verksamhet ska kunna samverka med andra och gemensamt nyttja resurser och kompetenser. För närvarande är till exempel ansvarsfördelningen mellan staten och regionerna inte tydlig, vilket kan försvåra en fungerande samverkan.

Utredningens uppfattning är alltså att en mer ändamålsenlig styrning och ansvarsfördelning inte minst syftar till att främja samverkan mellan de olika aktörer som kan bidra till en positiv utveckling i län och landsbygder.

Utredningen vill understryka att tydlighet i sig inte är något självändamål. Tydligheten är snarare ett medel eller en förutsättning för att bland annat kunna utveckla framgångsrika arbetsformer som bidrar till ett effektivt genomförande av politiken.

Vidare är en utökad samverkan inte nödvändigtvis alltid eftersträvansvärd. Den samverkan som bedrivs ska enligt vår uppfattning vara effektiv och leda till konkreta resultat som bidrar till måluppfyllelsen. Nyttan ska således överstiga kostnaderna.

Staten har ett ansvar för att ge förutsättningar för samverkan

Staten har ett ansvar för hela landets utveckling. Det mål som riksdagen fastslagit för den regionala utvecklingspolitiken är utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet.[3]

Av regeringens förvaltningspolitiska proposition framgår det dessutom att specialiseringen och sektoriseringen inom förvaltningen inte får leda till fragmentering och bristande helhetssyn. För att motverka sådana tendenser bör förutsättningarna för statlig samordning och samverkan mellan myndigheter och sektorer förbättras på både nationell och regional nivå.[4] Regeringen anger vidare att den statliga samordningen på regional nivå förutsätter en tydlig ansvarsfördelning mellan de statliga myndigheterna. Samordningsformerna bör utformas med hänsyn till regionala förutsättningar och myndigheternas olika verksamheter.[5]

Som utredningen tolkar det ska staten i sin verksamhet ta hänsyn till hela Sveriges hållbara utveckling och därigenom också ge förutsättningar för olika aktörer att bidra till detta. Riksdag och regering har också mandat och ansvar för den lagstiftning och övrig styrning liksom för stora delar av den finansiering som är grunden för hur andra aktörer kan och ska arbeta för att nå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.

Staten kan alltså sägas ha en form av systemansvar för att olika samhällsaktörer aktivt och effektivt ska kunna bidra till regional utveckling i hela landet och till en positiv framtid i Sveriges landsbygder.

Som tidigare nämnts är styrningen liksom roll- och ansvarsfördelningen inte tydlig i dag. Metoderna för att åstadkomma samverkan är många (avsnitt 6.3), vilket till viss del kan bero på de oklarheter som finns om var gränserna går för de olika aktörernas ansvar.

Utredningen kommer därför att analysera, och i slutbetänkandet lämna förslag till, hur ett flexibelt och effektivt system för ansvarsfördelning, styrning och samverkan bör se ut inom den aktuella politiken.

[3] Prop. 2019/20:1, utgiftsområde 19, s. 11; bet. 2019/20:NU2; rskr. 2019/20:113.
[4] Prop. 2009/10:175, s. 72.
[5] Prop. 2009/10:175, s. 75.

6.3 Ett samverkande system för utveckling

I detta avsnitt redogör vi för utredningens övergripande bedömningar av en effektiv samverkan och hur en sådan samverkan kan utformas. Vi kommer att återkomma till dessa frågeställningar i slutbetänkandet.

Utredningens bedömning: Ett samverkande system för utveckling kan bidra till att målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken uppnås.

Regeringens styrning bör vara långsiktig och anpassad efter respektive aktörs förutsättningar. Det är viktigt att det är tydligt vad som förväntas av aktörerna, vad samverkan ska omfatta samt vad som ska uppnås med samverkan. Samverkan mellan aktörerna bör vara utformad så att den leder till konkreta resultat som bidrar till målen.

I detta avsnitt analyserar vi vilka faktorer som gynnar en väl fungerande samverkan och vad det finns för hinder mot samverkan.

Utredningen om statens samverkan med kommunsektorn har i betänkandet Staten och kommunsektorn - samverkan, självstyrelse, styrning[6] identifierat ett antal förutsättningar för och hinder mot samverkan.

Förutsättningar för och hinder mot samverkan

Förutsättningar för samverkan

En skyldighet för stat, region och kommun att samverka förutsätter att detta kommer till uttryck som en uppgift eller ett uppdrag för de berörda och att sakfrågan omfattas av samtliga aktörers kompetens.

Den kommunala självstyrelsen är en given omständighet. Åliggande för kommunerna och regionerna ska enligt grundlagen meddelas genom lag eller efter bemyndigande i lag.[7] Riksdagen beslutar alltså om ansvarsfördelningen mellan stat, kommun och regioner.

[6] SOU 2024:43.
[7] Se 8 kap. 2 § regeringsformen.

Till detta kommer också finansieringsprincipen som innebär att den kommunala sektorn inte bör åläggas nya uppgifter utan att den samtidigt får möjlighet att finansiera dessa på annat sätt än genom höjda skatter.

För att säkerställa kommunernas och regionernas medverkan i en viss verksamhet krävs således lagstiftning, även om en viss generell skyldighet att samverka regleras redan i förvaltningslagen.[8] I annat fall förutsätter frivillig samverkan som nämnts ovan att verksamheten ligger inom den kommunala kompetensen. Staten är då beroende av kommunernas och regionernas goda vilja och behöver ofta tillskjuta ekonomiska stimulansmedel för att nå önskvärt resultat.

Men bestämmelser om samverkan är inte nödvändigtvis tillräckliga för en effektiv sådan, utan det krävs en tydlighet också i vad som förväntas. Behovet av och målet med samverkan bör vara tydligt, liksom respektive aktörs roll och ansvar. I annat fall riskerar parterna att behöva ägna onödigt mycket tid åt att reda ut vad de ska samverka om.[9]

Andra faktorer som ofta lyfts fram som framgångsfaktorer i samverkan är struktur, regelbundenhet och förutsägbarhet i kontakterna. För en bestående samverkan är det centralt med en beslutad och accepterad modell för förvaltningen, det vill säga en modell som reglerar organisationsform, hur man samverkar på strategisk, taktisk och operativ nivå, hur ansvar fördelas samt hur samverkan ska finansieras.

Flera rapporter vittnar om att en välfungerande samverkan kräver både ekonomiska och personella resurser. Det tar tid att utveckla en framgångsrik samverkan och det krävs uthållighet och tålamod. Samverkan bygger på att man utvecklar en gemensam kultur med starkt förtroende och tillit för varandra där ingen har bestämmanderätten över den andra. Inte sällan handlar det om flera parter med separata och olika styrstrukturer som ska synkronisera sig och arbeta parallellt. Även ett antal mjuka värden är viktiga. Ett engagerat ledarskap liksom ett bra samtalsklimat och öppna dialoger nämns som viktiga faktorer. Inte minst möjliggör detta en större förståelse

[8] Av 8 § andra stycket förvaltningslagen (2017:900) framgår att en myndighet inom sitt verksamhetsområde ska samverka med andra myndigheter.
[9] Jfr Statskontoret 2022b, s. 7, och Statskontoret 2022a, s. 15.

för det gemensamma uppdraget och syftet med samverkan samt för varandras uppdrag och förutsättningar.[10]

Hinder mot samverkan

Bestämmelser om samverkan ger i sig inte några nya verktyg till berörda aktörer. Myndigheternas verksamhet styrs enligt legalitetsprincipen av gällande föreskrifter om myndighetens arbetsuppgifter. En skyldighet att samverka ger således inte aktörerna rätt att agera utanför sina respektive ansvarsområden.

Som tidigare nämnts framgår det av 8 § andra stycket förvaltningslagen (2017:900) att en myndighet inom sitt verksamhetsområde ska samverka med andra myndigheter. Vidare anges i 6 § andra stycket myndighetsförordningen (2007:515) att myndigheten genom samarbete med myndigheter och andra ska verka för att ta till vara de fördelar som kan vinnas för enskilda samt för staten som helhet. Som påpekas i förarbetena till förvaltningslagen får det inte förekomma några nyskapelser i form av särskilda samarbetsorgan som oberoende av tillämpliga föreskrifter fattar beslut som inte kan härledas till någon av de samverkande myndigheterna.[11] Den kommunala kompetensen och den kommunala självstyrelsen sätter också vissa gränser för kommunal verksamhet och för vad staten får föreskriva vad gäller samverkan.

Samverkan kan vara olika betungande för inblandade aktörer. Samverkan kan innebära betydande kostnader i form av ekonomiska och personella resurser. Att inrätta nya organisationer eller råd kan vara betungande, medan kostnaden för att föra en dialog i en viss fråga inte nödvändigtvis är lika hög. Forskningen visar att ju mindre självständighet man behöver ge upp, desto mer benägen är man att samarbeta.[12] Kostnader för samverkan kan alltså utgöra ett hinder för samverkan, om inte nyttan överstiger dessa kostnader. Det kan med andra ord finnas en yttersta gräns för hur omfattande samverkan kan eller bör vara. En högre grad av samverkan är inte alltid eftersträvansvärd.

[10] Se bland annat Tillväxtverket 2023c, s. 42 f., Tillväxtverket 2023b, s. 84 f., och Statskontoret 2017, s. 248 f.
[11] Prop. 2016/17:180, s. 70 f.
[12] Jfr Wockelberg och Ahlbäck Öberg 2021.

För staten och statliga myndigheter kan det vara en utmaning att möta 21 regioner eller 290 kommuner på ett effektivt sätt. För kommunernas och regionernas del kan det handla om olika kontakter med ett stort antal statliga myndigheter, som inte alltid nödvändigtvis är samordnade mellan sig. Myndigheterna kan vidare ha olika regionala indelningar vilket kan försvåra arbetet för kommuner och regioner. Samtidigt bör det påpekas att länsstyrelserna enligt sin instruktion ska arbeta sektorsövergripande och utifrån ett statligt helhetsperspektiv samt att inom sitt ansvarsområde samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser.[13]

Långa avstånd är möjligen numera en något mindre utmaning med tanke på moderna digitala lösningar, men det kan förstås variera beroende på verksamhet och behovet av fysiska kontakter.

Hur åstadkoms en effektiv samverkan?

Som tidigare nämnts behöver vissa förutsättningar finnas på plats för att en effektiv samverkan ska kunna åstadkommas. En tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan parterna är en sådan grundläggande omständighet. En gemensam bild av behovet och de övergripande målen för samverkan är en annan viktig komponent.

En skyldighet att samverka ger som sagt inte några nya verktyg till berörda aktörer på så vis att de kan agera utanför sina respektive ansvarsområden. Myndigheternas verksamhet styrs av myndighetsinstruktioner och andra gällande författningar. Åligganden för kommunerna och regionerna ska som tidigare nämnts meddelas genom lag eller efter bemyndigande i lag. Detta sätter vissa gränser för vad en samverkan kan omfatta och visar på betydelsen av tydliga ramar och regelverk.

Myndigheterna har således ett behov av att regeringen styr samverkan. Det bör vara tydligt vad som förväntas av aktörerna, vad samverkan ska omfatta samt vad som ska uppnås med samverkan. Det kan ta lång tid att bygga upp en fungerande samverkan. Styrningen behöver därför ofta vara långsiktig och anpassad efter respektive aktörs förutsättningar.

[13] Se 2 § förordningen (2017:868) med länsstyrelseinstruktion.

Utredningen anser att det behövs ett ökat fokus på vad samverkan ska leda till och att den ska bedrivas effektivt. Samverkan ska således vara inriktad på effekt och konkreta resultat genom att bidra till att målen på området uppfylls.

Kostnaderna för samverkan kan, som nämnts, ibland vara höga. Hur omfattande samverkan ska vara bör därför bland annat styras av att kostnaderna inte ska överstiga nyttan.

Andra utgångspunkter för en effektiv samverkan

I detta avsnitt redogör vi för ett antal utgångspunkter för utredningens fortsatta arbete med att ta fram bedömningar och förslag om samverkan mellan aktörerna inom regional utveckling och landsbygdsutveckling.

Värdet av regional och kommunal självstyrelse tas tillvara genom flerpartssamverkan

Som tidigare lyfts fram så bygger en platsbaserad politik på lokal och regional förankring. Ett effektivt arbetssätt inom fältet regional utveckling och landsbygdsutveckling bygger därför på att olika parter samverkar i det som kan kallas en flerpartssamverkan. Parterna är förutom statliga myndigheter, inklusive länsstyrelser, till exempel regioner, kommuner, näringsliv och civilsamhällets organisationer.

Den kommunala självstyrelsen är en av grunderna som den svenska demokratin vilar på.[14] Detta förtydligas även ytterligare i reformeringen av regeringsformen år 2010.[15]

Ansvarskommittén konstaterar att såväl ett regionalt eller kommunalt organ som en statlig myndighet har demokratisk legitimitet, men att ett regionalt politiskt organ ger regioninvånarna rätt att råda över sina egna angelägenheter direkt via regionalt utsedda politiska företrädare. Detta är grundtanken bakom den kommunala själv-

[14] Enligt 1 kap. 1 § andra stycket regeringsformen bygger den svenska folkstyrelsen på fri åsiktsbildning och allmän och lika rösträtt. Den förverkligas genom ett representativt och parlamentariskt statsskick och genom kommunal självstyrelse.
[15] Se 14 kap. regeringsformen.

styrelsen och principen om att decentralisera uppgifter till lägsta effektiva nivå.[16]

Utredningen ansluter sig till denna beskrivning av den kommunala och regionala självstyrelsens betydelse och potential och kommer i det fortsatta arbetet att söka utveckla förslag till organisering och arbetsformer som utgår från denna syn.

Det gemensamma ansvaret för regional utveckling hos staten och regionerna

Ansvaret för den regionala utvecklingen, liksom för till exempel hälso- och sjukvården, är delat mellan staten och regionerna. Ett delat ansvar kräver samverkan och en kontinuerlig dialog i syfte att gemensamt arbeta för att uppnå målen för politiken. Ansvarskommittén framförde uppfattningen att någon fullständig renodling av ansvar mellan staten och den kommunala sektorn varken är möjlig eller önskvärd. Snarare syftar kommitténs förslag till att lägga en grund för ett samspel med tydliga roller för en kontinuerlig reformprocess.[17]

Vikten av den typ av samspel utifrån olika ansvar, kompetenser och perspektiv som Ansvarskommittén lyfter fram ser även vi som ett grundläggande förhållningssätt som bör utvecklas vidare i en framtida territoriell politik. Vi ser detta som ett sätt att arbeta som ger förutsättningar för att uppnå mål och göra det på ett effektivt sätt där olika aktörers förmågor tas tillvara för det gemensamma målets bästa.

Kommunerna centrala i arbetet för en hållbar utveckling

Även om regionerna och staten har ett uttalat ansvar för regional utveckling så ansvarar våra 290 kommuner för många av de förutsättningar som ger möjligheter till utveckling i landsbygder, mindre orter och städer.

[16] SOU 2007:10, s. 184. Detta är ett uttryck för att besluten ska fattas så nära medborgarna som möjligt (subsidiaritetsprincipen).
[17] SOU 2007:10, s. 177.

Det kommunala grunduppdraget inom välfärd och utbildning liksom inom lokal infrastruktur och planering av mark och vatten är av helt avgörande betydelse för en positiv samhällsutveckling i olika geografier. Kommunernas direkta arbete med näringslivsutveckling, kompetensförsörjning och andra utvecklingsfrågor är också av betydelse för den regionala utvecklingspolitikens och landsbygdspolitikens förverkligande.

Kommunerna involveras redan i dag på olika sätt i det regionala utvecklingsarbetet. Utredningen delar dock regeringens och Riksrevisionens bild av att kommunernas kunskap, erfarenheter och verksamheter skulle kunna nyttjas i en mer effektiv samverkan med andra för att uppnå målen för politiken.

Att stärka regionernas och de statliga myndigheternas, inte minst länsstyrelsernas, samverkan med kommunerna är därför centralt för vår analys och kommande förslag.

Utredningens inriktning är att utforma våra kommande förslag om kommunernas medverkan i arbetet så att de tar hänsyn till kommunernas samlade resurser. Vi kommer inte att föreslå nya uppgifter till kommunerna som bortser från behovet av eventuell finansiering eller andra nödvändiga förutsättningar för ett genomförande i kommunerna.

Samverkan med näringsliv, civilsamhälle, urfolk och minoriteter

Den stora potential som finns i att inkludera andra delar av samhället, förutom de offentliga organen i arbetet för regional utveckling och landsbygdsutveckling, är en central utgångspunkt för utredningen. Det kan gälla civilsamhällets organisationer, urfolk och nationella minoriteter men också näringslivet.

Utredningen lämnar ett konkret förslag som förtydligar att civilsamhällets organisationer ska involveras i det regionala utvecklingsarbetet genom samråd med regionerna (se avsnitt 6.4).

Utredningen har erfarit att flera regioner har särskilda samverkansavtal med det civila samhällets organisationer. I många regioner finns ett strukturerat samarbete, exempelvis dialoger och årliga konferenser med studieförbund, ungdomsorganisationer, funktionshinderorganisationer, pensionärsorganisationer med flera.[18]

[18] SKR 2025b.

Begreppet idéburet offentligt partnerskap lanserades 2010 av paraplyorganisationen Forum – idéburna organisationer med social inriktning, som en modell för samverkan mellan offentlig och idéburen verksamhet.[19]

Mycket görs således redan men vår inställning är att inkluderingen och involveringen av dessa aktörer kan utvecklas ytterligare. Vi avser att återkomma med ytterligare resonemang och bedömningar kopplade till näringslivet, civilsamhällets organisationer, urfolk och minoriteter i kommande slutbetänkande.

Erfarenheter från lokalt ledd utveckling av intresse för arbetsformer och samverkan

Av intresse för utredningen är metoden för utveckling genom lokalt ledd utveckling (Leader), och särskilt hur arbetsformer och samverkan har utvecklats till verktyg för lokal och regional utveckling. Det finns 40 leaderområden i Sverige under programperioden 2023–2027 och de täcker omkring 86 procent av landets totala yta.

I de allra flesta leadergrupper möts aktörerna över kommungränser, och ibland även över länsgränser. Grupperna utgår från lokala behov och genom det så kallade trepartnerskapet mellan privat, ideell och offentlig sektor arbetar man gemensamt för att utveckla ett område eller en bygd. Under föregående programperiod[20] har det inom Leader tillämpats en så kallad flerfondslösning, med medel från landsbygdsfonden, regionalfonden, socialfonden och havs- och fiskerifonden.[21] I nuvarande period finansieras Leader enbart med medel från landsbygdsfonden.

Utredningen anser att metoder och arbetssätt som används inom ramen för leadermetoden är intressanta, särskilt för möjligheter till utvecklad samverkan, och vi kommer titta vidare på hur de skulle kunna nyttjas i större skala. Utvärderingar har pekat på både fördelar och utvecklingsmöjligheter med leaderarbetet, bland annat att strukturella effekter av insatserna skulle kunna öka på flera sätt.[22]

[19] MUCF 2018, s. 5.
[20] Perioden 2014–2022.
[21] De formella namnen är Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling, Europeiska regionala utvecklingsfonden, Europeiska socialfonden och Europeiska havs- och fiskerifonden.
[22] Holmquist och Johansson 2023.

Vi kommer i det fortsatta arbetet inför slutbetänkandet undersöka hur erfarenheter från leaderarbete i både Sverige och andra länder kan tas till vara i en förnyad territoriell politik.

Landsbygdsnätverket är en plattform för att utveckla kunskaper

Landsbygdsnätverket är det nationella nätverket för den gemensamma jordbrukspolitiken och havs- fiskeri- och vattenbruksprogrammet. Jordbruksverket har ansvar för att samordna nätverket genom ett nätverkskansli. Landsbygdsutveckling genom Leader är en del av verksamheten. I nätverket samlas organisationer från civilsamhället, näringslivet, rådgivningen, forskning och utbildning samt myndigheter. Nätverket är en plattform för att utveckla kunskaper och arbetssätt genom att lära av varandra och samarbeta, både för att nå målen med politiken och skapa mervärden i organisationerna.

I dag förekommer en rad olika samverkansformer

I detta avsnitt redogör utredningen för det stora antal metoder för att åstadkomma samverkan som förekommer i dag i det regionala utvecklingsarbetet.

Det finns för det första en författningsreglerad samverkan och en nationell strategi. Regeringen ger vidare inte bara uppdrag till myndigheter att till exempel samordna eller främja samverkan mellan olika aktörer, däribland regionerna, utan erbjuder också regioner att utföra vissa uppgifter. På området finns det också ett formaliserat dialogforum där politiker och tjänstemän träffas och diskuterar långsiktiga och strategiska frågor.[23]

Den stora floran av samverkansformer kan delvis ha sin grund i det sätt som regeringen styr i dag och de brister som har identifierats vad gäller tydlighet. Vi kommer att återkomma till dessa frågeställningar i vårt slutbetänkande.

[23] SOU 2024:43, s. 199.

Författningsreglerad samverkan

I lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar finns bestämmelser om samverkan och samråd. En region ska samverka med länets kommuner och med länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter.[24] En region ska vidare samråda med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet.[25]

Statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet ska enligt lagen beakta den strategi som fastställts för länets utveckling. Länsstyrelsen och övriga statliga myndigheter ska vidare inom sina verksamhetsområden lämna regionen det stöd som den behöver för regionalt utvecklingsarbete och regional transportinfrastrukturplanering. De ska också löpande informera regionen om pågående och planerade verksamheter som har betydelse för länets utveckling.[26]

I förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete finns bestämmelser om regionalt utvecklingsarbete och statliga myndigheters medverkan i det arbetet. I förordningen anges bland annat att den regionala utvecklingsstrategin ska utarbetas i samverkan med berörda kommuner, regioner samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter och att den ska förankras väl lokalt och regionalt. Även näringslivet och det civila samhällets organisationer i länet ska erbjudas möjligheter till samverkan.[27] Av förordningen framgår också att strategin ska bidra till sektorsövergripande samverkan mellan länen och mellan aktörer på lokal, regional, nationell och internationell nivå.[28] I förordningen anges vidare att den som har ansvaret för det regionala utvecklingsarbetet ska samordna insatserna för genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin och att samordning ska ske med berörda kommuner, regioner samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Även näringslivet och det civila samhällets organisationer i länet ska erbjudas möjligheter till samverkan.[29]

Statliga myndigheter ska inom sina verksamhetsområden verka för att målet för den regionala utvecklingspolitiken uppnås.[30] De statliga myndigheternas medverkan i det regionala utvecklings-

[24] 8 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
[25] 9 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
[26] 10 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
[27] 10 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[28] 8 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[29] 14 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[30] 18 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.

arbetet ska ske i samverkan med den som har det regionala utvecklingsansvaret. Tillväxtverket ska stödja andra statliga myndigheters medverkan i det regionala utvecklingsarbetet.[31] De statliga myndigheterna ska även samråda med den som har ansvaret för det regionala utvecklingsarbetet i frågor som är av väsentlig betydelse för ett läns hållbara tillväxt och utveckling. De ska även inom sina verksamhetsområden ge den hjälp som behövs till regionerna samt prioritera myndighetsgemensamma insatser i det regionala utvecklingsarbetet.[32]

I förarbetena till bestämmelsen om samverkan i lagen om regionalt utvecklingsansvar angav regeringen att syftet är att åstadkomma en samsyn på länets utveckling och på så sätt underlätta det regionala tillväxtarbetet. Formerna för samverkan regleras inte, utan får anpassas efter vad som i varje särskilt fall är ändamålsenligt.[33]

Regionerna ska utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin.[34] Vidare ska de som tidigare nämnts vid utarbetandet av strategin samverka med berörda kommuner, regioner samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter.[35]

Uppdrag till statliga myndigheter

Regeringen kan besluta om uppdrag till statliga myndigheter som innebär att regionerna påverkas mer indirekt men som förutsätter någon form av samverkan. En myndighet kan till exempel få i uppdrag att samordna eller främja samverkan mellan olika aktörer, däribland regionerna, som då förväntas bidra till att genomföra uppgiften som en följd av myndighetens uppdrag.

Ett exempel är Tillväxtverkets uppdrag att under 2020–2025 genomföra uppdrag inom ramen för livsmedelsstrategin, som bland annat innebär att bygga upp former för en strukturell samverkan. Enligt uppdraget ska myndigheten främja samverkan och arbeta nära med bland andra SKR och regionerna.[36]

[31] 19 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[32] 20 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[33] Prop. 2009/10:156, s. 39.
[34] 7 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[35] 10 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
[36] Statskontoret 2021, s. 44. Regeringens beslut 2019-12-19 i ärende N2019/03240/JL.

Ett annat exempel är regeringens uppdrag till Tillväxtverket att inrätta och medverka i ett nationellt analysnätverk för hållbar regional utveckling. Ett antal myndigheter har fått i uppdrag att medverka och Tillväxtverket kan vid behov erbjuda andra organisationer med analysverksamhet av relevans för området att delta i nätverkets arbete, till exempel SKR. Nätverket ska enligt uppdraget bland annat stärka lärande och kunskapsutveckling med ett territoriellt perspektiv och bidra till utbyte av erfarenheter och kunskaper mellan statliga myndigheter samt mellan myndigheter och regioner.[37]

Upprättande av nationella strategier

Regeringen har slagit fast inriktningen för regeringens arbete inom den regionala utvecklingspolitiken i en nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030.[38] Strategin är avsedd att vara vägledande för inriktningen av de regionala utvecklingsstrategierna som regionerna ansvarar för och styrande för vad de statliga medlen för regionalt utvecklingsarbete får användas till. Strategin togs fram i dialog med dåvarande aktörer med regionalt utvecklingsansvar, däribland regioner.

I strategin konstaterar regeringen att samverkan mellan olika politikområden och sektorer men också mellan olika nivåer i samhället, lokalt, regionalt, nationellt och internationellt, är viktigt. Såväl samordning mellan statliga myndigheter som en väl fungerande samverkan mellan statliga myndigheter, regioner och kommuner är enligt regeringen avgörande för att nå målet för den regionala utvecklingspolitiken. Av nationella strategin framgår vidare att dialoger inom olika forum och nätverk internationellt, nationellt, regionalt och lokalt är centrala för att skapa förutsättningar för en utvecklad samverkan kring olika samhällsutmaningar och i genomförandet av nationella strategins strategiska områden och prioriteringar. Befintliga och nya dialoger och nätverk kan enligt regeringen därför behöva utvecklas.

[37] Se regeringsbeslut 2022-06-30 i ärende N2022/01543.
[38] Skr. 2020/21:133.

Erbjudanden till regionerna

Enligt lagen om regionalt utvecklingsansvar ska en region följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala utvecklingsarbetet.[39] Från och med 2024 redovisar regionerna i enlighet med förordningen (2024:99) om resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet. Tidigare har redovisningen gjorts utifrån årliga så kallade villkorsbeslut.[40]

Eftersom åligganden för regionerna enligt regeringsformen ska meddelas genom lag eller efter bemyndigande i lag så kan regeringen inte styra de regionalt utvecklingsansvariga regionerna på samma sätt som de statliga myndigheterna. Inom detta område har regeringen i vissa fall använt så kallade erbjudanden i stället för regeringsuppdrag. Regeringen beslutar dessa genom regeringsbeslut, men erbjudandena är frivilliga för regionerna.

I samband med att regeringen erbjuder regionerna att genomföra en uppgift ger de ibland en statlig myndighet ett uppdrag som kompletterar erbjudandet, som handlar om att stödja eller samordna regionernas arbete.

Statskontorets kartläggning av erbjudanden från 2021 visar att regeringen ofta vill att regionerna tar på sig att leda eller samordna uppdrag som involverar andra aktörer, till exempel att regionen ska fungera som kontaktpunkt eller ta fram en plan eller regionalt mål. På så vis samordnar regionen aktörer i länet och stödjer kommunerna.[41]

Av Statskontorets rapport framgår bland annat att flertalet regioner anser att de bara i begränsad utsträckning kan påverka utformningen av erbjudandena, trots att dessa diskuteras på de forum för hållbar regional utveckling som regeringen beslutat om. I rapporten framgår vidare att regionerna ser det som svårt att i praktiken tacka nej till regeringens erbjudanden om uppdrag trots att dessa är frivilliga.[42]

[39] 5 § 4 lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
[40] Årliga villkorsbeslut var tidigare en del av regeringens styrning av regionerna. Villkorsbesluten angav villkoren för användning av anslag 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder samt vad regionerna skulle redovisa till regeringen.
[41] Statskontoret 2021, s. 39 f.
[42] Statskontoret 2021, s. 54 f. och 63.

Inrättande av dialogforum

Formaliserade samråd har funnits i olika former inom den regionala utvecklingspolitiken. Regeringen beslutade i februari 2022 att inrätta Forum för hållbar regional utveckling 2022–2030, som ska vara en del av Regeringskansliet.[43]

Men ett formaliserat forum för samråd är inte nytt inom detta område. Under 2015–2021 har dialog och samverkan på såväl politisk nivå som tjänstemannanivå förts av regeringen med stöd av Tillväxtverket inom ramen för Forum för regional tillväxt och attraktionskraft, namnändrat 2021 till Forum för regional utveckling och attraktionskraft.[44] Dialog och samverkan på politisk nivå mellan regeringen och aktörer med regionalt utvecklingsansvar bedrevs 2007–2014 inom Nationellt forum för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning.[45] Dialog och samverkan på tjänstemannanivå bedrevs av såväl Regeringskansliet som Tillväxtverket och dess föregångare Verket för näringslivsutveckling (Nutek) men inte inom ramen för ett formaliserat forum.

Enligt beslutet från 2022 ska forumet vara en mötesplats för formaliserad dialog och samverkan om långsiktiga och strategiska frågor av betydelse för hållbar regional utveckling mellan regeringen respektive regionerna och Gotlands kommun. Det ska bestå av ett forum för dialog och samverkan på politisk nivå, Politikerforum, och ett forum för dialog och samverkan på tjänstemannanivå, Tjänstepersonsforum.

I skälen för regeringens beslut om inrättandet anges bland annat att målet för den regionala utvecklingspolitiken är utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet och att det är viktigt med en bredd av insatser inom många politikområden för att uppnå målet. Regeringen uttalar vidare bland annat följande.

> Tvärsektoriell styrning av resurser inom många utgiftsområden samt regional hänsyn och ett territoriellt perspektiv är av betydelse för att skapa mer ändamålsenliga insatser för att nå såväl målet för den regionala utvecklingspolitiken som andra mål. Såväl samordning mellan statliga myndigheter som en väl fungerande samverkan mellan statliga

[43] Regeringsbeslut 2022-02-17 i ärende N2022/00420.
[44] Se regeringens beslut 2015-06-04 i ärende N2015/04609, 2017-02-02 i ärende N2017/00826, 2018-11-08 i ärende N2018/05372 samt 2020-11-26 i ärende N2020/02858.
[45] Se regeringens beslut 2006-12-14 i ärende N2006/11184.

> myndigheter, regioner och kommuner är avgörande för att nå målet för den regionala utvecklingspolitiken.
>
> En strukturerad och regelbunden dialog mellan berörda aktörer är central för att skapa förutsättningar för en utvecklad flernivåstyrning, tvärsektoriell styrning och samverkan samt ett utvecklat territoriellt perspektiv inom den regionala utvecklingspolitiken inklusive EU:s sammanhållningspolitik. […]
>
> Ett forum för dialog och samverkan mellan regeringen och regionerna ger regeringen ökad kunskap om regionala förutsättningar och prioriteringar. Det ger även en möjlighet att föra dialog och samverka med regionerna om regeringens prioriteringar. Samtidigt har regionerna möjlighet att komma med inspel och underlag till regeringen.

SKR anser att dessa forum har utvecklats från att främst omfatta information från staten till att vara en plattform för dialog.[46]

Något om hur samverkan fungerar i praktiken

Tillväxtverket har i olika rapporter sammanställt regionernas och de statliga myndigheters årliga redovisningar om bland annat samverkan. I detta avsnitt redogör utredningen för Tillväxtverkets iakttagelser i de två senaste rapporterna av detta slag. I vårt slutbetänkande kommer vi att återkomma till frågeställningen och ytterligare analysera de erfarenheter som finns kring samverkan.

I rapporten rörande regionernas arbete 2024[47] drar Tillväxtverket följande slutsatser vad gäller samverkan.

Tillväxtverket kan konstatera att samverkan liksom tidigare år är en central del av regionernas regionala utvecklingsarbete. Regionerna lyfter fram samverkan som en framgångsfaktor. De redogör huvudsakligen för att de samverkar och betydelsen av samverkan, men redovisar inte i samma utsträckning vad samverkan ska leda till. Det går inte att utläsa av beskrivningarna hur samarbetet bedrivs eller hur det bidrar till resultat och effekter.

Myndigheten konstaterar även att när regionerna beskriver utmaningar kring samverkan är det mer omfattande och konkret än då de beskriver framgångsfaktorer. Detta mönster är genomgående i regionernas rapporter; utmaningarna som beskrivs är fler och uttrycks med större detaljeringsgrad än framgångsfaktorer.

[46] Riksrevisionen 2022, s. 43.
[47] Tillväxtverket 2025b, s. 14 f.

Det framgår av rapporten att samverkan med kommunerna är en självklarhet för samtliga regioner. Några regioner redogör även för hur de stöttar kommuner med små resurser med finansiering och personal i olika näringslivsinsatser. Tillväxtverket vet genom uppdraget från regeringen att utbetala stöd för utveckling av företagsklimat och näringsliv i vissa gles- och landsbygdskommuner[48] att regionernas roll som regionalt utvecklingsansvariga kring lokala utvecklingsfrågor är av stor betydelse för kommuner med begränsad kapacitet.

Vad gäller samverkan med statliga myndigheter ser Tillväxtverket en hög variation och spridning av vilka myndigheter som regionerna anger. En insats med tydlig samverkansinriktning som är värd att nämna här är regeringsuppdraget om stöd för strategisk planering[49] Tillväxtverket, Boverket, Trafikverket och länsstyrelserna fick uppdraget under 2024, men det har ännu inte fått något större genomslag i regionernas redovisningar.

Jämfört med tidigare år har myndigheten sett få, om ens några, skrivningar där regionerna lyfter utmaningar i samarbetet med länsstyrelserna. Myndigheten gör antagandet att denna problematik inte är lika påtaglig som tidigare år, utan att regionerna och länsstyrelserna har börjat hitta fungerande samarbeten.

I rapporten[50] för 2024 som rör de statliga myndigheterna drar Tillväxtverket följande slutsatser vad gäller myndigheternas samverkan.

Tillväxtverket konstaterar att de statliga myndigheterna, inklusive länsstyrelserna, samverkar med såväl andra myndigheter som med regioner, kommuner och andra organisationer. Det förefaller vara en central del i majoriteten av insatserna. I vissa fall sker samverkan på myndigheternas eget initiativ. Tydligast framgår det att samverkan sker då regeringen styr genom att ange att samverkan med utpekade aktörer ska ske.

Enligt myndigheten är samverkan mellan en bredd av aktörer med olika kompetenser en förutsättning för att åstadkomma en hållbar regional utveckling och landsbygdsutveckling. Enligt anvisningarna ska myndigheterna redovisa hur samverkan har bedrivits och fungerat. Detta framkommer dock i mycket begränsad

[48] Regeringsbeslut 2021-12-16 i ärende N2021/03083.
[49] Regeringsbeslut 2024-05-02 i ärende LI2024/01013.
[50] Tillväxtverket 2025a, s. 13.

utsträckning. Utmaningar och framgångsfaktorer kring samverkan framkommer knappt heller. Om detta innebär en problemfri och väl fungerande samverkan i flernivåsystemet går inte att utläsa. Hur väl utvecklad samverkan är mellan olika aktörer inom frågor som rör regional utveckling och landsbygdsutveckling är alltså svårt att avgöra.

6.4 Tydligare regler om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar

Detta avsnitt innehåller ett förslag till förtydligande med innebörden att en region ska samråda med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet. Vidare föreslås att en hänvisning till lagen om nationella minoriteter ska föras in i lagen om regionalt utvecklingsansvar. Förslaget består av ett förtydligande och en hänvisning och innebär inte något nytt i sak.

Hur ser reglerna om samverkan och samråd ut i dag?

Samverkan, såväl inom som mellan länen, är en förutsättning för genomförandet av regionalt utvecklingsarbete och transportinfrastrukturplanering, eftersom arbetet är beroende av flera sektorer och aktörers medverkan. I lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar finns bestämmelser om regionalt utvecklingsarbete och om länsplaner för regional transportinfrastruktur. Lagen gäller för regionerna och Gotlands kommun. I lagen finns bestämmelser om bland annat samverkan och samråd samt i vilken utsträckning statliga myndigheter ska stödja regionen i dess arbete enligt lagen.

En region ska samverka med länets kommuner, länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter. En region ska vidare samråda med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet.[51]

Statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet ska beakta den strategi som fastställts för länets utveckling. Länsstyrelsen och övriga statliga myndigheter ska vidare inom sina verksamhetsområden lämna regionen det biträde som den behöver för regionalt ut-

[51] 8 och 9 §§ lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.

vecklingsarbete och regional transportinfrastrukturplanering. De ska också löpande informera regionen om pågående och planerade verksamheter som har betydelse för länets utveckling.[52]

I förarbetena till bestämmelsen om samverkan i lagen om regionalt utvecklingsansvar anger regeringen att syftet med bestämmelsen är att åstadkomma en samsyn på länets utveckling och på så sätt underlätta det regionala tillväxtarbetet. Formerna för samverkan regleras inte, utan får anpassas efter vad som i varje särskilt fall är ändamålsenligt.[53] Vad gäller bestämmelsen om samråd anges i samma förarbeten att det är önskvärt att företrädare för näringslivet och berörda organisationer deltar i arbetet, liksom att samråd sker inför viktigare beslut. Till skillnad från den tidigare gällande bestämmelsen i lagen (1996:1414) om försöksverksamhet med ändrad regional ansvarsfördelning innehåller paragrafen ett krav på samråd med andra intressenter i länet. Samrådet är således obligatoriskt. Formerna för samråd får avgöras av regionen.[54]

En av regionernas uppgifter är enligt lagen om regionalt utvecklingsansvar att utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin.[55]

Även inom ramen för den uppgiften krävs en samverkan. Enligt 10 § förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete ska den regionala utvecklingsstrategin utarbetas i samverkan med berörda kommuner, regioner samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Strategin ska förankras väl lokalt och regionalt. Även näringslivet och det civila samhällets organisationer i länet ska erbjudas möjligheter till samverkan.

Vad säger direktiven?

Enligt utredningens direktiv[56] ska utredaren vid behov föreslå hur näringslivet och det civila samhällets organisationer, representanter för urfolk och nationella minoriteter kan erbjudas utvecklade möjligheter till samverkan vid utarbetande och genomförande av strategin för länets utveckling, utan att det innebär ökad administrativ

[52] 10 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
[53] Prop. 2009/10:156, s. 39.
[54] Prop. 2009/10:156, s. 39.
[55] 5 § lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
[56] Dir. 2024:69, s. 19.

börda för berörda myndigheter. Detta ska bidra till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.

Det civila samhället kan ge viktiga bidrag

I direktiven anges att det civila samhället ger viktiga bidrag till den regionala och lokala utvecklingen och dess organisationer ska erbjudas möjligheter till samverkan i det regionala utvecklingsarbetet och i arbetet med att främja landsbygdsutveckling. Det civila samhällets potential och förmåga till omställning bör tas till vara för att kunna möta samhällsutmaningarna.[57] Vad som avses med det civila samhället anges inte i direktiven.

I mars 2010 fattade riksdagen beslut om mål för politiken för det civila samhället. Det civila samhället definieras som ”en arena, skild från staten, marknaden och det enskilda hushållet, där människor, grupper och organisationer agerar tillsammans för gemensamma intressen”. Inom det civila samhället verkar bland annat ideella föreningar, stiftelser och registrerande trossamfund men även nätverk, upprop och andra aktörer.[58]

Civilsamhället består således av en formaliserad och en icke-formaliserad del. Inom den formaliserade delen finns olika organisationsformer. De vanligaste är ideella föreningar, registrerade trossamfund, stiftelser, ekonomiska föreningar, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning samt samfälligheter och samfällighetsföreningar.[59]

Utredningen för ett stärkt civilsamhälle hade i uppdrag att undersöka möjligheterna att på olika sätt underlätta för det civila samhällets organisationer att bedriva sin verksamhet, att utvecklas och att därigenom bidra till demokrati, välfärd, folkhälsa, gemenskap och social sammanhållning. I betänkandet Palett för ett stärkt civilsamhälle[60] redogör utredningen för vissa centrala begrepp. Med ”det civila samhällets organisationer” avses i den utredningens direktiv bland annat allmännyttiga ideella föreningar och registrerade trossamfund samt organisationer inom den ideella sektorn och den kooperativa rörelsen som generellt har någon form av mer oegen-

[57] Dir. 2024:69, s. 17.
[58] Prop. 2009/10:55; bet. 2009/10:KrU7; rskr. 2009/10:195.
[59] MUCF:s webbplats.
[60] SOU 2016:13.

nyttigt uppdrag, utan att vara statliga och kommunala. De är självstyrande och bedrivs ofta med en ideologisk medvetenhet. Till det civila samhällets organisationer hör även sociala företag och aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning.[61] Därutöver använde utredningen även begreppet ”det civila samhället” i den del av uppdraget som handlade om att värna och stärka det civila samhällets roll i demokratin.[62]

Urfolk och nationella minoriteter har en särskild ställning

Samerna är Sveriges urfolk och identifierar sig själva som ett urfolk.[63] Sametinget har här en central roll som förvaltningsmyndighet inom rennäringens område och för samisk kultur samt som företrädare för det samiska folket. Sametinget är ett samiskt folkvalt organ som ska ta tillvara samiska intressen och är samtidigt en statlig förvaltningsmyndighet.

År 1977 erkände riksdagen det samiska folket som urfolk genom att fastställa samernas särskilda ställning som ursprunglig befolkning.[64] Sedan 2011 markerar 1 kap. 2 § sjätte stycket regeringsformen denna särställning som samerna intar bland de nationella minoriteterna, genom att uttryckligen ange det samiska folket i ett målsättningstagande. Samiska folket och etniska, språkliga och religiösa minoriteters möjligheter att behålla och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv ska främjas. Bestämmelsen syftar genom sin utformning till att ge uttryck för att samerna inte bara är en minoritet utan även ett urfolk.[65]

Lagen (2022:66) om konsultation i frågor som rör det samiska folket, konsultationslagen, trädde i kraft den 1 mars 2022 och utökades den 1 mars 2024 till att även omfatta kommuner och regioner.[66] I lagen sägs att regeringen, statliga förvaltningsmyndigheter, regioner och kommuner ska konsultera samiska företrädare innan beslut fattas i ärenden som kan få särskild betydelse för dem.[67]

[61] Dir. 2014:40.
[62] Dir. 2015:38.
[63] Prop. 2021/22:19, s. 13.
[64] Prop. 1976/77:80 och KrU 1976/77:43, s. 4.
[65] Se prop. 2009/10:80, s. 188 f.
[66] Prop. 2021/22:19; bet. 2021/22:KU4; rskr. 2021/22:133.
[67] 2 § lagen (2022:66) om konsultation i frågor som rör det samiska folket.

Konsultationerna ersätter inte samråd. Föreskrifter om samrådsskyldighet i andra lagar och förordningar gäller oberoende av konsultationslagen. Sådana samrådsförfaranden och andra liknande förfaranden ska så långt som möjligt samordnas med konsultationerna.[68]

Sametinget ska konsulteras i ett ärende som företrädare för det samiska folket. Om ärendet kan få särskild betydelse för en sameby ska även samebyn konsulteras. Om ärendet kan få särskild betydelse för en samisk organisation med hänsyn till dess ändamål enligt stadgarna och organisationen anmält intresse av att delta i konsultationer, ska även organisationen konsulteras. När en sameby eller en samisk organisation ska konsulteras anses de vara samiska företrädare.[69]

Lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk, minoritetslagen, innehåller bestämmelser om nationella minoriteter och nationella minoritetsspråk. Lagen innehåller också bestämmelser om så kallade förvaltningsområden och rätten att använda minoritetsspråk hos förvaltningsmyndigheter och domstolar.[70]

Judar, romer, samer (som också är ett urfolk), sverigefinnar och tornedalingar är erkända som nationella minoriteter i Sverige.[71] Minoritetsspråken är jiddisch, romani chib, samiska, finska och meänkieli.[72]

Samråd är ett vanligt inslag i myndigheternas beslutsprocess. För förvaltningsmyndigheter gäller en allmän samrådsskyldighet med det samiska folket och övriga nationella minoriteter enligt minoritetslagen. I 5 § minoritetslagen föreskrivs att myndigheter ska ge de nationella minoriteterna möjlighet till inflytande i frågor som berör dem och så långt det är möjligt samråda med minoriteterna i sådana frågor. Det innebär att myndigheter ska utforma sin verksamhet på ett sådant sätt att en dialog kan föras med företrädare för de nationella minoriteterna. Samråd ska enligt andra stycket ske genom att förvaltningsmyndigheten för en strukturerad dialog med de nationella minoriteterna i syfte att kunna beakta deras synpunkter och behov i myndighetens beslutsfattande.

[68] 1 § andra stycket lagen (2022:66) om konsultation i frågor som rör det samiska folket.
[69] Se 7 § lagen (2022:66) om konsultation i frågor som rör det samiska folket.
[70] Se 1 § lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk.
[71] 2 § lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk. Detta är i enlighet med Sveriges åtaganden enligt Europarådets ramkonvention om skydd för nationella minoriteter och den europeiska stadgan om landsdels- eller minoritetsspråk.
[72] 7 § språklagen (2009:600).

Statliga och kommunala förvaltningsmyndigheter bör inte enbart samråda med representanter som är utsedda av föreningar som företräder de nationella minoriteterna, utan även med personer som tillhör de nationella minoriteterna men som inte är organiserade inom föreningslivet.[73]

Skyldigheten att samråda gäller så långt det är möjligt, vilket innebär att bestämmelsen i 5 § andra stycket får ses som en målformulering. Det finns inte något uttryckligt krav på att de synpunkter som framförs vid samråden måste beaktas i beslutsfattandet, men syftet är att så ska ske så långt det är möjligt.[74]

Samrådet med de nationella minoriteterna bör äga rum i ett skede där det fortfarande är möjligt att påverka ett kommande beslut. I kravet på dialog ligger en skyldighet för myndigheter att se till att skapa former för samråd som gynnar ett ömsesidigt, jämbördigt och förtroendefullt meningsutbyte. Det är inte tillräckligt att myndigheter endast informerar de nationella minoriteterna om beslut eller åtgärder.[75]

I kravet på struktur ligger en skyldighet för myndigheterna att ha en planering för samråden. Det behöver vara tydligt vad syftet med samrådet är och vad som förväntas av deltagarna. Att hitta rätt målgrupp för samrådet är också viktigt. Ibland behöver en bredare krets bjudas in och ibland behövs mer riktade inbjudningar, beroende på samrådets syfte. Samrådsgruppen ska vara så representativ som möjligt med avseende på till exempel ålder, kön och språkvarietet. Deltagarna behöver i god tid få del av underlag till samråden för att kunna delta på jämlika villkor. Vidare kan förutsättningarna för samrådet behöva anpassas till deltagarna, till exempel vad gäller på vilka tider och platser samråden ska hållas. Det kan också finnas behov av att säkerställa att samrådsparten har förutsättningar att delta.[76]

[73] Se prop. 2017/18:199, s. 93.
[74] Se prop. 2017/18:199, s. 93.
[75] Se prop. 2017/18:199, s. 93.
[76] Se prop. 2017/18:199, s. 42 och s. 93.

Utredningens överväganden och förslag

Utredningens bedömning: Det finns ett behov av att förtydliga bestämmelsen om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar.

Utredningens förslag: En region ska samråda med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet.

En hänvisning till lagen om nationella minoriteter och minoritetsspråk ska föras in i lagen om regionalt utvecklingsansvar.

Den föreslagna ändringen ska träda i kraft den 1 juli 2026.

Som tidigare nämnts ska utredaren enligt direktiven vid behov föreslå hur näringslivet och det civila samhällets organisationer, representanter för urfolk och nationella minoriteter kan erbjudas utvecklade möjligheter till samverkan vid utarbetande och genomförande av strategin för länets utveckling.

Vi har valt att här se över bestämmelsen om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar och lämnar även ett konkret förslag till förtydligande. Vi återkommer i vårt slutbetänkande med övriga förslag.

I utredningens direktiv används visserligen ordet ”samverkan” för att beskriva det som ska uppnås. Det förekommer även att regioner på frivillig basis samverkar med civilsamhället och även sluter så kallade samverkansavtal.[77] En viss begreppsförvirring kan således sägas ha uppstått. Utredningen har dock haft som utgångspunkt att det, liksom i dag, är en skyldighet att samråda som ska regleras i lag.

Det civila samhället fungerar som ett paraplybegrepp för alla de organisationer och företeelser som existerar i utrymmet mellan stat, marknad och enskilda hushåll. Det civila samhällets organisationer kan på olika sätt bidra till en hållbar regional utveckling och landsbygdsutveckling.

För att understödja och tillvarata civilsamhället är det viktigt att erkänna, uppmärksamma och bekräfta dess aktörer och verksamheter i det lokala och regionala sammanhanget. Det är angeläget att uppmärksamma och att samarbeta med såväl sedan länge etablerade organisationer som nya organisationer som utvecklar nya former

[77] Tillväxtverket 2025b, s. 19 samt SKR 2025b, s. 4.

för gemensamt engagemang. Relationen mellan regioner och civilsamhällets organisationer ska präglas av ömsesidig respekt och dialog.

I lagen om regionalt utvecklingsansvar nämns inte det civila samhällets organisationer särskilt, men det finns en skyldighet för regionen att samråda med berörda organisationer och näringslivet i länet. Det anges inte i lagens förarbeten vad som avses med ”berörda organisationer”. Det kan röra sig om många olika slags organisationer som på något sätt kan komma att beröras av det regionala utvecklingsarbetet. Civilsamhället är som tidigare nämnts ett mycket brett begrepp som omfattar samtliga aktörer som inte är myndigheter, näringslivsorganisationer eller enskilda hushåll. De vanligaste organisationsformerna är ideella föreningar, registrerade trossamfund, stiftelser, ekonomiska föreningar, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning samt samfälligheter och samfällighetsföreningar.[78] Berörda organisationer torde därför här ha samma betydelse som civilsamhällets organisationer.

Av tydlighetsskäl och för att säkerställa att det civila samhällets potential och förmåga tas tillvara förslår utredningen att det civila samhällets organisationer ska omnämnas i bestämmelsen. Detta ska ses som ett förtydligande och inte en ändring i sak.

Som framgår ovan är civilsamhället ett brett begrepp som innefattar samtliga aktörer som inte är myndigheter, näringsliv eller enskilda hushåll. Detta medför att till exempel enskilt bedrivna lärosäten, som inte bedrivs med vinstsyfte, tillhör civilsamhället och omfattas av den föreslagna regleringen. Det föreligger därmed ingen risk för att vissa aktörer som i dag omfattas av samrådsbestämmelsen skulle falla utanför den föreslagna lydelsen.

Enligt förslaget ska en region samråda med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet. Med samråd kan avses att överlägga, konferera eller i vardagligt tal ”slå sina kloka huvuden ihop”. Det kan bestå av ett eller flera tillfällen då företrädare för organisationer kan framföra sina synpunkter och diskutera dessa.[79] Regionen ska samråda med de organisationer som bedöms vara berörda av den aktuella frågeställningen eller beslutet. De mer precisa formerna för samråden får som i dag avgöras av regionen.

[78] MUCF:s webbplats.
[79] Länsstyrelsen Västerbotten 2011.

Vad gäller den i dag gällande skyldigheten att samråda med näringslivet föreslås inga förändringar i lagen. Näringslivet ska även fortsättningsvis ges goda förutsättningar att delta i och påverka det regionala utvecklingsarbetet.

Samerna som urfolk är föremål för särskild reglering, till exempel i regeringsformen och i lagen (2022:66) om konsultation i frågor som rör det samiska folket, konsultationslagen. Det finns även regler om Sveriges nationella minoriteter, varav samerna är en, i lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk, minoritetslagen. Utredningen har ovan redogjort för regelverket på området.

I minoritetslagen finns en bestämmelse om samråd med nationella minoriteter. Statliga och kommunala förvaltningsmyndigheter ska ge nationella minoriteter möjlighet till inflytande i frågor som berör dem och så långt det är möjligt samråda med minoriteterna i sådana frågor. Det finns således redan en samrådsskyldighet i svensk rätt som är generellt tillämplig för myndigheter.

Utredningen har övervägt att föreslå en bestämmelse om samrådsskyldighet gentemot nationella minoriteter även i lagen om regionalt utvecklingsansvar. Vi ser dock tydliga nackdelar med en sådan ordning. Det finns en risk för praktiska tillämpningsproblem med dubbla och parallella samråd. De som ska tillämpa reglerna kan till exempel ha svårt att veta hur de olika samrådsskyldigheterna ska förhålla sig till varandra och dubbelarbete kan uppstå.

I stället föreslår utredningen att det införs en hänvisning i 9 § lagen om regionalt utvecklingsansvar till minoritetslagens bestämmelser om samråd med de nationella minoriteterna i frågor som berör dem. En hänvisning kan bidra till ökad tydlighet. även om både statliga och kommunala myndigheter är skyldiga att hålla sig informerade om innehållet i olika lagar även utan sådana hänvisningar.

Utredningen har övervägt att föreslå en hänvisning även till konsultationslagen men har valt att avstå eftersom konsultation är något annat än samråd och därför inte lika naturligt kopplar till reglerna om samråd i 9 §.

Den föreslagna lagändringen bör enligt utredningens bedömning kunna träda i kraft den 1 juli 2026.

7 Regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik – ett eller två politikområden?

Regeringen har konstaterat att det finns ett nära samband mellan den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken, bland annat eftersom de två politikområdena har likartade mål. Det nära sambandet innebär en otydlig gränsdragningen mellan de två politikområdena, vilket medfört att styrning, genomförande och uppföljning av politiken har försvårats. Ett sätt att minska otydligheten kan vara att tydliggöra gränsdragningen mellan den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Ett annat sätt kan vara att slå ihop dem till ett gemensamt politikområde.

I det här kapitlet utvecklas argumentationen om en av utredningens huvudfrågor; om den regionala utvecklingspolitiken och sammanhållna landsbygdspolitiken ska slås samman till ett gemensamt område. Vi konstaterar att en väg framåt kan vara en ny gemensam politik där landsbygdsdimensionen tydliggörs.

En sammanslagning av de två politikområdena kan bland annat ge möjligheter till samordning av liknande insatser som i dag finns i de två politikområdena. Det kan bidra till en ökad tydlighet och även förenkling för företagare och andra aktörer som utgör målgrupp för politiken. En gemensam territoriell politik kan också innebära bättre möjligheter att arbeta med utvecklingsfrågor i alla geografier inom ett län.

Utredningen vill i sammanhanget uppmärksamma farhågan att landsbygdernas frågor hamnar i skymundan av städer och mer täta miljöer i det regionala utvecklingsarbetet. Landsbygdernas särskildheter och behov ger argument för särskilda hänsyn och insatser, samtidigt som andra perspektiv självklart ska ges utrymme i politiken. En territoriell politik för hela landet behöver ge förutsättningar för

arbete med innovationer, konkurrenskraftiga företag och grön omställning, för att nämna några områden. Sådana näringslivsperspektiv är viktiga samtidigt som invånarnas villkor och vardag, det vill säga ett medborgarperspektiv, behöver ges utrymme. I dessa och andra frågor av vikt för hela landets hållbara utveckling är relationen och utbytet mellan städer och landsbygder en bärande del.

En territoriell politik behöver kunna hantera alla geografiers behov; det kan vara geografiska nackdelar men också socioekonomiska utmaningar som motiv för insatser. Behov kan till exempel finnas för såväl öar och skärgårdar som mindre tätorter eller förorter. Samtidigt är argument som tidigare framfördes av både regeringen och Parlamentariska landsbygdskommittén, om behovet av en sammanhållen politik som tar avstamp i landsbygdernas utmaningar och möjligheter, fortfarande aktuella.

Kapitlet börjar med ett avsnitt om likheter och skillnader mellan dagens regionala utvecklingspolitik och sammanhållna landsbygdspolitik. Sen följer avsnitt som handlar om landsbygdernas särskildheter samt om avvägningar som behöver göras för att ta ställning till frågan om ett eller två politikområden. I ett något längre avsnitt resonerar vi om hur territoriella perspektiv kan ges utrymme i en förnyad politik. Kapitlet avslutas med en summering av de förda resonemangen.

7.1 Både likheter och skillnader mellan regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik

Politiken utgår från platsen och målen handlar om goda och likvärdiga utvecklingsmöjligheter

Både den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken har platsen som utgångspunkt, det vill säga att politiken beaktar att förutsättningar och villkor varierar mellan olika geografier inom Sverige. Medan den sammanhållna landsbygdspolitiken fokuserar på landsbygdernas behov och möjligheter ingår alla geografier i den regionala utvecklingspolitiken; såväl alla typer av landsbygder som tätorter och städer.

Målen för båda politikområdena tar sikte på likvärdiga möjligheter för människor att leva och verka, oberoende av var i landet man bor. För landsbygderna utgör staden eller tätorten en form av

motpol, och skillnader mellan tätare och glesare miljöer är en viktig utgångspunkt för landsbygdspolitiken. Samtidigt finns ett ömsesidigt beroende mellan stad och land, som ofta är både fruktbart och väl fungerande och där stad och land kompletterar varandra på olika sätt. Det kan till exempel handla om utbyte av kunskaper och kompetenser, om varuflöden i båda riktningar och om tjänster där vissa finns företag i staden och andra i omkringliggande landsbygdsområden.

Den regionala utvecklingspolitiken har en ambition om goda utvecklingsmöjligheter, vare sig länet domineras av storstäder, mindre tätorter eller stora landsbygdsområden. För båda politikområdenas mål är utgångspunkten de tre dimensionerna av hållbar utveckling; för landsbygdspolitiken kanske tydligast genom dess tre delmål. Den regionala utvecklingspolitikens hållbarhetsaspekter preciseras i budgetpropositionen och i den nationella strategin.

Målen är övergripande vilket leder till otydlighet

Utredningens bedömning: Målsättningar för politiken för landsbygdsutveckling och regional utveckling behöver förtydligas och verksamhetslogik för politiken behöver tas fram.

Bedömningen gäller oavsett om det i framtiden kommer vara ett gemensamt eller två separata politikområden.

De nuvarande målformuleringarna för de två politikområdena kan uppfattas som mycket lika varandra, vilket också har observerats i flera studier.[1] Målen är dessutom så pass övergripande och brett formulerade att det har visat sig vara svårt att utvärdera politiken baserat på dem. Konkretare mål efterlyses i studier och rapporter om både regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik. Den här typen av övergripande politiska mål är dock relativt vanliga och det kan finnas skäl för breda målformuleringar. Genom att precisera vad som avses genom tydliga delmål kan förutsättningar ges för bland annat uppföljning.

[1] Se bl.a. Fahlbeck 2025.

En viktig fråga med koppling till politikens målsättningar är dess verksamhetslogik, det vill säga sambanden mellan behov och utmaningar, insatser, resultatkedja och förväntat resultat.[2] En verksamhetslogik behöver utvecklas för både regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik, vilket också har påpekats av Tillväxtverket i de senaste rapporterna om det regionala utvecklingsarbetet respektive myndigheternas arbete med regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik.[3] En sådan verksamhetslogik skulle bland annat kunna tydliggöra genomförandet av nationella och regionala insatser för att nå målen för de två politikområdena.

Inom ramen för Tillväxtverkets uppdrag att följa den sammanhållna landsbygdspolitiken har myndigheten utvecklat en modell för politikområdets verksamhetslogik, som det går att bygga vidare på i ett fortsatt utvecklingsarbete. Om de två politikområdena skulle slås samman och, som en följd av det ett nytt gemensamt mål formuleras, behövs ett genomgripande arbete för att ta fram en verksamhetslogik för det nya politikområdet.

Behov av andra geografier än de administrativa indelningarna

Även den ”territoriella skalan” behöver begripas och hanteras i jämförelsen mellan regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik – en skala som är komplex och inte alltid definierad. Exempelvis ingår, förutom kommuner och län, så kallade inomkommunala och inomregionala perspektiv, tätorter i relation till omkringliggande landsbygder, olika kommuntyper[4] och inte minst olika varianter av statens regionala organisering.

Administrativa indelningar och gränser är ofta styrande för organisering och genomförande av politikens insatser, men blir också många gånger begränsande. Att kunna samverka över kommun- eller länsgränser kan vara avgörande för ett effektivt genomförande av olika typer av insatser. Exempel på samverkan över administrativa gränser finns inom Leader, där områdena ofta inkluderar både

[2] Resonemang finns bland annat i Tillväxtverket 2021 och 2024b. Andra uttryck som ofta används i stället för verksamhetslogik är interventionslogik, effektlogik eller programteori; dessa begrepp används som synonymer i betänkandet. Se Tillväxtverket 2021 för en utförlig beskrivning av verksamhetslogiken för landsbygdspolitiken.
[3] Tillväxtverket 2025b och 2025a.
[4] Enligt den definition som används av bland annat Tillväxtverket delas Sveriges kommuner in i sex typer varav tre betecknas som landsbygdskommuner.

flera kommuner och län, och inom regionalfonden, där NUTS 2-områdena omfattar flera län.[5]

I utredningens direktiv ingår att analysera den regionala indelningen för vissa statliga myndigheter i relation till de två politikområdena och dess mål, vilket vi kommer återkomma till i slutbetänkandet.

Kännetecken där skillnaderna överväger

En sammanställning av kännetecken, både likheter och skillnader, som utredningen har identifierat för den sammanhållna landsbygdspolitiken respektive den regionala utvecklingspolitiken presenteras nedan.[6]

Två grundläggande likheter för politikområdena är platsens betydelse som grund för politiken samt de likartade övergripande målformuleringarna. Målens karaktär, det vill säga att de är så pass övergripande och brett formulerade, gör det svårt att utvärdera båda politikområdena med utgångspunkt från dess mål.

Ytterligare en likhet är att båda politikområdena är tvärsektoriella, vilket innebär att de både påverkas av och påverkar andra politikområden. Inte minst påverkar de två politikområdena varandra; den regionala utvecklingspolitiken innehåller insatser som bidrar till landsbygdsutveckling och den sammanhållna landsbygdspolitiken har insatser som bidrar till regionernas och hela landet samlade utveckling.[7]

Det är ett stort antal andra politikområden som förväntas bidra till målen för både den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Båda politikområdena är dessutom beroende av EU-medel och program för genomförandet av insatser, bland annat avseende det stora antalet projekt som drivs runt om i landet.

Det finns också ett antal skillnader mellan de två politikområdena. Den kanske största skillnaden är att den sammanhållna landsbygdspolitiken endast har varit på plats sedan 2018 medan den regionala utvecklingspolitiken har funnits desto längre (om än i olika

[5] Förutom Stockholms län som är ett eget NUTS 2-område. NUTS är den regionala indelning som används inom EU för statistikredovisning. NUTS 2 används bland annat för regionalfondens insatser.
[6] Jämförelsen baseras på Fahlbeck 2025.
[7] Bland annat är skogsnäringen och jordbruks- och livsmedelsnäringen prioriterade i flera regionala utvecklingsstrategier.

tappning). Den regionala utvecklingspolitiken har utpekade aktörer med ett i regelverken definierat ansvar för det regionala utvecklingsarbetet, medan ansvaret för den sammanhållna landsbygdspolitiken inte är reglerat på motsvarande sätt. Det saknas lagar och förordningar för landsbygdspolitiken, vilket finns på plats för den regionala utvecklingspolitiken.

Geografin för landsbygdspolitiken är egentligen inte oklar, men den följer inte gängse administrativa gränser som kommuner och län. För den regionala utvecklingspolitiken är geografin definierad; den följer vanligtvis länsindelningen och i vissa fall även NUTS 2-indelningen.

Utredningen menar också att landsbygdernas förutsättningar och landsbygdspolitik är lättare att kommunicera än länens förutsättningar och regional utvecklingspolitik. Det finns organisationer som jobbar särskilt med att uppmärksamma och främja landsbygderna och landsbygdsfrågor ges relativt ofta utrymme i media. Vi har också noterat att den nationella politikens intresse för regional utveckling ibland framstår som begränsat, kanske på grund av att ansvaret är delat mellan den regionala och nationella nivån.

Utredningen återkommer till hur den nationella nivån, bland annat statliga myndigheter, kan ta initiativ för att arbeta mer aktivt med territoriella perspektiv. Vidare behöver myndigheter på den regionala nivån goda förutsättningar att främja länens utveckling. I det arbetet har länsstyrelserna en viktig uppgift att samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser.

Landsbygdspolitiken blandas relativt ofta ihop med jordbrukspolitik, det vill säga den gemensamma politiken inom EU som riktar sig främst till jordbruket. Det är inte så konstigt med tanke på att insatser för landsbygdsutveckling sedan länge har funnits inom ramen för den gemensamma jordbrukspolitiken (GJP). Begreppet landsbygdspolitik fanns främst på EU-nivån innan den sammanhållna landsbygdspolitiken presenterades 2018.

Vidare har den regionala utvecklingspolitiken en utpekad nationell finansiering medan den sammanhållna landsbygdspolitiken sedan 2024 inte har någon utpekad egen finansiering. I det regionala utvecklingsarbetet är flerpartssamverkan[8] som arbetssätt centralt

[8] I regelverken används vanligtvis begreppet flernivåsamverkan men utredningen väljer att använda flerpartssamverkan då vi menar att det bättre beskriver hur samverkan går till, det vill säga att det är flera parter som samverkar snarare än en styrning med staten på den högsta nivån.

för genomförandet, medan det inte är etablerat på samma sätt inom landsbygdspolitiken.

Sammantaget jämför vi en sedan länge etablerad politik (den regionala utvecklingspolitiken) med utpekade aktörer som har ansvar för genomförandet, med en ung politik (den sammanhållna landsbygdspolitiken) där ansvar och uppgifter inte är reglerade. Likheter dem emellan finns, särskilt den grundläggande förutsättningen om platsens betydelse som utgångspunkt för politiken, men skillnaderna mellan de två politikområdena är desto fler.

7.2 Landsbygdernas särskildheter ger motiv för politik och insatser

En viktig utgångspunkt för resonemanget om politikområden och insatser för landsbygdsutveckling och regional utveckling är varför politiken behövs och vad det är som politiken ska åtgärda. Det handlar både om behov eller problem i samhället som behöver hanteras, och om målgrupper för politikens insatser. Inom nationalekonomin uttrycks det som att politiken riktas mot marknadsmisslyckanden, det vill säga att politiken ska åtgärda negativa effekter som uppstår på grund av marknadskrafterna.

Landskapet, glesheten och företagandets villkor

I det här sammanhanget behöver vi reda ut vilka behov och utmaningar som är av betydelse för utformningen av en territoriell politik för hela landet. Det talas ibland om landsbygdernas specifika förutsättningar, som argument för behovet av en särskild politik. Forskaren Erik Westholm myntade begreppet *landsbygdens särskildhet* och tar upp aspekter som landskapet och de glesa strukturerna, företagandets villkor i landsbygdsområden och lokalsamhällenas roll för sammanhållning och utveckling.[9]

Landsbygderna i Sverige uppvisar en så stor variation av sociala, ekonomiska och miljömässiga förutsättningar att det är motiverat att tala om olika *landsbygder*. Vissa landsbygdsområden finns inom pendlingsavstånd till en eller flera större orter, vilket innebär goda

[9] SOU 2003:29.

möjligheter för arbetspendling, medan andra i stället har förutsättningar för en stark besöksnäring med därtill kopplat företagande. Många landsbygder är rika på naturresurser och har möjligheter för utveckling av exempelvis förnybar energi. De gröna näringarna[10] har minskat i betydelse över tid, men står ändå för betydande sysselsättning i många landsbygdskommuner.[11]

Skillnader i förutsättningar kan även vara stora mellan tätorter och den omkringliggande landsbygden i en och samma kommun. Samtidigt finns det gemensamma nämnare för landsbygderna i Sverige, inte minst de utmaningar som följer av glesa strukturer, långa avstånd och begränsad tillgång till marknader av olika slag. Forskare vid SLU beskriver det som ”en slags friktion i landskapet som innebär högre kostnader för många aktiviteter, mindre möjligheter till skalekonomi och svårigheter att upprätthålla kommersiell och offentlig service.”[12]

Landsbygderna står också för värden som inte finns i de tätare miljöerna; det handlar bland annat om marken, landskapet och naturresurserna men också om former för samverkan och utvecklade sociala nätverk. Här talar forskarna från SLU om att ”[g]lesheten kan också utgöra ett smörjmedel”[13], som kan underlätta människors interaktioner och möjligheter att medverka i olika sammanhang och påverka sin vardag.

Insatser finns för företagens utveckling

Nackdelar för företag i vissa landsbygder på grund av gleshet och långa avstånd till kunder och marknader påverkar i olika grad företagens villkor och utvecklingsmöjligheter. Landsbygdsföretag inkluderas i varierande omfattning i näringslivs- och innovationssatsningar, beroende på vilken bransch de verkar inom. Företag inom de areella näringarna utgör en målgrupp för insatser kopplade till exempelvis livsmedelsstrategier eller skogsprogram, och finansiering finns bland annat i den strategiska planen för GJP. Andra

[10] Jordbruk, skogsbruk och fiske.
[11] Vikten av en robust livsmedelskedja med konkurrenskraftig primärproduktion och livsmedelsförädling har ökat i och med det oroliga världsläget. Läs om hur flera myndigheter arbetar med uppbyggnaden av Sverige livsmedelsberedskap i Livsmedelsverket, Jordbruksverket och Statens veterinärmedicinska anstalt 2025.
[12] Stiernström, Berg, Norrby och Gustafsson 2025, s. 6.
[13] Stiernström, Berg, Norrby och Gustafsson 2025, s. 7.

typer av företag som har sin bas på landsbygden har inte på samma sätt sektorsinriktade stödprogram, även om både regionerna och Tillväxtverket kan bevilja olika former av stöd till företag. Regionalfondsprogrammen innehåller företagsstöd och andra insatser riktade till företag i hela landet. Flera andra myndighet har också möjlighet att bevilja stöd till företag, exempelvis Vinnova, Energimyndigheten, Naturvårdsverket och länsstyrelserna.

Städers och landsbygders behov behöver balanseras

Något som har framkommit under utredningens gång är att ett tänkbart gemensamt politikområde med tillhörande mål behöver kunna balansera och kommunicera landsbygders behov i förhållande till andra prioriterade frågor och dimensioner i ett regionalt sammanhang, där staden eller kommuners centralort ofta står i fokus och får uppmärksamhet.[14]

Landsbygdernas specifika förutsättningar, dess särskildheter med fokus på utmaningar kopplade till framför allt glesheten, motiverar riktade hänsyn och insatser oavsett om det handlar om ett eget politikområde eller inte. Utredningen menar att politiken behöver ge förutsättningar för att både hantera dessa utmaningar och ta vara på möjligheter som finns i de svenska landsbygderna. Om inte landsbygdernas särskilda behov beaktas försämras möjligheter till ett sammanhållet land där lokala initiativ inom till exempel företagande och föreningsliv ges utrymme att bidra till samhällsutvecklingen.

I sammanhanget vill vi påpeka att utvecklingen i ett län är beroende av dess näringsliv med företag som verkar i både städer och landsbygder och där det också finns innovationssystem som stöttar företagen och bidrar till utveckling och lönsamhet. Städer som utvecklas positivt samverkar med närliggande områden inklusive landsbygder och har på så sätt stor betydelse för hela länets utveckling. På motsvarande sätt bidrar företagandet på landsbygden till länets samlade produktionsvärde och sysselsättning.[15]

[14] Se Tillväxtverket 2025b för en sammanställning av regionernas arbete 2024.
[15] I Tillväxtverket 2025c beskrivs bland annat företagande och näringsliv baserat på kommungrupper och utifrån ett stad-landperspektiv.

Öar och skärgårdar har särskilda förutsättningar

Sverige är ett av de länder i Europa som har flest bebodda öar. De som bor och är verksamma på öar och i skärgårdar möter ofta utmaningar som är större än på fastlandet. Det kan handla om samhällsservice som vård och omsorg, skolor och kollektivtrafik, men också om möjligheter till arbete och försörjning eller tillgång till fritidsaktiviteter och kultur av olika slag. Våra öar och skärgårdar har också många deltidsboende med fritidshus och besökare från både Sverige och andra länder som kommer för rekreation och friluftsliv.

Utredningen kommer beakta förutsättningarna för de som bor och verkar på öar och i skärgårdar i det fortsatta arbetet med förslag till en territoriell politik för hela landet. Ett arbete som vi följer är den av OECD initierade undersökningen om ö-perspektiv och ö-lagar i Europa, som bland annat inkluderar fallstudier av öar i Kroatien, Grekland och Sverige.[16]

En väg att gå kan vara en ny gemensam politik

Utredningens bedömning: Landsbygdernas förutsättningar och behov behöver få större utrymme i såväl den nationella som regionala politiken.

Det kan uppnås på flera tänkbara sätt, där en väg att gå kan vara en ny gemensam politik för regional utveckling och landsbygdsutveckling där landsbygdsdimensionen tydliggörs.

Sammantaget anser utredningen att landsbygdernas särskildheter ger motiv för en politik med insatser som möter behov och utmaningar med anledning av främst glesheten, de långa avstånden och företagandets villkor. Det kan också finna skäl att beakta områden med särskilda behov, exempelvis öar och skärgårdar eller mindre tätorter där befolkningen minskar.

Däremot är vi inte övertygade om att det behöver hanteras genom en egen politik för landsbygderna, utan ser att det även finns andra vägar fram mot en ny politik som möter behoven hos såväl landsbygdernas som tätorters och städers invånare, företagare och

[16] OECD 2024. Den svenska studien finansieras av Region Gotland och Europeiska kommissionen.

civilsamhälle. Det är heller inte avgörande om insatserna som erbjuds finns inom ett eller flera politikområden. Av större vikt är att de insatser som erbjuds svarar mot faktiska behov och utmaningar som inte marknaden kan hantera och att insatserna kan bedömas vara effektiva för att åtgärda de problem som finns.

7.3 Flera avvägningar behöver göras för att ta ställning till frågan om ett eller två politikområden

Det finns ett antal avvägningar som behöver göras för att få hela bilden av vilka behov och utmaningar respektive politikområde har möjlighet att hantera. Vi tar upp några sådana avvägningar här, men kommer utveckla resonemangen ytterligare i utredningens fortsatta arbete.

Avvägning mellan kompensatoriska insatser och utvecklingsinsatser

En avvägning som behöver göras handlar om kompensatoriska insatser i relation till utvecklingsinsatser. Det blir till stor del en avvägning mellan nivåer i systemet, där den nationella politikens kompensatoriska innehåll kan behöva förstärkas samtidigt som utvecklingsinsatser på regional och lokal nivå behöver ges utrymme. Balansen mellan en politik som verkar kompensatoriskt för en territoriell sammanhållning och en som fokuserar på enskilda läns förutsättningar att uppnå hållbar regional utveckling är en av de utmaningar som utredningen har att hantera i det fortsatta arbetet.

Avvägning mellan flexibilitet och enhetlighet

Utredningens bedömning: Flexibilitet och anpassning till platsers förutsättningar är en av grundbultarna i en territoriell politik, men det behövs också viss grad av enhetlighet så att politiken blir överblickbar och förståelig. Argument finns för en politik som innehåller insatser som kan möta olika platsers behov och utmaningar, samtidigt som den hanterar helheten för hela landets hållbara utveckling.

En politik som utgår från platsen och som tar hänsyn till olika geografier kan inte vara likadan överallt i landet. Den regionala utvecklingspolitiken bygger på ansatsen att de som verkar regionalt, bland annat genom samverkan och samråd med relevanta aktörer, har bäst kunskap om sin egen geografi och därför är bäst lämpade att driva utvecklingsarbetet. Den inriktningen ser utredningen bör värnas även framöver.

Vi behöver dock ha i åtanke att om varje geografi tillämpar utvecklingsarbete och insatser på helt unika sätt begränsar det möjligheterna till utvärdering och lärande kopplat till politiken. En politik med så pass stor flexibilitet blir också svår att överblicka.

En extrem variant av enhetlighet kan å andra sidan vara att alla insatser ges en enhetlig utformning som sedan tillämpas strikt. Det riskerar att få följden att till exempel företagare anpassar sin verksamhet för att kunna söka de generellt utformade stöd som erbjuds, i stället för att utveckla verksamheten enligt nya idéer eller anpassat till förutsättningar på marknaden.

Resonemanget innebär att samtidigt som flexibilitet och anpassning till platsers förutsättningar är en av grundbultarna i en territoriell politik behövs också viss grad av enhetlighet, med innebörden att politiken ska vara överblickbar och förståelig. Avvägningar behöver göras för olika sakområden; till exempel kan företagens villkor och utvecklingsmöjligheter behöva hanteras på annat sätt än välfärdstjänster kopplat till statens ansvar gentemot medborgarna.

En viktig förutsättning som utredningen har slagit fast är att olika platser, däribland landsbygder och särskilda geografier som exempelvis öar och skärgårdar, har behov och utmaningar som sällan kan lösas med samma insatser i hela landet. Regelverk kan behöva anpassas efter platsers förutsättningar och möjligheter till varierande tillämpning behöver finnas. Sammantaget finns det argument för en politik som innehåller insatser som kan möta olika platsers behov och utmaningar, samtidigt som den är överblickbar och hanterar helheten för hela landets hållbara utveckling.

Ansvarsfördelning och samverkan bärande delar i en förnyad politik

Ansvarsfördelning, uppgifter och möjligheter till samverkan är också avgörande avvägningar för att kunna ta ställning till frågan om politikområden. Vi utvecklar resonemang och analys av dessa områden i kapitel 5 och 6. Det handlar om de offentliga aktörerna och nivåerna men också om möjligheterna för civila samhällets organisationer och näringslivet att medverka i och driva samhällsutvecklingen.

Flera forskare talar om en ny typ av samhällskontrakt,[17] där civila samhället får en allt större roll och där samverkan mellan sektorer och aktörer blir avgörande för att upprätthålla vår välfärd.[18] Att olika typer av aktörer är med och bidrar till målet om likvärdiga möjligheter till välfärd i hela landet kan vara både en möjlighet och en utmaning. Civila samhällets organisationer är ofta beredda att kliva fram och ta ansvar för vissa uppgifter men frågan behöver ställas under vilka förutsättningar det är lämpligt och vilken stöttning som i så fall behövs. Många av civila samhällets organisationer är involverade i samverkan inom till exempel Leader och i lokala utvecklingsgrupper av olika slag. Att fånga upp det engagemang som finns hos civila samhällets organisationer och erbjuda medverkan i utvecklingsarbete på lokal, region och nationell nivå är något som utredningen ser som prioriterat.

7.4 Hur ska territoriella perspektiv ges utrymme i en förnyad politik?

Politiken behöver ha förmåga att ta till vara resurser i alla geografier

Vikten av ett Sverige som håller ihop har betonats av olika regeringar, bland annat i propositionen En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder där regeringen skriver att likvärdiga livsvillkor i hela landet ska betraktas som långsiktiga investeringar i Sveriges

[17] Samhällskontraktet kan definieras som statens ansvar gentemot medborgarna och de skyldigheter och rättigheter som medborgarna har (Trägårdh, Wallman Lundåsen, Wollebaek och Svedberg 2013).
[18] Se bland annat Stiernström, Berg, Norrby och Gustafsson 2025, s. 19 f.

framtid.[19] I propositionen framhålls att en avgörande förutsättning för en stärkt välfärd som kommer alla till del i ett land som utvecklas och håller ihop är att landsbygdernas resurser, i form av människor, företag, naturresurser och naturvärden, tas till vara. Samtidigt visar undersökningar att många landsbygdsbor inte upplever att beslutsfattare beaktar deras behov. Enligt opinionsundersökningen Landsbygdbarometern som genomfördes senast 2024[20] instämde 76 procent i påståendet att staten har övergivit landsbygderna, medan 7 procent svarade att de tycker att nationella beslutsfattare tar hänsyn till landsbygdsbor.

Eftersom landsbygder är en utpekad del av den regionala utvecklingspolitiken bör alla regioner arbeta med landsbygdernas förutsättningar och utveckling, givet deras territoriella uppdrag. Men får landsbygdernas utvecklingsfrågor tillräckligt utrymme i dagens regionala utvecklingsarbete? För att få vägledning i frågan har vi dels tittat på Tillväxtverkets sammanställning av regionernas redovisningar av regionalt utvecklingsarbete 2024,[21] dels gjort en enklare empirisk studie genom en enkät riktad till regionerna via SKR.

Tillväxtverkets rapport visar att samtliga regioner använder ett territoriellt perspektiv i det regionala utvecklingsarbetet, om än i varierande grad. Det märks särskilt inom området *likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd*, där landsbygder, serviceglesa områden, skärgårdar och gränsbygder är i fokus för insatser som handlar bland annat om service, kollektivtrafik och kulturutbud. Inom de andra tre strategiska områdena finns också många exempel på initiativ med territoriella perspektiv, där landsbygderna är inkluderade. Tillväxtverket bedömer dock att territoriella perspektiv endast i undantagsfall påverkar styrning och prioritering av insatser, samt att det urbana perspektivet fortsatt är norm. Myndigheteten skriver också att de regionala utvecklingsstrategierna inte uppmärksammar inomregionala skillnader i någon särskild omfattning.[22]

Enligt enkätundersökningen, som utredningen har fått hjälpa av SKR att genomföra, ser regionerna landsbygdsperspektivet och politikområdet landsbygdspolitik som en integrerad del av det regionala utvecklingsarbetet. Regionerna bedömer själva att de jobbar utifrån ett geografiskt helhetsperspektiv präglat av en systemsyn, där frågor

[19] Prop. 2017/18:179, s. 15.
[20] Hela Sverige ska leva 2024.
[21] Tillväxtverket 2025b.
[22] Liknande resonemang lyfts av Patric Cras i SLU och Tillväxtverket 2025.

av betydelse för landsbygdsutveckling är en viktig del. I det fortsatta arbetet kommer utredningen analysera frågan om territoriella perspektiv i det regionala utvecklingsarbetet vidare.

Den sammanhållna landsbygdspolitiken har inte fått genomslag och dess roll i det regionala utvecklingsarbetet är otydlig

Aktörer som utredningen har träffat vittnar om att det finns en otydlighet i statens styrning av både landsbygdspolitiken och den regionala utvecklingspolitiken. Den sammanhållna landsbygdspolitiken har endast varit på plats sedan 2018 och flera vi har talat med menar att den inte riktigt har hittat sina former i den befintliga strukturen. Bland annat finns inte upparbetade samverkansytor på samma sätt som för den regionala utvecklingspolitiken, där flerpartssamverkan är ett sedan länge etablerat arbetssätt.

Avsaknaden av lagar och förordningar för landsbygdspolitiken tillsammans med en på senare år närmast obefintlig finansiell ram som är utpekad för genomförandet har gjort att en på många sätt nytänkande politik med ambitiöst innehåll inte har infriat förväntningarna. Den finansiering som presenterades initialt var dessutom snarare en sammanställning av redan befintliga insatser än nya insatser för att nå det landsbygdspolitiska målet.

Tillväxtverkets uppföljning visar att ambitionen att inom den sammanhållna landsbygdspolitiken etablera en plattform för politikutveckling inte har blivit verklighet.[23] Landsbygdsnätverket pekades i propositionen ut som en nationell plattform för utveckling av kunskaper och arbetssätt för landsbygdsutveckling.

Enligt den inriktning som getts nätverket utifrån dess roll som nationellt nätverk för GJP ska övervägande del av nätverkets budget används för frågor kopplade till lantbruk och livsmedel inklusive jordbrukets kunskaps- och innovationssystem (AKIS).[24] Med anledning av detta har rollen som nationell plattform för utveckling av kunskaper och arbetssätt för landsbygdsutveckling inte kunnat förverkligas. Prioriteringen speglar fördelningen av medel i den strategiska planen för GJP. En av nätverkets analysgrupper har fokus på stärkt landsbygdsperspektiv. Den gruppen leds och finansieras

[23] Tillväxtverket 2024b.
[24] Europaparlamentets och Rådets förordning (EU) 2021/2115 preciserar mål och uppgifter för det europeiska och de nationella GJP-nätverken.

av Tillväxtverket. Externa utvärderare har rekommenderat nätverket att arbeta med bred landsbygdsutveckling, trots den nuvarande inriktningen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik.[25]

Regionerna har i dag inte något uttalat ansvar för genomförandet av landsbygdspolitiken. Många av regionerna ser landsbygdsutveckling som en självklar del av det regionala utvecklingsarbetet, medan andra inte prioriterar landsbygder i alls lika stor omfattning. Sammantaget framstår det i dag vara stora variationer i hur de territoriella perspektiven beaktas i det regionala utvecklingsarbetet.

Utredningen ser brister med det nuvarande systemet, där de två delvis överlappande politikområdena leder till en otydlighet – både för dem som arbetar med utvecklingsfrågor vid till exempel kommuner och regioner och för företag och organisationer som ska ta del av politikens insatser. Landsbygdernas förutsättningar och utvecklingsmöjligheter behöver vara en del av det regionala utvecklingsarbetet på ett tydligare sätt än i dag. Samtidigt behöver bärande delar av den sammanhållna landsbygdspolitiken tas till vara i en förnyad territoriell politik.

I det fortsatta arbetet kommer vi bland annat titta på betydelsen av regelverken för genomförandet av politikens insatser. En fundering som har lyfts är om avsaknaden av reglerat ansvar för den sammanhållna landsbygdspolitiken har gjort regionernas ansvar för landsbygderna än mer otydligt.

Stärkt sammanhållning för att minska polarisering mellan stad och land och öka tilliten till samhället

Även internationella studier behandlar frågan om relationen mellan regionalpolitik och landsbygdspolitik. Från OECD[26] lyfts bland annat att livskvalitet blir ett allt viktigare mått än ekonomisk tillväxt och att regionalpolitik och landsbygdspolitik bör vara mer integrerade för att möta både samhällsutmaningar och mål med politiken; det handlar till stor del om att utveckla platser där människor trivs och mår bra.

[25] Oxford Research har på uppdrag av Jordbruksverket genomfört en utvärdering av Landsbygdsnätverket som publicerades i slutet av 2023. En av fem rekommendationer inför perioden 2023–2027 var att arbeta aktivt för att behålla bredden i Landsbygdsnätverket, trots att GJP i större utsträckning inriktas mot jordbruksfrågor. Läs hela utvärderingen i Westerberg, Grauers Berggren, Åström och Lybäck 2023.
[26] OECD 2025a.

En insikt behöver också finnas att många kommuner och orter inte kommer ha befolkningstillväxt framöver. Trots det behöver invånarna både få del av välfärdstjänster och uppleva att de är delaktiga i samhället på olika sätt.[27] Den demografiska utvecklingen är en av de stora samhällsförändringar som påverkar såväl utvecklingen för hela Sverige som landsbygdsutvecklingen och den regionala utvecklingen. Utredningen kommer i det fortsatta arbetet att analysera konsekvenser av utpekade samhällsutmaningar för landsbygdsutvecklingen och den regionala utvecklingen.

Vissa tecken finns på en minskande tillit hos medborgarna till samhället och staten, som bland annat grundas på en bild hos många landsbygdsbor om en ojämn maktfördelning mellan storstäder och landsbygder.[28] En förnyad politik behöver hantera sådana problem, där en försämrad tilltro till politiken kan inverka negativt på synen på vad vi kan åstadkomma gemensamt i samhället. Den här typen av problematik finns även i andra geografier, exempelvis kan det gälla förorter eller andra områden som är socioekonomiskt utsatta. Undersökningar av generell mellanmänsklig tillit indikerar dock att tilliten i Sverige fortfarande är relativt god jämfört med många andra länder.[29]

Det finns i dag indikationer på växande skillnader mellan stad och land, i såväl Europa som andra delar av världen. Även om undersökningar på området inte behandlar svenska förhållanden finns det lärdomar av intresse för utredningen. Spänningar mellan storstäder och landsbygder har visats påverka politiska val i många länder och polariseringen ser ut att fortsätta öka. Människor i områden som drabbas av arbetslöshet, försämrad service och generellt sämre villkor känner sig åsidosatta och kan tappa förtroendet för den nationella politiken.

Svenska forskare har undersökt hur det ser ut i enskilda kommuner och har funnit vissa skillnader mellan de som bor i kommunernas centralorter och de som bor utanför. Missnöje hos individer som bor utanför centralorten har påvisats för frågor kopplade till demokrati och möjligheter att påverka, men skillnaderna mellan stad och land är generellt ganska små. Forskarna påpekar att det

[27] Läs mer om demografiska utmaningar för kommuner och regioner i SKR 2025a.
[28] Stiernström 2023.
[29] Se Rothstein och Holmberg 2022 för vidare resonemang.

kan vara en svår utmaning för en kommun att balansera satsningar i tätorterna mot behov som finns utanför tätorterna.[30]

I den territoriella agendan[31] betonas sammanhållning för att stärka solidaritet och minska ojämlikhet mellan mer gynnade platser och platser som har sämre utsikter för välstånd. Genom territoriell sammanhållning kan människor och verksamheter på alla platser ges möjlighet att nyttja sina egna resurser på bästa sätt genom platsbaserade investeringar, vilket gynnar både Europa som helhet och varje enskilt land. I agendan beskrivs bland annat ”missnöjets geografi”, som innebär att ökande sociala och ekonomiska skillnader leder till segregation inom städer och landsbygdsområden, inom regioner och länder samt inom Europa. Ökande ojämlikhet och socioekonomiska skillnader har skapat ett behov av åtgärder för såväl sysselsättning och ekonomisk bärkraft, som för välbefinnande och livskvalitet.

Utredningen menar att för att nå ett Sverige som håller ihop behöver alla människor känna sig sedda och delaktiga i samhället. Detta ska gälla oavsett var i landet människor bor och verkar, såväl för städer och mindre tätorter som i landsbygder. En viktig del i en förnyad territoriell politik blir att verka för sammanhållning såväl i ett stad-landperspektiv som mellan län eller mellan andra relevanta geografier.

Nationell och regional politik behöver samverka och koordineras

Utredningen kan konstatera att det oavsett ett eller två politikområden för landsbygdsutveckling och regional utveckling finns behov av både nationell och regional politik. För att strukturera det politiska systemet används ibland bilden av en politik som vilar på tre ben;[32] den snäva (eller lilla) politiken, den stora (eller breda) politiken samt den regionala politiken.

I den snäva (lilla) politiken ingår instrument eller policyåtgärder som har ett territoriellt perspektiv och med huvudsakligt syfte att främja landsbygder eller andra utpekade geografiska områden. Det kan till exempel vara åtgärder som riktas till landsbygder i något av

[30] Se Erlingsson, Öhrvall, Wallman Lundåsen och Zerne 2021.
[31] Territorial Agenda 2030. 2020-12-01.
[32] Se bl.a. Algotsson 2025 för mer utförliga resonemang.

EU-programmen eller stöd till företag i norra Sverige.[33] Politiken kan innehålla riktade insatser till vissa geografier och även omfördelning mellan olika geografier. Dessa insatser hanteras i vissa fall av statliga myndigheter och i andra fall av både dessa och av regionerna.

Den breda (stora) politiken omfattar politikområden som är av betydelse för att uppnå mål för landsbygdspolitiken eller regionala utvecklingspolitiken, men som inte har det som sitt huvudsakliga syfte. Det kan exempelvis vara insatser inom närings-, miljö-, utbildnings-, bostads- och kulturpolitik eller politiken för det civila samhället. Den här typen av insatser bedömer vi som mycket viktiga, trots att de på ett mer indirekt sätt främjar regional utveckling och landsbygdsutveckling.

Det tredje benet i ett politiskt system för landsbygdsutveckling och regional utveckling är den egentliga regionala politiken, med fokus på utveckling i en viss geografi (län i det här fallet). Perspektivet är inomregionalt och avsikten är att uppnå en god utveckling utifrån förutsättningar och preferenser i en given geografi. Olika geografiers behov och utmaningar behöver vara en naturlig del av en sådan politik. Nationell territoriell politik anger mål och riktning för den regionala politiken.

Därutöver kan kommunernas arbete med så kallade inomkommunala skillnader ses som en del av det tredje benet i systemet för landsbygdsutveckling och regional utveckling. I det ingår att beakta och hantera olika förutsättningar inom den egna kommunens geografi.

Andra politikområden behöver använda geografiska glasögon och ett nationellt ledarskap efterlyses

Utredningens bedömning: Att sektorspolitiken tar geografiska hänsyn och bidrar till målen för regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik är avgörande för Sveriges sammanhållna utveckling och kommer vara en bärande del i en förnyad territoriell politik.

[33] Exempelvis transportbidrag för förädling av produkter i Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands och Västernorrlands län.

Den här bedömningen får också stöd i myndigheters analyser och rapporteringar. Tillväxtverket har i rapporten om myndigheternas arbete med regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik 2024[34] bland annat rekommenderat regeringen att ge statliga myndigheter i uppdrag att redovisa genomförandet av sektorspolitiken utifrån ett territoriellt perspektiv.

Att använda verktyg för så kallad landsbygds- eller platssäkring är ett sätt att underlätta för andra politikområden och berörda aktörer att ta hänsyn till förutsättningar i olika geografier. En viktig del av ett sådant arbete är att i förväg bedöma konsekvenser för till exempel landsbygder och att i ett senare skede följa upp politik och insatser, även det med geografin i fokus. I det fortsatta arbetet kommer vi bland annat att titta på hur öars och skärgårdars villkor kan beaktas genom verktyg för platssäkring.

En tydlig ambition för både den sammanhållna landsbygdspolitiken och den regionala utvecklingspolitiken är att aktivera andra sektorspolitiska områden. En annan viktig del är genomförande med hjälp av flerpartssamverkan. För landsbygdspolitikens del har det handlat om en strävan att gå från en snävare politik till en bredare politik för hela landet, på liknande sätt som den regionala utvecklingspolitiken. En av de avgörande frågorna för att uppnå målsättningarna för landsbygdsutveckling och regional utveckling är förmågan att i en bred politik etablera geografin som utgångspunkt för insatser, beslut och myndighetsstyrning.

Utredningen menar att arbetet med att aktivera andra politikområden att ta geografiska hänsyn behöver intensifieras och förstärkas. En analys behövs av på vilket sätt och i vilken omfattning geografiska hänsyn har tagits inom sektorspolitiken. Tillväxtverket talar om att putsa de geografiska glasögonen, vilket innebär att arbeta systematiskt med att synliggöra och stärka den geografiska dimensionen i processer och beslut. Metodstödet som Tillväxtverket har utvecklat riktar sig till kommuner, regioner och myndigheter, och skulle med fördel kunna tillämpas mer samlat på politikområden som behöver aktiveras för att bidra till målen för regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik. Även Ekonomistyrningsverkets erbjuder stöd för analyser med territoriellt perspektiv. I dag riktas erbjudandet bland annat till utredningar, som kan få hjälp med

[34] Tillväxtverket 2025a.

bedömning av lokala och regionala konsekvenser av ställningstaganden och förslag.

Styrningen och ledningen från den nationella nivån är en avgörande byggsten för en förnyad territoriell politik. Ett sätt att visa nationellt ledarskap kan vara att etablera ett politiskt råd, på liknande sätt som det landsbygdspolitiska rådet i Finland. Det finska landsbygdspolitiska rådet består av representanter för offentliga aktörer, näringslivet och civila samhället. Rådet leds av jord- och skogsbruksministern med näringsministern som vice ordförande. Ett sådant råd kan också vara ett sätt att stärka flerpartssamverkan och dialogen mellan berörda aktörer, exempelvis mellan regeringen och civilsamhället. Utredningen har för avsikt att återkomma till frågan om ett råd för territoriell politik i Sverige.

7.5 Fördelarna med ett gemensamt politikområde ser ut att överväga

I det här kapitlet har vi tittat på olika aspekter relaterat till en av utredningens huvudfrågor; om den regionala utvecklingspolitiken och sammanhållna landsbygdspolitiken ska slås samman till ett gemensamt område. Som vi konstaterar finns det både likheter och skillnader mellan de två politikområdena, som i olika grad påverkar konsekvenserna för alternativet med ett gemensamt politikområde. Den största gemensamma nämnaren är den grundläggande förutsättningen om platsens betydelse; att geografi är något som politiken måste beakta och hantera.

En gemensam politik kan innebära ökad tydlighet, bättre samordning och förenkling

Skillnaderna mellan de två politikområdena är desto fler, men bedöms inte vara ett hinder för att slå ihop dem till ett område med ett gemensamt mål. Utredningen menar att styrkorna från respektive politikområde bör kunna nyttjas och svagheterna hanteras i en förnyad gemensam politik.

En sammanslagning av politikområdena har potential att bidra till ökad tydlighet för politiken. Det kan bland annat handla om en utvecklad verksamhetslogik med mer konkreta mål och delmål, där

samband kan tydliggöras mellan utmaningar och behov, insatser, resultatkedja och förväntat resultat. De nära samband och överlappningar som i dag finns mellan de två politikområdena kan med fördel hanteras samlat i en gemensam politik. Det skulle bidra till en bättre överblick av politikområdet, vilket även skulle kunna underlätta såväl genomförande som uppföljning av politiken.

Andra argument som talar för en gemensam politik är möjligheter till samordning av liknande insatser som i dag finns inom olika utgiftsområden En samordning av insatser kan även innebära förenklingar för företagare och andra som utgör målgrupp för politikens insatser. Utredningen kommer i det fortsatta arbetet titta vidare på tänkbara förenklingar och möjligheter till effektiviseringar vid en sammanslagning av de två politikområdena.

Landsbygdernas utveckling angeläget för alla län

Utredningen anser att en bärande del i en ny gemensam politik bör vara att arbeta med landsbygdernas utveckling i alla län, och i berörda geografier inom länen. SLU har i sin senaste policyrapport pekat på att en gemensam utvecklingspolitik för hela landet skulle kunna bidra till att landsbygdsfrågor får större tyngd. Forskarna lyfter en möjlig ökad kapacitet att arbeta med landsbygdernas utveckling i hela länen, inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet.

Utredningen bedömer dock att det finns viss risk att landsbygdernas frågor hamnar i skymundan av städer och större tätorter i det regionala utvecklingsarbetet. Det är också en farhåga som nämns av SLU, som talar om ”en oro att regional utvecklingspolitik reduceras till regional näringslivspolitik”.[35] Utredningen kommer att analysera tänkbara lösningar för att för att landsbygdsfrågor inte ska komma i skymundan vid en eventuell sammanslagning av politikområdena.

Vi vill poängtera att även om det här kapitlet till stor del fokuserar på landsbygdernas förutsättningar och behov, så är andra geografier med i analysen när vi tittar på en förnyad politik för landsbygdsutveckling och regional utveckling. Den nyligen presenterade

[35] Stiernström, Berg, Norrby och Gustafsson 2025, s. 15.

strategin för levande och trygga städer[36] är ett av utredningens underlag. I det fortsatta arbetet beaktar vi bland annat villkor och utmaningar för öar och skärgårdar och mindre tätorter. En del av analysen är att undersöka om det finns motiv för ett större statligt ansvar för områden med särskilda utmaningar och behov.

Ytterligare analys behövs

För att ta slutlig ställning till utredningsfrågan om ett eller två politikområden krävs ytterligare analys. Ett sätt kan vara att utgå från de kategorier som Tillväxtverket använder i uppföljningen av landsbygdspolitiken och de behov och utmaningar som ligger bakom insatserna inom respektive kategori.[37] En jämförande analys av motsvarande del av verksamhetslogiken för den regionala utvecklingspolitiken kan ge ytterligare vägledning.[38]

Andra aspekter som behöver beaktas är bland annat utvecklingen av EU:s politik och insatser samt hur de utpekade samhällsutmaningarna kan hanteras i respektive politikområde. En stor fråga är att bedöma möjligheterna med koppling till sektorspolitiken; i vilken mån instrument som till exempel platssäkring kan etableras för att få andra politikområden att bidra till utveckling i hela landet i större utsträckning än i dag.

En avgörande pusselbit för frågan om ett eller två politikområden handlar om styrning och ansvarsfördelning. De frågorna behandlar vi huvudsakligen i kapitel 5. Vi vill vara tydliga med att utredningen inte har tagit ställning till ansvarsfördelningen ännu och att vi återkommer till ansvarsfrågorna i slutbetänkandet.

Ett annat tydliggörande från utredningen är att vi ser regional utveckling och landsbygdsutveckling som två jämbördiga politikområden. Avsikten är inte att infoga något av områdena i det andra, utan vi kommer att lämna ett förslag till en förnyad territoriell politik som ger goda möjligheter för en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling i hela landet.

[36] Skr 2024/25:96.
[37] Se Tillväxtverket 2021 för en grundlig genomgång av uppföljningsmodellen inklusive kategorier.
[38] Se Fahlbeck 2025 för ett utvecklat resonemang.

Övergripande värden ger vägledning i den fortsatta analysen

Utredningen använder sig i analysen av tre övergripande värden som vi bedömer är centrala för en territoriell politik: *Territoriell sammanhållning*, *effektiv och plastbaserad samordning* samt *lokal och regional förankring*.

En förnyad politik för landsbygdsutveckling och regional utveckling bör vara i linje med och stödja dessa värden. Vi kommer därför att ta hänsyn till dessa värden när vi i det fortsatta arbetet analyserar hur en förnyad territoriell politik bör utformas.

8 Konsekvenser av utredningens förslag

8.1 Utgångspunkter för konsekvensanalysen

I förordningen (2024:183) om konsekvensutredningar finns bestämmelser om den konsekvensutredning som en särskild utredare ska redovisa. Konsekvensutredningen ska innehålla en analys av det förslag som lämnas som bland annat ska bestå av en beskrivning av och beräkning av förslagets kostnader och intäkter för staten, kommuner, regioner, företag och andra enskilda. Även andra relevanta konsekvenser ska beskrivas och beräknas. När det är relevant ska samhällsekonomiska kostnader och vinster bedömas för de förslag utredaren lämnar. Enligt kommittéförordningen (1998:1474) ska, om förslaget medför kostnadsökningar eller intäktsminskningar för staten, kommuner eller regioner, en finansiering som i första hand har anknytning till utredningens område föreslås. Skälen för den föreslagna finansieringen ska också anges.

Utredningen ska belysa förslagets konsekvenser för den kommunala självstyrelsen. Av 14 kap. 3 § regeringsformen framgår att en inskränkning i den kommunala självstyrelsen inte bör gå utöver vad som är nödvändigt med hänsyn till de ändamål som föranlett den. Bestämmelsen ger uttryck för en proportionalitetsprincip vad gäller inskränkningar i den kommunala självstyrelsen.

Enligt våra kommittédirektiv ska vi särskilt analysera konsekvenserna för olika utgiftsområden och bedöma konsekvenser av våra förslag ur ett territoriellt perspektiv, ur ett perspektiv där hänsyn tas till regionala förutsättningar, ur ett landsbygdsperspektiv eller ur de perspektiv som utredaren föreslår samt ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv, inklusive ett integrations- och jämställdhetsperspektiv. I de fall förslagen får betydande konsekvenser för enskilda statliga myndigheters verksamhet ska detta analyseras.

8.2 Tydligare regler om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar

Utredningens bedömning: Förslaget om tydligare regler om samråd i lagen om regionalt utvecklingsansvar har inte några ekonomiska konsekvenser vare sig för staten, kommuner eller regioner eller för företag eller andra enskilda. Inte heller medför förslaget någon ytterligare inskränkning i den kommunala självstyrelsen eller några andra konsekvenser som bör redovisas särskilt.

Utredningen föreslår i avsnitt 6.4 att det ska anges att en region ska samråda med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet. Vidare föreslås att en hänvisning till lagen om nationella minoriteter och minoritetsspråk ska föras in i lagen om regionalt utvecklingsansvar.

Förslaget består av ett förtydligande och en hänvisning och innebär inte något nytt i sak. De bedöms därför inte få några ekonomiska konsekvenser för regionerna och påverkar inte heller kostnaderna eller intäkterna för staten, företag eller andra enskilda.

Förslaget innebär inte någon ytterligare inskränkning i den kommunala självstyrelsen. Inte heller medför förslaget några andra konsekvenser som bör redovisas särskilt.

9 Författningskommentar

9.1 Förslaget till lag om ändring i lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar

9 §

En region ska samråda med företrädare för *det civila samhällets* organisationer och näringslivet i länet.

I lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk finns bestämmelser om samråd med de nationella minoriteterna i frågor som berör dem.

Paragrafen innehåller bestämmelser om samråd med företrädare för det civila samhällets organisationer och näringslivet i länet. Samrådet är obligatoriskt men regionerna avgör själva formerna för samråd. Samråd behöver endast ske med företrädare för sådana organisationer som bedöms vara berörda av de frågeställningar eller beslut som är aktuella.

Första stycket har ändrats så att det tydligt framgår att det är med företrädare för det civila samhällets organisationer som samrådet ska ske. Detta är ett förtydligande och innebär inte en ändring i sak.

Vad gäller den i dag gällande skyldigheten att samråda med näringslivet föreslås inga förändringar i lagen. Näringslivet ska även fortsättningsvis ges goda förutsättningar att delta i och påverka det regionala utvecklingsarbetet.

Andra stycket är nytt. Det innehåller en hänvisning till bestämmelser i lagen (2009:724) om nationella minoriteter och minoritetsspråk om samråd med de nationella minoriteterna i de frågor som berör dem. Tillägget syftar till att öka tydligheten genom att påminna regionerna om deras skyldighet att samråda enligt minoritetslagen.

Paragrafen behandlas i avsnitt 6.4. Tidigare förarbeten återfinns i prop. 2009/10:156 s. 31 ff. och 39.

Ikraftträdandebestämmelse

Denna lag träder i kraft den 1 juli 2026.

Ikraftträdandebestämmelsen föreskriver att lagen träder i kraft den 1 juli 2026. Övervägandena finns i avsnitt 6.4.

Referenser

Algotson, A. (2025). *Till utredningen för Sveriges sammanhållna utveckling – En essä om begreppslig sammanblandning i regionalpolitiken*. Underlag framtaget till SVESAM.

Bet. 2001/02:NU4. *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*. Näringsutskottets betänkande.

Bet. 2009/10:KrU7. *En politik för det civila samhället*. Kulturutskottets betänkande.

Bet. 2017/18:NU19. *En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder*. Näringsutskottets betänkande.

Bet. 2019/20:NU2. *Utgiftsområde 19 Regional tillväxt.* Näringsutskottets betänkande.

Bet. 2021/22:KU4. *En konsultationsordning i frågor som rör det samiska folket*. Konstitutionsutskottets betänkande.

Blom, A., Johansson, J. och Persson, M. (2022). *Regionboken: Sverige på regional nivå*. Första upplagan, Studentlitteratur.

Dir. 2014:40. *Ett stärkt och självständigt civilsamhälle*.

Dir. 2015:38. *Tilläggsdirektiv till Utredningen för ett stärkt civilsamhälle*.

Dir. 2024:69. *Den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken*.

Ds 2018:10. *EU:s framtida jordbrukspolitik*.

Erlingsson, G., Öhrvall, R., Wallman Lundåsen, S. och Zerne, A. (2021). *Centrum mot periferi? Om missnöje och framtidstro i Sveriges olika landsdelar*. Centrum för kommunstrategiska studier. Linköpings universitet.

Europeiska kommissionen (2021). *En långsiktig vision för EU:s landsbygdsområden – för starkare, sammanlänkade, resilienta och välmående landsbygdsområden 2040*. Meddelande. COM (2021) 345 final.

Europeiska kommissionen (2025). *Vägen till nästa fleråriga budgetram*. Meddelande. COM (2025) 46.

Fahlbeck, E. (2025). *Ett eller två områden för regional utvecklingspolitik och landsbygdspolitik?* Underlag framtaget till SVESAM.

Fördraget om Europeiska unionens funktionssätt, Europeiska unionens officiella tidning, C 202/47. 2016-06-07.

Hallin, G. (2025). *Sveriges regionala utvecklingspolitik – Vart tog den territoriella sammanhållningspolitiken vägen?* Underlag framtaget till SVESAM.

Holmquist, M. och Johansson, J. (2023). *Att utvärdera och skapa långsiktiga effekter av leaderinsatser. Slutrapport*. Utvärderingsrapport 2023:1. Jordbruksverket.

Hela Sverige ska leva (2024). *Landsbygdsbarometern 2024.*

Jordbruksverkets webbplats. www.jordbruksverket.se.

KrU 1976/77:43. *Kulturutskottets betänkande med anledning av propositionen 1976/77:80 om insatser för samerna jämte motioner*.

Livsmedelsverket, Jordbruksverket och Statens veterinärmedicinska anstalt (2025). *Uppbyggnad av livsmedelsberedskapen 2024. Redovisning av regeringsuppdrag.*

Länsstyrelsen Västerbotten (2011). *Vad kännetecknar ett bra samråd? Slutsatser från en undersökning*. Meddelande 2 2011.

Ministry of Development Funds and Regional Policy, Republic of Poland. Joint declaration. Informal meeting of ministers responsible for Cohesion Policy, Territorial Cohesion and Urban Matters. 2025-05-01. https://polish-presidency.consilium.europa.eu/media/oc1cwmgm/joint-declaration.pdf.

MUCF, Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (2018). *Idéburet offentligt partnerskap. En kunskapsöversikt*.

MUCF:s webbplats. www.mucf.se.

Nordregio (2024). *Towards a grid-based Nordic territorial typology. A new tool for analysis across the urban-rural continuum.* Nordregio Report 2024:9.

Nordregio (2025). *Rethinking population shrinkage. Smart adaptation for Nordic municipalities and regions*. Nordregio Policy brief 2025:19.

OECD (2024). *Improving the Quality of Multi-level Governance and Strengthening the Resilience of Island Economies of Croatia, Greece and Sweden*. TSI – 23EL34 (MCP).

OECD (2025a). *Strengthening Rural Policy*. CFE/RDPC/RUR(2025)1.

OECD (2025b). *Place-Based Policies for the Future*. OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris.

Prop. 1964:185. *Riktlinjer för en aktiv lokaliseringspolitik m.m.*

Prop. 1976/77:80. *Om insatser för samerna*.

Prop. 1989/90:146. *Om livsmedelspolitiken*.

Prop. 1993/94:140. *Bygder och regioner i utveckling*.

Prop. 1997/98:62. *Regional tillväxt för arbete och välfärd*.

Prop. 1997/98:142. *Riktlinjer för Sveriges arbete med jordbruks- och livsmedelspolitiken inom Europeiska unionen.*

Prop. 2001/02:4. *En politik för tillväxt och livskraft i hela landet*.

Prop. 2009/10:1. *Budgetpropositionen för 2010*.

Prop. 2009/10:55. *En politik för det civila samhället*.

Prop. 2009/10:80. *En reformerad grundlag*.

Prop. 2009/10:156. *Regionalt utvecklingsansvar i vissa län*.

Prop. 2009/10:175. *Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt*.

Prop. 2016/17:180. *En modern och rättssäker förvaltning – ny förvaltningslag*.

Prop. 2017/18:179. *En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder – för ett Sverige som håller ihop*.

Prop. 2017/18:199. *En stärkt minoritetspolitik*.

Prop. 2019/20:1. *Budgetpropositionen för 2020*.

Prop. 2021/22:19. *En konsultationsordning i frågor som rör det samiska folket*.

Prop. 2024/25:1. *Budgetpropositionen för 2025*.

Regeringens pressmeddelande: Regeringen stärker mindre kommuners kapacitet. 2025-04-03. www.regeringen.se/pressmeddelanden/2025/04/regeringen-starker-mindre-kommuners-kapacitet.

Regeringsbeslut 2006-12-14 i ärende N2006/11184.

Regeringsbeslut 2015-06-04 i ärende N2015/04609.

Regeringsbeslut 2017-02-02 i ärende N2017/00826.

Regeringsbeslut 2018-07-12 i ärende N2018/04123/HL.

Regeringsbeslut 2018-11-08 i ärende N2018/05372.

Regeringsbeslut 2019-06-13 i ärende N2019/02162/RTL.

Regeringsbeslut 2019-12-19 i ärende N2019/03240/JL.

Regeringsbeslut 2020-11-26 i ärende N2020/02858.

Regeringsbeslut 2021-12-16 i ärende N2021/03083.

Regeringsbeslut 2022-02-17 i ärende N2022/00420.

Regeringsbeslut 2022-06-30 i ärende N2022/01543.

Regeringsbeslut 2024-03-14 i ärende LI2024/00652.

Regeringsbeslut 2024-05-02 i ärende LI2024/01013.

Regeringsbeslut 2025-04-16 i ärendet LI2025/00841.

Regeringskansliet (2021). Faktapromemoria 2020/21:FPM127. Meddelande om EU:s landsbygdsvision.

Riksrevisionen (2022). *Den regionala utvecklingspolitiken – svaga förutsättningar för ett effektivt samlat statligt agerande*. RiR 2022:8.

Rothstein, B. och Holmberg, S. (2022). *Social tillit i höglitarlandet Sverige*. SOM-institutets temaserie 2022:1. Göteborgs universitet.

Rskr. 2001/02:118.

Rskr. 2009/10:195.

Rskr. 2017/18:360.

Rskr. 2019/20:113.

Rskr. 2021/22:133.

Rönnblom, M. (2008). Var tog politiken vägen? Om regionalpolitik, jämställdhet och statens förändrade former. *Tidskrift för genusvetenskap* nr 1 vol. 29.

SKR, Sveriges Kommuner och Regioner (2025a). *Ekonomirapporten maj 2025. Om kommunernas och regionernas ekonomi*.

SKR, Sveriges Kommuner och Regioner (2025b). *Landsbygdsperspektiven i det regionala utvecklingsarbetet – en sammanfattning*. Underlag framtaget till SVESAM.

Skr. 2008/09:167. *En strategi för att stärka utvecklingskraften i Sveriges landsbygder*.

Skr. 2020/21:133. *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030*.

Skr. 2024/25:96. *Ny strategi för levande och trygga städer*.

SLU och Tillväxtverket (2025). *Lika men olika. Tas särskild hänsyn till landsbygders förutsättningar i planeringen för regional utveckling?* Tillväxtverkets rapport nr 0500.

SOU 2000:87. *Regionalpolitiska utredningens slutbetänkande*.

SOU 2003:29. *Mot en ny landsbygdspolitik*. Betänkande av Utredningen om översyn av Glesbygdsverkets roll och uppdrag inom den nya regionala utvecklingspolitiken.

SOU 2006:101. *Se landsbygden! Myter, sanningar och framtidsstrategier*. Slutbetänkande av Landsbygdskommittén.

SOU 2007:10. *Hållbar samhällsorganisation med utvecklingskraft*. Ansvarskommitténs slutbetänkande.

SOU 2016:13. *Palett för ett stärkt civilsamhälle*. Betänkande av Utredningen för ett stärkt civilsamhälle.

SOU 2016:26. *På väg mot en ny politik för Sveriges landsbygder – landsbygdernas utveckling, möjligheter och utmaningar.* Delbetänkande av Parlamentariska landsbygdskommittén.

SOU 2016:48. *Regional indelning – tre nya län*. Delbetänkande av Indelningskommittén.

SOU 2017:1. *För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd*. Slutbetänkande av Parlamentariska landsbygdskommittén.

SOU 2019:23. *Styrkraft i funktionshinderspolitiken*. Betänkande av Styrutredningen för funktionshinderspolitiken.

SOU 2020:8. *Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget*. Slutbetänkande av Kommunutredningen.

SOU 2022:68. *Förnya taktiken i takt med tekniken – förslag för en ansvarsfull, innovativ och samverkande förvaltning*. Slutbetänkande av Kommittén för teknologisk innovation och etik (Komet).

SOU 2024:6. *Steg mot stärkt kapacitet*. Betänkande av Kommunperspektivutredningen.

SOU 2024:43. *Staten och kommunsektorn – samverkan, självstyrelse, styrning*. Betänkande av Utredningen om statens samverkan med kommunsektorn.

Statskontoret (2017). *Frivillig samverkan mellan myndigheter – några exempel*. Skriftserien Om offentlig sektor.

Statskontoret (2021). *Regional utveckling – regionernas erbjudanden och länsstyrelsernas roll*. Rapport 2021:11.

Statskontoret (2022a). *Regeringens styrning av myndigheterna på klimatområdet. En analys av hinder och förslag på lösningar.* Rapport 2022:14.

Statskontoret (2022b). *Regeringens styrning i tvärsektoriella frågor. En studie om erfarenheter och utvecklingsmöjligheter*. Skriftserien Om offentlig sektor.

Stiernström, A. (2023). Sustainable development and sacrifice in the rural North. *Sociologia ruralis* nr 3 vol. 63.

Stiernström, A., Berg, T., Norrby, T. och Gustafsson, I. (2025). *Ett forskarinspel till den nya landsbygdspolitiken*. Institutionen för stad och land, SLU.

Syssner, J. (2023). *Place-based policy objectives and the provision of public goods in depopulating areas: equality, adaptation, and economic sustainability*, papper presenterat vid OECD-EC High Level Workshop Series: Place-Based Policies for the Future.

Territorial Agenda 2030. A Future for all places. Informal meeting of Ministers responsible for spatial planning, territorial development and/or territorial cohesion. 2020-12-01. https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/TA2030_jun2021_en.pdf.

Tillväxtanalys (2017). *Regionala tillväxtpolitiska utmaningar – behov av nya strukturreformer och samverkanslösningar?* PM 2017:10.

Tillväxtanalys (2018). *Regional agglomeration of skills and earnings – from convergence to divergence?* PM 2018:09.

Tillväxtanalys (2024a). *Does subsidizing transport help localized disadvantaged firms? The case of the Swedish freight transport subsidy scheme*. Working paper 2024:01.

Tillväxtanalys (2024b). *Effektutvärdering av regionala investeringsstödet åren 2010–2016*. Rapport 2024:08.

Tillväxtverket (2021). *Ett uppföljningssystem för den sammanhållna svenska landsbygdspolitiken*. Dnr Ä 2020–85.

Tillväxtverket (2023a). *Företagens villkor och verklighet 2023*. Rapport 0454.

Tillväxtverket (2023b). *Regionalt utvecklingsarbete 2022. Sammanställning av redovisningar från regioner, Gotlands kommun och länsstyrelser.* Dnr Ä 2022–4019.

Tillväxtverket (2023c). *Vissa statliga myndigheters bidrag till den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken.* Dnr Ä 2022–245.

Tillväxtverket (2024a). *Regional och lokal utvecklingskapacitet. Normativa, empiriska och konstruktiva aspekter*. Rapport 0489.

Tillväxtverket (2024b). *Uppföljning av den sammanhållna svenska landsbygdspolitiken – fördjupad rapport 2024*. Dnr Ä 2024–1725.

Tillväxtverket (2024c). *Uppföljning av regionala företagsstöd, stöd till projektverksamhet och stöd till kommersiell service. Budgetåret 2023.* Dnr Ä 2021–2437.

Tillväxtverket (2025a). *Från politik till praktik. Så bidrar myndigheter till utveckling i hela landet*. Rapport 0509.

Tillväxtverket (2025b). *Regionalt utvecklingsarbete 2024. Sammanställning av redovisningar från regioner*. Rapport 0507.

Tillväxtverket (2025c). *Tillstånd och trender 2025. För regional utveckling och tillväxt*. Rapport 0510.

Trägårdh, L., Wallman Lundåsen, S., Wollebaek, D. och Svedberg, L. (2013). *Den svala svenska tilliten*. SNS förlag.

Westerberg, T., Grauers Berggren, Y., Åström, Å. och Lybäck, J. (2023). *Utvärdering av det svenska landsbygdsnätverket 2014–2022*. Utvärderingsrapport 2023:10. Jordbruksverket.

Wockelberg, H. och Ahlbäck Öberg, S. (2021). Agency Autonomy and Organizational Interaction. *Public Organization Review* nr 4 vol. 22.

Kommittédirektiv 2024:69

Den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

Beslut vid regeringssammanträde den 11 juli 2024

Sammanfattning

En särskild utredare ska lämna förslag på hur den framtida regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas. Syftet med förslagen ska vara att stärka möjligheterna att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken.

Utredaren ska bl.a.

- för det fall den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken föreslås slås ihop till ett område med ett gemensamt mål, föreslå ett nytt gemensamt mål med beaktande av målen och inriktningarna för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken,
- analysera om det finns behov av att förändra statliga myndigheters (inklusive länsstyrelsernas) och regionernas ansvar och uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken samt i så fall föreslå förändringar, och
- identifiera hinder och vid behov föreslå hur samordningen mellan statliga myndigheter (inklusive länsstyrelser) och samverkan mellan statliga myndigheter (inklusive länsstyrelser), regioner och kommuner kan utvecklas för att bidra till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.

Uppdraget ska slutredovisas senast den 1 juni 2026. Det står utredaren fritt att dessförinnan redovisa delar av arbetet i ett eller flera delbetänkanden.

Den nuvarande inriktningen för den regionala utvecklingspolitiken och den sammanhållna landsbygdspolitiken

Den regionala utvecklingspolitiken

Regionalpolitiska utredningen, som i september 2000 överlämnade sitt slutbetänkande Regionalpolitiska kommitténs slutbetänkande (SOU 2000:87), är den senaste parlamentariska utredningen om den framtida regionalpolitiken. En ny regional utvecklingspolitik presenterades av regeringen 2001 i propositionen En politik för tillväxt och livskraft i hela landet (prop. 2001/02:4).

Målet för den regionala utvecklingspolitiken är utvecklingskraft med stärkt lokal och regional konkurrenskraft för en hållbar utveckling i alla delar av landet (prop. 2019/20:1 utg.omr. 19 s. 11, bet. 2019/20:NU2, rskr. 2019/20:113).

Av budgetpropositionen för 2024 framgår att för att uppnå målet för den regionala utvecklingspolitiken ska villkoren för att bo, verka och leva i hela landet stärkas. Vidare framgår att utvecklingskraften i städer, tätorter samt gles- och landsbygder ska stärkas och bidra till ett robust samhälle. Alla människor ska kunna känna trygghet och delaktighet, påverka sin livsmiljö, forma sina liv samt få tillgång till utvecklingsresurser utifrån sina förutsättningar oavsett var i landet man bor. Hållbarhet, inklusive ett jämställdhetsperspektiv, är betydelsefullt i genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken. Näringslivet ska ges goda förutsättningar att stärka konkurrenskraften, skapa jobb och bidra till gröna innovationer och därmed till omställningen till en hållbar utveckling. För att möta olika samhällsutmaningar, ta till vara möjligheter och hitta lösningar krävs en regional utvecklingspolitik där hela landet ges möjligheter att utvecklas utifrån sina särskilda förutsättningar. Det gäller såväl städer och tätorter som gles- och landsbygder (prop. 2023/24:1 utg.omr. 19 s. 33).

Inom utgiftsområde 19 Regional utveckling finns anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder som får användas till utgifter för bl.a. statsbidrag till projektverksamhet, regionala företagsstöd samt stöd till kommersiell service. Medlen fördelas främst till regionerna och Tillväxt-

verket. Inom utgiftsområdet finns även anslaget 1:2 Transportbidrag som får användas till utgifter för statsbidrag till regionalt transportbidrag. Inom utgiftsområdet finns dessutom anslaget 1:4 Europeiska regionala utvecklingsfonden och Fonden för en rättvis omställningperioden 2021–2027. Anslaget får användas för utbetalningar av EU-medel.

Projektverksamhet, regionala företagsstöd och stöd till kommersiell service kan beviljas i alla delar av landet utifrån bestämmelser i förordningar. Det regionala företagsstödet regionalt investeringsstöd kan dock endast beviljas i stödområden som ingår i Sveriges regionalstödskarta enligt förordningen (1999:1382) om stödområden för vissa regionala företagsstöd. För transportbidrag finns ett eget stödområde.

I regeringens skrivelse Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030 (skr. 2020/21:133) anges strategiska områden och prioriteringar för den regionala utvecklingspolitiken. Strategin har bl.a. tagits fram för att främja en ändamålsenlig medverkan från statliga myndigheter i det regionala utvecklingsarbetet. Strategin syftar vidare till att stärka förutsättningarna för samordnade och kompletterande insatser inom och mellan de fyra strategiska områdena och prioriteringarna som anges i strategin och därigenom skapa goda förutsättningar för ett mer effektivt genomförande av den regionala utvecklingspolitiken.

Regeringen har i budgetpropositionen för 2024 identifierat vad som behöver utvecklas i det statliga genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken. Det är omställning till en hållbar regional utveckling, betydelsen av ett territoriellt perspektiv där hela landet ges ökad möjlighet att utvecklas samt ett samordnat genomförande där ansvar och uppgifter är tydliga. Med territoriellt perspektiv menas bl.a. att hänsyn ska tas till strukturella skillnader, t.ex. olikheter i tätortsstruktur och lokaliseringsmönster, demografi, socioekonomi och näringsliv (prop. 2023/24:1 utg.omr. 19 s. 34).

Den regionala utvecklingspolitiken och det svenska genomförandet av EU:s sammanhållningspolitik är nära integrerade. EU:s sammanhållningspolitik ska främja en harmonisk utveckling inom hela unionen för att stärka den ekonomiska, sociala och territoriella sammanhållningen inom unionen.

Europeiska regionala utvecklingsfonden ska i Sverige för perioden 2021–2027 bidra till omställningen till en hållbar regional utveckling genom att stödja den regionala utvecklingskraften samt närings-

livets konkurrenskraft och sysselsättning. Genomförandet sker genom åtta regionala och ett nationellt program. Sverige deltar även inom ramen för fonden i tolv Interregprogram. Dessa program syftar till att främja samarbete över nationsgränser och därmed bidra till en integrerad och hållbar regional utveckling i Sveriges närområde. Fonden för en rättvis omställning ska i Sverige bidra till omställningen av stålindustrin i Norrbottens län, metallindustrin i Västerbottens län och mineralindustrin i Gotlands län.

Den sammanhållna landsbygdspolitiken

Parlamentariska landsbygdskommittén lämnade 2017 sitt slutbetänkande För Sveriges landsbygder – en sammanhållen politik för arbete, hållbar tillväxt och välfärd (SOU 2017:1). I propositionen En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder – för ett Sverige som håller ihop (prop. 2017/18:179) lämnade regeringen förslag till en sammanhållen politik för Sveriges landsbygder. Det övergripande målet för den sammanhållna landsbygdspolitiken (landsbygdspolitiken) föreslogs vara en livskraftig landsbygd med likvärdiga möjligheter till företagande, arbete, boende och välfärd som leder till en långsiktigt hållbar utveckling i hela landet. Riksdagen antog regeringens förslag till övergripande mål (bet. 2017/18:NU19, rskr. 2017/18:360).

I budgetpropositionen för 2024 framgår att landsbygdernas utveckling är avgörande för hela Sveriges framgång och att regeringen har ett samlat fokus på att hela Sverige ska fungera. Villkoren för att bo, leva och verka i landsbygderna ska stärkas (prop. 2023/24:1 utg.omr. 23 s. 56).

Landsbygdernas förutsättningar skiljer sig åt i olika delar av landet och mellan olika typer av landsbygder, t.ex. landsbygder med tätare eller glesare strukturer och landsbygder nära eller avlägsna från större befolkningskoncentrationer. Öar och skärgårdar har också särskilda förutsättningar.

Landsbygdsområden förekommer även i kommuner som inte i övrigt klassificeras som landsbygdskommuner. Efter riksdagens beslut med anledning av propositionen En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder – för ett Sverige som håller ihop antog kommissionen 2021 meddelandet En långsiktig vision för EU:s landsbygdsområden – för starkare, sammanlänkade, resilienta och välmående landsbygdsområden 2040 (COM/2021/345 final).

Ytterligare fonder och program inom EU som bidrar till regional utveckling och landsbygdsutveckling

Inom EU finns det ett antal fonder och program som på olika sätt och i olika omfattning bidrar till regional utveckling och landsbygdsutveckling. EU:s gemensamma jordbrukspolitik syftar till att stärka jordbrukssektorn, bidra till EU:s miljö- och klimatmål samt förbättra den socioekonomiska strukturen i landsbygderna. Insatser görs bl.a. för ökad produktion av livsmedel i alla delar av landet och för att utveckla landsbygderna genom Lokalt ledd utveckling (Leader).

Europeiska havs-, fiskeri- och vattenbruksfonden 2021–2027 stöder genom förandet av EU:s gemensamma fiskeripolitik samt delar av EU:s integrerade havspolitik. Insatserna ska främja en långsiktigt hållbar utveckling av de blå näringarna och stimulera företag, myndigheter och andra aktörer inom fiske och vattenbruk att bidra till social och miljömässig hållbarhet, jämställdhet och ökad konkurrenskraft.

Europeiska socialfonden 2021–2027 är EU:s viktigaste instrument för att investera i människor. Fonden stöder insatser inom sysselsättning, utbildning och social inkludering.

Avgränsning av uppdraget

De förslag som utredaren lämnar ska i första hand påverka utgiftsområde 19 Regional utveckling och vissa delar av utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel som rör landsbygdsutveckling och landsbygdspolitik. Om förslagen påverkar andra delar av utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel eller andra utgiftsområden får förslagen inte innebära förändringar av etablerade mål som gäller för de utgiftsområdena.

Uppdraget omfattar inte frågor som rör EU:s lagstiftning om och nationellt genomförande av den framtida sammanhållningspolitiken och den gemensamma fiskeripolitiken. Utredaren ska dock ta hänsyn till att den regionala utvecklingspolitiken och det svenska genomförandet av EU:s sammanhållningspolitik är nära integrerade. Uppdraget omfattar inte heller frågor som rör EU:s lagstiftning om, nationellt genomförande av eller processer vad gäller den nuvarande och framtida gemensamma jordbrukspolitiken, exklusive samverkan som omfattar Leader.

I uppdraget ingår inte att lämna förslag som omfattas av det kommunala planmonopolet enligt plan- och bygglagen (2010:900). I uppdraget ingår inte heller att lämna förslag på förändringar av den statliga infrastruktur planeringsprocessen och inte heller förslag på enskilda infrastrukturobjekt eller satsningar då det hanteras inom ramen för regeringens arbete med en nationell plan för transportinfrastrukturen.

Uppdraget att göra en samlad bedömning av mål, omfattning, avgränsning, finansiering och uppföljning samt förhållandet mellan den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

Medel för att genomföra insatser inom den regionala utvecklingspolitiken anslås inom utgiftsområde 19 Regional utveckling, medan medel för den sammanhållna landsbygdspolitiken anslås inom utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel. Vid sidan av dessa medel finns stöd på budgetens inkomstsida i form av avvikelser från en enhetlig beskattning, s.k. skatteutgifter. För att en likvärdig offentlig service ska kunna erbjudas i landets olika delar är det kommunalekonomiska utjämningssystemet viktigt. För att målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska uppnås är det dessutom viktigt med en bredd av insatser även inom många andra utgiftsområden.

Bedömning av den framtida regionala utvecklingen och landsbygdsutvecklingen i regionerna och i landsbygderna

Genom indikatorer som redovisas i budgetpropositionen är det möjligt att följa den regionala utvecklingen och landsbygdsutvecklingen. Den sammantagna bilden är, enligt indikatorerna inom utgiftsområde 19 Regional utveckling (prop. 2022/23:1 s. 11–20), stora och i vissa fall ökade skillnader i utveckling mellan länen och mellan kommuntyperna storstadskommuner, blandade kommuner och landsbygdskommuner. Även indikatorerna inom utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel (prop. 2023/24:1 s. 12–16) visar ofta påtagliga skillnader mellan och inom olika kommuntyper. Med kommuntyper menas Tillväxtverkets indelning av kommuner efter andel invånare inom och utanför befolkningstäta områden.

För att bedöma den framtida utvecklingen behövs en översiktlig analys av den regionala utvecklingen och utvecklingen i landsbygderna. Indikatorerna i budgetpropositionen bör användas som utgångspunkt i denna bedömning.

Uppföljningar och utvärderingar inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

I dag utvärderas de insatser som finansieras inom utgiftsområde 19 Regional utveckling respektive utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel bl.a. inom ramen för myndigheternas ordinarie arbete. Uppföljning av mål och resultat inom utgiftsområdena genomförs årligen i budgetpropositionen. Någon samlad utvärdering av insatsers resultat och effekter inom samtliga utgiftsområden som bidrar till målen för den regionala utvecklingspolitiken eller landsbygdspolitiken görs inte. Det är därför svårt att få en helhetsbild av hur olika insatser bidrar till målen för den regionala utvecklingspolitiken eller landsbygdspolitiken.

Riksrevisionens granskning av den regionala utvecklingspolitiken

Riksrevisionen har uppmärksammat samma avsaknad av en samlad utvärdering i sin rapport Den regionala utvecklingspolitiken – svaga förutsättningar för ett effektivt samlat agerande (RiR 2022:8). Riksrevisionen konstaterar att det är svårt att utvärdera den regionala utvecklingspolitiken.

I rapporten granskar Riksrevisionen regeringens organisering, styrning och uppföljning av den regionala utvecklingspolitiken. Granskningens övergripande slutsats är att regeringens hantering av statens insatser inom den regionala utvecklingspolitiken har gett svaga förutsättningar för ett effektivt samlat statligt agerande för att nå politikens mål. Riksrevisionens granskning visar att den regionala utvecklingspolitiken präglas av otydlighet, kortsiktighet och bristande helhetsperspektiv. Riksrevisionen rekommenderar regeringen att utreda den regionala utvecklingspolitiken.

En tydlig omfattning och avgränsning

Utöver att det inte görs någon samlad utvärdering finns det vissa otydligheter vad gäller den regionala utvecklingspolitikens och landsbygdspolitikens omfattning och avgränsning. Det beror bl.a. på att det inte har gjorts någon övergripande kartläggning av alla relevanta insatser eller den totala finansieringen. En beskrivning av insatser som särskilt har bidragit till en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar regional utveckling i hela landet och därmed till målet för den regionala utvecklingspolitiken finns i budgetpropositionen 2024 för utgiftsområde 19 Regional utveckling (prop. 2023/24:1 utg.omr. 19 s. 29–30). Beskrivningen saknar dock resultat- och effektutvärdering.

Behovet av en samlad bedömning av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

Den regionala utvecklingspolitiken har ett nära samband med landsbygdspolitiken bl.a. eftersom de två politikområdena har likartade mål. Det nära sambandet medför att gränsdragningen mellan områdena är otydlig. Alltför omfattande likheter mellan områdena kan försvåra styrning, genomförande och uppföljning. Det behöver därför göras en samlad bedömning av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken i syfte att analysera, effektivisera och tydliggöra såväl den regionala utvecklingspolitikens som landsbygdspolitikens omfattning, avgränsning, finansiering och uppföljning.

Ett sätt att minska otydligheten kan vara att tydliggöra gränsdragningen mellan den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. Ett annat sätt kan vara att slå ihop dem till ett område.

Beaktande av medfinansiering av insatser inom EU-finansierade program

Insatserna inom EU:s sammanhållningspolitik 2021–2027 och EU:s gemensamma jordbrukspolitik kan medfinansieras av bl.a. insatser inom utgiftsområde 19 Regional utveckling. Regionala utvecklingsfondens inriktning på olika tematiska områden och medlens fördelning mellan geografiska program påverkar därmed inriktningen av insatser inom det regionala utvecklingsarbetet. Fördelning av medel mellan geografiska program påverkas också av allokeringsbestämmel-

ser från EU, bl.a. gäller detta de fyra nordliga länen som har tilldelats mer medel på grund av gleshet.

En bedömning av resultat och effekter av insatser

Ett kontinuerligt lärande utifrån analyser, uppföljningar och utvärderingar av genomförda insatser på lokal, regional, nationell och internationell nivå, kan bidra till ett effektivare och mer resultatbaserat genomförande av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken.

Utredaren ska därför

- översiktligt analysera den regionala utvecklingen och utvecklingen i landsbygderna och utifrån det bedöma den framtida utvecklingen,
- sammanställa resultat och effekter av insatser utifrån de uppföljningar och utvärderingar som har gjorts inom utgiftsområdena 19 Regional utveckling respektive 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel,
- utifrån ovanstående sammanställning, i den utsträckning det är möjligt, bedöma den samhällsekonomiska effektiviteten av stöd som betalas ut från anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling och utifrån det föreslå lämplig inriktning av stöd,
- översiktligt bedöma hur andra utgiftsområden har bidragit till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken,
- med beaktande av den inriktning som beslutats för det svenska genomförandet av EU:s sammanhållningspolitik 2021–2027 och EU:s gemensamma jordbrukspolitik, översiktligt analysera förhållandet mellan den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken vad gäller mål, omfattning, avgränsning, finansiering och uppföljning,
- bedöma om den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken även i fortsättningen ska vara två separata områden med varsitt mål, eller om de bör slås ihop till ett område med ett gemensamt mål,

- för det fall den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken föreslås slås ihop till ett område med ett gemensamt mål, föreslå ett nytt gemensamt mål med beaktande av målen och inriktningarna för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken,
- utifrån de befintliga målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken föreslå omfattning, avgränsning, finansiering och
- uppföljning för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken eller, för det fall utredaren föreslår att den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska slås ihop till ett område med ett gemensamt mål, för det nya området, och
- lämna nödvändiga författningsförslag.

Uppdraget att analysera hur vissa samhällsutmaningar påverkar möjligheterna att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken samt att tydliggöra vissa grundläggande begrepp

Samhällsutmaningar påverkar den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

Det finns ett antal stora samhällsutmaningar som i hög grad påverkar ut vecklingen i Sverige och omvärlden. Flera av dem påverkar möjligheterna att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken. I regeringens skrivelse Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030 (skr. 2020/21:133 s. 20–23) och i budgetpropositionen för 2024 utgiftsområde 19 Regional utveckling (prop. 2023/24:1 utg.omr. 19 s. 33) redogör regeringen för vissa samhällsutmaningar av betydelse för den regionala utvecklingspolitiken. I promemorian Hållbar regional utveckling – analys av förändringar i Sverige och omvärlden framgår samhällsutmaningar och dess territoriella konsekvenser (N2021/00775). Samhällsutmaningarna har också betydelse för landsbygdspolitiken. Dessa samhällsutmaningar är

– demografiska förändringar
– miljöproblem och klimatförändringar

– social sammanhållning.

Konsekvenserna av de samhällsutmaningar som regeringen särskilt har pekat ut varierar mellan olika delar av landet. De kommer tillsammans med globalisering, teknisk utveckling, geopolitiska konflikter samt konsekvenser av behov av försörjningsberedskap att påverka samhällsutvecklingen.

Flera av samhällsutmaningarna påverkar möjligheterna att uppnå syftet med EU:s sammanhållningspolitik, dvs. att den ekonomiska, sociala och territoriella sammanhållningen ska stärkas (artikel 174 i fördraget om Europeiska unionens funktionssätt, förkortat EUF-fördraget). Bland annat ska Europeiska regionala utvecklingsfondens, Europeiska socialfondens, Sammanhållningsfondens och Fonden för en rättvis omställnings mål stämma överens med målet att främja en hållbar utveckling i enlighet med artikel 11 i EUF-fördraget, med beaktande av bl.a. FN:s mål för hållbar utveckling, Parisavtalet och principen om att inte orsaka betydande skada. Insatserna inom Europeiska regionala utvecklingsfonden ska för perioden 2021–2027 främja den digitala och gröna omställningen samt klimatomställningen (prop. 2023/24:1 utg.omr. 19 s. 36).

Begreppen territoriellt perspektiv, hänsyn till regionala förutsättningar och landsbygdsperspektiv behöver tydliggöras

Regionernas ansvar för det regionala utvecklingsarbetet framgår av lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar. I förordningen (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete anges att en regional utvecklingsstrategi ska upprättas utifrån en analys som ska ha ett territoriellt perspektiv. Vidare framgår av förordningen bl.a. att statliga myndigheter inom sina verksamhetsområden ska verka för att målet för den regionala utvecklingspolitiken uppnås. När det är lämpligt ska myndigheterna i sin verksamhet i så stor utsträckning som möjligt ta hänsyn till regionala förutsättningar. I regeringens styrning inom den regionala utvecklingspolitiken används således flera olika begrepp, bl.a. ett territoriellt perspektiv och hänsyn till regionala förutsättningar. I regeringens skrivelse Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030 beskrivs betydelsen av ett territoriellt perspektiv (skr. 2020/21:133 s. 25).

I fråga om landsbygdspolitiken används i propositionen En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder – för ett Sverige som håller ihop begreppet landsbygdsperspektiv, som bl.a. innebär att statliga myndigheter i sina verksamheter beaktar vilka konsekvenser som deras beslut eller åtgärder får för landsbygder (prop. 2017/18:179 s. 24).

Begreppen territoriellt perspektiv, hänsyn till regionala förutsättningar och landsbygdsperspektiv är delvis överlappande.

Utredaren ska därför

- analysera konsekvenserna av de samhällsutmaningar som har och kan få särskilt stor påverkan på den regionala utvecklingen och landsbygdsutvecklingen,
- analysera begreppen territoriellt perspektiv, hänsyn till regionala för utsättningar och landsbygdsperspektiv samt föreslå vilka begrepp som bör användas i styrning och uppföljning av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken, och
- lämna nödvändiga författningsförslag.

Uppdraget att lämna förslag på ansvarsfördelning

Ansvarsfördelning inom den regionala utvecklingspolitiken

Lagen om regionalt utvecklingsansvar reglerar vilket ansvar regioner och Gotlands kommun har för det regionala utvecklingsarbetet inom den regionala utvecklingspolitiken. Med begreppet regioner avses här även Gotlands kommun. I lagen anges också att statliga myndigheter som bedriver verksamhet i länet ska beakta den strategi som fastställs för länets utveckling. Vidare anges att länsstyrelsen och övriga statliga myndigheter inom sina verksamhetsområden ska lämna regionen det stöd som den behöver för bl.a. regionalt utvecklingsarbete. De ska också enligt lagen löpande informera regionen om pågående och planerade verksamheter som har betydelse för länets utveckling.

Det regionala utvecklingsansvaret formuleras i 5 § lagen om regionalt utvecklingsansvar. I bestämmelsen anges att regionerna ska utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling och samordna insatser för genomförandet av strategin samt fastställa mål och prioriteringar för det regionala kompetensförsörjningsarbetet och tillhandahålla bedömningar av länets kompetensbehov inom offentlig

och privat sektor på kort och lång sikt. Regionerna ska också besluta om användningen av vissa statliga medel för regionalt utvecklingsarbete och följa upp, låta utvärdera och årligen till regeringen redovisa resultaten av det regionala utvecklingsarbetet. Regioner ska dessutom upprätta och fastställa länsplaner för regional transportinfrastruktur. Av 8 § framgår att en region ska samverka med bl.a. länets kommuner, länsstyrelser och övriga berörda statliga myndigheter. I Hallands, Skåne och Stockholms län har regionerna ansvar för regional fysisk planeringenligt 7 kap. 1 § plan- och bygglagen. Utöver detta genomför regionerna olika insatser på eget initiativ.

Vissa statliga myndigheters uppgifter och ansvar inom den regionala utvecklingspolitiken framgår därutöver av myndigheternas instruktioner som t.ex. förordningen (2009:145) med instruktion för Tillväxtverket, förordningen (2009:1101) med instruktion för Verket för innovationssystem och förordningen (2017:868) med länsstyrelseinstruktion. Kommunerna har, genom flera av sina obligatoriska uppgifter och frivilliga insatser, betydelse för en hållbar regional utveckling t.ex. vad avser boende, utbildning, omsorg, planläggning av mark och vatten samt byggande, kultur och fritid. Likaså är regionernas ansvar för hälso- och sjukvård samt kollektivtrafiken väsentligt för utvecklingen.

Riksrevisionen har i rapporten Den regionala utvecklingspolitiken – svaga förutsättningar för ett effektivt samlat statligt agerande (RiR 2022:8) granskat regeringens organisering och styrning av den regionala utvecklingspolitiken. Av rapporten framgår bl.a. att Riksrevisionen i fråga om roller och ansvar anser att regeringen i de statliga insatserna ibland har varit otydlig med vem som har huvudansvar för områden och frågor av betydelse för det regionala utvecklingsarbetet. När det gäller styrningen är Riksrevisionens övergripande slutsats att denna i flera avseenden har varit otydlig och inte anpassats efter regionernas och de statliga myndigheternas förutsättningar. Riksrevisionen pekar bl.a. på att samverkan och samordning mellan sektorer och förvaltningsnivåer är centralt i det regionala utvecklingsarbetet och att förutsättningarna för detta brister på både nationell och regional nivå. Ett grundläggande problem är enligt Riksrevisionen att det regionala utvecklingsansvaret inte är tydligt avgränsat i förhållande till statliga myndigheter, vilket försvårar samarbete mellan regioner och statliga myndigheter. Riksrevisionen påpekar vidare att länsstyrelsernas otydliga roll innebär en risk för att läns styrelsernas breda

verksamhet och kunskap av relevans för regional utveckling inte kommer till användning. Riksrevisionen påpekar också att det inte finns någon myndighet med helhetsansvar för den regionala utvecklingspolitiken och rekommenderar regeringen att utreda frågan. Övergången av det regionala utvecklingsansvaret till regionerna har för statens del vidare enligt Riksrevisionen inneburit att möjligheterna att direkt styra den regionala utvecklingspolitiken har försvagats. Slutligen konstaterar Riksrevisionen att de utmaningar som präglar området har varit kända sedan länge och att regeringens initiativ och förbättringar på området, t.ex. de nationella strategierna, inte har åstadkommit några avgörande förändringar i detta avseende. Regeringen har i skrivelsen Riksrevisionens rapport om den regionala utvecklingspolitiken huvudsakligen instämt i Riksrevisionens iakttagelser (skr. 2022/23:5 s. 5).

Statskontoret bedömer i rapporten Regional utveckling – regionernas erbjudanden och länsstyrelsernas roll (Statskontoret 2021:11) att det sker en samverkan mellan regionerna och länsstyrelserna, men att den kan bli bättre. Regionerna och länsstyrelserna har ett stort ansvar för att få samverkan att fungera, men även regeringen har ett ansvar för att skapa förutsättningar för en fungerande samverkan.

Mot bakgrund av bl.a. Riksrevisionens rapport kan det konstateras att den nuvarande lagstiftningen är otydlig när det gäller omfattningen och avgränsningen av det regionala utvecklingsansvaret och hur ansvaret förhåller sig till statliga myndigheters uppgifter och uppdrag inom den regionala utvecklingspolitiken.

Länsstyrelserna har tidigare haft det regionala utvecklingsansvaret, men sedan 2019 har regionerna det i samtliga län. I förordningen med länsstyrelseinstruktion anges att länsstyrelsen har i uppgift att främja länets utveckling samt har uppgifter i fråga om bl.a. regional tillväxt. Statskontoret konstaterar att länsstyrelserna arbetar på flera sätt för att bidra till hållbar utveckling, men när det gäller den ekonomiska dimensionen av hållbarhet har länsstyrelserna generellt förlorat kompetens efter att det regionala utvecklingsansvaret gick över till regionerna. Länsstyrelserna har numera inte heller kvar medel från anslag 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling, vilket de också ser som en förklaring till att deras roll i tillväxtarbetet har försvagats. Statskontorets bedömning är att länsstyrelserna generellt i dag har begränsade förutsättningar att främja en ekonomiskt hållbar utveckling (Statskontoret 2021:11 s. 10). Regeringen

har i budgetpropositionen för 2024 framfört att avsikten är att fortsatt arbeta för att länsstyrelserna i sin verksamhet har förutsättningar att balansera olika samhällsintressen och därigenom bidra till tillväxt och en hållbar omställning i hela landet (prop. 2023/24:1 utg.omr. 1 s. 75).

Statliga myndigheter har uppgifter och ansvar inom den regionala utvecklingspolitiken och det kan finnas behov av ett tydligare reglerat övergripande ansvar inom den regionala utvecklingspolitiken med ett uttalat ansvar för att stödja regionerna och andra statliga myndigheter i deras regionala utvecklingsarbete. Det betyder dock inte att en sådan statlig myndighet i så fall ska ta över andra statliga myndigheters uppgifter. Såväl statens som regionernas uppgifter och ansvar behöver vara tydliga.

Behov av ett bemyndigande för att stärka uppföljningen av resultat av det regionala utvecklingsarbetet

I lagen (1996:1414) om försöksverksamhet med ändrad regional ansvarsfördelning, som reglerade sådan försöksverksamhet, fanns ett bemyndigande för regeringen eller den myndighet som regeringen bestämmer att meddela de närmare föreskrifter som behövs för försöksverksamheten. I förarbetena till lagen angav regeringen att de ändringar som behövde göras för att genomföra försöksverksamheten i huvudsak omfattas av regeringens normgivningskompetens men att det kan visa sig att det finns ett behov av att meddela föreskrifter om själva genomförandet. Genom bemyndigandet gavs regeringen därför rätt att meddela de föreskrifter som behövdes för genomförandet av försöksverksamheten även i de fall de innehåller befogenheter och åligganden för de i försöksverksamheten ingående kommunerna, landstingen eller för de regionala självstyrelseorganen (prop. 1996/97:36 s. 70). Bemyndigandet fördes inte över till lagen om regionalt utvecklingsansvar. I propositionen Regionalt utvecklingsansvar i vissa län konstaterade regeringen att det under försöksverksamheten inte hade framkommit något behov av att meddela föreskrifter med stöd av bemyndigandet och att det därför inte fanns något behov av ett bemyndigande i den nya lagen (prop. 2009/10:156 s. 35).

Enligt 4 § förordningen (2024:99) om resultatredovisning av det regionala utvecklingsarbetet ska regionerna lämna en årlig redovisning av resultaten av regionernas utvecklingsansvar till Regeringskansliet.

Förordningen ersätter delvis de tidigare s.k. villkorsbesluten. Regeringen har genom förordningen bestämt vilka resultat som ska återrapporteras av regionerna. Regeringen har emellertid ett större behov av att följa upp resultaten än vad som är möjligt enligt den förordningen och har i avsaknad av ett bemyndigande i lagen om regionalt utvecklingsansvar även meddelat ett särskilt villkorsbeslut. Enligt beslutet Villkor för budgetåret 2024 för regionerna och Gotlands kommun inom utgiftsområde 19 Regional utveckling ska regionerna förse Tillväxtverket med det underlag som myndigheten behöver för bl.a. resultatuppföljning och arbetet med Tillväxtverkets årsredovisning inom utgiftsområde 19 Regional utveckling (LI2024/00237). Regeringen vill att samtliga bestämmelser som gäller resultatuppföljning av det regionala utvecklingsarbetet ska vara samlade i en förordning. Uppföljningen måste också kunna förändras över tid. Regeringens möjligheter till uppföljning av resultatet av regionernas verksamhet behöver därför stärkas.

Ansvarsfördelning inom landsbygdspolitiken

Det är många statliga myndigheter som utifrån sina uppgifter och uppdrag bidrar till landsbygdernas utveckling. Regionerna genomför insatser av betydelse för att utveckla landsbygderna inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken.

Kommunerna har inget direkt ansvar inom landsbygdspoltiken men har inom flera olika områden ansvar som är av betydelse för utvecklingen av landsbygderna, t.ex. inom utbildning, vård, boende och infrastruktur. Regionerna och kommunerna genomför även insatser på frivillig väg, t.ex. inom fritid, kultur och näringslivsutveckling.

Regeringen gav i juli 2018 Tillväxtverket i uppdrag att, i enlighet med vad som framgår av regeringsbeslutet, stärka genomförandet av landsbygdspolitiken och verka för att de landsbygdspolitiska målen nås (N2018/04123). Av uppdraget framgår att Tillväxtverket ska vara en myndighet som verkar för ett samordnat agerande inom landsbygdspolitiken. Tillväxtverket ska bl.a. verka för att bättre ta tillvara synergimöjligheter, öka samverkan med andra statliga myndigheter och föreslå hur myndighetssamverkan kan utvecklas. Av uppdraget framgår även vilka statliga myndigheter som berörs. Vidare ska Tillväxtverket nyttja befintliga uppdrag att stödja statliga myndigheters medverkan i det regionala utvecklingsarbetet. Tillväxtverket ska även ta tillvara de

synergier som finns mellan landsbygdpolitiken, den regionala utvecklingspolitiken, näringspolitiken samt övriga berörda politikområden. En annan del av uppdraget är att Tillväxtverket ska ta fram metodikstöd för landsbygdsanalys och konsekvensbedömningar. Tillämpningen av metodiken ska ta sin utgångspunkt i myndigheternas ordinarie verksamhet, rapportering och analys och inte öka den administrativa bördan hos myndigheterna.

Länsstyrelsernas uppgift inom lantbruk och landsbygd framgår av förordningen med länsstyrelseinstruktion, och Statens jordbruksverks uppgift inom jordbruksområdet, fiskeområdet och därtill knuten landsbygdsutveckling framgår av förordningen (2009:1464) med instruktion för Statens jordbruksverk.

Statliga myndigheter har uppgifter och ansvar inom landsbygdspolitiken och det kan finnas behov av ett tydligare reglerat övergripande ansvar inom landsbygdspolitiken med ett uttalat ansvar för att stödja andra statliga myndigheter. Det betyder dock inte att en sådan statlig myndighet i så fall ska ta över andra statliga myndigheters uppgifter.

Gemensamma utgångspunkter vid analys av områdena

Ansvarsfördelningen mellan staten och regionerna måste vara tydlig samtidigt som lagstiftningen bör ge utrymme för olika bedömningar, prioriteringar och insatser.

Regionerna bedriver det regionala utvecklingsarbetet utifrån lagen om regionalt utvecklingsansvar och på den kommunala självstyrelsens grund. Detta innebär att regionerna kan och ska genomföra sina insatser utifrån lokala och regionala förutsättningar och behov, t.ex. skillnader i folkmängd, demografi, ytstorlek, arbetsmarknad och näringslivsstruktur. Detta innebär i sin tur skillnader t.ex. i prioriteringar men även hur regionerna väljer att bedriva sin verksamhet och att resurser, analyskapacitet, erfarenheter och kompetens skiljer sig åt mellan regionerna vad gäller det regionala utvecklingsarbetet och arbetet med landsbygdsutveckling.

Utredaren ska därför

- analysera hur olika regionala förutsättningar påverkar resultatet av regionernas verksamhet,

- analysera om det finns behov av att förändra statliga myndigheters (inklusive länsstyrelsernas) och regionernas ansvar och uppgifter inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken samt i så fall föreslå förändringar,
- föreslå hur regionernas möjligheter att genomföra det regionala utvecklingsarbetet kan effektiviseras och vid behov stärkas,
- för att få en helhetsbild av de aktörer som samverkar i framtagandet och genomförandet av de regionala utvecklingsstrategierna, analysera regionernas samverkan med kommunerna,
- lämna förslag på hur regeringen kan styra och organisera den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken på ett sätt som innebär att länsstyrelsernas möjligheter att inom sin verksamhet även beakta ett tillväxtorienterat perspektiv kan stärkas,
- om utredaren bedömer att en statlig myndighet bör ha ett övergripande ansvar inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken, lämna förslag på vilka uppgifter som bör ingå i den statliga myndighetens ansvar och hur ansvaret kan avgränsas i förhållande till andra statliga myndigheters ansvar,
- analysera om det finns behov av och i så fall föreslå bemyndiganden som ger regeringen rätt att meddela föreskrifter om uppföljningen av landsbygdspolitiken och uppföljningen av resultatet av det regionala utvecklingsarbetet, och
- lämna nödvändiga författningsförslag.

Uppdraget att utveckla aktörernas samverkan för ett effektivt genomförande av den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

Samverkan mellan aktörer är betydelsefull för att få ett effektivt genomförande av såväl den regionala utvecklingspolitiken som landsbygdspolitiken. Samordning mellan statliga myndigheter och en väl fungerande samverkan mellan EU och andra internationella aktörer, statliga myndigheter (inklusive länsstyrelser), regioner och kommuner samt samråd med näringslivet och det civila samhällets organisationer är avgörande för att uppnå målen för regional utvecklingspolitik och

landsbygdspolitik. Genom samordning och samverkan mellan olika aktörer kan synergieffekter mellan olika insatser uppnås.

Samverkan med det civila samhället och näringslivet

Det civila samhället ger viktiga bidrag till den regionala och lokala utvecklingen, och dess organisationer ska erbjudas möjligheter till samverkan i det regionala utvecklingsarbetet och i arbetet med att främja landsbygdsutveckling. Det civila samhällets potential och förmåga till omställning bör tas till vara för att kunna möta samhällsutmaningarna.

Samerna har en särskild ställning som urfolk i Sverige. Sametinget har här en central roll som förvaltningsmyndighet inom rennäringens område och för samisk kultur samt som företrädare för det samiska folket. Sedan 2011 anges i regeringsformen (1 kap. 2 §) att det samiska folkets möjligheter att behålla och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv ska främjas.

Näringslivet ska ges goda förutsättningar till samverkan i det regionala utvecklingsarbetet och i arbetet med att främja landsbygdsutveckling.

Förutsättningar för samverkan och Riksrevisionens granskning

Riksrevisionen konstaterar i rapporten Den regionala utvecklingspolitiken – svaga förutsättningar för ett effektivt samlat statligt agerande (RiR 2022:8) att samverkan och samordning mellan sektorer och förvaltningsnivåer är centralt i det regionala utvecklingsarbetet. Enligt Riksrevisionen brister dock förutsättningarna för samordning och samverkan på både nationell och regional nivå. Revisionen konstaterar vidare att ett grundläggande problem för förutsättningarna för samordning och samverkan är att det regionala utvecklingsansvaret inte är tydligt avgränsat (RiR 2022:8 s. 5).

För att på en övergripande nivå skapa bättre förutsättningar för samverkan på regional nivå beslutade regeringen i maj 2022 om en gemensam regional indelning för vissa statliga myndigheter genom förordningen (2022:593) om vissa förvaltningsmyndigheters regionala indelning. En gemensam regional indelning kan underlätta samordningen inom staten och samverkan mellan staten, regionerna och kommunerna.

I propositionen Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt gör regeringen bedömningen att principen om den samordnande länsförvaltningen ligger fast (prop. 2009/10:175 s.78). Principen innebär att länsstyrelserna inom sitt ansvarsområde ska samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser, att regional statlig verksamhet ska inordnas i länsstyrelserna i de fall då det är lämpligt och att länsstyrelserna ska utgöra statens primära kontaktlänk gentemot kommunerna.

Riksrevisionen konstaterar också i den nämnda rapporten att regeringens uppdrag till statliga myndigheter, erbjudanden till regioner och utlysningar till regioner via statliga myndigheter ofta är kortvariga och att de ibland ges med kort framförhållning. Finansieringen av det regionala utvecklingsarbetet sker till stor del med projektmedel över några år. Enligt Riksrevisionen blir resultatet en kortsiktighet och ryckighet som passar dåligt med samverkan över sektorer och nivåer, regionernas interna planering och processer och möjligheterna till långsiktigt lärande (RiR 2022:8 s. 32). I skrivelsen Riksrevisionens rapport om den regionala utvecklingspolitiken instämmer regeringen huvudsakligen i Riksrevisionens iakttagelser (skr. 2022/23:5).

Regeringen kan inte ge regioner uppdrag på samma sätt som den kan ge uppdrag till statliga myndigheter. I stället har regeringen gett regionerna s.k. erbjudanden som är frivilliga för regionerna att utföra. Erbjudandena har oftast varit kortvariga men även längre erbjudanden har getts. Dessutom har de ibland getts med kort framförhållning. Riksrevisionen har framfört flera synpunkter mot regeringens erbjudanden. Regeringen kan dock ha behov av tidsbegränsade insatser av mindre omfattning och som är anpassade utifrån regionala förutsättningar. Mot bakgrund av regeringens behov och Riksrevisionens synpunkter bör det analyseras på vilket sätt regeringen kan agera för att tillgodose sina behov av att få utfört vissa specifika och tidsbegränsade insatser.

Samverkan och samråd mellan regioner och olika aktörer fungerar i flera fall även om ytterligare anpassning till regionala behov och förutsättningar hos vissa statliga myndigheter skulle kunna bidra till mer ändamålsenliga insatser (prop. 2023/24:1 utg.omr. 19 s. 21).

Utredaren ska därför

- analysera hur den regionala indelningen för vissa statliga myndigheter kan underlätta samordning och samverkan för att uppnå målen inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken,
- identifiera hinder och vid behov föreslå hur samordningen mellan statliga myndigheter (inklusive länsstyrelser) och samverkan mellan statliga myndigheter (inklusive länsstyrelser), regioner och kommuner kan utvecklas för att bidra till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken,
- analysera hur regionernas samordningsansvar enligt lagen om regionalt utvecklingsansvar förhåller sig till länsstyrelsernas uppgifter att inom myndighetens ansvarsområde samordna olika samhällsintressen och statliga myndigheters insatser samt att inom sin verksamhet främja samverkan mellan kommuner, regioner, statliga myndigheter och andra relevanta aktörer i länet,
- vid behov föreslå hur näringslivet och det civila samhällets organisationer, representanter från urfolk och nationella minoriteter kan erbjudas utvecklade möjligheter till samverkan vid utarbetande och genomförande av strategin för länets utveckling, utan att det innebär ökad administrativ börda för berörda myndigheter, och därmed bidra till att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken,
- föreslå hur regeringen kan besluta om vissa tidsbegränsade insatser inom den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken, samtidigt som det finns en förutsebarhet och långsiktighet, och
- lämna nödvändiga författningsförslag.

Uppdraget att föreslå insatser för att uppnå målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken

En tvärsektoriell styrning av resurser inom många utgiftsområden samt regional hänsyn och ett territoriellt perspektiv är av betydelse för att skapa mer ändamålsenliga insatser för att nå såväl målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken som andra

mål. Det innebär att insatser inom många utgiftsområden behöver ta hänsyn till lokala och regionala förutsättningar och prioriteringar.

Förutsättningarna för en hållbar utveckling varierar i landet. Insatser som främjar hållbar regional utveckling och landsbygdsutveckling bör ha ett territoriellt perspektiv, ta hänsyn till regionala förutsättningar, ha ett landsbygdsperspektiv eller ha det perspektiv som utredaren föreslår. Även användningen av begreppet funktionella regioner är betydelsefullt. Med funktionella regioner avses geografiska områden där invånare och verksamheter interagerar med varandra inom t.ex. ett ekonomiskt eller socialt sammanhang. En särskild aspekt är ömsesidigt utbyte och beroendeförhållande mellan invånare och verksamheter i städer, tätorter samt gles- och landsbygder av olika storlek och karaktär. Samtidigt ska näringslivet ges goda förutsättningar att stärka konkurrenskraften, skapa jobb och bidra till bl.a. gröna innovationer och därmed till omställningen till en hållbar utveckling.

Fördelningen av anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling tar i dag hänsyn till de strukturella och dynamiska utmaningar som olika delar av landet står inför. Det har dock inte gjorts någon större översyn av fördelningen av medlen mellan länen eller av fördelningen mellan regionerna och statliga myndigheter.

Utredaren ska därför

- analysera om fördelningen av medel från anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling mellan regionerna och statliga myndigheter är ändamålsenlig,
- vid behov lämna förslag på kriterier och principer för ändamålsenlig fördelning av medel från anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom utgiftsområde 19 Regional utveckling mellan län,
- med utgångspunkt i analysen av konsekvenserna av de samhällsutmaningar som har störst påverkan på den regionala utvecklingen och landsbygdsutvecklingen, lämna förslag på möjliga kostnadseffektiva insatser eller omprioriteringar som är förenliga med EU:s statsstödsregler och som uppfyller målen för den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken, och
- i förslagen beakta möjligheterna att främja näringslivets konkurrenskraft och omställningen till en hållbar utveckling, inklusive ett integrations- och jämställdhetsperspektiv.

Konsekvensutredningar

I förordningen (2024:183) om konsekvensutredningar finns bestämmelser om den konsekvensutredning som en särskild utredare ska redovisa. När det är relevant ska samhällsekonomiska kostnader och vinster bedömas för de förslag utredaren lämnar. Enligt kommittéförordningen (1998:1474) ska, om förslagen medför kostnadsökningar eller intäktsminskningar för staten, kommuner eller regioner, en finansiering som i första hand har anknytning till utredningens område föreslås. Skälen för den föreslagna finansieringen ska också anges.

I konsekvensutredningen ska utredaren särskilt analysera konsekvenserna för olika utgiftsområden och bedöma konsekvenser av sina förslag ur ett territoriellt perspektiv, ur ett perspektiv där hänsyn tas till regionala förutsättningar, ur ett landsbygdsperspektiv eller ur de perspektiv som utredaren föreslår samt ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv, inklusive ett integrations- och jämställdhetsperspektiv. I det fall utredarens förslag får betydande konsekvenser för enskilda statliga myndigheters verksamhet ska dessa analyseras.

Kontakter och redovisning av uppdraget

Utredaren ska i den utsträckning det behövs föra dialog med och inhämta upplysningar från statliga myndigheter, kommuner, organisationer, företag och andra relevanta aktörer. Utredaren ska särskilt föra dialog med regionerna, länsstyrelserna, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, Sametinget, Tillväxtverket samt Sveriges Kommuner och Regioner.

Internationella erfarenheter och forskning, bl.a. från Nordregio, European regional policy research consortium vid European Policies Research Centre och OECD ska beaktas i arbetet.

Utredaren ska hålla sig informerad om och beakta relevant arbete som pågår inom EU, särskilt kommissionens arbete om den framtida sammanhållningspolitiken, den översyn av Territoriella agendan för 2030 – En framtid för alla platser som ska göras enligt agendan samt relevanta delar av den framtida gemensamma jordbrukspolitiken och den gemensamma fiskeripolitiken.

Utredaren ska också hålla sig informerad om och beakta pågående arbeten och processer med koppling till den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken samt pågående utredningar inom

kommittéväsendet, särskilt beredningen av de förslag och bedömningar som redovisats i betänkandet En ny organisation för förvaltning av EU-medel (SOU 2024:22). Utredaren ska även i övrigt hålla sig informerad om och beakta pågående relevanta utrednings- och lagstiftningsarbeten inom Regeringskansliet. Utredaren ska vidare beakta övriga relevanta rapporter och underlag på området.

Utredaren ska hålla Regeringskansliet (Landsbygds- och infrastrukturdepartementet) informerat om hur arbetet fortskrider.

Uppdraget ska slutredovisas senast den 1 juni 2026. Det står utredaren fritt att dessförinnan redovisa delar av arbetet i ett eller flera delbetänkanden.

(Landsbygds- och infrastrukturdepartementet)

Kontakter hittills under arbetet

Den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken är två områden där många aktörer i olika delar av samhället deltar eller är berörda på olika sätt. En viktig del av utredningsarbetet har därför varit att ha kontakt med ett antal av dessa aktörer för att ta del av deras erfarenheter och synpunkter. Det har handlat om representanter för såväl statliga myndigheter som regioner, kommuner, det civila samhället, näringslivet och forskarsamhället. Nedan finns en förteckning över de aktörer vi haft kontakt med så här långt i utredningsarbetet (till och med juni 2025). Vi kommer att fortsätta att föra dialog med ytterligare aktörer från olika delar av samhället under den återstående utredningstiden. Den slutgiltiga förteckningen av de aktörer vi haft kontakt med kommer att presenteras i slutbetänkandet.

Statliga myndigheter

Folkhälsomyndigheten
Jämställdhetsmyndigheten
Kungliga biblioteket
Landshövdingemöte
Länsstyrelsen i Dalarnas län
Länsstyrelsen i Gävleborgs län
Länsstyrelsen i Jämtlands län
Länsstyrelsen i Jönköpings län
Länsstyrelsen i Kalmar län
Länsstyrelsen i Uppsala län
Länsstyrelsen i Västerbottens län
Länsstyrelsen i Västernorrlands län
Länsstyrelsen i Västra Götalands län

Länsstyrelsen i Örebro län
Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys)
Myndighetsnätverket för regional utveckling och landsbygdspolitik – generaldirektörer
Myndighetsnätverket för regional utveckling och landsbygdspolitik – handläggare
Nationellt analysnätverk för hållbar regional utveckling
Riksrevisionen
Statens jordbruksverk
Statens kulturråd
Tillväxtverket
Trafikverket
Utredningen om statens samverkan med kommunsektorn
Vårdansvarskommittén
2023 års jordförvärvsutredning

Kommun- och regionsektorn

Erfarenhetsträff 30 kommuner med socioekonomiska utmaningar
Erfarenhetsträff 39 kommuner för näringslivsutveckling
Forum för hållbar regional utveckling – Politikerforum
Forum för hållbar regional utveckling – Tjänstepersonsforum
Göteborgsregionen Samhällsbyggnadschefer
Hultsfreds kommun
Inlandskommunerna Ekonomisk förening
Ljusdals kommun
Kommuner i Kalmar län
Kommuner i Östergötlands län
Kommunförbundet Jämtland Härjedalen
North Sweden Stockholm Office
Region Dalarna
Region Gotland
Region Gävleborg
Region Halland
Region Jämtland Härjedalen

Region Jönköpings län
Region Kalmar län
Region Kronoberg
Region Skåne
Region Stockholm
Region Sörmland
Region Uppsala
Region Västerbotten
Region Västernorrland
Region 10 – Inlandskommuner i samverkan
Regioner i Östra Mellansverige, ÖMS
Reglab
Regionala utvecklingsdirektörer i de fyra nordligaste länen
Regionsamverkan Sydsverige
SKR, kansli
SKR, Beredningen för demokratifrågor
SKR, Beredningen för tillväxt och regional utveckling (TRU)
SKR, Centerpartiets partigrupp
SKR, Kristdemokraternas partigrupp
SKR, Socialdemokraternas partigrupp
SKR, Regional kontakt
SKR, regiondirektörer
SKR:s nätverk för kommunala samhällsbyggnadschefer
SmåKom
Vimmerby kommun
Västerviks kommun
Västra Götalandsregionen
Öckerö kommun

Civilsamhälle och näringsliv

Bostad 2030
Bygdegårdarnas Riksförbund
Destination Järvsö AB
Destinationsutveckling Idre
Företagarna Jönköpings län

Hela Sverige ska leva
Hushållningssällskapet
JärvsöRådet
Landsbygdsveckan
Landsbygds- och infrastrukturdepartementets referensgrupp för landsbygdspolitik
Lantbrukarnas Riksförbund, LRF
Lokal Utveckling Sverige
Mekanotjänst i Järvsö AB
Nationell Leaderträff
Persson Invest AB
Samiska företrädare i Jämtland Härjedalen
Science Park Jönköpings län
Skärgårdarnas Riksförbund
Stegra Boden AB
Svenska Cellulosa AB, SCA
Svenska kyrkan
Tankesmedjan Balve
Winnet Sverige
Vi Unga
Vildriket AB
Våra Gårdar

Universitet, högskolor och forskningsinstitut

Agrifood Economics Centre
Chalmers tekniska högskola, Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik
Handelshögskolan i Stockholm
Jönköping University
Linköpings universitet, Centrum för kommunstrategiska studier
Mittuniversitetet
Nordregio
RISE
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU, Institutionen för stad och land
SLU, alumnträff för landsbygdsutvecklingsagronomer

Umeå universitet
Erik Westholm, professor emeritus vid Institutionen för stad och land, SLU

Kontakter utom Sverige

Distriktssenteret, Norge
European Leader Association for Rural Development, ELARD
OECD – Projektet Öars utveckling och flernivåsamverkan

Statens offentliga utredningar 2025

Kronologisk förteckning

1. Skärpta krav för svenskt medborgarskap. Ju.
2. Några frågor om grundläggande fri- och rättigheter. Ju.
3. Skatteincitament för forskning och utveckling. En översyn av FoU-avdraget och expertskattereglerna. Fi.
4. Moderna och enklare skatteregler för arbetslivet. Fi.
5. Avgift för områdessamverkan – och andra åtgärder för trygghet i byggd miljö. LI.
6. Plikten kallar! En modern personalförsörjning av det civila försvaret. Fö.
7. Ny kärnkraft i Sverige – effektivare tillståndsprövning och ändamålsenliga avgifter. KN.
8. Bättre förutsättningar för trygghet och studiero i skolan. U.
9. På språklig grund. U.
10. En förändrad abortlag – för en god, säker och tillgänglig abortvård. S.
11. Straffbarhetsåldern. Ju.
12. AI-kommissionens Färdplan för Sverige. Fi.
13. En effektivare organisering av mindre myndigheter – analys och förslag. Fi.
14. En skärpt miljöstraffrätt och ett effektivt sanktionssystem. KN.
15. Stärkta drivkrafter och möjligheter för biståndsmottagare. Volym 1 och 2. S.
16. Ett nytt regelverk för uppsikt och förvar. Ju.
17. Anpassning av svensk rätt till EU:s avskogningsförordning. LI.
18. Ett likvärdigt betygssystem. Volym 1 och 2. U.
19. Kunskap för alla – nya läroplaner med fokus på undervisning och lärande. U.
20. Kommunal anslutning till Utbetalningsmyndighetens verksamhet. Fi.
21. Miljömålsberedningens förslag om en strategi för hur Sverige ska leva upp till EU:s åtaganden inom biologisk mångfald respektive nettoupptag av växthusgaser från markanvändningssektorn (LULUCF). KN.
22. Förbättrad konkurrens i offentlig och privat verksamhet. KN.
23. Ersättningsregler med brottsoffret i fokus. Ju.
24. Publiken i fokus – reformer för ett starkare filmland. Ku.
25. Arbetslivskriminalitet – upplägg, verktyg och åtgärder, fortsatt arbete. A.
26. Tid för undervisningsuppdraget – åtgärder för god undervisning och läraryrkenas attraktivitet. U.
27. En socionomutbildning i tiden. U.
28. Frihet från våld, förtryck och utnyttjande. En jämställdhetspolitisk strategi mot våld och en stärkt styrning av centrala myndigheter. A.
29. Ökad kvalitet hos Samhall och fler vägar till skyddat arbete. A.
30. Enklare mervärdesskatteregler vid försäljning av begagnade varor och donation av livsmedel. Fi.
31. Utmönstring av permanent uppehållstillstånd och vissa anpassningar till miniminivån enligt EU:s migrations- och asylpakt. Ju.
32. Vissa förändringar av jaktlagstiftningen. LI.
33. Skärpta och tydligare krav på vandel för uppehållstillstånd. Ju.
34. Ett modernare konsumentskydd vid distansavtal. Ju.
35. Etableringsboendelagen – ett nytt system för bosättning för vissa nyanlända. A.

36. Skydd för biologisk mångfald i havsområden utanför nationell jurisdiktion. UD.
37. Skärpta villkor för friskolesektorn. U.
38. Att omhänderta barn och unga. S.
39. Digital teknik på lika villkor. En reglering för socialtjänsten och verksamhet enligt LSS. S.
40. Säkrare tivoli. Ju.
41. Pensionsnivåer och pensionsavgiften – analyser på hundra års sikt. S.
42. Säkerhetsskyddslagen – ytterligare kompletteringar. Ju.
43. Säkerställ tillgången till läkemedel – förordnande och utlämnande i bristsituationer. S.
44. Förbättrat stöd i skolan. U.
45. Ökat informationsutbyte mellan myndigheter – några anslutande frågor. Ju.
46. Tryggare idrottsarrangemang. Ju.
47. Spänning i tillvaron – hur säkrar vi vår framtida elförsörjning? KN.
48. Stärkt pandemiberedskap. S.
49. Säkerhetspolisens behandling av personuppgifter. Ju.
50. En ny nationell myndighet för viltförvaltning. LI.
51. Bättre förutsättningar för klimatanpassning. KN.
52. Ökad insyn i politiska processer. Ju.
53. Kvalificering till socialförsäkring och ekonomiskt bistånd för vissa grupper. S.
54. Ett skärpt regelverk om utvisning på grund av brott. Ju.
55. En reformerad samhällsorientering för bättre integration. A.
56. Stärkt skydd för domstolarnas och domarnas oberoende. Ju.
57. Polisiär beredskap i fred, kris och krig. Ju.
58. En stärkt hästnäring – för företagande, jämställdhet, jämlikhet och folkhälsa. LI.
59. Stärkt lagstiftning mot hedersrelaterat våld och förtryck. Ju.
60. En starkare fondmarknad. Fi.
61. Sveriges internationella adoptionsverksamhet – lärdomar och vägen framåt. Volym 1 och 2. S.
62. Ansvaret för hälso- och sjukvården. Volym 1 Bedömningar och förslag. Volym 2 Underlagsrapporter. S.
63. Stärkt patientsäkerhet genom rätt kompetens – utifrån hälso- och sjukvårdens och tandvårdens behov. S.
64. En ny kontrollorganisation i livsmedelskedjan – för ökad effektivitet, likvärdighet och konkurrenskraft. LI.
65. En mer flexibel hyresmarknad. Ju.
66. En straffreform. Volym 1, 2, 3 och 4. Ju.
67. Arlanda – en viktig port för det svenska välståndet. Åtgärder som stärker konkurrenskraften för Arlanda flygplats. LI.
68. Nya samverkansformer, modern byggnads- och reparationsberedskap – för ökad försörjningsberedskap. KN.
69. Effektivare samverkan för djur- och folkhälsa. LI.
70. Längre liv, längre arbetsliv – förlängd rätt att kvarstå i anställningen. A.
71. Fortsatt utveckling av en nationell läkemedelslista – en del i en ny nationell infrastruktur för datadelning. Del 1 och 2. S.
72. Verktyg för en mer likvärdig resursfördelning till skolan. U.
73. En arbetsmiljöstrategi för ett förändrat arbetsliv. A.
74. Ny reglering för den arbetsmarknadspolitiska verksamheten. A.
75. Folkbokföringsverksamhet, biometri och brottsbekämpning. Fi.
76. Det handlar om oss – så bryter vi utanförskapet och bygger en starkare gemenskap. A.
77. En översyn av den statliga lönegarantin. A.
78. En reformerad underrättelseverksamhet. Fö.
79. Samlade förmågor för ökad cybersäkerhet. Fö.
80. Koordinatbestämda fastighetsgränser. Ju.
81. En ny organisation av ekobrottsbekämpningen. Ju.

82. Sysselsättning och boende på landsbygden – Juridiska personers förvärv av jordbruksmark och en effektiv tillämpning av glesbygdsbestämmelserna. LI.
83. Ett nationellt förbud mot tiggeri. Ju.
84. Hem för barn och unga. För en trygg, säker och meningsfull vård. S.
85. Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik. LI.

Statens offentliga utredningar 2025

Systematisk förteckning

Arbetsmarknadsdepartementet

Arbetslivskriminalitet – upplägg, verktyg och åtgärder, fortsatt arbete. [25]

Frihet från våld, förtryck och utnyttjande. En jämställdhetspolitisk strategi mot våld och en stärkt styrning av centrala myndigheter. [28]

Ökad kvalitet hos Samhall och fler vägar till skyddat arbete. [29]

Etableringsboendelagen – ett nytt system för bosättning för vissa nyanlända. [35]

En reformerad samhällsorientering för bättre integration. [55]

Längre liv, längre arbetsliv – förlängd rätt att kvarstå i anställningen. [70]

En arbetsmiljöstrategi för ett förändrat arbetsliv. [73]

Ny reglering för den arbetsmarknadspolitiska verksamheten. [74]

Det handlar om oss – så bryter vi utanförskapet och bygger en starkare gemenskap. [76]

En översyn av den statliga lönegarantin. [77]

Finansdepartementet

Skatteincitament för forskning och utveckling. En översyn av FoU-avdraget och expertskattereglerna. [3]

Moderna och enklare skatteregler för arbetslivet. [4]

AI-kommissionens Färdplan för Sverige. [12]

En effektivare organisering av mindre myndigheter – analys och förslag. [13]

Kommunal anslutning till Utbetalningsmyndighetens verksamhet. [20]

Enklare mervärdesskatteregler vid försäljning av begagnade varor och donation av livsmedel. [30]

En starkare fondmarknad. [60]

Folkbokföringsverksamhet, biometri och brottsbekämpning. [75]

Försvarsdepartementet

Plikten kallar! En modern personalförsörjning av det civila försvaret. [6]

En reformerad underrättelseverksamhet. [78]

Samlade förmågor för ökad cybersäkerhet. [79]

Justitiedepartementet

Skärpta krav för svenskt medborgarskap. [1]

Några frågor om grundläggande fri- och rättigheter. [2]

Straffbarhetsåldern. [11]

Ett nytt regelverk för uppsikt och förvar. [16]

Ersättningsregler med brottsoffret i fokus. [23]

Utmönstring av permanent uppehållstillstånd och vissa anpassningar till miniminivån enligt EU:s migrations- och asylpakt. [31]

Skärpta och tydligare krav på vandel för uppehållstillstånd. [33]

Ett modernare konsumentskydd vid distansavtal. [34]

Säkrare tivoli. [40]

Säkerhetsskyddslagen – ytterligare kompletteringar. [42]

Ökat informationsutbyte mellan myndigheter – några anslutande frågor. [45]

Tryggare idrottsarrangemang. [46]

Säkerhetspolisens behandling av personuppgifter. [49]

Ökad insyn i politiska processer. [52]

Ett skärpt regelverk om utvisning på grund av brott. [54]

Stärkt skydd för domstolarnas och domarnas oberoende. [56]

Polisiär beredskap i fred, kris och krig. [57]

Stärkt lagstiftning mot hedersrelaterat våld och förtryck. [59]

En mer flexibel hyresmarknad. [65]

En straffreform. Volym 1, 2, 3 och 4. [66]

Koordinatbestämda fastighetsgränser. [80]

En ny organisation av ekobrottsbekämpningen. [81]

Ett nationellt förbud mot tiggeri. [83]

Klimat- och näringslivsdepartementet

Ny kärnkraft i Sverige – effektivare tillståndsprövning och ändamålsenliga avgifter. [7]

En skärpt miljöstraffrätt och ett effektivt sanktionssystem. [14]

Miljömålsberedningens förslag om en strategi för hur Sverige ska leva upp till EU:s åtaganden inom biologisk mångfald respektive nettoupptag av växthusgaser från markanvändningssektorn (LULUCF). [21]

Förbättrad konkurrens i offentlig och privat verksamhet. [22]

Spänning i tillvaron – hur säkrar vi vår framtida elförsörjning? [47]

Bättre förutsättningar för klimatanpassning. [51]

Nya samverkansformer, modern byggnads- och reparationsberedskap – för ökad försörjningsberedskap. [68]

Kulturdepartementet

Publiken i fokus – reformer för ett starkare filmland. [24]

Landsbygds- och infrastrukturdepartementet

Avgift för områdessamverkan – och andra åtgärder för trygghet i byggd miljö. [5]

Anpassning av svensk rätt till EU:s avskogningsförordning. [17]

Vissa förändringar av jaktlagstiftningen. [32]

En ny nationell myndighet för viltförvaltning. [50]

En stärkt hästnäring – för företagande, jämställdhet, jämlikhet och folkhälsa. [58]

En ny kontrollorganisation i livsmedelskedjan – för ökad effektivitet, likvärdighet och konkurrenskraft. [64]

Arlanda – en viktig port för det svenska välståndet. Åtgärder som stärker konkurrenskraften för Arlanda flygplats. [67]

Effektivare samverkan för djur- och folkhälsa. [69]

Sysselsättning och boende på landsbygden – Juridiska personers förvärv av jordbruksmark och en effektiv tillämpning av glesbygdsbestämmelserna. [82]

Ökad tydlighet, stärkt samverkan – förutsättningar för framtidens utvecklingspolitik. [85]

Socialdepartementet

En förändrad abortlag – för en god, säker och tillgänglig abortvård. [10]

Stärkta drivkrafter och möjligheter för biståndsmottagare Volym 1 och 2. [15]

Att omhänderta barn och unga. [38]

Digital teknik på lika villkor. En reglering för socialtjänsten och verksamhet enligt LSS. [39]

Pensionsnivåer och pensionsavgiften – analyser på hundra års sikt. [41]

Säkerställ tillgången till läkemedel – förordnande och utlämnande i bristsituationer. [43]

Stärkt pandemiberedskap. [48]

Kvalificering till socialförsäkring och ekonomiskt bistånd för vissa grupper. [53]

Sveriges internationella adoptionsverksamhet – lärdomar och vägen framåt. Volym 1 och 2. [61]

Ansvaret för hälso- och sjukvården. Volym 1 Bedömningar och förslag. Volym 2 Underlagsrapporter. [62]

Stärkt patientsäkerhet genom rätt kompetens – utifrån hälso- och sjukvårdens och tandvårdens behov. [63]

Fortsatt utveckling av en nationell läkemedelslista – en del i en ny nationell infrastruktur för datadelning. Del 1 och 2. [71]

Hem för barn och unga. För en trygg, säker och meningsfull vård. [84]

Utbildningsdepartementet

Bättre förutsättningar för trygghet och studiero i skolan. [8]

På språklig grund. [9]

Ett likvärdigt betygssystem Volym 1 och 2. [18]

Kunskap för alla – nya läroplaner med fokus på undervisning och lärande. [19]

Tid för undervisningsuppdraget – åtgärder för god undervisning och läraryrkenas attraktivitet. [26]

En socionomutbildning i tiden. [27]

Skärpta villkor för friskolesektorn. [37]

Förbättrat stöd i skolan. [44]

Verktyg för en mer likvärdig resursfördelning till skolan. [72]

Utrikesdepartementet

Skydd för biologisk mångfald i havsområden utanför nationell jurisdiktion. [36]

Kommunledningskontoret, Kanslienheten
Sandra Ahlbin
Kanslichef

MISSIV

Yttrande angående ansökan som vigselförrättare

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Cecilia Wiman har ansökt om förordnande som vigselförrättare. Mot bakgrund av ett utbrett intresse för att erhålla uppdrag som särskild vigselförrättare har Länsstyrelsen, i avsikt att upprätthålla en väl avvägd balans mellan allmänhetens behov av förrättare och antalet förordnade sådana, utvecklat en restriktiv praxis.

Mot den bakgrunden lämnas Sala kommun tillfälle att yttra sig över ansökan och kommunens behov av att ny vigselförrättare förordnas.

Ekonomiska konsekvenser
Ärendet medför inga ekonomiska konsekvenser.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Ledningsutskottet föreslår kommunstyrelsen

att avge yttrande till Länsstyrelsen i Västmanlands län i enlighet med bilaga.

Bilagor:

1 Tjänsteskrivelse

2

3

TJÄNSTESKRIVELSE

Yttrande angående ansökan som vigselförrättare

Länsstyrelsen har lämnat Sala kommun tillfälle att yttra sig över Cecilia Wimans ansökan och kommunens behov av ny vigselförrättare.

Enligt 4 kap 4 § äktenskapsbalken ska länsstyrelsen pröva att den sökande har de kunskaper och kvalifikationer i övrigt som behövs för uppdraget.

Sala kommun, som har tagit del av ansökan, finner inga hinder för att utse Cecilia Wiman till vigselförrättare. Den sökande har bland annat haft politiska uppdrag inom kommunen- Ingenting har framkommit som talar emot att Cecilia Wiman har de kunskaper och kvalifikationer som behövs för uppdraget.

Behovet av borgerliga vigslar inom kommunen upplevs ha ökat under de senaste åren. För att möta behovet av borgerliga vigslar behöver kommunen utöka antalet vigselförrättare med åtminstone ett till antalet. I dagsläget finns det totalt fyra borgerliga vigselförrättare i kommunen.

Sammantaget tillstyrker således Sala kommun att Cecilia Wiman förordnas som vigselförrättare.

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.

From: Söderlund Johan
Sent: 2025-08-12 11:16:40
To: Kommun Info
Subject: Vigselförrättare
Attachments: 4487-2025 Remiss.pdf, Ansökan om förordnande som vigselförrättare.pdf

F.k.

Ska till den det berör.

Med vänlig hälsning,

Johan Söderlund
Jurist/Stabsenheten för stöd och styrning
Telefon: 010-224 93 59
Vxl: 010-224 9000
E-post: johan.soderlund@lansstyrelsen.se
Länsstyrelsen i Västmanlands län
721 86 Västerås
www.lansstyrelsen.se/vastmanland

För information om hur Länsstyrelsen behandlar personuppgifter, se www.lansstyrelsen.se/dataskydd

Sala kommun

kommun.info@sala.se

Angående ansökan som vigselförrättare

Cecilia Wiman har ansökt om förordnande som vigselförrättare.

I förarbetena till äktenskapsbalken (prop. 1968:136, s. 82) betonas vikten av att vigselförrättare utses så att de finns på orter där de behövs. Departementschefen uttalade bl.a. att ”*det bör naturligen ankomma på vederbörande kommun att mot bakgrund av föreliggande behov ta initiativ till att vigselförrättare förordnas*”.

Mot bakgrund av ett utbrett intresse för att erhålla uppdrag som särskild vigselförrättare har Länsstyrelsen, i avsikt att upprätthålla en väl avvägd balans mellan allmänhetens behov av förrättare och antalet förordnade sådana, utvecklat en konsekvent och restriktiv praxis.

Med hänsyn till vad som anförts ovan lämnas Sala kommun tillfälle att yttra sig över Cecilia Wimans ansökan och kommunens behov av att ny vigselförrättare förordnas. Kopia av ansökan bifogas.

Yttrande ska ha kommit in till Länsstyrelsen **snarast möjligt.**

Johan Söderlund

Bilaga:
Kopia av ansökan

För information om hur Länsstyrelsen behandlar personuppgifter, se www.lansstyrelsen.se/dataskydd.

Från: "U-RB-Juridik" <juridik.vastmanland@lansstyrelsen.se>
Skickat: Mon, 14 Jul 2025 10:35:23 +0100
Till: "U-RB-Diariet" <diariet.vastmanland@lansstyrelsen.se>
Ämne: VB: Vigselförrättare i Sala kommun

Från: Cecilia Viman <cecilia.viman@sd.se>
Skickat: den 14 juli 2025 11:25
Till: U-RB-Juridik <juridik.vastmanland@lansstyrelsen.se>
Ämne: Vigselförrättare i Sala kommun

Hej.

Jag vill härmed göra en ansökan om att få bli vigselförrättare i Västmanland, Sala Kommun.

Jag heter Cecilia Viman
Född 19721121-0542

Bor på
Hyttgatan 5 b, 73331 Sala

Jag är i dag förtroendevald i Sala och har många politiska uppdrag i Kommunen. Jag är Sverigedemokrat och det har kommit flera förfrågningar om varför kommunen inte har några vigselförrättare från flera partier, Jag har funderat på detta under lång tid och landat i att jag vill ansöka. Jag tror på valfrihet att välja det som passar var och en bäst och att jag som person skulle göra ett bra arbete. Jag är social, öppen och hjärtlig. Jag värnar om människors väl och hälsa. Mitt hjärta klappar varmt för de människor som behöver mer stöd än andra. Därav mitt engagemang i Social och arbetsmarknads nämnden samt Äldre och omsorgsnämnden.
Jag förstår att länsstyrelsen är restriktiva vilka som skall få detta unika uppdrag och jag svarar gärna på flera frågor om ni skulle ha några.

Med vänlig hälsning

Cecilia Viman
0722041628

Kommunstyrelsen

MISSIV

Förtroendemannaorganisation och arvoden 2027-2030

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

En ny mandatperiod inleds efter de allmänna valen 2026. Inför denna bör ett arbete göras, i likhet med inför tidigare mandatperioder, för att lägga fast förtroendemannaorganisationen för mandatperioden och därtill hörande arvodesfrågor.

Arbetet ska vara avslutat innan valet 2026 och beslut ska fattas kring dessa frågor senast vid kommunstyrelsens sammanträde i maj 2026. Detta därför att ingen ska fatta beslut i egen sak.

I arbetet med ny förtroendemannaorganisation ingår att, utöver kommunstyrelsen, föreslå eventuella styrelser, nämnder, utskott, beredningar och råd inom ramen för vad som anges i kommunallagen. Eventuella behov av justeringar i kommunens reglementen ska tillika föreslås.

Det ingår även i arbetet att föreslå hur Sala kommun ska vara representerad i olika föreningar/organisationer som man av hävd samarbetat med samt uppdraget för kommunens representant i dessa.

Förslag ska även lämnas på såväl fasta som timbaserade förtroendearvoden och omfattningen av dessa för olika förtroendeuppdrag. Därutöver ska vissa frågor kring tillämpningen av dessa behandlas.

Arbetet med en ny förtroendemannaorganisation och därtill hörande arvodesfrågor ska bedrivas av en parlamentarisk kommitté bestående av ordförande (representerande majoriteten), vice ordförande (representerande oppositionen) samt därutöver en ledamot från varje i kommunfullmäktige representerat parti. Den parlamentariska kommittén ska biträdas av en tjänsteperson.

Arbetet med den nya förtroendemannaorganisationen ska bedrivas med stor öppenhet där synpunkter inhämtas från dagens förtroendevalda, ledamöter i de olika råden, kommunens tjänstepersoner via kommunledningsgruppen, de politiska partierna och allmänheten m.fl.

Utgångspunkt för arbetet ska vara dagens förtroendemannaorganisation med därtill hörande arvodesbestämmelser.

SALA KOMMUN

Ekonomiska konsekvenser
Beskriv vilka ekonomiska konsekvenser ärendet kan innebära samt hur det ska finansieras.

FÖRSLAG TILL BESLUT
Mot bakgrund av ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen beslutar,

att tillsätta en parlamentarisk kommitté bestående av ordförande (representerande majoriteten), vice ordförande (representerande oppositionen), samt därutöver en ledamot från varje i kommunfullmäktige representerat parti med uppdrag att föreslå en ny förtroendemannaorganisation och därtill hörande arvodesfrågor inför mandatperioden 2027-2030.

att till ordförande i den parlamentariska kommittén utse Amanda Lindblad (S) samt till vice ordförande utse Erik Hamrin (M),

att arbetet i den parlamentariska kommittén ska bedrivas på ett sådant sätt att beslut kan fattas senast vid kommunfullmäktiges sammanträde i maj 2026,

att arbetet med den nya förtroendemannaorganisationen ska bedrivas med stor öppenhet där synpunkter inhämtas från dagens förtroendevalda, ledamöter i de olika råden, kommunens tjänstepersoner via kommunledningsgruppen, de politiska partierna och allmänheten m.fl., samt

att utgångspunkt för arbetet ska vara dagens förtroendemannaorganisation med därtill hörande arvodesbestämmelser.

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

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

Om **NEJ** – varför inte?

SALA KOMMUN

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

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad
Kommunalråd

Svar på nämndinitiativ från Henric Eriksson (SD) ”Analys av regeringens linje om små modulära reaktorer (SMR)”

INLEDNING

Henrik Eriksson (SD) väckte vid kommunstyrelsens sammanträde den 10 september 2025 rubricerat initiativärende. Kommunstyrelsen beslutade att initiativärendet fick väckas och ska enligt riktlinje behandlas vid efterföljande sammanträde.

ÄRENDET

I nämndinitiativet föreslås att kommundirektören ges i uppdrag att analysera regeringens linje om små modulära reaktorer (SMR) och vilka konsekvenser detta kan få för Sala kommun samt att resultatet av denna analys redovisas för kommunstyrelsen som underlag för vidare strategiska beslut.

SMR utgör icke-förnybar men fossilfri elproduktion. På nationella plan i Sverige har det de senaste två åren beslutats om flera nationella steg för ny kärnkraft, inklusive SMR. Begränsningarna i kärntekniklagstiftningen togs bort den 1 januari 2024 (taket om tio reaktorer och kravet på befintliga platser), och från den 1 augusti 2025 kan företag ansöka om statligt riskdelningsstöd enligt den nya finansieringslagen. Regeringen har nyligen skickat ett förslag på fler möjliga kustlägen för ny kärnkraft på remiss med svarstid till 15 december 2025. Parallellt pågår arbete hos Strålsäkerhetsmyndigheten med uppdateringar av föreskrifter och regelverk.

Mot den bakgrunden vore ett kommunalt uppdrag om en lokal SMR-analys just nu att föregripa pågående nationella ställningstaganden (tillstånds- och miljöprövning, finansieringsmodell, möjliga lokaliseringar, samt detaljerade SSM-krav) med risk att underlaget snabbt blir inaktuellt och behöver göras om när ramarna förtydligas. Vi behöver hushålla med våra resurser och följer därför utvecklingen via ansvariga myndigheter och Sveriges kommuner och regioner (SKR). När de nationella förutsättningarna konkretiserats och om frågan aktualiseras för Sala kommun återkommer vi med ett ändamålsenligt underlag i ordinarie planeringsprocess.

FÖRSLAG TILL BESLUT
Mot bakgrund av ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen beslutar

Att lämna nämndinitiativet utan åtgärd.

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

Dnr 2025/951

KS § 155 Nämndinitiativ från Henric Eriksson (SD); Analys av regeringens linje om små modulära reaktorer (SMR)

INLEDNING
Henric Eriksson (SD) lyfter rubricerat nämndinitiativ.

Initiativtagaren framför att regeringen har tydliggjort att små modulära reaktorer (SMR) ska vara en del av Sveriges framtida energiförsörjning. Detta innebär en viktig förändring av de nationella förutsättningarna för energiplaneringen.

Frågan om SMR har redan tidigare väckts i Sala kommun, i samband med det tematiska tillägget till översiktsplanen för förnybar energi (KSLU § 174, 2024-12-18).

Initiativtagaren anser det angeläget för Sala kommun att följa regeringens linje och analysera vilka konsekvenser detta kan få på lokal nivå. Det handlar inte om att besluta om etablering i Sala, utan om att skapa en beredskap och förståelse för hur SMR kan påverka energiförsörjning, näringslivsutveckling och kommunens långsiktiga planering.

Initiativtagaren yrkar:

att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att analysera regeringens linje om SMR och vilka konsekvenser detta kan få för Sala kommun, samt
att resultatet av denna analys redovisas för kommunstyrelsen som underlag för vidare strategiska beslut.

Beslutsunderlag
KS 2025.4483 – Nämndinitiativ från Henric Eriksson (SD); Analys av regeringens linje om små modulära reaktorer (SMR)

Yrkanden
Ordförande Amanda Lindblad (S) yrkar,
att kommunstyrelsen beslutar,
att nämndinitiativet får väckas och överlämnas till kommunstyrelsen för hantering.

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

BESLUT
Kommunstyrelsen beslutar,
att nämndinitiativet får väckas och överlämnas till kommunstyrelsen för hantering.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Nämndsinitiativ: Analys av regeringens linje om små modulära reaktorer (SMR)

Regeringen har tydliggjort att små modulära reaktorer (SMR) ska vara en del av Sveriges framtida energiförsörjning. Detta innebär en viktig förändring av de nationella förutsättningarna för energiplaneringen.

Frågan om SMR har redan tidigare väckts i Sala kommun, i samband med det tematiska tillägget till översiktsplanen för förnybar energi (KSLU §174, 2024-12-18). Då föreslogs att SMR skulle ingå i planeringen, men styret valde att rösta nej. Med regeringens tydliga linje i dag står det klart att vår hållning låg rätt i tiden, och att kommunen nu riskerar att halka efter om vi inte agerar.

För Sala kommun är det angeläget att följa regeringens linje och analysera vilka konsekvenser detta kan få på lokal nivå. Det handlar inte om att besluta om etablering i Sala, utan om att skapa en beredskap och förståelse för hur SMR kan påverka energiförsörjning, näringslivsutveckling och kommunens långsiktiga planering.

Med anledning av detta yrkar Sverigedemokraterna:

- att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att analysera regeringens linje om SMR och vilka konsekvenser detta kan få för Sala kommun.

- att resultatet av denna analys redovisas för kommunstyrelsen som underlag för vidare strategiska beslut.

För Sverigedemokraterna Sala

Henric Eriksson (SD), ledamot
Magnus Edman (SD), gruppledare
2025-09-10

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad

Svar på motion; Inrättande av en akutskola i kommunen

Magnus Edman (SD), Henric Eriksson (SD) och Tryggve Lindman (SD) inkom den 15 januari 2025 med rubricerad motion.

Motionärerna yrkar att kommunfullmäktige beslutar:

att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheten att inrätta en akutskola, samt
att utredningen inkluderar en plan för ansökan om statsbidrag.

Motionärerna framför att elever har rätt till en trygg skola och arbetsro under lektionstid. De hänvisar till Skolenkäten 2024 som visar att över hälften av grundskoleeleverna upplever att det sällan eller aldrig är arbetsro i klassrummen. Motionärerna anser att detta är oacceptabelt och kräver omedelbara åtgärder. En akutskola erbjuder en lösning genom att tillfälligt placera elever, som stör studieron eller skapar otrygghet, utanför den ordinarie undervisningen. Placeringen beslutas av rektor och syftar till att garantera trygghet för övriga elever och personal. Statsbidrag finns tillgängliga för inrättande av akutskolor som uppfyller vissa krav, bland annat att verksamheten omfattar minst två årsarbetskrafter med relevant utbildning. Motionärerna anser att en akutskola kan vara en viktig insats för att öka tryggheten och studieron i skolan. För att säkerställa att rätt förutsättningar finns föreslås att kommunen utreder möjligheten att inrätta en akutskola och ansöka om statsbidrag för detta ändamål.

Motionen remitterades till Skolnämnden för yttrande. Skolnämnden beskriver att enligt 2 § förordning (2024:1340) är en akutskola en organisatorisk lösning som är knuten till en skolenhet för att elever som avses i 5 kap. 13 § skollagen (2010:800) tillfälligt ska få utbildning utanför den egna skolenheten.

En akutskola är alltså en verksamhet som har till uppgift att ta emot elever som efter beslut av rektor tillfälligt ska ges undervisning på en annan plats inom huvudmannens organisation. Det rör sig därmed om en disciplinär åtgärd för att försäkra andra elever trygghet och studiero. Ett beslut om tillfällig placering utanför den egna skolenheten får inte gälla för en längre tid än fyra veckor.

En tillfällig placering på akutskola är en ingripande disciplinär åtgärd som syftar till att säkerställa en trygg och säker skolsituation för alla elever. Utgångspunkten är att en elev har stört andra elevers trygghet och studiero. Det kan handla om en akut situation eller att en elev under en längre tid har uppvisat ett problematiskt beteende som påverkar andra elevers möjligheter till lärande och utveckling.

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
amanda.lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

SALA KOMMUN

Kommunstyrelsen

Exempel på sådana situationer kan vara att en elev kränker, hotar, använder våld eller på annat sätt agerar störande vid upprepade tillfällen och att tidigare insatser som skolan har vidtagit inte har gett effekt.

En tillfällig placering utanför den egna skolenheten kan genomföras direkt efter rektorns beslut. Elevens vårdnadshavare ska informeras om beslutet innan placeringen träder i kraft. Avsikten med regleringen tillfällig placering utanför den egna skolenheten är att ge förutsättningar för att hantera en akut situation, samtidigt som utredning genomförs av vilka långsiktiga lösningar som behöve r genomföras. Huvudman och skola behöver identifiera vad som kan göras för att skapa trygghet och studiero för alla elever, såväl den enskilda eleven som de övriga eleverna.

Tillfällig placering i akutskola ska inte förväxlas med de åtgärder för särskilt stöd som rektor kan besluta om enligt 3 kap i skollagen. Skolverket har gjort tolkningen att flera akutskolor kan vara kopplade till en och samma skolenhet och att varje sådan akutskola måste uppfylla kraven i 4 § förordning (2024:1340). Skolverket har även gjort tolkningen att akutskolan kan vara centralt placerad och att eleverna kan komma från flera olika skolenheter, men för att uppfylla definitionen enligt förordningen ska akutskolan vara knuten till en skolenhet hos huvudmannen.

Redan innan motionen lämnades in hade ett eventuellt inrättande av en akutskola diskuterats i Sala kommun, som ett led i utvecklingen av det särskilda stödet.

Att stänga av elever från grundskolan är inte något som bör göras lättvindigt. Den disciplinära åtgärden att stänga av elever tillämpas dock sedan tidigare. I dagsläget får de elever som stängs av, helt enkelt vara hemma från undervisningen, och ta igen den förlorade tiden på sommarskola. Att inrätta en akutskola skulle då öka möjligheterna för de elever som stängs av att inte halka efter i sin utbildning.

I Sala skulle en sådan skola med fördel kunna vara organiserad centralt, och då under den befintliga centrala särskilda undervisningsgruppen. Akutskolan skulle då mer vara en möjlighet att kunna ta emot elever enligt de skäl som anges ovan, än en egen skolenhet. Det resonemang som förts har resulterat i slutsatsen att en sådan akutskola skulle kunna bidra till kvalitetsarbetet i Sala kommun, och skolchefen har därför beslutat att söka statsbidraget för akutskola för 2025.

Då många kommuner som inrättat akutskola ser ett behov att följa upp och utvärdera effekten av den, så kommer även Sala kommun att utvärdera inrättandet av akutskola. Utvärderingen kommer ske i slutet av 2025.

Med hänvisning till ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att anse motionen besvarad

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

Dnr 2025/71

SKN § 12 Internremiss - Motion om inrättande av en akutskola i kommunen

INLEDNING
Magnus Edman (SD), Henric Eriksson (SD) och Tryggwe Lindman (SD) inkom den 27 januari 2025 med rubricerad motion.

I motionen yrkar Sverigedemokraterna
- Att kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheten att inrätta en akutskola.
- Att utredningen inkluderar en plan för ansökan om statsbidrag

Motionen har remitterats till skolnämnden för yttrande. Mot bakgrund av yttrandet ställer sig skolnämnden positiv till motionens intentioner.

Ekonomiska konsekvenser
Då ett eventuellt inrättande av en akutskola är baserat på statsbidrag bedöms inga ekonomiska konsekvenser finnas. Det bör dock beaktas att en verksamhet som är helt finansierad av statsbidrag endast kan fortleva så länge det riktade statsbidraget finns, utan att särskilt beslut tas.

Beslutsunderlag
SKN 2025.186 – Missiv – Internremiss – Motion om inrättande av en akutskola i kommunen
SKN 2025.185 – Yttrande över motion om inrättande av en akutskola i kommunen [KS 2025/71]
SKN 2025.105 – Internremiss – Motion om inrättande av en akutskola i kommunen [KS 2025/71]

Yrkanden
Ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkar,
att skolnämnden beslutar,
att till kommunstyrelsen avge yttrande över motion om inrättande av akutskola i enlighet med bilaga SKN 2025.185.

Tryggve Lindman (SD), Viveca Molin (M) och Hanna Westman (SBä)
yrkar bifall till ordförande Anders Wigelsbo (C) yrkande.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Skolnämnden beslutar,
att till kommunstyrelsen avge yttrande över motion om inrättande av akutskola i enlighet med bilaga SKN 2025.185.

Skickas till
Huvudregistrator

Skolkontoret,
Anders Wigelsbo (C)
Ordförande i skolnämnden

MISSIV

Internremiss - Motion om inrättande av en akutskola i kommunen

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET
Magnus Edman (SD), Henric Eriksson (SD) och Tryggwe Lindman (SD) inkom den 27 januari 2025 med rubricerad motion.

I motionen yrkar Sverigedemokraterna

- Att kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheten att inrätta en akutskola.
- Att utredningen inkluderar en plan för ansökan om statsbidrag

Motionen har remitterats till skolnämnden för yttrande. Mot bakgrund av yttrandet ställer sig skolnämnden positiv till motionens intentioner.

Ekonomiska konsekvenser
Då ett eventuellt inrättande av en akutskola är baserat på statsbidrag bedöms inga ekonomiska konsekvenser finnas. Det bör dock beaktas att en verksamhet som är helt finansierad av statsbidrag endast kan fortleva så länge det riktade statsbidraget finns, utan att särskilt beslut tas.

FÖRSLAG TILL BESLUT
Att skolnämnden beslutar,

att till kommunstyrelsen avge yttrande över motion om inrättande av akutskola i enlighet med bilaga.

Bilagor:

1 Yttrande över om inrättande av en akutskola i kommunen [KS 2025/71]

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.

Skolkontoret,
Anders Wigelsbo (C)
Ordförande i skolnämnden

YTTRANDE

Yttrande över om inrättande av en akutskola i kommunen [KS 2025/71]

Magnus Edman (SD), Henric Eriksson (SD) och Tryggwe Lindman (SD) inkom den 27 januari 2025 med rubricerad motion.

I motionen yrkar Sverigedemokraterna:

- Att kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheten att inrätta en akutskola.
- Att utredningen inkluderar en plan för ansökan om statsbidrag

Motionen har remitterats till skolnämnden för yttrande.

Enligt 2 § förordning (2024:1340) är en akutskola en organisatorisk lösning som är knuten till en skolenhet för att elever som avses i 5 kap. 13 § skollagen (2010:800) tillfälligt ska få utbildning utanför den egna skolenheten.

En akutskola är alltså en verksamhet som har till uppgift att ta emot elever som efter beslut av rektor tillfälligt ska ges undervisning på en annan plats inom huvudmannens organisation. Det rör sig därmed om en disciplinär åtgärd för att försäkra andra elever trygghet och studiero. Ett beslut om tillfällig placering utanför den egna skolenheten får inte gälla för en längre tid än fyra veckor.

En tillfällig placering på akutskola är en ingripande disciplinär åtgärd som syftar till att säkerställa en trygg och säker skolsituation för alla elever. Utgångspunkten är att en elev har stört andra elevers trygghet och studiero. Det kan handla om en akut situation eller att en elev under en längre tid har uppvisat ett problematiskt beteende som påverkar andra elevers möjligheter till lärande och utveckling. Exempel på sådana situationer kan vara att en elev kränker, hotar, använder våld eller på annat sätt agerar störande vid upprepade tillfällen och att tidigare insatser som skolan har vidtagit inte har gett effekt.

En tillfällig placering utanför den egna skolenheten kan genomföras direkt efter rektorns beslut. Elevens vårdnadshavare ska informeras om beslutet innan placeringen träder i kraft. Avsikten med regleringen tillfällig placering utanför den egna skolenheten är att ge förutsättningar för att hantera en akut situation, samtidigt som utredning genomförs av vilka långsiktiga lösningar som behöver

genomföras. Huvudman och skola behöver identifiera vad som kan göras för att skapa trygghet och studiero för alla elever, såväl den enskilda eleven som de övriga eleverna.

Tillfällig placering i akutskola ska inte förväxlas med de åtgärder för särskilt stöd som rektor kan besluta om enligt 3 kap i skollagen.

Skolverket har gjort tolkningen att flera akutskolor kan vara kopplade till en och samma skolenhet och att varje sådan akutskola måste uppfylla kraven i 4 § förordning (2024:1340). Skolverket har även gjort tolkningen att akutskolan kan vara centralt placerad och att eleverna kan komma från flera olika skolenheter, men för att uppfylla definitionen enligt förordningen ska akutskolan vara knuten till en skolenhet hos huvudmannen.

Redan innan motionen lämnades in hade ett eventuellt inrättande av en akutskola diskuterats i Sala kommun, som ett led i utvecklingen av det särskilda stödet.

Att stänga av elever från grundskolan är inte något som bör göras lättvindigt. Den disciplinära åtgärden att stänga av elever tillämpas dock sedan tidigare. I dagsläget får de elever som stängs avhelt enkelt vara hemma från undervisningen, och ta igen den förlorade tiden på sommarskola. Att inrätta en akutskola skulle då öka möjligheterna för de elever som stängs av att inte halka efter i sin utbildning.

I Sala skulle en sådan skola med fördel kunna vara organiserad centralt, och då under den befintliga centrala särskilda undervisningsgruppen. Akutskolan skulle då mer vara en möjlighet att kunna ta emot elever enligt de skäl som anges ovan, än en egen skolenhet.

Det resonemang som förts har resulterat i slutsatsen att en sådan akutskola skulle kunna bidra till kvalitetsarbetet i Sala kommun, och skolchefen har därför beslutat att söka statsbidraget för akutskola för 2025.

Då många kommuner som inrättat akutskola ser ett behov att följa upp och utvärdera effekten av den, så kommer även Sala kommun att utvärdera inrättandet av akutskola. Utvärderingen kommer ske i slutet av 2025.

Mot bakgrund av ovanstående ställer sig skolnämnden positiv till motionens intentioner.

Motion till Sala kommunfullmäktige

Inrättande av en akutskola i kommunen

Elever har rätt till en trygg skola och arbetsro under lektionstid. Tyvärr visar Skolenkäten 2024 att över hälften av grundskoleeleverna upplever att det sällan eller aldrig är arbetsro i klassrummen. Detta är oacceptabelt och kräver omedelbara åtgärder.

En akutskola erbjuder en lösning genom att tillfälligt placera elever, som stör studieron eller skapar otrygghet, utanför den ordinarie undervisningen. Placeringen beslutas av rektor och syftar till att garantera trygghet för övriga elever och personal. Statsbidrag finns tillgängliga för inrättande av akutskolor som uppfyller vissa krav, bland annat att verksamheten omfattar minst två årsarbetskrafter med relevant utbildning.

Sverigedemokraterna anser att en akutskola kan vara en viktig insats för att öka tryggheten och studieron i skolan. För att säkerställa att rätt förutsättningar finns föreslår vi att kommunen utreder möjligheten att inrätta en akutskola och ansöka om statsbidrag för detta ändamål.

Med anledning av detta yrkar Sverigedemokraterna:

- Att kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheten att inrätta en akutskola.

- Att utredningen inkluderar en plan för ansökan om statsbidrag.

För Sverigedemokraterna Sala

Magnus Edman, gruppledare

Henric Eriksson, vice gruppledare

Tryggve Lindman, oppositionsledare skolnämnden

2025-01-27

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad

Svar på medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem

Den 21 september 2023 inkom rubricerat medborgarförslag.

Förslagsställaren beskriver att i dessa tider med klimat- och energikris måste utsläppen minskas samtidigt som efterfrågan på grön el ökar. Förslagsställaren anser att energin måste utvinnas där den finns att finna, det är ”många bäckar små” principen som gäller. Silvergruvans vattensystem är uppdämt på många platser och flera av dessa borde kunna driva mindre turbiner.

Att anlägga ett vattenkraftverk innebär stora initiala investeringskostnader, men både tillgången den på tekniska och den ekonomiska livslängden är lång. Vatten-kraften har, enligt förslagsställaren, inga bränslekostnader och tillgången på vatten i Sverige är god och stabil, och kan vattenkraften regleras baserat på efterfrågan.

Medborgarförslaget remitterades till Tekniska kontoret för yttrande. I yttrande beskrivs en grov uppskattning om möjlig produktion: Årsflöde som passerar Ekebydammar har uppskattats till cirka 3,5 miljoner kubikmeter per år. Fallhöjden är cirka två meter. Beräknat maximal effekt ca 2500kW eller cirka 7 miljoner kilowattimmar skulle vid ett genomsnittligt elpris på 30 öre teoretiskt kunna generera en bruttointäkt på ca 200–250 tkr/år före nätavgift och skatter.

Kontoret har svårt att ha uppfattning om kostnaden för att bygga ett minikraftverk i denna storlek, men rör sig givetvis om några miljoner. Utöver detta skulle vattendom krävas. Kostnad för att ansöka om tillstånd för ett privat minikraftverk bedöms till 1-2 miljoner kronor enligt Fortum

För att få mer precis bedömning skulle hjälp av konsult krävas, vilket inte finns medel avsatta för. Under nuvarande investeringstryck finns inte medel till motsvarande projekt i direkt närtid att tillgå.

Med hänvisning till ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att avslå medborgarförslaget

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
amanda.lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

Tekniska kontoret, Projekt och utveckling
Michael Nilsson
Utredningsingenjör

YTTRANDE

Yttrande över medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem

YTTRANDE

Medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem.

En mycket grov uppskattning om möjlig produktion: Årsflöde som passerar Ekebydamma har uppskattats till ca 3,5 miljoner kubikmeter per år. Fallhöjden är ca två meter beräknat maximal effekt ca 2500kW eller ca 7 miljoner kilowattimmar skulle vid ett genomsnittligt elpris på 30öre teoretiskt kunna generera en bruttointäkt på ca 200–250 tkr/år före nätavgift och skatter. Jag har ingen uppfattning om kostnaden för att bygga ett minikraftverk i denna storlek men rör sig givetvis om några miljoner. Utöver detta skulle vattendom krävas. Kostnad för att ansöka om tillstånd för ett privat minikraftverk bedöms till 1–2 MSEK enligt Fortum

För att få mer precis bedömning skulle hjälp av konsult krävas, finns dock inte medel avsatta för detta.

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 lättare eller svårare att bo på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det skapas fler eller färre jobb på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det ökar eller 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? Ej tillämpligt i detta fall – bedöms ej påverkas.

SALA KOMMUN

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.

Dnr 2023/1014

KF § 95 Medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem

INLEDNING
Magnus Stråle har den 21 september 2023 lämnat in ett medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem.

Beslutsunderlag
Bilaga KS 2023.4205, Medborgarförslag, 2023-09-21

Yrkanden
Ordförande Emil Andersson Belckert (S) yrkar,
att kommunfullmäktige beslutar,
att överlämna medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem till kommunstyrelsen för beredning.

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

BESLUT
Kommunfullmäktige beslutar,

att överlämna medborgarförslag om att installera ett vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem till kommunstyrelsen för beredning.

Skickas till
Kommunstyrelsen

SALA KOMMUN

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsens förvaltning
Ink. 2023 -09- 21
Diarienr KS 2023/1014 | Aktbilaga
Dnr: Hid KS 2023.4205

Medborgarförslag till kommunen

Sala Kommun
Box 304, 733 25 Sala
kommun.info@sala.se, 0224-74 70 00

Kontaktperson

Förnamn: Magnus
Efternamn: Stråle
Utdelningsadress: [redacted]
Postnummer: [redacted]
Postort: [redacted]
Telefon (även riktnummer): [redacted]
E-postadress: [redacted]

Om ni är flera som lämnar in förslaget tillsammans, ange vilka ni är (t.ex. en skolklass eller grannar)

Förslag

Du kan också bifoga en bilaga med ert förslag eller en bild

Installera vattenkraftverk vid Ekeby-dammar och på andra platser runt gruvans vattensystem.

Motivering

Du kan också bifoga en bilaga med motiveringen

I dessa tider med klimatkrisen och energikrisen, där vi måste minska utsläppen samtidigt som efterfrågan på grön el ökar. Då anser jag att man måste utvinna energin där den finns att finna, det är "många bäckar små"-principen som gäller. Silvergruvans vattensystem är uppdämt på många platser, och fler av dessa borde kunna driva mindre turbiner.
Att anlägga ett vattenkraftverk innebär stora initiala investeringskostnader, men både den tekniska och den ekonomiska livslängden är lång. Vattenkraften har inga bränslekostnader och tillgången på vatten i Sverige är god och stabil. Dessutom kan vattenkraften regleras baserat på efterfrågan.

Bilagor

- [ ] Förslag
- [ ] Motivering

Ditt medborgarförslag blir en offentlig handling

När du lämnat in ett medborgarförslag blir det en offentlig handling vilket innebär att vem som helst får läsa handlingen eller kopiera den. Ditt namn kommer att finnas med i protokoll och föredragningslistor som publiceras på kommunens webbplats.

Underskrift

Datum och underskrift
20/9-23 Magnus Stråle

Sala Kommun

Hantering av personuppgifter:

Kommunen blir personuppgiftsansvarig för personuppgifterna först när den ifyllda blanketten tagits emot av kommunen.
Uppgifterna kommer att behandlas enligt dataskyddsförordningen.
För mer information om hur personuppgifterna behandlas i ditt ärende hänvisas till kommunens hemsida.

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad

Svar på medborgarförslag om Lugnet Sätra Brunn och Hedens skolan

Den 14 december 2023 inkom rubricerat medborgarförslag.

Förslagsställaren föreslår att dagverksamheten vid Lugnet Sätra Brunn flyttas in till Sala samt utreda modulerna vid Lugnet kan flyttas till Hedens skola kommunen samt utreda möjligheten att utnyttja Lugnet som en central samlingsplats för ortens befolkning.

Förslagsställaren framför att kostnaderna för taxiresor kan sparas in om dagverksamheten flyttas in till centrala Sala samt att en flytt av modulerna till Hedens skola skulle underlätta de lokalproblem som skolan upplever.
Enligt förslagsställaren saknas en central samlingspunkt i Sätra Brunn och den skulle kunna vara i Lugnets lokaler, om dagverksamheten flyttas därifrån.

Medborgarförslaget har remitterats till Äldre- och omsorgsnämnden för yttrande.

I nämndens yttrande framförs att det för närvarande inte finns någon mer lämplig ledig lokal i centrala kommunens bestånd i centrala Sala som kan ersätta lokalen i Sätrabrunn utifrån storlek och tillgänglighetsanpassning. Skulle det i framtiden finnas en lämplig lokal i centrala Sala kan det finnas anledning att se över möjligheten att flytta in verksamheten. Utifrån det ekonomiska läget som råder i kommunen, är det inte aktuellt att teckna nya externa avtal.

Därutöver är det positivt att kommunal verksamhet finns i olika delar av kommunen. Såsom verksamheten är placerad och organiserad idag innebär att dagverksamhet också bedrivs på landsbygden.

Med hänvisning till ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att anse medborgarförslaget besvarat

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
amanda.lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

Dnr 2025/56

ÄON § 45 Internremiss medborgarförslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola

INLEDNING
Äldre- och omsorgsnämnden beslutar om yttrande gällande internremiss om medborgarförslag.

Ekonomiska konsekvenser
Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag
Bilaga ÄON 2025.222 Yttrande – Medborgarförslag Lugnet Sätra brunn och Hedens skola
Bilaga ÄON 2025.113 Internremiss Medborgarförslag
Föredragning av T.F Socialchef ÄON Anneli. L. Sundin

Yrkanden
Ordförande Camilla Runerås (S) yrkar,
att Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att anta yttrandet som sitt eget och översända det till Kommunstyrelsen.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Äldre- och omsorgsnämnden beslutar,

att anta yttrandet som sitt eget och översända det till Kommunstyrelsen.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Kontor
Anneli L Sundin
Verksamhetschef/Vård o omsorg

Äldre- och omsorgsnämnden

YTTRANDE PÅ INTERNREMISS 2023/1332 MEDBORGARFÖRSLAG OM LUGNET SÄTRABRUNN OCH HEDENSSKOLA

YTTRANDE

Ett medborgarförslag har inkommit från Kurt Andersson där punkt 1 berör Äldre och omsorgsnämnden. Medborgarförslaget lyder ”Dagens verksamhet vid lugnet, Sätrabrunn flyttas in till Sala”. Kurt Andersson föreslår att Columbus körens verksamhet flyttas tillbaka in till centrala lokaler i Sala för att frigöra modulerna som Columbus hyr och flytta dem till Hedens skola. Kurt Andersson lyfter också upp att taxikostnaderna borde vara stora och skulle då kunna vara en stor besparing för kommunen. I dagsläget finns det ingen ledig lokal i central Sala som kan ersätta lokalen i Sätrabrunn utifrån storlek och tillgänglighetsanpassning. Skulle det i framtiden finnas en lokal i centrala Sala som motsvarar den lokalen som verksamheten hyr i dag ute i Sätrabrunn kan det finnas anledning att se över möjligheten att flytta in verksamheten. Dock utifrån det ekonomiska läget ser kommunen att inga nya externa avtal tecknas inom närmaste år.

Ekonomiska konsekvenser

Beslutet kommer inte att innebära några ekonomiska konsekvenser.

FÖRSLAG

att anta yttrandet som sitt eget och översända det till Kommunstyrelsen.

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 lättare eller svårare att bo på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det skapas fler eller färre jobb på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det ökar eller 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.

Dnr 2023/1332

KF § 150 Medborgarförslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola

INLEDNING
Kurt Andersson har den 14 december 2023 lämnat in ett medborgarförslag om Lugnet i Sätrabrunn och Hedens skola.

Beslutsunderlag
Bilaga KS 2023.5929, medborgarförslag, 2023-12-14

Yrkanden
Ordförande Emil Andersson Bleckert (S) yrkar,
att kommunfullmäktige beslutar,
att överlämna Medborgarförslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola till kommunstyrelsen för beredning.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Kommunfullmäktige beslutar,
att överlämna Medborgarförslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola till kommunstyrelsen för beredning.

Skickas till
Kommunstyrelsen

SALA KOMMUN

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsens förvaltning
Ink. 2023 -12- 14
Diarienr | Aktbilaga

Medborgarförslag till kommunen

Sala Kommun
Box 304, 733 25 Sala
kommun.info@sala.se, 0224-74 70 00

Kontaktperson

Förnamn: Kurt
Efternamn: Andersson
Utdelningsadress: [redacted]
Postnummer: [redacted]
Postort: SALA
Telefon: [redacted]
E-postadress: [redacted]

Om ni är flera som lämnar in förslaget tillsammans, ange vilka ni är (t.ex. en skolklass eller grannar)

Förslag

Du kan också bifoga en bilaga med ert förslag eller en bild

1. Dagens verksamhet vid Lugnet, Säfstra Brunn flyttas in till Sala
2. Utred om modulerna vid Lugnet kan flyttas till Heden skola
3. Utred möjligheten att utnyttja Lugnet som en central samlingsplats för ortens befolkning

Motivering

Du kan också bifoga en bilaga med motiveringen

Se bilaga

Bilagor

- [ ] Förslag
- [x] Motivering

Ditt medborgarförslag blir en offentlig handling
När du lämnat in ett medborgarförslag blir det en offentlig handling vilket innebär att vem som helst får läsa handlingen eller kopiera den. Ditt namn kommer att finnas med i protokoll och föredragningslistor som publiceras på kommunens webbplats.

Underskrift

Datum och underskrift

Motivering angående förslag om Lugnet Sätrabrunn och Hedens skola.

En möjlighet om att flytta Columbus körens verksamhet i Lugnet Sätra Brunn till bara till centralare lokaler i Sala samtidigt som de lokaler, moduler, som finns vid Lugnet kan flyttas till Heden skola för att nyttjas för skolans fortlevnad bör utredas

Då Columbus körens verksamhet vid Lugnet rimligtvis borde innebära stora kostnader för tex taxiresor m.m borde det innebära stor besparing för kommunen. skolans lokalproblem borde också underlättas.

Modulerna vid Lugnet byggdes för att de i en framtid skulle kunna flyttas.

Lugnet övertogs för många år sedan av Sala kommun från den lokala IOGT-verksamheten och i om det togs den centrala samlingspunkten för Sätra Brunns boende befolkning ifrån dem.
Sätra Brunn behöver få möjligheten att återskapa den centrala punkten, som alla i samhället verkligen saknar

Bilaga motivering medborgar förslag

Kurt Andersson

[redacted]

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad

Svar på medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen

Den 7 augusti 2024 inkom rubricerat medborgarförslag.

Förslagsställaren föreslår att kommunen gör fler långtidsparkeringar vid järnvägen mot Norrmalm, då kommunen äger flera fastigheter i det aktuella området. Förslagsställaren ser att det är bättre men en tillfällig lösning som denna eftersom en viadukt inte verkar bli av. Enligt förslagsställaren åker allt fler människor tåg och många åker bort en längre tid. I dagsläget finns endast sex platser där man parkera upp till tio dygn och dessa är alltid upptagna.

Medborgarförslaget har remitterats till Tekniska kontoret, trafikingenjör, för yttrande. I tjänsteyttrandet beskrivs att behovet av utökade parkeringsplatser i anslutning till resecentrum är stort. Det finns idag ingen enkel möjlighet att lösa detta på stationsområdets södra sida och man har därför också sett över möjligheterna norr om järnvägen, Norrmalm.

Sala kommun äger ett antal fastigheter på området Norrmalm varav Sågen 1 kunde vara mest lämplig för ändamålet. Om den kunde användas som pendlarparkering skulle dagens pendlarparkering teoretiskt sett kunna avvecklas och ge plats åt annat. Detta skulle generera i mindre trafik centralt. Mindre trafik centralt anses positivt sett till trafiksäkerhet, trivsel, buller, utsläpp och driftkostnader.

Gällande detaljplan anger att området är avsett för småindustriändamål. Kvartersmark är generellt sett inte avsett för allmänna ändamål vilket medför vissa svårigheter. Ett tidsbegränsat bygglov skulle dock, om behov finns, kunna ge möjlighet till en pendlarparkering under en begränsad tid, max 15 år. En ny detaljplan för området Norrmalm är på gång och ett planprogram håller idag på att arbetas fram, i detta arbete skulle en ny pendlarparkering kunna diskuteras.

Denna lösning är dock beroende av att lösa passering till tåg och busspendling. En utmaning är att se till att resenärer inte över spårområdet som idag saknar skyddsstängsel. Trafikverket har sedan en tid tillbaka planerat att bygga om plankorsningen vid Strömsbacka till en planskild korsning. I denna åtgärd ingick bland annat anläggandet av en tillgänglighetsanpassad gång- och cykelbro över spårområdet vid stationshuset för att öka säkerheten samt minska störningar för tågtrafiken. Projektet har dock skjutits på framtiden på grund av kostnadsökningar och ny tidsplan och besked inväntas från Trafikverket.

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
amanda.lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

SALA KOMMUN

Kommunstyrelsen

Förslagsställaren lyfter en fråga som är angelägen att lösa ut på något sätt. En placering av pendlarparkering norr om järnvägen kan vara komplicerad innan åtgärder kopplade till planfri korsning och gång- och cykelbro genomförs. Detta gör att den föreslagna åtgärden kan bli svår att genomföra men att problemet behöver arbetas vidare med av förvaltningen för att ta fram alternativa lösningar.

Med hänvisning till ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

Att anse medborgarförslaget besvarat.

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

TEKNISKA KONTORET Projekt & Utveckling
Sebastian Hedman
Trafikingenjör

YTTRANDE

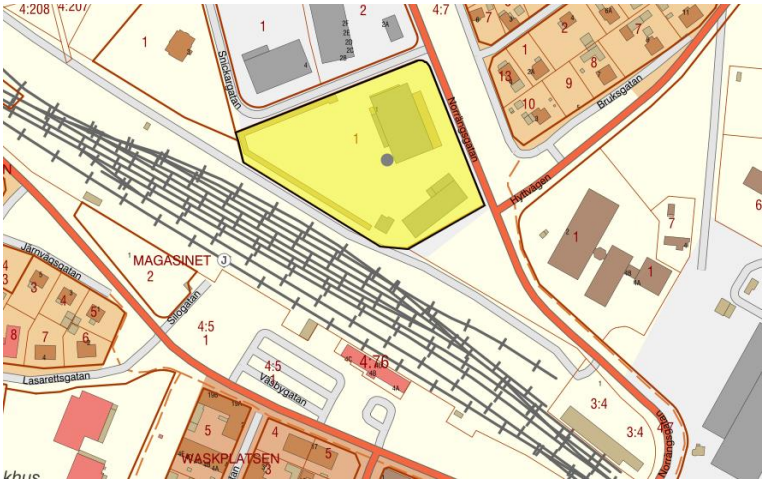
KF § 52 Medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen

Bakgrund

Sala kommun är stort till sin yta och en stor del av kommuninvånarna är bosatta utanför tätorten, vi har också en stor andel som pendlar till sina arbeten och skolor, då förefaller det sig naturligt att bilen får agera transportmedel till tåget när bussar inte går eller mycket packning ska med. Behovet av utökade parkeringsplatser i anslutning till resecentrum är stort. Det finns idag ingen möjlighet att lösa detta på stationsområdets södra sida och man har därför börjat titta på norra sidan, Norrmalm. Det är även här medborgarförslaget tycker vi ska titta.

Förutsättningar

Sala kommun äger ett antal fastigheter på området Norrmalm, däribland Sågen 1. Sågen 1 är den fastighet som är bäst lämpad till pendlarparkering. Större delen av fastigheten är idag redan asfalterad och omgiven av stängsel, placeringen är också strategiskt bra. Om hela Sågen 1 kunde användas som pendlarparkering skulle dagens pendlarparkering kunna avvecklas och ge plats åt någonting annat. Detta skulle generera i mindre trafik centralt. Mindre trafik centralt anses positivt sett till trafiksäkerhet, trivsel, buller, utsläpp och driftkostnader.



SALA KOMMUN

TEKNISKA KONTORET, Projekt & Utveckling

Utmaningar

Gällande detaljplan - Fastigheten är idag märkt med ”JM” som betyder område för småindustriändamål. Kvartersmark är generellt sett inte avsett för allmänna ändamål vilket medför vissa svårigheter. Ett tidsbegränsat bygglov skulle dock, om behov finns, kunna ge möjlighet till en pendlarparkering under en begränsad tid, max 15 år. En ny detaljplan för området Norrmalm är på gång och ett planprogram håller idag på att arbetas fram, i detta arbete skulle en ny pendlarparkering kunna diskuteras.

Säkerhet - Vi vet sedan länge att människan har en tendens till att allt för ofta ta ”den närmsta vägen”. En utmaning är att se till så att resenärer inte ”genar” över spårområdet som idag saknar skyddsstängsel. Den bästa lösningen vore en tunnel eller bro som knyter samman norra och södra sidan om stationsområdet som kan låta gående och cyklister passera på ett säkert sätt.

Trafikverket har sedan en tid tillbaka planerat att bygga om plankorsningen vid Strömsbacka till en planskild korsning. I denna ”trimningsåtgärd” ingick bland annat anläggandet av en tillgänglighetsanpassad GC-bro över spårområdet vid stationshuset för att öka säkerheten samt minska störningar för tågtrafiken. En förfrågan angående hur Trafikverkets tankar och planering gällande detta ser ut idag har gjorts men ett svar har inte hunnit mottas.

Sammanfattning

Tekniska kontoret ställer sig positiva till medborgarförslaget men bara under förutsättning att en plan kan fastställas för hur gående & cyklister ska kunna passera stationsområdet på ett gent och säkert sätt.

SALA KOMMUN

TEKNISKA KONTORET, Projekt & Utveckling

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 lättare eller svårare att bo på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det skapas fler eller färre jobb på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det ökar eller 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 ☒

SALA KOMMUN

TEKNISKA KONTORET, Projekt & Utveckling

Om **NEJ** – varför inte?

Behövs ej.

SALA KOMMUN

TEKNISKA KONTORET, Projekt & Utveckling

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 funktions-nedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

Dnr 2024/598

KF § 52 Medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen

INLEDNING
Håkan Wallén har den 13 juni 2024 lämnat in ett medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen.

Beslutsunderlag
KS 2024.2847, Medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen

BESLUT
Kommunfullmäktige beslutar,
att överlämna medborgarförslag om fler långtidsparkeringar vid järnvägsstationen till kommunstyrelsens för beredning.

Skickas till
Kommunstyrelsen

SALA KOMMUN

Medborgarförslag till kommunen

Sala Kommun
Box 304, 733 25 Sala
kommun.info@sala.se, 0224-74 70 00

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsens förvaltning
Ink. 2024 -06- 13
Diarienr | Aktbilaga

Kontaktperson

Förnamn: Håkan	Postort: SALA
Efternamn: Wallen	Telefon (även riktnummer): [redacted]
Utdelningsadress: [redacted]	E-postadress: [redacted]
Postnumm[redacted]	

Om ni är flera som lämnar in förslaget tillsammans, ange vilka ni är (t.ex. en skolklass eller grannar)

Förslag
Du kan också bifoga en bilaga med ert förslag eller en bild

Fler långtidsparkeringar vid Järnvägsstationen
Då kommunen idag har fler fastigheter mot järnvägen
vid Norrmalm gör långtidsparkering där. Sätt staket
mot järnvägen så man får gå runt vid järnvägsövergången.
De har talats om via dokt i 80 år så de får vi vänta på
Vi behöver långtidparkeringarna nu, så gör en tillfällig lösning nu.
hanske någon byggning kan bli garage.

Motivering
Du kan också bifoga en bilaga med motiveringen

Idag är det allt fler som tar tåget och är borta en lägre tid,
men behöver ta bilen till järnvägsstationen.
Idag finns det bara 6 platser med 10 dygn. alltid upptagna.
Vi Salabor tänker på miljön och vill ta tåget
kommunen skall då se till att vi kan göra det.

Bilagor

- [ ] Förslag
- [ ] Motivering

Ditt medborgarförslag blir en offentlig handling
När du lämnat in ett medborgarförslag blir det en offentlig handling vilket innebär att vem som helst får läsa handlingen eller kopiera den. Ditt namn kommer att finnas med i protokoll och föredragningslistor som publiceras på kommunens webbplats.

Underskrift

Datum och underskrift
Sala 10/5-24 Håkan Wallen

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad

Svar på medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen

Den 7 augusti 2024 inkom rubricerat medborgarförslag.

Förslagsställaren anser att det behöver byggas en cykelbana efter Saladammsvägen, mellan Sala och Saladamm - Ösby Västmanlands Naturbruksgymnasium.

Förslagsställaren beskriver att hen åker buss mellan Sala och Åby (inte långt från Ösby). Hen har uppmärksammat hur svårt det är för bussar att klara cykeltrafik på ovanstående väg. Vägen är mycket smal och livligt trafikerad, inte bara med busstrafik utan även biltrafik.

Medborgarförslaget remitterades till Tekniska kontoret, trafikingenjör, för yttrande.

I tjänsteyttrandet beskrivs att väg 835 är en statlig väg med Trafikverket som väghållare, detta innebär att det bara är Trafikverket som får fatta beslut om eventuella förändringar och investeringar som rör vägen. Det saknas kommunalägd mark i anslutning till vägen på större delen av sträckan mellan Sala tätort och Saladamm. Avståndet beräknas till cirka 6,5 km.

I *Översiktsplan för Sala kommun 2050* (”ÖP 2050”) finns det uttalat en kommunal ambition att knyta samman tätorter och servicenoder inom kommunen med gång- och cykelvägar. Först ut i detta arbete har varit Kumla kyrkby– Ransta som invigdes under 2025 och var ett samarbete mellan Trafikverket, Region Västmanland och Sala kommun. Näst på tur står Sala – Kumla kyrkby.

Detta är kostsamma projekt både ekonomiskt och tidsmässigt. Upplägget för ett sådant här projekt skulle bli liknande den gång- och cykelväg som anlades mellan Kumla kyrkby – Ransta, vars avstånd om 3,5 km och beräknade kostnad utan belysning uppgick till 32 800 000kr (2021).

Utifrån intentionen att knyta samman tätorter och servicenoder med gång- och cykelvägar vore det överlag positivt att kunna fortsätta arbetet mot fler delar av kommunen. Frågan om finansiering är dock central tillsammans med Trafikverkets viktiga roll i processerna. Sala kommun kan som intressent driva på utvecklingen.

Med hänvisning till ovanstående föreslår jag att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
amanda.lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

SALA KOMMUN

Kommunstyrelsen

att anse medborgarförslaget besvarat

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

Tekniska kontoret, Samhällstekniska
Sebastian Hedman
Trafikingenjör

YTTRANDE

Yttrande internt; Medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen

YTTRANDE

Det har inkommit ett medborgarförslag med en önskan om att bygga en gång- och cykelväg mellan Sala tätort och Saladamm. Förslagslämnaren upplever bland annat, i egenskap av bussresenär, att bussar har svårt att klara cykeltrafik som idag färdas längs med väg 835.

Väg 835 är en statlig väg med Trafikverket som väghållare, detta innebär att det bara är Trafikverket som får fatta beslut om eventuella förändringar och investeringar som rör vägen. Det saknas kommunalägd mark i anslutning till vägen på större delen av sträckan mellan Sala tätort och Saladamm. Avståndet beräknas till cirka 6,5 km.

I *Översiktsplan för Sala kommun 2050* (”ÖP 2050”) har man uttalat en kommunal ambition att knyta samman tätorter och servicenoder inom kommunen med gång- och cykelvägar. Först ut i detta arbete har varit Kumla kyrkby– Ransta som invigdes under 2025 och var ett samarbete mellan Trafikverket, Region Västmanland och Sala kommun. Näst på tur står Sala – Kumla kyrkby.

Ekonomiska konsekvenser

Detta är kostsamma projekt både ekonomiskt och tidsmässigt. Upplägget för ett sådant här projekt skulle bli liknande den gång- och cykelväg som anlades mellan Kumla kyrkby – Ransta, vars avstånd om 3,5 km och beräknade kostnad utan belysning uppgick till 32 800 000kr (2021). Det slutgiltiga resultatet har vi ännu inte fått ta del.

Kommunens andel i ett eventuellt medfinansieringsavtal är svårt att uppskatta på förhand.

FÖRSLAG

Då ambitionen om att knyta samman tätorter och servicenoder med gång- och cykelvägar inom kommunen redan finns utpekat till ”ÖP 2050”, där sträckan Sala –

Saladamm ingår, anser vi att planeringsarbetet redan är i gång och att några nya enskilda beslut inte behöver fattas.

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 lättare eller svårare att bo på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det skapas fler eller färre jobb på landsbygden?	JA ☐	NEJ ☐
Att det ökar eller 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.

Dnr 2024/756

KF § 65 Medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen

INLEDNING
Ulla Öhberg har den 7 augusti 2024 lämnat in ett medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen.

Kommunfullmäktiges presidieberedning har den 15 augusti 2024, § 33, överlämnat medborgarförslaget till kommunstyrelsen för beredning.

Beslutsunderlag
KS 2024.3624 – Medborgarförslag

Beslut från kommunfullmäktiges presidieberedning, § 33, 2024-08-15

BESLUT
Kommunfullmäktige beslutar,

att notera informationen.

Skickas till
Kommunstyrelsen

Dnr 2024/6, 2024/640, 2024/708, 2024/756

KFPB § 33 Inkomna motioner, medborgarförslag, interpellationer, frågor

INLEDNING
Det har inte inkommit några motioner, interpellationer eller frågor under perioden. Genomgång av de tre medborgarförslag som ska behandlas vid nästkommande kommunfullmäktige.

Beslutsunderlag
KS 2024.3137 - Medborgarförslag om att öppna Mellandammen
KS 2024.3501 - Medborgarförslag om verksamhetsutveckling
KS 2024.3624 - Medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen

Yrkanden
Ordförande Emil Andersson Bleckert (S) yrkar,
att kommunfullmäktiges presidieberedning beslutar,
att Medborgarförslag om att öppna Mellandammen, bilaga KS 2024.3137, överlämnas kommunstyrelsen för beredning,
att Medborgarförslag om verksamhetsutveckling, bilaga KS 2024.3501, avvisas med hänvisning till att den strider mot gällande Arbetsordning för kommunfullmäktige; det går inte att säkerställa att förslagsställaren är folkbokförd i Sala kommun samt att medborgarförslaget tar upp ämnen av olika slag, samt
att Medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen, bilaga KS 2024.3624, överlämnas kommunstyrelsen för beredning.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Kommunfullmäktiges presidieberedning beslutar,
att Medborgarförslag om att öppna Mellandammen, bilaga KS 2024.3137, överlämnas kommunstyrelsen för beredning,
att Medborgarförslag om verksamhetsutveckling, bilaga KS 2024.3501, avvisas med hänvisning till att den strider mot gällande Arbetsordning för kommunfullmäktige; det går inte att säkerställa att förslagsställaren är folkbokförd i Sala kommun samt att medborgarförslaget tar upp ämnen av olika slag, samt
att Medborgarförslag om cykelbana efter Saladammsvägen, bilaga KS 2024.3624, överlämnas kommunstyrelsen för beredning.

Skickas till
Kommunfullmäktige

SALA KOMMUN

Medborgarförslag till kommunen

Sala Kommun

Box 304, 733 25 Sala

kommun.info@sala.se, 0224-74 70 00

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsens förvaltning
Ink. 2024 -08- 07
Diarienr | Aktbilaga

Kontaktperson

Förnamn: Ulla	Postort: Sala
Efternamn: Öhberg	Telefon (även riktnummer): [redacted]
Utdelningsadress: [redacted]	E-postadress: [redacted]
Postnummer: [redacted]	

Om ni är flera som lämnar in förslaget tillsammans, ange vilka ni är (t.ex. en skolklass eller grannar)

Förslag

Du kan också bifoga en bilaga med ert förslag eller en bild

Se bilaga

Motivering

Du kan också bifoga en bilaga med motiveringen

Bilagor

- [x] Förslag
- [ ] Motivering

Ditt medborgarförslag blir en offentlig handling

När du lämnat in ett medborgarförslag blir det en offentlig handling vilket innebär att vem som helst får läsa handlingen eller kopiera den. Ditt namn kommer att finnas med i protokoll och föredragningslistor som publiceras på kommunens webbplats.

Underskrift

Datum och underskrift

Ulla Öhberg 240807

Sala Kommun

Hantering av personuppgifter:

Kommunen blir personuppgiftsansvarig för personuppgifterna först när den ifyllda blanketten tagits emot av kommunen.
Uppgifterna kommer att behandlas enligt dataskyddsförordningen.
För mer information om hur personuppgifterna behandlas i ditt ärende hänvisas till kommunens hemsida.

Till Sala kommun, Kommunikationsenheten

Hej!

Mitt namn är

Ulla Öhberg

[redacted]

Jag anser att det måste byggas en cykelbana efter Saladammsvägen, mellan Sala och Saladamm - Ösby Västmanlands Naturbruksgymnasium. Det är mycket viktigt! Jag åker buss mellan Sala och Åby (inte långt från Ösby). Jag har uppmärksammat hur svårt det är för bussar att klara cykeltrafik på ovanstående väg. Vägen är mycket smal och stor trafik, inte bara busstrafik utan även stor biltrafik. Min mening är att det behövs en cykelbana där. Sala är ju en stad som har gott om cykelbanor, det har jag märkt efter boende här - 2½ år i Sala.

Det är viktigt med cykelbana efter Saladammsvägen!

Med vänlig hälsning

Ulla Öhberg

Ulla Öhberg

KOMMUNSTYRELSEN
Amanda Lindblad

Svar på e-förslag *Vintertaxa Konstgrästaxa för barn/ungdomar*

Den 16 oktober 2024 inkom rubricerat e-förslag och publicerades på Sala kommuns hemsida för omröstning.

Förslagsställaren föreslår förändringar gällande vintertaxa på konstgräsplanerna enligt följande:
-Nolltaxa för barn/ungdomar på konstgräsplanerna förlängs till och med 31 oktober (i nuläget påbörjas taxan för barn/ungdomar den andra veckan i oktober),
-Ungdomsrabatt på konstgräsplanerna höjs till 85% för perioden 1 november till och med 31 mars (i nuläget är det 55% ungdomsrabatt under vintern).

Medborgarförslaget remitterades till Kultur- och fritidsnämnden för yttrande.

Kultur- och fritidsnämnden beslutar att föreslå kommunstyrelsen att hemställa att kommunfullmäktige avslår e-förslaget, med hänvisning till att en utökad nolltaxa innebär minskade intäkter för kommunen- Det kan i sin tur påverka finansieringen av idrottsanläggningar och andra föreningsstöd.

Kultur- och fritidsnämnden beslutade vid samma sammanträde att för egen del initiera en utredning av taxor för idrottslokaler inom Sala kommun. Motiveringen för uppdraget var att en utökad nolltaxa skulle innebära minskade intäkter för kommunen, vilket kan påverka finansieringen av idrottsanläggningar och andra föreningsstöd. Därför bör en eventuell förändring föregås av en grundlig analys för att säkerställa att den är ekonomiskt hållbar och gynnar föreningslivet på ett rättvist sätt.

Kultur- och fritidsnämnden kommer att genomföra arbetet med grundlig analys innan nämnden återkommer till ärendet för att eventuellt göra förändringar. Det är en hållning som skapar långsiktigt hållbara förutsättningar för verksamhet övergripande och är därför en föredragen väg framåt.

Med hänvisning till ovanstående föreslår jag att ledningsutskottet föreslår att kommunstyrelsen hemställer att kommunfullmäktige beslutar

att avslå medborgarförslaget

Amanda Lindblad (S)
Kommunstyrelsens ordförande

SALA1000, v 2.0, 2012-08-02

SALA KOMMUN
Kommunstyrelsen
Box 304
733 25 Sala

Besöksadress: Stora Torget 1
Växel: 0224-74 70 00
Fax: 0224-188 50
kommun.info@sala.se
www.sala.se

Amanda Lindblad
Kommunstyrelsens ordförande
amanda.lindblad@sala.se
Direkt: 0224-74 71 00

Dnr 2025/20

KFN § 24 E-förslag; Vintertaxa Konstgrästaxa för barn/ungdomar

INLEDNING
Sala FF har lämnat in ett e-förslag med två huvudsakliga önskemål:

1. **Förlängning av nolltaxan** för barn- och ungdomsverksamhet på konstgräsplanerna fram till den 31 oktober, i stället för att nuvarande taxa börjar gälla andra veckan i oktober.
2. **Ökning av ungdomsrabatten** från 55 procent till 85 procent för perioden 1 november – 31 mars.

För närvarande erbjuder Sala kommun nolltaxa för barn- och ungdomsverksamhet i inomhusanläggningar, medan särskilda taxor tillämpas för konstgräsplaner under vintertid. Sala FF:s förslag syftar till att minska kostnaderna för föreningens verksamhet under höst- och vintermånaderna.

Ekonomiska konsekvenser
En utökad nolltaxa skulle innebära minskade intäkter för kommunen, vilket kan påverka finansieringen av idrottsanläggningar och andra föreningsstöd. Därför bör en eventuell förändring föregås av en grundlig analys för att säkerställa att den är ekonomiskt hållbar och gynnar föreningslivet på ett rättvist sätt.

Beslutsunderlag
KFN 2025.82 - Missiv med Tjänsteskrivelse ang E-förslag Vintertaxa Konstgräs för barn
KFN 2025.33 - E-förslag; Vintertaxa Konstgrästaxa för barn/ungdomar
Fritidsutvecklare Daniel Watkinson föredrar ärendet.

Yrkanden
Ordförande Gert Wibe (V) yrkar,
att kultur och fritidsnämnden beslutar,
att föreslå kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige besluta att avslå E-förslaget; Vintertaxa konstgräs för barn/ungdomar.

Beslutsgång
Ordförande ställer sitt eget yrkande mot avslag och finner yrkandet bifallet.

BESLUT
Kultur och fritidsnämnden beslutar,
att föreslå kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige besluta att avslå E-förslaget; Vintertaxa konstgräs för barn/ungdomar.

Skickas till
Kanslienheten, huvudregistrator

Kultur- och fritidskontoret,
Daniel Watkinson
Fritidsutvecklare

MISSIV

Missiv med Tjänsteskrivelse ang E-förslag Vintertaxa Konstgräs för barn.

SAMMANFATTNING AV ÄRENDET

Sala FF har lämnat in ett e-förslag med två huvudsakliga önskemål:

1. **Förlängning av nolltaxan** för barn- och ungdomsverksamhet på konstgräsplanerna fram till den 31 oktober, istället för att nuvarande taxa börjar gälla andra veckan i oktober.
2. **Ökning av ungdomsrabatten** från 55 % till 85 % för perioden 1 november – 31 mars.

För närvarande erbjuder Sala kommun nolltaxa för barn- och ungdomsverksamhet i inomhusanläggningar, medan särskilda taxor tillämpas för konstgräsplaner under vintertid. Sala FF:s förslag syftar till att minska kostnaderna för föreningens verksamhet under höst- och vintermånaderna.

Ekonomiska konsekvenser

En utökad nolltaxa skulle innebära minskade intäkter för kommunen, vilket kan påverka finansieringen av idrottsanläggningar och andra föreningsstöd. Därför bör en eventuell förändring föregås av en grundlig analys för att säkerställa att den är ekonomiskt hållbar och gynnar föreningslivet på ett rättvist sätt.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Kultur- och fritidsnämnden föreslås besluta

att avslå E-förslaget; Vintertaxa konstgräs för barn/ungdomar, samt

att ge kultur- och fritidskontoret i uppdrag att se över Taxa för idrottslokaler inom Sala kommun

SALA KOMMUN

Bilagor:

1

2

3

SALA KOMMUN

TJÄNSTESKRIVELSE

Missiv med Tjänsteskrivelse ang E-förslag Vintertaxa Konstgräs för barn.

BAKGRUND

Bakgrund

Ett e-förslag har inkommit från Sala FF med önskemål om att:

1. **Förlänga nolltaxan för barn- och ungdomsverksamhet på konstgräsplanerna till den 31 oktober** (nuvarande taxa börjar gälla andra veckan i oktober).
2. **Höja ungdomsrabatten från 55 % till 85 % för perioden 1 november – 31 mars**.

Enligt Sala kommuns nuvarande taxa för idrottslokaler inom kultur och fritid gäller nolltaxa för föreningar som bedriver barn- och ungdomsverksamhet där deltagarna är 20 år eller yngre, förutsatt att föreningen har varit registrerad i minst sex månader. Denna nolltaxa omfattar främst inomhusanläggningar. För konstgräsplaner gäller särskilda taxor under vintertid, vilket innebär att föreningar som bedriver verksamhet på dessa planer under denna period debiteras en avgift.

Den 11 november 2020 beslutade Kultur- och fritidsnämnden att sänka hyran för barn- och ungdomsverksamhet på konstgräsplanerna under vintertid samt att minska antalet månader som räknas som vintertid. Detta gjordes för att adressera föreningarnas behov och ekonomiska förutsättningar. I en tidigare korrespondens mellan Sala FF och Kultur- och fritidskontoret uttryckte föreningen önskemål om nolltaxa för barn- och ungdomsverksamhet året runt, samt en tillfällig nolltaxa under pandemin. Kultur- och fritidskontoret besvarade detta med att hänvisa till principen om säsongsbetonad träning och tävling, i linje med Riksidrottsförbundets rekommendationer om att främja multiidrottande. Under pandemin infördes dock en tillfällig nolltaxa för utomhusverksamhet riktad till barn- och ungdomsidrott på konstgräsplanerna, från och med 1 januari 2021 till och med att inomhusanläggningar öppnade igen, dock längst till 31 mars 2021.

Flera kommuner i Sverige har infört nolltaxa året runt för barn- och ungdomsverksamhet, oavsett om det gäller inomhus- eller utomhusanläggningar. Exempelvis har Stockholms stad beslutat att införa nolltaxa under hela året för föreningars barn- och ungdomsverksamhet i stadens anläggningar från och med 1 januari 2022. Även Halmstads kommun erbjuder nolltaxa för föreningar som använder kommunala anläggningar kostnadsfritt för barn- och ungdomsverksamhet (0–20 år), vilket gäller både träning, match och tävling.

Västerås stad erbjuder inte nolltaxa till barn- och ungdomsverksamhet, men för att balansera det är deras föreningsbidrag större till föreningarna. Både för föreningar i Sala kommun och i Västerås stad så täcker aktivitetsstödet generellt föreningens hyreskostnader på ett år.

Med hänsyn till dessa exempel och för att säkerställa likabehandling av alla föreningar, oavsett om deras verksamhet bedrivs inomhus eller utomhus, kan det vara motiverat att överväga en översyn av nuvarande taxestruktur. En sådan översyn skulle kunna utvärdera möjligheten att införa nolltaxa året runt för all barn- och ungdomsverksamhet, vilket skulle främja jämlikhet och stödja föreningslivet i kommunen.

Barnperspektivet

En utökad nolltaxa för konstgräsplaner under vintertid skulle kunna öka tillgängligheten till idrottsaktiviteter för barn och ungdomar. Detta skulle främja fysisk aktivitet, hälsa och social samvaro, i enlighet med FN:s konvention om barnets rättigheter. Det är viktigt att beakta hur förändrade taxor påverkar barns möjligheter att delta i fritidsaktiviteter.

Landsbygdsperspektivet

Sala kommun har en betydande landsbygd där föreningslivet spelar en central roll i att erbjuda fritidsaktiviteter. En förändring av taxorna kan påverka föreningar verksamma på landsbygden och därmed tillgången till aktiviteter för barn och ungdomar i dessa områden. Det är viktigt att säkerställa att landsbygdsföreningar inte missgynnas vid en eventuell justering av taxorna.

Horisontella principer

- **Tillgänglighet:** En utökad nolltaxa kan öka tillgängligheten till idrottsanläggningar för barn och ungdomar, oavsett socioekonomisk bakgrund.
- **Icke-diskriminering:** Det är viktigt att säkerställa att alla barn och ungdomar har lika möjligheter att delta i fritidsaktiviteter, oavsett kön, etnicitet eller funktionsvariation.
- **Jämställdhet:** En översyn av taxorna bör beakta hur förändringar påverkar jämställdheten inom föreningslivet och deltagandet i olika aktiviteter.

Ekonomiska konsekvenser

En utökad nolltaxa skulle innebära minskade intäkter för kommunen, vilket kan påverka finansieringen av idrottsanläggningar och andra föreningsstöd. Därför bör en eventuell förändring föregås av en grundlig analys för att säkerställa att den är ekonomiskt hållbar och gynnar föreningslivet på ett rättvist sätt.

SALA KOMMUN

SYFTE

Syftet med denna tjänsteskrivelse är att belysa de ekonomiska, jämlik behandling och verksamhetsmässiga konsekvenserna av det aktuella e-förslaget samt att rekommendera ett beslut som tar hänsyn till en långsiktig och rättvis översyn av hyror och taxor.

SAMMANFATTNING

Flera kommuner i Sverige har infört nolltaxa året runt för barn- och ungdomsverksamhet, oavsett om det gäller inomhus- eller utomhusanläggningar. Exempelvis har Stockholms stad beslutat att införa nolltaxa under hela året för föreningars barn- och ungdomsverksamhet i stadens anläggningar från och med 1 januari 2022. Även Halmstads kommun erbjuder nolltaxa för föreningar som använder kommunala anläggningar kostnadsfritt för barn- och ungdomsverksamhet (0–20 år), vilket gäller både träning, match och tävling.

Med hänsyn till dessa exempel och för att säkerställa likabehandling av alla föreningar, oavsett om deras verksamhet bedrivs inomhus eller utomhus, kan det vara motiverat att överväga en översyn av nuvarande taxestruktur. En sådan översyn skulle kunna utvärdera möjligheten att införa nolltaxa året runt för all barn- och ungdomsverksamhet, vilket skulle främja jämlikhet och stödja föreningslivet i kommunen.

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

Om **NEJ** – varför inte?

SALA KOMMUN

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 funktions-nedsättning i ett samhälle med mångfald som grund. Målet ska bidra till ökad jämställdhet och till att barnrättsperspektivet ska beaktas.

E-förslag - Anmälan

1. Förslag

Rubrik
Vintertaxa Konstgrästaxa för barn/ungdomar

Ditt förslag
Hej,
Vi från Sala FF skickar in följande medborgarförslag gällande Vintertaxan på Konstgräsplanerna:
1) Nolltaxa för barn/ungdomar på konstgräsplanerna förlängs till 31/10.
(I nuläget påbörjas taxan för barn/ungdomar den andra veckan i oktober).
2) Ungdomsrabatt på konstgräsplanerna höjs till 85 % för perioden från 1/11-31/3.
(I nuläget är det 55 %´s ungdomsrabatt under vintern).
Inskickat gm ordförande [redacted]

Gäller ditt förslag någon specifik plats?
Ja

Adress eller karta
Vill du skriva in en adress eller markera på en karta?

Adress

Ange en adress
Lärkans Sportfält

Vill du bifoga en fil?
Det kan exempelvis vara ett dokument eller en bild.

Ja

Bifoga fil
Här kan du bifoga en eller flera filer som beskriver ditt förslag.

Medborgarförslag oktober 2024 Vintertaxa Konstgräs.pdf (463 KB)
Samtliga filer ovan finns bifogade i detta dokument, se bifogade filer.

2. Villkor

Det här händer med ditt inskickade förslag

1. **Registrering:** vi registrerar ditt förslag och det får ett diarienummer. Det här numret kan du alltid hänvisa till om du har någon fråga kring ditt förslag.
2. **Granskning:** alla inlämnade förslag granskas. Det här innebär att vi säkerställer att ditt förslag uppfyller de kriterier som krävs för att kunna gå vidare till omröstning (se "Villkor"). Om ditt förslag uppfyller kriterierna får du ett meddelande där vi berättar att det har publicerats på sala.se och därmed gått vidare till omröstning. Om ditt förslag behöver förtydligas kan vi be dig om en komplettering. Om ditt förslag inte uppfyller kriterierna för att gå vidare till omröstning hör vi av oss till dig och berättar varför.
3. **Omröstning:** ditt förslag publiceras på sala.se så att du och andra kan rösta på det. Förslaget går att rösta på under en period på 60 dagar.
4. **Behandling:** Om ditt förslag får 30 röster eller mer lyfts det för behandling av dina förtroendevalda. Förslag som inte når 30 röster arkiveras. Gamla förslag hittar du under "Visa arkiverade förslag" i två (2) år efter att förslaget kommit in till oss. Förslag som inte når 30 röster men som ändå ses som intressanta kan lyftas till beredning om de förtroendevalda väljer att göra det.
5. **Beslut:** När ditt förslag har behandlats får du ett meddelande om hur det har hanterats. Förslaget kan antingen godkännas eller avslås. Förslag som godkänns går sedan vidare till den verksamhet som får i uppdrag att genomföra ditt förslag.

Jag har läst och förstår vad som händer med mitt inskickade förslag

Ditt förslag blir en offentlig handling

När du lämnat in ett e-förslag blir det en offentlig handling vilket innebär att vem som helst får läsa handlingen eller kopiera den. Ditt namn kan komma att finnas med i protokoll och föredragningslistor som publiceras på kommunens webbplats.

Jag har läst och förstått att mitt förslag blir en offentlig handling

3. Kontaktuppgifter

Dina kontaktuppgifter

För- och efternamn

[redacted]

E-postadress

[redacted]

Mobiltelefon

[redacted]

Notifieringar

E-post

Behandling av personuppgifter

De personuppgifter som lämnas registreras och behandlas för att underlätta administration, handläggning samt för statistiska ändamål.
Mer information om hur kommunen hanterar personuppgifter hittar du på sala.se/integritetspolicy.
Du kan även kontakta dataskyddsombudet via e-post: dataskyddsombud@sala.se

Jag förstår att Sala kommun behöver behandla mina personuppgifter.

Lagring av ditt ärende

Ditt ärende finns tillgängligt i Sala kommuns e-tjänsteplattform två (2) år efter att ditt ärende har avslutats. Ärendet raderas sedan till följd av dataskyddsförordningen. Vid frågor kring dina raderade ärenden, vänligen hör av dig till kommun.info@sala.se.

Till: Kultur- och Fritidsnämnden

Från: Sala FF gm ordförande [redacted]

Ärende: Medborgarförslag Vintertaxa Konstgrästaxa för barn/ungdomar

Hej,

Vi från Sala FF skickar in följande medborgarförslag:

1) **Nolltaxa för barn/ungdomar på konstgräsplanerna förlängs till 31/10.** (I nuläget påbörjas taxan för barn/ungdomar den andra veckan i oktober).
2) **Ungdomsrabatt på konstgräsplanerna höjs till 85 % för perioden från 1/11-31/3.** (I nuläget är det 55 % ´s ungdomsrabatt under vintern).

Vi anför följande skäl för våra förslag ovan:

PUNKT 1 – Förlängd nolltaxa för barn/ungdomar

Tidsintervallen som delar upp bokning av sommar- och vintertaxa hos kommunen är förlegade och från en tid innan konstgräsmattorna fanns. På den tiden kunde oktober ses som en vintermånad eftersom det inte längre gick att spela vidare på naturgräset. Numera är oktober - november de månader under året med de viktigaste momenten för spelare från de äldre kullarna med DM-finaler och länslagsmatcher samt att de yngre ungdomskullarna har deras första länsuttagningar. I bilaga 1+2 på följande sida går det att se att spelare från Sala FF under oktober 2024 har följande aktiviteter:

9/10 (& 23/10) – Länslaguttagningar för tjejer födda 2010.

16/10 – Tre Sala FF-tjejer födda 2008 spelar länsmatch mot Södermanland.

21/10 – Sala FF.s äldsta flicklag spelar DM-semifinal mot Västerås SK FK. (ev. final 27/10)

27/10 – Sala FF:s äldsta pojklag spelar DM-final mot Skiljebo SK.

PUNKT 2 – Höjd ungdomsrabatt under vintertaxaperioden

Vår ingångspunkt för användande av SKG/LKG under vintertaxa-perioden för barn- och ungdomsidrott är att den egentligen borde vara kostnadsfri som en följd av att fotboll numera är en året runt idrott. Västmanlands Fotbollsförbund uppmanar alla spelare som vill ha chans att utmana om platser i distriktslagen att i någon form hålla igång under vintern för att inte komma efter i utvecklingen. Som exempel har vårt P11-lag 40 killar inom deras verksamhet och endast en av de 40 har annan fritidsaktivitet på vintern.

Då varken fotboll eller futsal är en prioriterad inomhusidrott enligt Sala kommuns riktlinjer, i förhållande till idrotter såsom Innebandy, Handboll och Basket, innebär det att vi i stort sett inte får någon tid alls under *barn/ungdomsblocket* som är 17.30-19.00.

När vi då istället under vintern med våra äldre ungdomslag (P08/09, P11, F09/10) väljer att ha våra träningar utomhus på en annars tom konstgräsmatta är det inte rimligt att vi – istället för **0:- som vi skulle blivit vår kostnad inomhus** – ska behöva betala upp emot **10.000:- kronor per månad** när lagen istället väljer att vara utomhus.

Bilaga 1



VFF F08 Match mot Södermanland 16 oktober 2024

Plats: Torshags IP, Eskilstuna

Tid & Datum: 16/10 Samling:17:30 Match:19:00-21:00

Observera: Kallelsen gäller för matchen

Spelare kallade till Samling:	18 utespelare + 2 målvakter
[redacted]	Västerås SK
	Sala FF
	Skiljebo SK
	Sala FF
	Västanfors IF
	Västerås SK
	Västerås SK
	Sala FF
	Västanfors IF
	Gideonsbergs IF
	Skiljebo SK
	Skiljebo SK
	Västerås BK30
	Västerås BK30
	IFK Västerås
	Västerås SK
	Skiljebo SK
	IFK Västerås
	Västerås SK
	Västerås BK30

16/10 spelar tre Sala FF-tjejer Distriktsmatch mot Södermanland

P16 DM 2024 Final

#	LAG	M	V	O	F	GM	IM	+/-	P
1	Sala FF P08/09	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Skiljebo SK U16	0	0	0	0	0	0	0	0

Kommande matcher

Skiljebo SK U16 — 15:00, 27 okt. 2024

Sala FF P08/09 — Ringvallen

27/10 spelar Sala FF:s äldsta ungdomslag på killsidan DM-final mot Skiljebo. Även Sala FF:s äldsta ungdomslag på tjejsidan tar sig till finalerna den 27/10 om de vinner semifinalen som spelas 21/10 på Lärkan.

Bilaga 2

DISTRIKTSLAGSPLANERING

F08(16år)
26 sep 2024 Träning 20.00-21.30 Ringvallens IP
16 okt 2024 Match 19.00 Södermanland(b) Torshargs IP, Eskilstuna
25 okt Träning 20-21.30 Ringvallens IP
1-3 nov 2024 Matchläger 2 Ev Gävle/Sandviken

F09(15år-16 år)
11 nov 2024 Träning 19.20-21.00 Hamre IP
2 dec 2024 Träning 19.00-20.15 Fotbollshallen
21 jan 2025 Träning 20.15-21.30 Fotbollshallen
24-26 jan 2025 Matchläger 1 Karlstad
?? sep 2025 Träning ????
?? okt 2025 ev Match ????
?? nov 2025 Matchläger 2

F10(14 år-15 år)
9 okt 2024 Träning 18.00-21.00 Hitachi Energy Arena
23 okt 2024 Träning 18.00-21.00 Hitachi Energy Arena
18 feb 2025 Träning 18.00-21.00 Råby IP
18 mars 2025 Träning 19.30-21 Råby IP
ev 5 el 6 april 2025 Dubbelmatch Örebro
22 april 2025 Träning 19.30-21 Ringvallen
21 maj 2025 Träning 19.30-21 Wenströmska IP
29 maj-1 juni 2025 Utvecklingsläger Katrineholm
?? nov 2025 Träning ??
?? dec 2025 Träning ??

P08(16år)
25 sep 2024 Träning 18.00-19.30 Wenströmska IP
15 okt 2024 Södermanland(h) 19.30-22 Wenströmska IP
22 okt 2024 Träning 19.30-21.00 Wenströmska IP
1-3 nov 2024 Matchläger 2 Eskilstuna

P09(15år-16 år)
18 nov 2024 Träning 19.30-21.00 Hamre IP
10 dec 2024 Träning 19.00-20.15 Fotbollshallen
14 jan 2025 Träning 20.15-21.30 Fotbollshallen
17-19 jan 2025 Matchläger 1 Karlstad
?? sep 2025 Träning ????
?? okt 2025 Ev. Match ????
?? nov 2025 Matchläger 2 ????

P10(14 år-15 år)
6 nov 2024 Matchläger 18.00-21.00 Hitachi Energy Arena
13 nov 2024 Matchläger 18.00-21.00 Hitachi Energy Arena
20 nov 2024 Matchläger 18.00-21.00 Hitachi Energy Arena
11 nov 2024 Matchläger 18-21.30 Ekbacken, Arboga
19 feb 2025 Träning 18-21 Hamre IP
19 mars 2025 Träning 19.30-21 Hamre IP
ev 5 el 6 april Dubbelmatch Örebro
7 apr 2025 Träning 19.30-21 Wenströmska IP
21 maj 2025 Träning 19.30-21 Wenströmska IP
29 maj-1 juni 2025 Utvecklingsläger Katrineholm
?? nov 2025 Träning
?? dec 2025 Träning