



BILAGA
NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE

ÅRSREDOVISNING 2025
SALA KOMMUN

INNEHÅLL

NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE	4
Kommundirektör och Kommunledningskontor	4
Samhällsbyggnadskontoret	14
Tekniska kontoret - exkl Vatten och Avlopp	19
Tekniska kontoret - Vatten och Avlopp	31
Räddningstjänsten	34
Kultur- och fritidsnämnden	38
Skolnämnden	45
Äldre- och omsorgsnämnden	54
Social- och arbetsmarknadsnämnden	62
Överförmyndare	69
Revisionen	70

NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE

Nämndernas verksamhetsansvar finns reglerat i reglementen som återfinns på kommunens hemsida www.sala.se. Kommunens tjänsteorganisation är uppdelad i åtta kontor. Det är kontoren och dess enheter som sköter det dagliga arbetet. Förutom kontoren finns även Kommunrevisionen.

Utförandet av det dagliga arbetet kopplat till respektive nämnds verksamhetsansvar fördelar sig enligt följande:

<i>Nämnd:</i>	<i>Kontor:</i>
Kommunstyrelse	Kommunledningskontor, Samhällsbyggnadskontor del av, Tekniska kontoret samt Räddningstjänsten.
Bygg- och miljönämnd	Samhällsbyggnadskontoret
Kultur- och fritidsnämnd	Kultur- och fritidskontoret
Skolnämnd	Skolkontoret
Äldre- och omsorgsnämnd	Vård- och omsorgskontoret
Social- och arbetsmarknadsnämnd	Social- och arbetsmarknadskontoret

Kommundirektör och Kommunledningskontor

Sammanfattning året som gått

Kommundirektören och kommunledningskontoret har under 2025 haft ett tydligt fokus på att stärka kommunens robusthet, effektivitet och långsiktiga hållbarhet. Året har präglats av både ekonomiska utmaningar och ökade krav på säkerhet, samordning och digitalisering. En budget i balans har varit kommundirektörens huvudfokus under året.

Inom säkerhet och beredskap har omfattande satsningar genomförts. Kommunen har stärkt sin krisberedskap genom regional samverkan, nya avtal med frivilligorganisationer och riktade utbildningsinsatser. Investeringar har gjorts i säkra kommunikationer, kamerabevakning och ledningsplatser, säkerhetsskyddsanalyser har genomförts, och övningar inom nödvattenförsörjning och kriskommunikation har genomförts i flera kommundelar. Arbetet med trygghetsskapande åtgärder har utvecklats genom trygghetsvandringar, riktade utbildningar och ett samlat ramverk för kamerabevakning.

Personalverksamheten har präglats av ökad digitalisering och ett stärkt fokus på ledarskap, arbetsmiljö och effektivitet. Nya e-tjänster och digitala processer har införts, omfattande utbildningsinsatser för chefer har genomförts, nya riktlinjer för medarbetarskap och ledarskap har tagits fram, och nya arbetssätt för uppföljning av sjukfrånvaro har införts.

Kansli, IT och digitalisering har fortsatt att utveckla den demokratiska processen och kommunens digitala infrastruktur genom digitalisering av sammanträden, samverkansavtal med SkånEarkiv avseende e-arkiv och digital post, förstärkta åtgärder inom IT-säkerhet samt införande av nya modeller för systemförvaltning och behörighetshantering.

Näringslivsenheten har under året stärkt kommunens företagsklimat genom nya strategiska program, regional samverkan kring etableringar samt dialoger med byggaktörer. Samverkan med företagen har utvecklats genom mötesplatser, anbudsskolor och nätverk, och platsvarumärket har stärkts genom kampanjer och Företagsveckan.

Ekonomienheten har haft ett primärt fokus på budget i balans genom nya finansiella mål, reviderade riktlinjer, utvecklad resursfördelningsmodell och riktade utbildningsinsatser för chefer och administratörer.

Kommunikationsenheten har stärkt organisationens interna och externa kommunikation genom utveckling av webb, e-tjänster, kriskommunikation, klarspråk, AI-funktionalitet och ökad tillgänglighet via kontaktcenter.

Upphandling och hållbar utveckling har fortsatt att utvecklas genom stärkt samverkan, förbättrade upphandlingsprocesser, ökad inkludering av lokala leverantörer, implementering av ny styrmodell, revidering av handlingsplan mot barnfattigdom och fördjupad samverkan med civilsamhället.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Kommunstyrelsen ansvarar för att bereda och verkställa kommunfullmäktiges beslut samt för all kommunal verksamhet som inte ligger under övriga nämnder. Styrelsen har uppsiktsplikt över ekonomi och verksamhet och ska säkerställa att mål, lagar och riktlinjer följs samt att god ekonomisk hushållning upprätthålls. Kommunstyrelsen är arbetsgivare för förvaltningsorganisationen och ansvarar även för räddningstjänst, krisledning och arbetslöshetsnämnd samt för kommunens centrala kontor under kommundirektörens ledning.

ORGANISATION

Kommunledningskontoret bestod under 2025 av följande enheter och verksamheter: Personalverksamhet, ekonomienheten, It- och digitaliseringsenhet, kommunikationsenhet, kanslienheten, upphandlingsenhet och hållbarutvecklingsenhet. Kommundirektörens verksamhet består av kommundirektör, näringslivsenheten samt säkerhets- och beredskapsenheten. Under året har kommunledningskontoret genomfört organisationsförändringar till följd av den ansträngda ekonomiska situationen. Fyra tjänster har avvecklats och en omorganisation har genomförts i syfte att använda resurserna mer ändamålsenligt och effektivt. Inom ramen för detta har medarbetare från kommunikationsenheten förts över till andra enheter för att stärka verksamheterna och öka nyttan av tillgängliga kompetenser.

Viktiga händelser året som gått

- Nya finansiella mål och reviderade riktlinjer
- Nya samverkansavtal med frivilliga beredskapsresurser
- Chefsutbildningar och nya riktlinjer för ledarskap och medarbetarskap
- Uppstart av e-arkiv och digital post
- Färdigställande av ny datorhall samt krisledningsplats
- Antagande av näringslivsstrategi
- Implementering av kommunens styrmodell

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-9 253	-5 659	-7 388	1 729
Interna intäkter	-2 545	-2 254	-2 713	459
Summa intäkter	-11 798	-7 913	-10 101	2 188
Köp av huvudverksamhet, bidrag	16 118	15 429	15 464	-36
Personalkostnader	63 021	67 926	62 300	5 626
Övriga kostnader	31 997	25 736	27 116	-1 380
Interna kostnader	5 178	5 405	5 697	-292
Summa kostnader	116 314	114 496	110 577	3 919
Resultat	104 516	106 584	100 477	6 107

Enligt beslut i kommunfullmäktige fattat i oktober tilldelades nämnden en tilläggsbudget motsvarande 1,4 mnkr. Se tabell prioriteringar nedan

Avvikelse mot budget

De externa intäkterna avviker positivt från budget, vilket beror på att upphandlingsenheten har haft intäkter från Hallstahammars kommun till följd av ett nytt avtal om att utföra Hallstahammars upphandlingar och rekrytering av en tillkommande tjänst påbörjats men inte slutförts under budgetåret. It- och digitaliseringsenheten har även högre intäkter som ger en positiv avvikelse mot budget till följd av inköp av varor och tjänster som vidarefakturerats.

De interna intäkterna avviker positivt och beror på obudgeterade fakturering för intern post till följd av en omorganisation. Motsvarande obudgeterade övriga kostnader finns inom kanslienheten.

Personalkostnaderna avviker positivt från budget till följd av vakanta tjänster, återhållsamhet vid nyanställningar samt genomförda personalminskningar under året.

Övriga kostnader har överskridit budget, vilket främst beror på högre kostnader för verksamhetssystem inom personal- och upphandlingsenheterna.

Avvikelse mot delårsprognos

Skillnaden mellan delårsprognosen och det slutliga utfallet beror till stor del på att personalkostnader och övriga kostnader prognostiserades försiktigt, samtidigt som IT-intäkterna var försiktigt prognostiserade där man gjort inköp som sedan vidarefaktureras.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Kommundirektör	18 418	14 893	13 812	1 081
Kommunledningskontoret	86 098	91 691	86 665	5 026
Summa	104 516	106 584	100 477	6 107

Kommundirektörens kontor har en positiv budgetavvikelse på 1 mnkr. Detta beror på att budgeten för politiska uppdrag och utredningar blev lägre än budgeterat. Årets semesterlöneskuld har haft en positiv avvikelse på 0,3 mnkr.

Kommunledningskontoret redovisar ett positivt resultat om 5mnkr. Samtliga enheter och verksamheter uppvisar ett positivt utfall eller endast mindre avvikelser i förhållande till budget. Personalkostnaderna har en större positiv avvikelse på personalenheten, ekonomienheten och kommunikationsenheten till följd av vakanta tjänster, återhållsamhet vid nyanställningar samt genomförda personalminskningar under året. Upphandling har även intäkter från Hallstahammars kommun som inte helt motsvarar ökade kostnader. IT-enheten fick en utökad ram med 1,4 mnkr i slutet av året som också bidrar till överskottet.

UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Utökad bidrag Sala Silvergruva AB	6 500	KS beslut 2024 om årligt likviditetstillskott.
IT-Ledningsplatser/datorhall	500	Nytt avtal för Microsoftlicenser resulterade i förhöjda licenskostnader för 2025 och framåt.
IT-MS Licenser	900	Hyra för ny datorhall tillkom tillsammans med krisledningsplats som kommunledningen valde att lägga under ITD. Detta resulterade i förhöjda lokalkostnader.

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Inkomster	0	0	0	0
Utgifter	3 523	9 132	5 676	3 457
Summa	3 523	9 132	5 676	3 457

Under året har kommunen investerat i säker och redundant kommunikation, vilket stärker ledning och samordning vid samhällsstörningar och kriser. Investering har även gjorts i en central serverlösning för kamerabevakning, som ska bidra till en säker, enhetlig och

driftstabil hantering samt ökad trygghet i verksamheterna. Investeringen för AI-funktionalitet för webben och intranätet har påbörjats, där en del av budget begärs överföras till 2026 eftersom It- och digitaliseringsenheten behöver göra nödvändiga övergripande anpassningar. IT och digitaliseringsenheten visar positiv avvikelse då kostnader för brandväggar och datalagring varit lägre samt att långsiktig arkitektur för integrationslösning och automation flyttad på framtiden. Det positiva utfallet beror också på kanslienhetens beslut att inte investera i ett eget e-arkiv.

EU-PROJEKT

Kommunledningskontoret beviljades under året ett ESF-finansierat kompetensutvecklingsprojekt tillsammans med Fagersta och Norbergs kommuner. Projektet omfattar 30 miljoner kronor och pågår från 1 mars 2026 till mars 2029. Rekrytering av projektmedarbetare påbörjades under 2025 och planeras att avslutas i januari 2026. Projektet Framtidssäkrad kompetensutveckling tillsammans syftar till att stärka kompetensen inom samtliga medverkande kommuner, med fokus på ledarskap och medarbetarskap, samt att långsiktigt stärka kommunernas förmåga att möta välfärdsuppdraget utifrån kommande demografiska förändringar.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*. Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

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

Analys

Kommunledningskontorets arbete under 2025 har haft ett tydligt strukturellt och långsiktigt fokus som stärker kommunens attraktivitet, serviceförmåga och robusthet, vilket är centrala förutsättningar för ett växande Sala. Inom säkerhet och beredskap har utvecklingen av mobila trygghetspunkter och stärkt krisberedskap

bidragit till ökad trygghet och tillgänglighet, särskilt i kommunens ytterområden.

Personalverksamhetens omfattande chefsutbildningar inom arbetsmiljö och ledarskap har stärkt kvaliteten i organisationen och bidragit till stabilitet, kompetensförsörjning och god service till invånare och företag.

Kansli, IT och digitalisering har bidragit till ökad transparens, rättssäkerhet och tillgänglighet genom utvecklade processer och digitala arbetssätt.

Ekonomienhetens arbete med utbildning, stöd till chefer och åtgärder för budget i balans stärker de långsiktiga förutsättningarna för välfärd och utveckling, även om full ekonomisk balans ännu inte uppnåtts. Kommunikationsenhetens arbete visar stabila och nära måluppfyllda resultat inom service, bemötande och tillgänglighet, vilket bidrar till ökat förtroende för kommunen.

NKI Företag visar att Sala även 2025 ligger på en stabil och relativt hög nivå, med särskilt positiva preliminära resultat inom byggområdet. Svenskt Näringslivs mätning visar fortsatt låga totalbetyg men en tydligt positiv trend sedan 2020 inom flera centrala områden såsom service, bemötande och dialog, vilket indikerar att genomförda insatser haft effekt. Antalet nystartade företag är fortsatt högt, men konjunkturläget har dämpat byggande, investeringar och sysselsättning inom

byggsektorn. Samtidigt finns en försiktig optimism och pågående expansionsåtgärder som på sikt bedöms stärka antalet arbetstillfällen.

Sammanfattning

Kommunledningskontoret har under året bidragit till målet Växande Sala genom att stärka trygghet, service, tillgänglighet, kompetens och ekonomisk styrning samt genom långsiktiga insatser för ett förbättrat företagsklimat. Mätningar visar stabila nivåer inom service och ett förbättringsspår inom flera delar av näringslivsklimatet, samtidigt som omvärldsfaktorer tillfälligt bromsar etableringar och sysselsättning.

Slutsats

Den samlade bedömningen är att kommunledningskontoret i huvudsak har bidragit positivt till måluppfyllelsen för Växande Sala. Insatserna har stärkt kommunens långsiktiga strukturella förutsättningar för inflyttning, företagande och trivsel. Samtidigt kvarstår behov av fortsatt arbete med tillgänglighet, långsiktig ekonomisk balans samt uthållighet i utvecklingen av företagsklimatet för att uppnå en tydligare förflyttning i mätningar och ranking över tid.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välbefinnande och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Kommunledningskontorets arbete under 2025 har i huvudsak bidragit till att stärka de strukturella förutsättningarna för ett långsiktigt hållbart Sala inom både social, organisatorisk och teknisk hållbarhet. Arbetet med kontinuitetsplanering och införandet av digitala stöd inom säkerhet och beredskap stärker robustheten i samhällsviktiga verksamheter och bidrar till långsiktig social hållbarhet och trygghet. IT- och digitaliseringsområdet visar goda resultat vad gäller stabilitet och tillgänglighet i kommunens IT-infrastruktur, vilket skapar förutsättningar för effektiv verksamhet, tillgängliga tjänster och minskad sårbarhet. Personalområdet har under året bidragit till hållbarhet genom rutiner, stöd och styrdokument som stärker struktur, arbetsmiljö och långsiktig kompetensförsörjning, även om måluppfyllelsen är svår att bedöma då utfallet i flera delar ligger utanför kontorets direkta rådgivning. Ekonomiområdet visar på fortsatt obalans i nämndernas budgetföljsamhet, vilket påverkar den ekonomiska hållbarheten negativt, samtidigt som enkäter visar att stödet till chefer och politiker upplevs som gott. Sammantaget är utvecklingen blandad, med tydliga styrkor inom teknisk

och organisatorisk hållbarhet men med fortsatt utmaning inom ekonomisk hållbarhet.

Sammanfattning

Kommunledningskontoret har under 2025 främst bidragit till Hållbart Sala genom att stärka robusthet, kontinuitetsplanering, IT-stabilitet, strukturer och stöd till verksamheterna. Samtidigt kvarstår utmaningar kopplade till ekonomisk hållbarhet och uppföljningsbarhet i vissa målområden.

Slutsats

Den samlade bedömningen är att kommunledningskontoret delvis har bidragit till måluppfyllelsen för Hållbart Sala. Insatserna har stärkt kommunens långsiktiga robusthet och tekniska förutsättningar, men fortsatt fokus krävs på ekonomisk balans, systematisk uppföljning och tydligare målstruktur för att fullt ut stödja ett hållbart Sala över tid.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

Kommunledningskontoret har under 2025 genomfört flera insatser som bidrar till ökad trygghet, transparens och delaktighet. Arbetet inom säkerhet och beredskap har utvecklats genom en tydligare struktur inom EST och BRÅ, med förbättrad samverkan, gemensam lägesbild och uppföljning av trygghetsskapande åtgärder. Detta har stärkt den faktiska tryggheten i offentliga miljöer. Kansliets arbete med protokollhantering och ärendeberegningsprocessen visar på god rättssäkerhet och bidrar till ökad transparens och förtroende, även om vissa delar fortsatt behöver utvecklas. IT- och digitaliseringsområdet har uppnått goda resultat inom IT-säkerhet och supporteffektivitet, vilket stärker kommunens robusthet och tillgänglighet. Kommunikationsenhetens arbete med användarvänliga e-tjänster och god digital tillgänglighet för webbplatsen sala.se bidrar till ökad delaktighet och nöjdhet bland invånare och företag. Ekonomiområdet har säkerställt att beslutsunderlag och information till politiker och verksamheter har levererats i tid, vilket stärker den demokratiska processen. Upphandlingsenheten har vidtagit åtgärder så som marknadsdialog vid varje upphandling samt obligatorisk korrekturläsning där vi tillämpar en checklista som främjar affärsmässighet samt säkerställer ett enkelt språk och information i underlagen.

Sammanfattning

Kommunledningskontoret har under året i huvudsak bidragit positivt till målet Tryggt och rättvist Sala genom att stärka trygghet, transparens, digital tillgänglighet, rättssäkerhet och stöd till den politiska beslutsprocessen.

Slutsats

Den samlade bedömningen är att kommunledningskontoret i huvudsak har uppnått målet Tryggt och rättvist Sala. Insatserna har stärkt kommunens trygghetsarbete, digitala tillgänglighet och rättssäkerhet. Samtidigt kvarstår behov av fortsatt utveckling av ärendeprocesser och långsiktig uppföljning av IT-säkerhet och serviceeffektivitet för att ytterligare stärka måluppfyllelsen över tid.

UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

MÅL – EN SJUKFRÅNVARO PÅ SAMMA ELLER LÄGRE NIVÅ ÄN GENOMSNITTET AV DE FEM SENASTE ÅRENS SJUKFRÅNVARONIVÅER

Indikator: sjukfrånvarostatistik av totalt arbetad tid

2022: 8,1 % 2023: 8,4 % 2024: 8,0 % 2025: 8,0 %

MÅL – ÖKAD FRISKVÅRD

Indikator: Nyttjandegrad av friskvårdsbidraget

Nyttjandegrad 2024: 77 % Nyttjandegrad 2025: 75 %

Målet om en sjukfrånvaro på samma eller lägre nivå än genomsnittet för perioden 2020–2024, vilket motsvarar 8,18 procent uppnås.

Målet om ökad friskvård uppnås inte, då nyttjandegraden av friskvårdsbidraget inte riktigt når upp till föregående års nivåer. Även om skillnaden endast är 2 procentenheter.

HR-enheten bedömer att möjligheten att direkt påverka utfallet av nämndens mål är begränsad, då enheten är en stödfunktion som bistår verksamheterna med råd, stöd och strukturer, medan det är verksamheterna och ytterst medarbetarna som påverkar utfallet. Sjukfrånvaron påverkas dessutom av flera yttre faktorer, såsom gällande sjukförsäkringslagstiftning och samhällsutveckling, vilket innebär att nuvarande målformulering inte fullt ut speglar det arbete som bedrivs för att förebygga sjukfrånvaro.

När det gäller friskvård har HR-enheten främst möjlighet att informera och skapa förutsättningar, medan nyttjandet i slutändan är ett individuellt val. Det finns därför skäl att se över mål och nyckeltal, exempelvis genom att ersätta formuleringen "ökad nyttjandegrad" med ett tydligare målvärde i procent för att skapa bättre förutsättningar för uppföljning och styrning.

Framtiden

Kommunledningskontorets arbete under kommande år kommer att präglas av fortsatt fokus på ekonomisk hållbarhet, stärkt styrning, ökad digitalisering samt utvecklade stödstrukturer för verksamheterna.

Den nya socialtjänstlagen (SoL) innebär att samtliga verksamheter inom kommunen kommer att arbeta förebyggande och främjande. Ett arbete med kontorsövergripande perspektiv och kommuninvånarfokus kommer att präglade arbetet under 2026.

Arbetet med att nå en långsiktigt hållbar ekonomi och budget i balans kommer att vara högst prioriterat. Parallellt fortsätter utvecklingen av kommunens styrning genom implementering av styrmodellen i samtliga verksamheter och införande av ett digitalt ledningssystem som ska tydliggöra ansvar, uppföljning och beslutsprocesser. Kontoret kommer även att fortsätta och förstärka arbetet mot välfärdsbrottslighet som en del av arbetet för rättssäkerhet, tillit och god hushållning av kommunens resurser.

Inom personalområdet väntas flera nationella reformer påverka verksamheten, bland annat införandet av lönetransparensdirektivet, registerkontroller inom fler verksamheter samt eventuella förändringar kring arbetstidsförkortning och organisering av kris och beredskap. Kompetensförsörjning inom offentlig sektor kommer fortsatt att vara en central strategisk fråga.

Kansliverksamheten kommer att genomföra förändringar kopplade till digital post, internpost och kontaktcenter, implementera centraliseringen av nämndsekreterarskapet samt fortsätta interna utbildningsinsatser för att stärka ärendeprocessen.

Inom kommunikation, IT och digitalisering genomförs en omorganisation som syftar till att tydliggöra ansvar, stärka samordning och effektivisera utvecklingen av digitala tjänster och arbetssätt.

Upphandlingsverksamheten fortsätter arbetet med att öka konkurrensen och förbättra dialogen med marknaden genom riktade insatser för mindre och lokala företag, anbudsskolor, marknadsdialoger och kvalitetsgranskning av upphandlingsunderlag.

Arbetet med hållbar utveckling kommer att fokusera på full implementering av styrmodellen i hela organisationen, stärkta ledningsstrukturer och ökad förståelse för hur kommunen leds och styrs, med stöd av ett kommande digitalt ledningssystem.

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Vi möter inte de krav som ställs för att klara välfärdsuppdraget	Bland annat genom att genomföra medborgardialoger för att möta behoven mer ändamålsenligt
Kompetensbrist	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Vi möter inte de krav som ställs för att klara välfärdsuppdraget	Kompetensutvecklingsprojekt i syfte att stärka medarbetare och ledare för att klara den demografiska förändringen

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Nivån minst 80% av 100%, SKR:s Servicemätning SKR Brilliant.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	Servicekvalitet och medborgarupplevelse: Service och bemötande.	86,6%	86,8%	82,4%	Stabil trend, minskande sista året.
Nivån minst 73% av 100%, SKR:s Servicemätning SKR Brilliant.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	Enkelt att få hjälp med sitt ärende.	77,4%	73,4%	71,1%	Vikande trend.
-Operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer. Varje chef i SK ska gå arbetsmiljöutbildning vart 4e år. Befintliga och nya chefer ska genomföra utbildningen utvecklande ledarskap (UL)	Kompetensutvecklingsinsatser inom personalområdet	Årlig mätning i samband med bokslut: Antal chefer som genomfört arbetsmiljöutbildning/totala antalet chefer (alla ska genomgå utbildning vart 4e år) samt antal chefer som genomfört UL-utbildning / totala antalet chefer	-	-	Ny	

	Bemötande	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du med vår attityd mot dig?	-	83,5	66	Negativ
	Bemötande	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du totalt sett med bemötandet?	-	81,9	62,5	Negativ
	Bemötande	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du med vårt engagemang i upphandlingen?	-	81,1	56,5	Negativ
	Kompetens	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du totalt sett med kompetensen?	-	71,3	49,4	Negativ
	Tillgänglighet	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du totalt sett med tillgängligheten?	-	78,3	61	Negativ
	Kompetens	Från NUI-mätning: Hur nöjd var du med vår affärsmässighet, dvs förmåga att "uppnå den goda affären för bägge parter"?	-	66,3	47,5	Negativ
Strategiskt arbete med att stärka platsens varumärke.	Varumärkesstyrka	Attraktionsindex	47 (2021)		49	Ökande
	Den lokala stoltheten	Kännedom internationellt	43% (2021)		44%	Ökande
		Sala online – antal svar	73 (2021)		179	Ökande
Aktivt arbete med att attrahera nya besökare, invånare och etableringar/investeringar. Driva frågor viktiga för de befintliga företagen. Stöd och rådgivning till de som vill starta nytt företag.	Antal företag	SCB/Kolada	2881	2831		minskande
	Antal nya arbetstillfällen	SCB/Kolada	149	159		ökande
	Antal inflyttade	SCB/Kolada	957	1090		ökande
	Antal rådgivningar inför nystart	Nyföretagarcentrum	59	57	Delår 44 (34)	ökande
	Antal nystartade företag/1000 inv	SCB/Kolada	8,0	9,5		ökande
Driva frågor viktiga för de befintliga företagen. Underlätta för etableringar, investeringar och tillväxt hos befintliga företag.	Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras.	NKI - företagens upplevelse av servicekvalitet i faktiska ärenden	77	74	75 (oviktat)	Oförändrat
		Svenskt Näringsliv – sammanfattande omdöme över hur det är att driva företag i kommunen. Skala 1-6 där 4 är bra = målet	3,23	3,10	3,12	Oförändrat – Sverigesnitt 3,45

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
-Ge operativt och strategiskt stöd till kommunens chefer	Fungerande informationskanaler	Antal utskickade chefsnytt samt egenkontroll av sidan "Min anställning" på intranätet. Görs årligen i samband med bokslut			Ny	Ny indikator
-Ge administrativt stöd till kommunens verksamheter	Kvalitetssäkra löneutbetalningsprocessen	Egenkontroll av det årliga körschemat för att säkerställa rätt lön i rätt tid med korrekta avdrag. Görs i samband med helårsbokslut			Ny	Ny indikator
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	8,4 %	8,0%	8%	Samma som förra året.
Nämndens utvecklingsmål (ej i grunduppdraget): Ökad friskvård	Ökad utnyttjandegrad av friskvårdsbidraget	Ökad nyttjandegrad av friskvårdsbidraget, mäts vid del- och helårsbokslut	77%	77%	75%	Något vikande.

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Minst nivå 80% nöjda/mycket nöjda (betyg 4-5) vid betygsättning i e-tjänstverktyget Open e-Platform.	Kommunikation, e-tjänster.	Användare av kommunens e-tjänster ska vara nöjda/mycket nöjda med e-tjänsten.	Värde finns ej.	Värde finns ej.	86%	Positiv
Minst 93%, (lagkrav) från Siteimprove accessibility survey, årlig undersökning	Kommunikation, webben sala.se.	Webben, sala.se uppfyller lagen om tillgänglighet till digital offentlig service.	93,4%	93,1%	94,2%	Genomgående positiv stabil trend.
Protokollen ska vara justerade inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel justerade protokoll inom lagstadgad tid (%)	-	-	100%	Ny indikator
Protokollen ska vara anslagna inom lagstadgad tid	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal protokoll anslagna inom föreskriven tid (%)	-	-	100%	Ny indikator
Missiv ska vara inlämnade i rätt mall	Demokratiska processer och nämndadministration	Antal inlämnade missiv i rätt mall (%)	-	-	85%	Ny indikator
Ärenden inlämnade enligt tidsfrist i ärendeberedningsprocessen	Demokratiska processer och nämndadministration	Andel ärenden inlämnade i tid (%)	-	-	85%	Ny indikator
Effektiv och rättssäker ärendeprocess	Demokratiska processer och nämndadministration	Genomsnittlig handläggningstid för e-förslag och motioner			Värde finns ej	Ny indikator
Hög rättssäkerhet i kommunens beslut	Juridisk rådgivning och regel efterlevnad	Andel laglighetsprövningar som lett till upphävida beslut (%)	-	-	Värde finns ej	Ny indikator
Strategiskt stöd till politiken	Årlig genomgång av styrdokument inom området personal: policys, riktlinjer, rutiner och processer. Säkerställa att de är aktuella och stödjer kommunens personalpolitik.	Dokumenterna granskas årligen i samband med årsbokslut. Nyckeltal: andel granskade av totala antalet dokument	-		Ny	Ny indikator
	Rättssäkerhet	Hur nöjd var du med vår förmåga att följa upp att avtalade villkor efterlevs?	-	77,8	45,2	Negativ

Samhällsbyggnadskontoret

Sammanfattning året som gått

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

Under helåret har 270 bostadsanpassningsärenden inkommit för Sala & Heby. Under motsvarande period 2024 inkom 293 ärenden. Antalet ansökningar om förhandsbesked har varit 14 (12) stycken under helåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av småhus och fritidshus har varit 29 (15) stycken under helåret. Antalet bygglovsärenden för nybyggnad av lokaler och verksamheter har varit 5 (8) stycken under helåret. Vi ser fortsatt att aktiviteten på bygg- och bostadsmarknaden är låg. I takt med att räntor och konjunktur förbättras så kommer det att vända men vi ser ännu inga säkra tecken på det.

Inom miljö och hälsoskydd har kontoret genomfört tillsyn enligt prioritering. Redovisningen görs i indikator-tabellen längre bak i delårsrapporten. Organisationsförändringen Nytt Läge 2026 har, under genomförandet, inneburit en kraftig påverkan på kontorets bemanning.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

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

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

ORGANISATION



Viktiga händelser året som gått

Nytt läge 2026 – Samhällsbyggnadskontoret har efter beslut i kommunstyrelsen avvecklat samarbetet med Heby kommun, kring bygglovsgivning, bostadsanpassning och miljö- & hälsoskyddstillsyn. Överlämningen har gått enligt plan, uppsägning av övertaliga medarbetare har genomförts.

Handlingsplanen för Översiktsplan 2050 – Kommunens kontor och de kommunala bolagen arbetar tillsammans med genomförandet av översiktsplanen. Översiktsplanen fastställdes hösten 2023 och kontoret genomför årligen en uppföljning av genomförandet av handlingsplanen.

Strategiskt arbete inom massahantering – Kommunstyrelsen beslutade i augusti 2024 att genomföra ett utvecklingsarbete kring hanteringen av förorenad mark och förorenade massor. Arbetet har genomförts under 2025 och kommer att slutredovisas i början av 2026. Vi följer också nära det arbete som pågår i Falun kring gruvan och föroreningar i mark.

Klimat- och energiplan – Den befintliga planen ska revideras för att säkerställa att kommunen når upp till såväl nationella som lokala mål. Arbetet utgår från den koldioxidbudget som kommunen har tagit fram och det pågående arbetet med tillhörande handlingsplan. Kommunen deltar i ett regionalt projekt (SUVERÅN) som leds av Länsstyrelsen i Västmanland för detta arbete, där resultatet – ett program redo att tas upp för politiskt beslut, ska finnas på plats i december 2026.

Nytt verksamhetssystem - I samband med införandet av nytt verksamhetssystem arbetar vi för att stärka systemstödet och samtidigt minska det totala antalet system. För att nå detta arbetar vi med en kommungemensam modell för systemförvaltning.

Efterfrågan på bostäder och verksamhetsmark – En viktig del i kontorets arbete är att försörja Sala, salaborna och företag i Sala med bostäder och mark för deras behov. Detaljplaner för Norrberg och Salberga har antagits. Exploateringen på Bälthagen fortsätter.

Under 2025 har kontoret, tillsammans med berörda kontor i samhällsbyggnadsprocessen, tagit fram ett förslag på exploateringsprioritering, vilket har beslutats politiskt. Kommunstyrelsen har under genomfört planavstämning vid två tillfällen.

Kostnadssidan avviker också positivt från delårsprognosen, då upphandlingar som tidigare prognostiserats har försenats och därmed inte belastat verksamheten under året.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Externa intäkter	-18 062	-19 707	-18 593	-1 114
Interna intäkter	-652	-602	-990	388
Summa intäkter	-18 714	-20 309	-19 583	-726
Köp av huvudverksamhet, bidrag	5 625	4 237	5 112	-875
Personal-kostnader	31 942	34 720	27 565	7 155
Övriga kostnader	5 961	5 000	7 399	-2 399
Interna kostnader	2 442	2 001	2 587	-586
Summa kostnader	45 970	45 957	42 663	3 294
Resultat	27 256	25 648	23 079	2 569

Samhällsbyggnadskontoret gör ett överskott om 2,6 mnkr för 2025. Med anledning av Nytt Läge 2026 har verksamheten varit kraftigt underbemannad. Det genererar ett överskott om drygt 7,1 mnkr men slår sen mot intäkterna med drygt 1,1 mnkr.

Nedbemanningen har i viss utsträckning täckts av konsulter vilket höjer *övriga kostnader*.

Kostnaderna för bostadsanpassningsbidrag har överstigit budget med nästan 0,9 mnkr men är cirka 0,5 mnkr bättre än föregående års utfall.

Årsprognosen vid delåret uppgick till 24,7 mnkr medan det slutliga utfallet för året blev 23 mnkr. Avvikelsen förklaras främst av högre intäkter än prognostiserat avseende arrendeavgifter och intrångsättningar som inte kunde förutses vid prognostillfället. Vidare har intäkter tillkommit från plankostnadsavtal kopplade till planarbete samt från plankostnadsavtal avseende arbeten genomförda tidigare år som ännu inte hade fakturerats, både interna och externa.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Stab	32	0	0	0
Nämnd	898	1 094	837	256
Byggenheten	9 406	8 133	8 293	-160
Miljöenheten	7 042	5 750	6 009	-259
Plan- och utvecklingsenheten	9 879	10 672	7 941	2 731
Summa	27 256	25 648	23 079	2 569

Dessa siffror ger inte en särskilt god bild över ekonomin vid kontoret. Byggenheten gör ett driftsöverskott om ca 0,7 mnkr, som i tabellen ovan kompenseras av ett underskott inom bostadsanpassningen.

Miljöenheten gör ett underskott om ca 1 mnkr. Det är delvis drivet av att de får bära overhead utifrån den mängd medarbetare som budgeterats, men som enheten sen inte varit under året. När vi är färre medarbetare än budgeterat så har det en kraftig påverkan på enhetens intäkter. Enhetens underskott möts till viss del upp av ett överskott inom alkohol- och tobaksenheten, som den samredovisats med under året.

Plan- och utvecklingsenheten gör ett överskott om 2,7 mnkr. Det består av minskade personalkostnader motsvarande två tjänster samt högre markersättningar och högre intäkter i planverksamheten.

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Inkomster	-88 769	-1 800	-2 418	618
Utgifter	0	1 200	190	1 010
Summa	-88 769	-600	-2 228	1 628

Huvuddelen av inkomsterna här utgörs av handpenningen för försäljning av mark vid Salberga.

EU-PROJEKT

Inget att redovisa.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

ETT VÄXANDE SALA

Indikatorstabellens fyra första rader redovisar indikatorer för ett växande Sala. Det handlar om mängden bostäder och verksamhetsmark som är framtagna för att tas i anspråk respektive under planering.

I planberedskap finns det 468 bostäder i redan antagna detaljplaner. Huvuddelen av dem finns i detaljplanerna Sala Norrängen och Östra kvarteren/Silvervallen. Markberedskapen finns i huvudsak på Nybo. Huvuddelen av bostäder och verksamhetsmark som är under planering ligger i projektet Södra Ångshagen.

Vi saknar målvärden för dessa indikatorer. Många kommuner har målvärden. Ett vanligt mål när det gäller planberedskap är t ex att planberedskaperna ska svara mot genomsnittet av fem senaste årens bostadsbyggnation. Till det skulle det vara lämpligt att koppla mål om olika typer av bebyggelse, så att det finns byggrätter för såväl friliggande hus och radhus som för flerbostadshus. Det vore också en viktig signal att ta fram så att det finns byggrätter i samtliga serviceorter i kommunen. Det vore en stark signal om att vi vill se utveckling och bebyggelse i hela kommunen.

Siffran för verksamhetsmark har justerats upp i samband med årsskiftet. Den tidigare siffran (8,5) innehöll bara kommunalt ägd verksamhetsmark. Men eftersom syftet med indikatorn är att säkerställa att vi har planlagd verksamhetsmark i kommunen så har vi bedömt att det är rimligt att ta med mark oavsett vem som äger den.

Den kommunalt ägda verksamhetsmark som är planlagd finns i Nybo. Dock kan vi idag inte ta den i anspråk eftersom vi vet för lite om eventuella föroreningar i marken. Investeringar i gata och belysning behöver göras. Efterfrågan på mark på platsen verkar måttlig, främst med anledning av det svaga logistikläget.

Verksamhetsmarken under planläggning finns i projektet Södra Ångshagen, längs Stockholmsvägen (rv56). Det är ett förhållandevis litet område med starkt skyltläge. En viktig utmaning är att kunna nyttja, men samtidigt reglera skyltläget så att angöringen till Sala inte upplevs som en julgran.

Att exploatera verksamhetsmark innebär höga kostnader. Därför är det angeläget att göra det i större exploateringar som kan byggas ut etappvis över tid. För etableringar när det gäller verkstad, industri, logistik och energi är det angeläget att arbetet med nytt verksamhetsområde i Isätra kommer igång.

ETT HÅLLBART SALA

Indikatorstabellens rader 5-6 och 9-12 redovisar indikatorer för ett hållbart Sala. Här listar vi den handläggning där vi bedriver myndighetsutövning. Vi reglerar att bebyggelse sker på ett ordnat och säkert sätt samt att verksamhetsutövare som riskerar att

påverka miljön eller människors hälsa bedriver sin verksamhet på ett ansvarsfullt sätt.

Här följer vi upp att kontoret genomför sitt uppdrag så att den tillsyn och lovgivning som ska genomföras också sker; i korthet – vi ska handlägga de bygglov som kommer in, varken fler eller färre; vi ska genomföra tillsyn på de anläggningar som finns, varken fler eller färre.

Antalet bygglov följer våra förväntningar. Antalet färdigställda bostäder är litet och vi ser ännu ingen tillströmning som skulle tyda på en förbättrad ekonomi.

Indikatorerna visar att vi i allt väsentligt genomför den prioriterade tillsynen. Det är ett styrkebesked att kontoret levererar det samtidigt som vi säger upp medarbetare.

Det senaste året har vi kraftigt förbättrat handläggning och tillsyn när det gäller alkohol och tobak. Det är en framgångssaga efter flera år av brister.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

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

Den genomsnittliga handläggningstiden för bygglov varierar något lite under året men ligger på 24 dagar för helåret. Det är där det brukar ligga. Inom ramen för Nytt läge 2026 har vi en hög belastning, men tack vare att inflödet av bygglovsärenden är begränsat ligger handläggningstiden fortsatt stabil. Vi bör nog räkna med att den kommer att stiga när byggmarknaden och ekonomin förstärks. Samtidigt har Boverkets nya byggregler precis börjat gälla och vi står inför en förändring av lovreglerna. Sammantaget är det svårt att dra en klar slutsats av hur det kommer att belasta oss och hur handläggningstid och resursläge kommer att påverkas.

Plan- och bygglagen ska prövas inom 70 dagar från inkommen komplett ansökan. Det innebär att Sala ligger mycket bra till när det gäller snabb handläggning.

Vi följer också upp rättstillämpningen i ett mått som vi kallar "rättssäkra beslut". Där följer vi hur stor andel av överklagade beslut som håller i prövning i högre instans (länsstyrelse, förvaltningsrätt, mark- och miljödomstol etc.) Under 2025 har överprövande instanser fastställt kommunens beslut i tio av sexton prövade fall.

UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

MÅL

Genomförande av kommunstyrelsens beslut att avveckla samarbetet med Heby

RESULTAT

Samarbetet med Heby är avvecklat

Framtiden

- Arbetet med översiktsplan prioriterar förnybar energi, klimatanpassning; Norrmalm och Isätra.
- Arbetet med detaljplaner prioriterar pågående planer och på sikt Silvervallen, framtida badhus, Strömsbacka, Fridhem Östra samt översyn av detaljplaner i servicenoderna.
- Exploateringens prioriteringar i närtid är Salberga, Norrberg, Bältarhagen och Sala Norrängen.
- Arbete med att ta fram *Salaspecifika riktvärden för föroreningar i mark* pågår.
- Regionalt samarbete pågår kring klimat- och energiplan och vi förbereder för att ta fram en klimatfärdplan för Sala kommun.

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

Indikatorer Samhällsbyggnadskontoret 2025

Nyckeltal	Beskrivning	Mått	Periodens resultat	Kommentar
Planberedskap	Ej påbörjade bostäder i beslutade detaljplanplaner	antal	468	251231
Markberedskap	Planlagd verksamhetsmark för försäljning	hektar	22,6	251231
Bostäder i planprocess	Bostäder i pågående detaljplanering	antal	820	251231
Verksamhetsmark i planprocess	Verksamhetsmark i pågående detaljplanering	hektar	14,4	251231
Beviljade lov	Beviljade bygg-, mark-, rivningslov	antal	171	251231
Färdigställda bostäder	Antal lägenheter som fått slutbesked	antal	6 (Heby) + 14 (Sala)	251231
Handläggningstid lovärenden	Genomsnittlig handläggningstid	dagar	Q1: 23dagar Q2: 28dagar Q3: 18 dagar Q4: 25 dagar	251231
Rättssäkra beslut	Beslut som fastställts vid överprövning	antal	10/16	251231
Miljötillsyn - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	B anläggning - 25/23 C anläggning - 32/33	251231
Livsmedelskontroll	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	110/118	251231
Hälsoskydd - årlig avgift	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	18/18	251231
Alkohol - yttre tillsyn, Tobak - yttre tillsyn	Utförd tillsyn/planerad tillsyn	antal	28/28 28/28	251231

Tekniska kontoret - exkl Vatten och Avlopp

Sammanfattning året som gått

Under 2025 präglades kontoret av omfattande åtgärder för att nå ekonomi i balans.

Flera politiska beslut och interna utredningarna resulterade i en åtgärdslista som verksamheterna arbetade utifrån, för att uppnå budget i balans.

En organisationsförändring genomfördes där Gata- och parkenheterna slogs samman för att skapa bättre synergieffekt och minska kostnaderna för enheten.

Inom verksamhet Fastighet genomfördes ett övergripande utvecklingsarbete med fokus på verksamhetens grunduppdrag, en hållbar ekonomi och en effektiv organisation. Projektgruppen omorganiserades och anpassades utifrån den framtida investeringsplan.

Kommunövergripande riktlinjer för investeringar beslutades under året.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Tekniska kontoret ansvarar för:

- lokalförsörjning samt verkställa inhyrning av lokaler till kommunens verksamheter,
- drift, förvaltning och investeringar i kommunens fastigheter,
- måltidsverksamhet vilket innefattar tillagning och servering av goda, näringsriktiga och hållbara måltider till förskola, grundskola, gymnasieskola samt till äldreomsorgens särskilda boenden,
- ansvar för kommunens tjänstefordon,
- drift, förvaltning och investeringar för
 - o allmän platsmark dvs gator och parker
 - o vatten- och avloppsförsörjning,
 - o Gruvans vattensystem,
- kommunens trafikåtaganden, lokala trafikföreskrifter, parkeringsövervakning samt tillståndsgivning för parkering,
- kommunens kartverk och geografiska informationssystem, ortnamn och adresser,
- kommunens skogsinnehav samt
- kommunalt samhällsfinansierade transporter; lokalbussar, färdtjänst och skolskjuts.

Kontoret upprätthåller kontinuerlig beredskap för gata, park, vatten- och avlopp samt kommunens fastighetsinnehav.

I budget 2025 med strategisk plan 2026 – 2027 har uppdrag till kommunstyrelsen givits till utförande verksamhet Fastighet. Uppdragen har följt med från tidigare år och sker i samverkan över kontorsgränser.

- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att förbättra det strategiska arbetet med kommunens fastigheter:**
Arbetet med att revidera riktlinjerna för lokalförsörjning, inhyrning av lokaler samt investeringar är påbörjat och ska färdigställas 2026. Arbetet med grunduppdraget fördjupades genom en genomlysning av verksamheten, i syfte att säkerställa tydlighet i roll och ansvar, kvalitativa och långsiktiga underhållsplaner samt att verksamheten levererar det som förväntas enligt lagkrav.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med kultur- och fritidsnämnden fortsätta arbetet för framtidens badhus i kommunen**
Kommunstyrelsen tillsatte 2,5 mkr. Från kommunstyrelsens förfogande för 2025. En teknisk utredning av det befintliga badhus påbörjades under våren och slutrapport mottogs i slutet av 2025. Rapporten ska vara vägledande för kommande investeringar för att förlänga livslängd och funktion.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med äldre- och omsorgsnämnden säkerställa en ökad tillgång till platser inom LSS boende i kommunen.**
Fyra av fem kommunägda byggnader på Klövervägen (tidigare elevbostäder) identifierades som möjliga LSS bostäder. En intern teknisk och behovsutredning ligger till grund för slutsats och rekommendation, inför beslut under 2026.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda möjligheterna att återta städningen av kommunens lokaler inom Sala tätort i kommunal regi**
Återkoppling till Kommunstyrelsens ledningsutskott skedde under våren. Ett politiskt beslut fattades om att utvärdera kvalitet av lokalvård i egen regi, inom de verksamheter som redan hade dessa kombitjänster. Åtterapportering till Kommunstyrelse kan ske under 2026.
- **Fortsatt arbete, tillsammans med Social- och arbetsmarknadskontoret, verka för en framtida familjecentral**
En Familjecentralsliknande verksamhet, med stöd och resurser från Social och arbetsmarknadskontoret, startades upp under februari i externa lokaler. Lärkbacksskolan har identifierats som en möjlig lokal och utredning om lämplighet hanteras under början av 2026.
- **Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda olika möjliga utformningar av färdtjänsttaxan för att uppnå en mer rättvis taxemodell.**
En dialog pågår inom regionen att införa en enhetlig riktlinje och taxemodell för färdtjänstresenärer där Sala kommun deltar.
- **Kommunstyrelsen beslutar att samtliga verksamheter som internfakturerar sina kostnader ges i uppdrag att tillsammans med beställande verksamheter arbeta för kostnadsänkningar**

Uppdraget återrapporterades i samband med beslutet om budget i balans.

- **Kommunstyrelsen beslutar att fastighetsbeståndet ses över med syfte att sänka kostnader**
Uppdraget återrapporterades i samband med beslutet om budget i balans.
- **Kommunstyrelsen beslutar att behovsprövning och godkännande för att teckna nya hyresavtal för externa lokaler görs av kommundirektören.**
Uppdraget återrapporterades i samband med beslutet om budget i balans.

ORGANISATION

Tekniska kontoret består av verksamheterna Fastighet, Måltid och enheterna Gata/park, Projekt och utveckling, VA-drift och Kart/mät. Som en del av staben ingår kommunens skogsinnehav, verksamhetsutvecklare, ekonomiadministratörer samt kollektivtrafik och särskild kollektivtrafik. Totalt arbetar ca 150 personer på Tekniska kontoret och personalomsättningen 2025 var 12,8 procent.

Viktiga händelser året som gått

Kontorsledning

- En Samhällsfinansierade transporter har under året slutfört en omfattande kartläggning och effektivisering av den inomkommunala busstrafiken. Syftet var att omfördela kapacitet från turer med få resenärer och minska antalet bussar i omlopp, utan att försämra servicen för majoriteten av resenärerna. De största ekonomiska effekterna väntas komma år, men redan 2025 minskade kostnaderna för en skolbuss som kunde tas bort efter omplanering av VL-trafik och ändrat lektionsschema i samarbete med skolan.
- Färdtjänsten har gradvis ökat. Både i antalet färdtjänstberättigade och antalet genomförda resor. Antalet färdtjänststillstånd har ökat med 18,4% under 2025 (oktober) och antalet resor har ökat med 2,34% under 2025 (oktober). Ökningen antas bero på demografiska förändringar och synes ha mattats av något jämfört med ökningen i antal resor mellan 2023-2025 som var 48% (oktober).

Fastighet

- Intern genomlysning har genomförts utifrån syfte att se över verksamhetens arbetssätt kopplat till grunduppdrag, struktur och organisation. Åtgärder har vidtagits och fortsätter genomföras under 2026, vilket ska resultera i en hållbar verksamhet med en ekonomi i balans.
- Investeringsprojektet Åkraskolan med anpassad skola och förskolan färdigställdes under året. Slutrapport med ekonomiskt utfall färdigställs 2026.
- Anpassning av Ålängan på Jakobsbergsgatan till LSS-boende slutfördes i slutet av året. Hyrs ut till verksamhet från början av 2026.
- Anpassning av Gröna villan på Lasarettsgatan 6 möjliggjorde intern uthyrning till verksamhet med start 2026.

- Solcellsanläggningarna, Åkraskolan och Möklinta skola, har presterat över estimat, besparingar runt 300tkr samt 100 ton CO2. En betydande miljövinst som kan jämföras med årlig energianvändning för ca 10 villor i Sverige.
- Under året lämnades ett tiotal externa objekt, varav hälften bestod av moduler. Fastighet arbetade strategiskt och kontinuerligt med att effektivisera de lokalytor som är egenägda för att därigenom kunna avveckla externa lokaler.
- Översyn av kommunens ägda fastigheter pågick löpande under hela året. Objekt som legat ute till försäljning under 2025 är: Sala stationshus, Fabriksgatan 12 samt Åsgården i Möklinta. Ingen avyttring genomfördes under året.

Måltid

- Ett omfattande utredningsarbete har pågått tillsammans med Skolkontoret under året med anledning av minskat antal barn och elever i förskola och grundskola i syfte att minska verksamhetens kostnader kopplat till minskade interna intäkter.
- Måltidsenheten har internfakturerat Skolkontorets förskolor med 2 mkr för 2025 enligt beslut i KS utifrån demografisk utveckling.
- Effektiviseringskrav på 600 tkr enligt beslut i Kommunstyrelsen hanterades genom att medarbetare omplacerades till kök där personal slutat.
- Antalet kök minskade till 21 kök under 2025 då Åkraskolan slogs samman med Lärkbackskolan och Ekdalens modulförskola har avslutats. Detta har minskat antalet årsarbetare med 3 personer.
- Möjligheterna till kombinationstjänster utreddes tillsammans med förskola och grundskola utifrån demografisk utveckling och utifrån principen om Rätten till heltid. På grund av olika kompetenskrav och skilda personalbehov under del av dagen har detta inte varit möjligt under året.
- Utifrån det ekonomiska läget har en genomlysning av verksamheten inletts under hösten i syfte att identifiera nyckeltal och även jämföra kostnader med sex likvärdiga kommuner. Genomgång av grunduppdrag för att identifiera eventuella uppgifter utanför grunduppdraget och lagstadgade krav. En tidsstudie har genomförts för att identifiera tidsåtgång för tillagning av de olika måltiderna inklusive servering, disk och städning. Nu pågår analysarbetet och rapportskrivning.
- Äldrenämnden beslutade i december att personer i Möklinta och Ransta med beviljat bistånd i matsituation ska kunna erbjudas att köpa matlådor med skolmat då skolans verksamhet håller öppet.
- Äldrenämnden beslutade även att övergå till en lunchrätt med viss valfrihet på vardagar på Särskilt boende. Detta ska införas 2026 med en utvärdering i juni 2026.

Gata & park

- Arbete med utredningar inom fordonsverksamheten slutfördes.
- Åtgärder genomfördes för att nå budget i balans, till exempel minskat antalet fordon i kommunen med 15 stycken samt genom en omorganisation med färre antal chefer.
- Nytt avtal avseende skogsförvaltning och arbete utifrån skogsrevision tecknades.

- Extrem växtlighet för parkorganisationen hanteras (gräs växte mycket och långt in på hösten).
- Ny upphandling entreprenörer snö- och halkbekämpning genomfördes.
- Nya medarbetare anställdes för att öka och bredda kompetens samt att effektivisera organisationen.
- Ny riktlinje för fordons hantering beslutades i Kommunstyrelsen.

Projekt & Utveckling

- En ny gång- och cykelväg anlades vid nya Åkraskolan för att förbättra trafiksäkerheten.
- Nya farthinder anlades på Silvermyntsgatan, Vintergatan och Strandvägen.
- Under året påbörjades arbetet med detaljplaner för Södra/Östra Ångshagen, Hammarhagen Östra, Norrberg och Kärrbäcksbö, inklusive framtagandet av kalkyler och utredningar som underlag för den fortsatta planeringen.
- Startbesked rörande Bältarhagen och Norrberg inväntas fortsatt. Under tiden pågår arbete med att ta fram underlag och upprätthålla beredskap för kommande beslut.
- Gång- och cykelvägen mellan Ransta och Kumla kyrkby har färdigställts av Trafikverket och invigdes den 30 augusti.
- Samverkan med Trafikverket kring väg 56 Sala-Heby samt ny gång- och cykelväg Sala-Kumla fortsatte under året.
- Inom parkprogrammet genomfördes mindre investeringar, såsom renovering av bollplan, upprustning av lekplatser samt renovering av bryggor och broar i centrala Sala.
- Arbetet med att stärka dammsäkerheten i Gruvans vattensystem har bedrivs enligt plan. Fyra projekt har slutförts med delfinansiering från MSB.
- Miljöåtgärder vid Sala silvergruva, finansierade av Naturvårdsverket, är i slutfasen för att förhindra åtkomst till förorenat material. För nästa steg, sanering av Pråmån, pågår förprojektering inför miljöprövning.

Kart & Mät

- Investeringsmedel gick till förnyelse av verksamhetskritisk mätutrustning.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-96 473	-82 753	-73 672	-9 081
Interna intäkter	-361 607	-378 769	-336 809	-41 960
Summa intäkter	-458 080	-461 522	-410 481	-51 041
Köp av huvudverksamhet, bidrag	31 261	30 073	33 894	-3 821
Personalkostnader	89 758	90 369	83 260	7 109
Övriga kostnader	382 135	391 651	335 032	56 619
Interna kostnader	102 995	68 554	81 379	-12 825
Summa kostnader	606 150	580 647	533 566	47 081
Resultat	148 070	119 124	123 085	-3 960

Externa intäkter:

Avvikelsen på -9 mnkr beror på att intäkterna för Gruvans saneringsprojekt är för högt budgeterade, dock möts dessa av motsvarande lägre kostnader så ingen resultatpåverkan uppstår.

Interna intäkter:

Avvikelsen består i huvudsak av tre delar: Inom Gata & park är avvikelsen -11,9 mnkr mot budget och det beror en avskaffad interndebitering mellan enheterna. Avvikelsen har därmed ingen resultatpåverkan eftersom motsvarande kostnad saknas hos respektive motpart.

Fastighetsenheten avviker med -26,4 mnkr, varav 11,5 mnkr budgeterades som interna intäkter avseende bostadshyror inom äldreomsorgen, dessa redovisas som externa intäkter och dessa har därmed heller ingen resultatpåverkan. 14,9 mnkr är uteblivna intäkter för tomställda lokaler och evakueringslokaler.

Måltid avviker med -3,6 mnkr vilket beror på det minskade antalet barn inom skolan. Verksamheten har genomfört åtgärder som har mött upp detta.

Köp av huvudverksamhet:

Avvikelsen är -3,8 mnkr varav 3,5 mnkr är en redovisningsmässig effekt efter etableringen av GC-vägen mellan Ransta - Kumla Kyrkby och avser belysning, motsvarande intäkt har erhållits från Trafikverket. Resterande 0,3 mnkr avser ökade kostnader för färdtjänst under årets 2 sista månader beroende på nytt avtal från den 1 nov tecknat av Region Västmanland.

Personalkostnader:

Avvikelsen är positiv mot budget med 7,1 mnkr och beror på avvecklade chefstjänster inom Gata & park, vakant kontorschefstjänst under 8 månader, och avvecklingen av projektenheten inom fastighet samt pensionsavgångar som inte ersättningsrekryterats.

Övriga kostnader:

Utfallet är 56,6 mnkr bättre än budget och består i huvudsak av två delar. Inom Gruvans sanering är kostnaderna 34,7 mnkr lägre än budget.

Inom Fastighet har återhållsamhet inom verksamheten samt kostnadsänkande åtgärder lett till att kostnaderna är 30,4 mnkr lägre än budget, primärt inom löpande drift och underhåll, det skall dock noteras att detta inte är hållbart i ett längre perspektiv då de framtida kostnaderna för underhåll kommer att öka markant då.

Kontorsledning har ett underskott mot budget på 3,5 mnkr varav 1 mnkr beror på interimslösning med inhyrd kontorschef under 8 månader. 2,5 mnkr är kopplat till skogsdrift och utgörs av 1 mnkr i kommissionsavgifter för skogsförvaltningen och 1,5 mnkr utgörs av avverknings och återplanteringskostnader.

Kollektivtrafiken avviker med 7,4 mnkr mot budget där 1,2 mnkr utgörs av den allmänna kollektivtrafiken, 4,8 mnkr utgörs av skolskjuts både den som utgörs av den allmänna kollektivtrafiken och delvis av den upphandlade delen, 1,3 mnkr, det beror på ökade driftskostnader kopplade till fordonsflottan än antaget i budget. 1,3 mnkr utgörs av ett ökat antal färdtjänstresor och resor kopplade till LSS.

Sammantaget för både Gata & park verksamheten har generell återhållsamhet bidragit till en positiv avvikelse mot budget med 1,1 mnkr.

Måltid redovisar 1,1 mnkr bättre än budget varav 1,0 mnkr utgörs av lägre livsmedelskostnader än budgeterat.

Interna kostnader:

Avvikelsen utgörs av högre internräntekostnader inom fastighet än antaget i budget.

Avvikelse mot delårs prognos per verksamhet

Kontorsledning, delårs prognos -6,0 mnkr, utfall -7,4 mnkr. Den ökade intäkten beror på ett större uttag ur skogen än antaget i prognos.

Samhällsfinansierade resor, delårsprognos 59,8 mnkr, utfall 62,8 mnkr. Avvikelsen beror på ökade kostnader för skoltransporter och färdtjänst.

Gata, delårs prognos 28,0 mnkr, utfall 27,7 mnkr. Lägre kostnader för snöröjning än befarat.

Park, delårs prognos 12,3 mnkr, utfall 12,0 mnkr. Intäkt för försäljning av maskiner.

Kart / Mät, delårsprognos 2,6 mnkr, utfall 2,6 mnkr. Ingen avvikelse.

Projekt och utveckling, delårsprognos 5,0 mnkr, utfall 5,2 mnkr. Lägre intäkter från parkeringsövervakning än beräknat.

Fastighet, delårsprognos 15,2 mnkr, utfall 16,8 mnkr. 1,4 mnkr utgörs av redovisnings effekt vid omföring av inhyrda lokaler, enligt RKR:s riktlinjer, denna är svår att beräkna vid prognostillfällen. 0,2 mnkr utgörs av de förändrade elavgifterna.

Gruvans sanering, delårsprognos 0,0 mnkr, utfall 0,5 mnkr. Tvistiga fakturor som ännu inte kunnat återsökas.

Måltid, delårsprognos 1,1 mnkr, utfall 2,5 mnkr. Felaktigt prognosticerat gällande overheadfördelning.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Kontorsledning	-9 123	-1 200	-7 409	6 209
Samhällsfinansierade resor	61 991	55 337	62 882	-7 545
Gata	30 522	27 085	27 695	-610
Park	13 893	11 739	12 076	-337
Kart & Mät	3 300	3 018	2 679	338
Projekt & Utveckling	4 787	4 738	5 229	-491
Fastighet	38 018	17 407	16 877	530
Saneringsprojekt Gruvan	0	0	504	-504
Måltidsenheten	4 681	1 000	2 550	-1 550
Summa	148 070	119 124	123 085	-3 960

Kontorsledning

Övergripande kontorsledning gör ett positivt resultat om 7,3 mnkr. Nettointäkten för skogen blev 7,9 mnkr. Budget för ledning var ett överskott på 1,2 mnkr.

Samhällsfinansierade resor

Verksamheten redovisar ett underskott på 7,5 mnkr jmf med budget. Underskottet härrör från ett ökat resande med färdtjänst och LSS-resor samt ökade kostnader för skolskjuts. De åtgärder som genomförts under hösten bör minska kostnaderna inom kollektivtrafiken inklusive bättre samordning med skolkontoret gällande samtrafik kommer att få full effekt under 2026. Den reviderade tidtabellen och trafikplanen gällande kollektivtrafik började gälla den 5 dec 2025.

Gata

Underskottet om 0,6 mnkr uppstår i samband med anläggandet av belysningsanläggning på den nya GC-vägen mellan Ransta & Kumla kyrkby.

Park

Verksamheten redovisar ett negativt resultat på 0,4 mnkr mot budget. Underskottet beror på en högre materialkostnad för underhåll av parker än antaget i budget.

Kart & Mät

Årets resultat är 0,3 mnkr bättre än budget och beror i sin helhet på lägre personalkostnader än budgeterat.

Projekt & Utveckling

Årets resultat är ca 0,5 mnkr sämre än budget. Avvikelsen beror på lägre intäkter än planerat samt högre personalkostnader. Inom trafikövervakningen har intäkterna blivit lägre till följd av att leverantören behövt arbeta två och två i vissa situationer, vilket minskat den effektiva arbetstiden. Därutöver saknades cirka 100 tkr för sjökalkning i budgeten.

Saneringsprojektet Gruvan

Underskottet utgörs av kostnader där oenighet med leverantör / entreprenör gällande fakturabelopp medför att dessa kostnader inte har kunnat återsökas än från Länsstyrelsen, dessa kostnader belastar därför resultatet 2025 men återsökning av beloppen kommer att ske när oenigheterna är lösta.

Fastighet

Under 2025 tilldelades Fastighet en budget som uppgick till 17,4 mnkr. Årets resultat uppgår till 16,9 mnkr, verksamheten redovisar ett överskott mot budget med 0,5 mnkr.

Fastighet har en köp- och säljverksamhet, vilket betyder att kostnaderna för driften av kommunens fastigheter ska tas ut av motsvarande hyresintäkter. För att hantera tidigare års stora underskott har kraftiga åtgärder genomförts, som i sin helhet väntas ge full effekt först år 2026.

Måltid

Måltid redovisar ett underskott på 1,5 mkr jämfört med budget. Året har präglats av lägre interna intäkter på grund av den demografiska utvecklingen med färre antal barn i förskolor och elever i grundskola. Kostnadsbesparingar har skett i form av minskade personal- och hyreskostnader då antalet kök minskade i samband med höstterminens start. Verksamheten har haft lägre livsmedelskostnad än budgeterat trots ökade livsmedelspriser genom aktiva val av produkter.

UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Drift förskolor, Dalhem, Emmylund, Ekörren	110	Löpande drift för bevakning och skötsel
Hyra evakueringsmoduler, Emmylund	4 295	Avtal till 2028-12-31
Merkostnad Ekdalens modulförskola	7 208	Avtal till 2027-12-31
Avetableringskostnader Gärdesta modulskola	402	Avetablerad Q4 2025

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Kontorsledningsprogram	0	37 009	0	37 009
Gatuprogram	9 432	15 600	7 654	7 946
Parkprogram	1 901	3 400	1 710	1 690
Kart & Mät	371	350	335	15
Projekt & Utveckling	8 590	5 316	7 589	-2 273
Lokalprogram	323 340	74 200	56 329	17 871
Summa	343 635	135 875	73 617	62 258

Gatuprogram

Ej genomförda exploaterings och detaljplanearbete 4,5 mnkr samt ej genomförda maskininvesteringar 3,0 mnkr.

Parkprogram

Ej genomförda exploateringar 0,5 mnkr. Uteblivna lagkrav gällande förpackningsinsamling 0,5 mnkr. Återhållsamhet med trädplan, broar och lekplatser 0,7 mnkr.

Kart & Mät

Ingen avvikelse.

Projekt & Utveckling

Gruvans sanering, investeringsbidrag som ännu inte betalats ut.

Lokalprogram

Har ett redovisat utfall på 17,8 mnkr i överskott. Effekten uppstår bland annat till följd av att anläggningsregistret rättats på några anläggningsobjekt, samt att stora projekt komponentindelats efter slutförande.

Under året har byggnationen av den nya skolan på Åkraområdet avslutats. Projektet har innefattat ny skola F-6 med anpassad skola, tillagningskök samt utbyggnad av den intilliggande Åkra förskola. Tidplan och projektbudget har hållits för år 2025, resultatet är ett överskott på 11,8 mnkr för året.

Renovering av elevhemmen vid Ösby Naturbruksgymnasium har genomförts. Mindre markarbeten återstår.

Del i byggnad Jakobsbergsgården/Ålängan har anpassats till LSS-boende, mindre åtgärder återstår som kommer slutföras 2026.

Statsbidrag för investeringar har erhållits från Trafikverket för busshållplats vid skolan i Möklinta, 650 tkr, samt från MSB för tillskapande av ledningsplats och ny datorhall, 3,0 mnkr.

Årligen återkommande projekt såsom planerat underhåll, säkerhetsåtgärder, verksamhetsanpassningar och tillgänglighetsanpassningar har fortgått enligt plan och inom budgeterat anslag.

EU-PROJEKT

Tekniska kontoret har inte haft några EU-projekt under 2025.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år.

En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

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

Analys

Under året har en arbetsmetod för kapacitetskartläggning av lokaler utformats, detta för att få statistik på beläggningsgraden i kommunens lokaler. Kapacitetsutredning har genomförts på Sala kommuns förskolor. Indikator för lokalkapacitet för hela kommunen saknas men resultatet för året avseende förskolan i kommunen visar det på en beläggningsgrad på 72%. Generellt kan detta ses som en låg beläggningsgrad och indikerar att det finns en överkapacitet inom den kommunala förskolan. Överkapacitet på lokaler inom förskolan kan dels bero på de pågående demografiska förändringarna där omställningen går snabbare prognos.

Detaljplaner är ett långsiktigt arbete och sker i samverkan mellan flera olika kontor, framförallt mellan Tekniska kontoret och Samhällsbyggnadskontoret. De planerade investeringarna i kommunen har minskat vilket också leder till färre detaljplaner. Under året har inga detaljplaner förverkligats och därav finns inga tider att mäta och jämföra med.

Sammanfattning

Många kommuner genomgår strukturella förändringar i befolkningstillväxt och expansion så även Sala. Detta syns i resultaten för målen av ett Växande Sala och tar sig uttryck både i överkapacitet i lokaler och i minskad expansion. Det troliga är att dessa förutsättningar kommer att bestå kommande år och därmed påverka kommunen ytterligare.

Att jämföra resultat mellan mål och år är av vikt för att få en bild av utvecklingen i kommunen.

Eftersom det saknas framtagna nyckeltal för indikatorerna blir jämförelser mellan år omöjliga att göra och

därför behövs ett fortsatt arbete med att ta fram relevanta nyckeltal för uppsatta mål.

Slutsats

Utifrån indikatorer och resultat ovan är det svårt att bedöma Tekniska kontorets bidrag till målet Ett växande Sala. Genom verksamhet Fastighet inom Tekniska kontoret har påbörjat arbetet med att kartlägga lokalkapaciteten i kommunens lokaler kommer detta på sikt att bidra till bättre kontroll, att få en gemensam struktur som i sin tur bidrar till måluppfyllelse. Arbetet med att kartlägga kapaciteten bör fortsätta för alla kommunens verksamheter. Utan ett sådant arbete finns stor risk att överkapacitet samt att ändamålsenliga lokaler ej finns att tillgå, kvarstår eftersom de demografiska förändringarna troligen kommer fortsätta de närmaste åren. För att kunna göra rätt prioriteringar och avyttra eller tillskapa lokalytor behövs kartläggningar och ett löpande lokalförsörjningsarbete finns som underlag.

Tekniska kontoret bör fortsätta sitt arbete med att ta fram indikatorer och nyckeltal som svarar upp mot målet. Det bör också väljas nyckeltal som är jämförbara mellan år för att skapa en bättre bild av utvecklingen och för att kunna få en mer samlad och övergripande bild av kommunen. Det är också av vikt att arbetet med att skapa strukturer såsom att ta fram riktlinjer, och instruktioner inom Tekniska kontoret fortsätter så att påverkan av de demografiska förändringarna kan mötas upp i god tid.

Beroende på vilket perspektiv som intas på Ett växande Sala kan målet ses som delvis uppnått då de resultat och aktiviteter som redovisas och gjorts bidragit till bättre interna strukturer och rutiner vilket medfört att den interna organisationen vuxit i kunskap och erfarenhet.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Nyckeltalen för Ett hållbart Sala saknas på flera av indikatorerna vilket medför att det blir svårt att göra en analys av progressionen för målet. Aktiviteterna som planerats och genomförts för att uppnå målet visar

däremot på att framsteg görs för ett mer hållbart samhälle.

Indikatorn god ekonomisk hushållning visar på en förändring i rätt riktning där flertalet av verksamheterna inte har någon budgetavvikelse, vilket kan utläsas i det ekonomiska resultatet. Den ändrade trenden beror troligen på det strukturerade arbetet som genomförts med att inventera möjliga besparingar och verkställandet av aktuella möjligheter till besparingar och neddragningar för en budget i balans.

Ett annat nyckeltal, andel nöjda invånare, som finns i sammanställningen för indikatorn attraktiva parker och skogar visar på en minskad nöjdhet med kommunens parker. Detta kan relateras till att begränsningar och förändringar gjorts i skötseln av dessa under de senaste åren.

Måltidsenhetens arbete med minskat matsvinn har ett positivt resultat och ligger väl till i jämförelser med andra kommuners nyckeltal för måltidssvinn samt mängd uppäten mat. Olika aktiviteter och medvetandegörande insatser har varit en del av framgångsarbetet.

Sammanfattning

Trots svårigheter att utläsa något resultat i nyckeltalen kan ändå en trend anas att Tekniska kontoret har en progression i måluppfyllelsen. Detta framförallt genom de aktiviteter som genomförts där flera av aktiviteterna bygger på fokus på grunduppdraget och att skapa struktur för det fortsatta arbetet.

Åtgärdslistan för en budget i balans visar på ett framgångsrikt sätt att arbeta då flera verksamheter minskat sina underskott efter genomförda åtgärder.

En minskning av skötseln inom parkförvaltningen visar direkt på en förändring i medborgarnas nöjdhet.

Måltidsenhetens arbete med att ta fram mätetal för matsvinnet i kombination med medvetandegörande insatser utvecklar en positiv trend där minskningen av svinnet stadigt går ner.

Slutsats

Målet är delvis nått. Måluppfyllelsen baseras på de framgångsrika aktiviteterna som gjorts under året såsom, listan för budget i balans, framtagandet av planer och fokuset på grunduppdraget i verksamheterna. Att fortsätta detta arbete är av största vikt inom Tekniska kontoret och dess verksamheter för att över tid få förutsättningar att arbeta mer proaktivt och kunna planera framtida utvecklingsinsatser.

Samtidigt visar resultaten på att när ambitionsnivån sänks och blir synliga för medborgarna så reagerar medborgarna ofta med missnöje. Samma gäller medarbetarna inom verksamheterna, även de påverkas av förändringar såsom neddragningar, vilket har skapat oro i arbetsgruppen, ökat arbetsbelastningen och minskat trivselen. Detta kan vara värt att ta i beaktande då andra neddragningar eller förändringar planeras eller diskuteras då det kan vara av värde att tänka igenom alternativa vägar eller besluta om ambitionsnivå och motivera dessa före beslut. Dessutom visar flera

av aktiviteterna på att när man arbetar medvetandegörande och att det man lyser på och bearbetar ofta ger positiva förändringar.

En annan slutsats som kan dras utifrån resultaten av aktiviteterna är att det kan vara viktigt att våga satsa på och göra investeringar i olika projekt för att på sikt nå de planer som satts upp till exempel inom miljö och hållbarhet.

Flera av de förändringar som gjort hittills under året och de aktiviteter som skapar bättre strukturer behöver mer tid för att säkerställa att dessa ger önskat resultat och vad effekterna blir över tid.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

Under avsnittet för målet Ett tryggt och rättvist Sala saknar flera av indikatorerna mätetal vilket komplicerar analysen. Däremot är aktiviteter för indikatorerna planerade och beskrivna och utifrån dem går det att se en progression i måluppfyllelsen.

Inom området Ett tryggt och rättvist Sala har arbetet på Tekniska kontoret med att skapa rutiner och instruktioner resulterat i bättre struktur och minskad sårbarhet.

Måltidsenheten genomförda dialogmältider med vårdnadshavare har ökat transparensen och medvetenheten kring skolmältider hos vårdnadshavarna. Dialogerna visar på ett stort intresse från vårdnadshavarna då de generellt sett hade ett oväntat högt deltagande. Detta kan med största sannolikhet härledas till att det är viktigt för medborgare att känna delaktighet och att deras synpunkter är värdefulla för kommunen.

Utbildningsinsatser för tjänstepersoner inom Tekniska kontoret så som medveten kommunikation har resulterat i en gemensam plattform och bild av hur vi inom kontoret kan genomföra och sköta dialogen med medborgarna, vilket också var ett av syftena med insatsen.

Sammanfattning

Då nyckeltal och mätetal saknas till flera av indikatorerna för Ett hållbart Sala går det inte att göra jämförelser med tidigare år eller andra kommuner.

En planerad aktivitetslista har ändå bidragit till goda resultat och utveckling mot målen.

Dialog som metod, med medborgare samt övriga kontor inom Sala kommun, visar på god progression både inom måltidsverksamheten, Verksamhet Fastighet och Projekt och utvecklingsavdelningen.

Slutsats

Genom framgångsrika aktiviteter kopplade till indikatorerna är slutsatsen att Tekniska kontoret delvis bidragit till Ett tryggt och rättvist Sala. Till kommande år bör Tekniska kontoret utveckla sin förmåga och kompetens kring indikatorer och nyckeltal för att kunna formulera en mer mätbar uppföljning så att det över tid går att se utvecklingen och jämföra nyckeltal.

Arbetet med att skapa rutiner och strukturer ökar medborgarnas rättssäkerhet men också tjänstepersoners förutsättningar att både göra rätt saker och göra saker rätt. Även arbetet med instruktioner har bidragit till att minska sårbarheten för verksamheten vid sjukskrivningar eller byte av personal. Rutiner och strukturer medför också ett mer likartat 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

Kommande år behöver kontoret öka stabiliteten i verksamheten.

- Kontoret kommer att fokusera på struktur i planering, verksamhetsstyrning, uppföljning och återrapportering för att säkerställa måluppfyllnad i verksamhetsplan och politiska uppdrag.
- Säkerställa en ekonomi i balans utifrån grunduppdrag och de interna och externa avtalen.
- Arbeta med planering för att möta kommande behov och utmaningar.
- Regionens upphandling av transportavtal för färdtjänstresor som blev klar i november 2025 resulterar i väsentligt högre kostnader än förutspått och budgeterat för färdtjänstresor.

Fastighet

- Hög prioritet kommer att ges åt det fortsatta arbetet med struktur och kultur inom verksamhet Fastighet. Projektet, som går under benämning "fastighetsresan" kommer att drivas vidare där färdplan med åtgärder ska leda till en hållbar, stabil och långsiktig verksamhet som levererar utifrån grunduppdrag.
- Arbete kommer att bedrivas för att sänka Sala kommuns totala hyreskostnaden genom att i högre grad nyttja egenägda befintliga lokaler samt genom möjliga avyttringar.
- Fortsatt utredning för tillskapade av LSS-boenden, på längre sikt
- Arbete med åtgärds- och tidsplan samt kostnadskonsekvens, utifrån miljötillsyn, kommer fortgå på skolor och förskolor.
- Hantering och beslut kring insatser för befintligt badhus samt fortsatt uppstart, tillsammans med kultur- och fritidskontoret, av projekt för framtida badhus kommer genomföras.
- Byte av värmesystem från olja till bergvärme, Kilbo skola kommer utföras.
- Fortsatt arbete, med ledning av Social och arbetsmarknadskontoret- och omsorgskontoret samt Skolkontoret, att möjliggöra för en familjecentral i Sala kommun.
- EPBD eller Direktivet om byggnaders energiprestanda är ett EU-direktiv som syftar till att göra byggnader mer energieffektiva och minska byggsektorns klimatpåverkan, med långsiktiga mål om klimatneutralitet för hela byggnadsbeståndet till 2050 genom krav på nya byggnader (nollutsläpp från 2030) och renovering av befintliga byggnader. Direktivet ska införlivas i svensk lagstiftning senast maj 2026 och innebär skärpta krav på energieffektivitet. Plan ska påbörjas för kommande år utifrån nödvändiga investeringar för att uppnå lagkrav.
- Inom kommande 5 års period införs, en stegvis, förändring i lagstiftning gällande köldmedia (i kylar, frysar, luftkonditionering, luftvärmepumpar). Med syfte att helt ta bort media med ozonnedbrytande egenskaper. Plan för utbyte och kostnadsinventering hanteras under 2026.

Måltid

- Fortsatt arbete tillsammans med Skolkontoret för att skapa en kostnadseffektiv verksamhet utifrån demografiska förändringar samt möjligheter till kombinationstjänster.
- En ny ekonomisk modell ska utvecklas under 2026 tillsammans med Skolkontoret för att säkerställa en prognossäkerhet.
- Fortsatt arbete tillsammans med Social och arbetsmarknadskontoret- och Omsorgskontoret för att möta behovet av måltider till en ökande och åldrande befolkning samt möjligheter till kombinationstjänster.

Projekt & Utveckling

- Invigning av Ljusfestival i januari 2026

- Arbetet med dammvallssäkerhetsåtgärder fortsätter enligt plan i gruvans vattensystem. Arbetet med ansökan om fortsatta saneringsåtgärder kommer att skickas in.
- Fortsatt samverkan med Trafikverket och Region Västmanland kring väg 56 Sala–Heby samt ny gång- och cykelväg Sala–Kumla som planeras påbörjas under 2026.
- Förverkligande av detaljplaner som får startbesked under 2026, som Norrberg och Bältarhagen.
- Under tidig vår kommer en genomlysning av organisationen att genomföras.

Gata & Park

- Utveckling av entréerna till Sala genom focus på dess infarter.
- Bidra till att stärka platsvarumärket.
- Förvaltningen av skogen kommer att tas över i egen regi.
- Fortsatt arbete med organisation för en kostnadseffektiv verksamhet utifrån uppdraget.
- Fortsatt arbete med Fordonsverksamheten kopplat till åtgärder efter avslutad utredning.
- Utveckla samarbete med andra kontor, till exempel Kultur och fritid och Ösby gymnasiet.
- Påbörja framtagande av strategiska dokument.

Kart & Mät

- Byte av GIS-system ska genomföras i Sala kommun.

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Minskad andel barn och yngre innevånare, ökad andel äldre innevånare	Överkapacitet i förskolor, underkapacitet på särskilda boenden	Effektivisering av placering utifrån lokal kapacitet i befintliga förskolor, strategi och framtida behov för befintlig förskola i modul. Prioritet i underhåll särskilda boenden, planering för utökning av framtida boenden
EU-direktiv (EPBD) om byggnaders energiprestanda 2030 / 2050	Förslag lagkrav (26-05-31): Klimatneutralitet för hela byggnadsbeståndet till 2050	Äldre byggnaderna i beståndet kräver större förändringar och ombyggnationer. Svårighet att uppskatta volymer och åtgärder	Prioritet, drift och investeringsmedel behövs utifrån energieffektivisering.

VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Kostnad parker, kr/inv.	598	712	IU
Antal resor med kollektivtrafik (buss), tusental	373	368	IU
Kostnad för måltider i kommunal grundskola åk 1-9, kr/elev	8915	7645	IU
Kostnad för måltider i kommunal gymnasieskola, kr/elev	7555	6077	IU
Kommunägda lokalytor, tusental kvadrat m. (nettoarea)	IU	187,2	195
Inhyrd lokalyta, tusental kvadrat m. (nettoarea)	IU	50,4	39
Andelen (%) ekologiska livsmedel i kommunens verksamhet	23,3	22,1	22,8
Nöjdhet med skötsel av kommunens utomhusmiljöer	70,4	IU	60,5
Andelen (%) Fossil oberoende fordon i kommunen	87	93	IU
Måltidsvinn (grundskola), gram/ätande	35	34	36
Måltidssvinn (gymnasieskola), gram/ätande	137	64	47

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ett växande Sala	Ändamålsenlig lokal-försörjning	Lokalkapacitet i jämförelse med verksamhetsbehov	IU	IU	72%	Ny kapacitetsutredning för förskolan är genomförd. Nyttjandegraden har inget jämförelsetal med tidigare år.
Ett växande Sala	Låg andel inhyrda kvm ytor	Andel egenägda respektive inhyrda lokaler i % av total lokal- och lägenhetsyta	IU	IU	80%	För att främja ökad kostnadseffektivitet och överskådlig planering
Ett växande Sala	Växande befolkning	Tid för genomförande av beslutade detaljplaner	IU	IU	IU	Under året har inga detaljplaner förverkligats. Inväntar startbesked för Bältahagen och Norberg.

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ett hållbart Sala	God ekonomisk hushållning	Ekonomi i balans	9,01% avvikelser från budget	8,5% avvikelser från budget	0,68 % avvikelser från budget	Utfallet för Tekniska kontoret visar på ett underskott om 6,4 mnkr. Ekonomin är inte i balans med utvecklingen under året är positiv.
Ett hållbart Sala	Effektiv och hållbar fastighetsförvaltning	Energieffektivisering av kommunens byggnader	IU	IU	73%	Minska andelen objekt som har uppvärmning via fossilt bränsle.
Ett hållbart Sala	Attraktiva parker och skogar	Kritik på teknik	90%	IU	80%	74% Minskad skötsel som en del av åtgärder för budget i balans.
Ett hållbart Sala	Klimatsmarta och hållbara måltider	Matsvinn gram per portion (servering och tallrikssvinn) i samtliga verksamheter.	IU	Fsk: 39 gram Grsk: 34 gram Gy: 53 gram ÄO: 88 gram	Fsk: 37 gram Grsk: 36 gram Gy: 47 gram ÄO: 106 gram	Mäts och sammanställs av Livsmedelsverket vart annat år. Egen mätning 2 g/år
Ett hållbart Sala	Klimatsmarta och hållbara måltider	Andel närproducerade inköp i %	IU	IU	3,43 %	Vilket inkluderar återtag av kött från Ösby

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Ett tryggt och rättvist Sala	God service och bemötande	Effektiv handläggningstid för skolskjuts	IU	IU	mindre än 2 veckor	Sjukskrivningar bromsar idag möjligheten till måluppfyllelse.
Ett tryggt och rättvist Sala	Förbättrad medborgardialog	Möte med vårdnadshavare kring skolmåltiden	IU	IU	2 skolor	Valla /Ekeby samt Möklinta
Ett tryggt och rättvist Sala	God service och bemötande	Nöjd kundindex gällande markupplåtelse	67	IU	70	Positiv utveckling under året
Ett tryggt och rättvist Sala	Medborgarnas upplevelse av kommunal fastighetsförvaltning	Skötsel av byggnader där kommunen har verksamhet, andel (%)	37,9	IU	53,7	Positiv utveckling under året

Tekniska kontoret - Vatten och Avlopp

Sammanfattning året som gått

En översyn av interna kostnader som ska belasta VA-kollektivet har skett under 2025 för att säkerställa en korrekt redovisning.

För att säkerställa en ekonomi i balans har kommunfullmäktige i december beslutat om en höjning av VA-taxan. Den nya taxan gäller från och med den 1 januari 2026. Både anläggningsavgift och brukningsavgift har höjts med 25 procent, vilket motsvarar kostnadsutvecklingen enligt KPI sedan den senaste höjningen. Arbetet med att reglera konsekvenserna efter skyfallet 2023 har fortgått under året med regresskrav från berörda försäkringsbolag.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Nämndens ansvar regleras i Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder i Sala kommun.

Grunduppdrag består i att ansvara för kommunens allmänna vatten- och avloppsanläggningar inklusive vatten- och avloppsförsörjning och fullgöra kommunens uppgifter enligt lagen om allmänna vattentjänster (2006:412), miljöbalken (1998:808), lagen om särskilda bestämmelser om vattenverksamhet (1998:812) och ledningsrättslagen (1973:1144).

ORGANISATION

VA-verksamheten är taxefinansierad och ingår som en del av Tekniska kontoret.

- Enhet VA-drift ansvarar för förvaltning samt drift- och underhåll av vattenverk, reningsverk och pumpstationer.
- Enhet Projekt- och utveckling utreder och projekterar om- och nybyggnation av ledningsnät, nyanslutningar och strategiska VA-frågor.
- Enhet Gata och park ansvarar för drift- och underhåll av VA-ledningsnätet, till exempel vattenläckor, avloppsstopp och underhåll av ventiler och brandposter.

Viktiga händelser året som gått

Organisation och planering

- Rekrytering av nyckelkompetenser: under hösten/vintern har en ny drifttekniker på reningsverket börjat, en VA-strateg samt en

handläggare; fortsatt planering för långsiktig kompetensförsörjning.

- Pågående detaljplanearbete för Bältarhagen och Norrberg; projektering för båda projektet är i princip klara.
- Ny kommunikationslösning i samarbete med Sala-Heby Energi, första etappen drifttagen under året.

Ledningsnät och anläggningar

- Utbyte av sjöledningen i Långforsen och Silviköparen utfört och ledningen är i drift, övrig ledningssanering enligt planering, tex Salbohedsledningen och Torsgatan.
- Arbetet efter översvämningen i september 2023 har fortsatt, under våren gjordes de sista större insatserna nu återstår förhandling och utbetalning av regresskrav.
- Handlingsplan för nödvattenförsörjning antagen under hösten.
- Två nödvattenövningar genomförda under året, Ransta och Möklinta med goda resultat. Krisövning genomförd på Åkraskolan.
- Fortsatt utbyggnad av övervakning av spillvatten genom utsättning av nya flödesmätare.

Vattenskydd och dricksvatten

- Föreskrifter och tekniska beskrivningar framtagna för Knipkällan, Viggbo, Nötmarken och Hedåker; samråd genomfört.
- Framtagande av vattenskyddsområden för Sättrabrunn, Broddbö och Möklinta är påbörjade. Beslut om vattenskyddsområde Ransta inväntar på Länsstyrelsens beslut.
- Säkerhetshöjande åtgärder inom dricksvattenproduktion, med fokus på lås och larm, genomförda.
- Nytt gränsvärde för PFAS från 1 januari 2026 påverkar vattenreningen, omvärldsbevakning och inläsning under året i samråd med tillsynsmyndigheten.
- Hydrogeologisk undersökning av Ranstas reservvattentäkt genomförd; resultat påverkar detaljplanering.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Externa intäkter	-41 787	-39 440	-40 305	864
Interna intäkter	-2 242	-3 220	-3 794	574
Summa intäkter	-44 030	-42 660	44 099	1 438
Köp av huvudverksamhet, bidrag	258	200	128	72
Personalkostnader	12 387	12 416	11 963	454
Övriga kostnader	25 208	20 644	23 030	-2 385
Interna kostnader	6 175	9 400	10 190	-790
Summa kostnader	44 030	42 660	45 311	-2 650
Resultat	0	0	-1 211	-1 211

Resultatet för VA-verksamheten 2025 är -1,2 mnkr. Resultatfonden var i början av året 4,3 mnkr och med årets resultat har fonden minskat med 4,3 mnkr till 0 mnkr. Resultatet regleras mot de externa intäkterna vilket genererar avvikelsen mot budgeten.

Avvikelserna beror främst på kostnader kopplade till översvämningen 2023, större skador inom produktion och rening samt ökade analyskostnader till följd av nya dricksvattendirektivet.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Vatten- & avloppsverksamhet	0	0	-1 211	-1 211
Summa	0	0	-1 211	-1 211

Helårsprognosen för VA beräknas att gå med ett underskott. Balansfonden reglerar över-/underskott och ska balanseras inom en treårsperiod.

Avvikelser inom personalkostnader beror främst på vakanser och sjukskrivning under delar av året.

Avvikelser inom externa kostnader härrör fortsatt till översvämningen 2023, där konsultstöd använts för rapporter och utredningar samt där fysiska åtgärder genomförts för att skydda anläggningar mot framtida översvämningsskador.

Ytterligare avvikelser avser större skador inom produktion och rening samt driftarbete i samband med inkoppling av sjöledning. Anpassningen till nya dricksvattendirektivet har även påverkat analyskostnaderna, med färre men mer omfattande analyser.

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
VA-program	6 506	36 400	29 892	6 508
Summa	6 506	36 400	29 892	6 508

Den totala investeringskostnaden 2025 uppgick till 36,4 mnkr, vilket innebär en avvikelse på 6,5 mnkr mot budget.

Avvikelsen förklaras av att exploateringspotten om 5 mnkr inte nyttjades under året. I övrigt är investeringarna väl anpassade till tilldelade medel, pågående projekt följer plan och det största projektet, utbytet av TS-ledningen, genomfördes i nivå med budget.

EU-PROJEKT

Verksamheten har inte deltagit i något EU-projekt under året.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

Redovisas i Tekniska kontorets verksamhetsberättelse.

Framtiden

- VA-taxan höjs med 25 procent från 1 januari 2026 för att möta kostnadsutvecklingen samt kommande investeringsbehov.
- Beslut på revidering av styrande dokument, inklusive VA-plan, kommunala föreskrifter för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen samt inriktningsbeslut för Tvärhandsbäcken.
- VA-utredning för Hammarhagen samt fortsatt arbete med Bältarhagen och Norrberg enligt politiska beslut.

Ledningsnät och anläggningar

- Planerad VA-sanering av ledningsnätet på flera sträckor samt fortsatt reinvestering och projektering inför ambitionshöjning på underhållssidan med start 2028.
- Fortsatt hantering av skadestånds- och skyfallsärenden efter översvämningarna 2023.
- Proaktivt arbete med att identifiera och åtgärda felkopplat dagvatten samt fortsatt utbyggnad av spillvattenövervakning.
- Slutförande av det interna arbetet med nödvattenplanen.

Vattenskydd och dricksvatten

- Fortsatt driftsättning av ny kommunikationslösning och fortsatt teknisk utbyggnad, däribland uppgradering av styrsystem för driftövervakning
- Anpassning till nya PFAS-riktvärden som gäller från 2026, med planering för installation av rening.
- Fortsatt arbete med vattenskyddsområden: inväntar på beslut för Härsvädd, passera den politiska processen för underlaget gällande Knipkällan och Hedåker. Arbeta vidare med Sättrabrunn, Broddbo och Möklinta.

Räddningstjänsten

Sammanfattning året som gått

Planering och utbildning inom RUHB (räddningstjänst under höjd beredskap) har påbörjats. Antalet utryckningar har varit något högre än föregående år, 482 st jämfört med 463 st. Sommaren präglades av ett relativt lugnt läge avseende större skogs- och markbränder.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Kommunstyrelsen fullgör kommunens förpliktelser som räddningsnämnd. Kommunstyrelsen ska upprätta förslag till handlingsprogram enligt Lagen som skydd mot olyckor (2003:778) samt svara för den samordningsuppgift som följer av handlingsprogrammet.

ORGANISATION

Räddningstjänsten Sala-Heby utgör brandkår i Sala och Heby kommuner och består av sju utryckningsstyrkor runt om i de båda kommunerna, varav tre i Heby och fyra i Sala. Antalet anställda är cirka 110 personer, varav 24 i utryckande heltidstjänst och fem i dagtidstjänst i Sala. Övriga är deltidsbrandmän (räddningspersonal i beredskap, RIB). Den huvudsakliga verksamheten utgörs av:

- Operativ räddningstjänst
- Tillsynsverksamhet

Viktiga händelser året som gått

- Förlängt sotningsavtal med Sala Sotningsdistrikt AB.
- Beslut och redovisning i kommunstyrelsen avseende *En framtida hållbar räddningstjänst* som föreslagits i en extern utredning genomförd 2024 om framtidens räddningstjänst.
- Sotningsindex och Taxa för brandskyddskontroll räknas från och med 2026 upp med PKV-index, då Sotningsindex fasas ut enligt beslut i kommunfullmäktige. (Prisindex för Kommunal Verksamhet).
- Dispensansökan godkänd av Centrala parters arbetstidsnämnd angående nya regler för dygnsvila.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-15 873	-16 718	-16 579	-139
Interna intäkter	-806	-835	-800	-35
Summa intäkter	-16 679	-17 553	-17 379	-174
Köp av huvudverksamhet, bidrag	883	865	180	685
Personalkostnader	33 916	33 298	33 565	-267
Övriga kostnader	5 659	7 346	6 253	1 093
Interna kostnader	2 620	2 351	2 462	-111
Summa kostnader	43 077	43 859	42 460	1 399
Resultat	26 399	26 306	25 080	1 226

Intäkter

Underskott av externa och interna intäkter beror på färre intäkter för tillsyn och tillstånd där antalet understiger antaganden i budget.

Kostnader

Överskott inom köp av huvudverksamhet beror på att en årsfaktura avseende 2025 bokfördes under 2024. Detta har nu korrigerats så att kostnader redovisas det år de avser.

Något högre personalkostnader för extra inkallad personal.

Övriga kostnader. Överskott beror på att avsatta medel för bland annat hälsovård, kurser, avskrivningar, telekommunikation och drivmedel inte har utnyttjats fullt ut under året.

Avvikelse mot delårsprognos

Skillnaden mellan avvikelsen vid delårsbokslutet och det slutliga utfallet förklaras av en återhållsam kostnadsutveckling beroende på en skonsam höst med minskat behov av fordonsservice samt rättningen av årsfakturan som tidigare förklarats under köp av huvudverksamhet.

DRIFTRIEDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget- avvikelse
Räddningstjänst	26 399	26 306	25 080	1 226
Summa	26 399	26 306	25 080	1 226

Se kommentarer under Resultaträkning och ekonomisk analys.

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget- avvikelse
Inkomster	0	0	0	0
Utgifter	1 261	3 300	3 240	60
Summa	1 262	3 300	3 240	60

Investering av tankbil för utryckningsverksamhet i Heby.

EU-PROJEKT

Inga EU-projekt är genomförda under året.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år.

En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

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

Analys

Ambitionsnivån för Sala heltid gör att flexibiliteten i organisationen ökar och vi blir starkare på insatserna.

Sammanfattning

Verksamheten har som mål att hålla de respons- och anspänningstider som är beslutade.

Slutsats

Målet bedöms delvis vara uppnått. Olika genomföranden vid kvittering av larm gör tiderna orättvisa. Genomgång av förfarandet på kvittering har gjorts inför 2026. Ambitionsnivån ligger på ett lågt värde på grund av sen uppstart på året.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Verksamheten bedriver tillsyn enligt Lagen om skydd mot olyckor, tillstånd och tillsyn enligt Lagen om brandfarliga och explosiva varor, ger råd och information och deltar som rådgivande i samhällsplaneringen.

Verksamheten ska bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i insatser och förebyggande arbete.

Sammanfattning

Målen uppnås när planerade tillsyner genomförts enligt beslutad Tillsynsplan. Verksamheten har som mål att inte använda brandskum på insatser.

Slutsats

Målen anses vara uppnådda. Tillsyner är genomförda enligt plan och brandskum har inte använts på några insatser.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

En brandman/brandbefäl ska hela tiden upprätthålla sin kompetens och utbildningsnivå genom att öva på de moment som vi ställs inför i vårt arbete som räddningspersonal.

Sammanfattning

Räddningstjänstens personal övar mer än den planerade tiden.

Slutsats

Vi uppfyller väl de mål som är uppsatta för att utbilda personal.

Framtiden

Arbete med en hållbar deltidsorganisation (RIB) fortsätter.

Planering och utbildning inom räddningstjänst under höjd beredskap (RUHB) fortsätter.

Viss ombyggnation behöver genomföras för att brandstationen ska bli mer ändamålsenlig och för att förbättra arbetsmiljön enligt modellen *Friska brandmän*. Modellen innebär att skyddskläder och övrig utrustning ska kunna saneras varje gång de blivit kontaminerade.

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten		
Kompetensbrist	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Förmåga att hantera räddningsinsatser.	
Bemanning Deltid RIB	Förmåga att bemanna RIB-stationer och hålla kompetens.	Förmåga att hantera räddningsinsatser.	Fortsatt arbete med att rekrytera till RIB-verksamheten.
Bemanning Heltid	Låg totalbemanning minskar möjligheten till effektiv verksamhets- och personalplanering.	Medför övertidkostnader och delar av uppdraget blir svårare att genomföras.	Tillskott av resurser eller möjlighet att omfördela resurser inom ram.
Ramfördelning	Beslutad ram överensstämmer inte med kostnader kopplade till politisk beslutad verksamhet och miniminivå för räddningstjänstens verksamhet.	Kan visa på underskott för verksamheten.	Tillskott av resurser eller möjlighet att omfördela resurser inom ram.

VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Årsarbetare	29	29	30

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Responstid inom RTJ Sala-Hebys område	Direktvärde i minuter (112 + första resurs på plats)	-	-	12:54 min	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Ambitionsnivå heltid	Antal arbetspass med 1+4 i släckstyrkan	-	-	22 %	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Anspänningstid RIB, 5 minuter	Direktvärde i minuter (median)	-	-		
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Anspänningstid Heltid, 90 sekunder	Direktvärde i minuter (median)	-	-		

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Förebygga olyckor och risker genom systematisk tillsyn, rådgivning och informationsinsatser	Antal tillsyner	Antal	-	-	59/59 + 10 kvällstillsyner	
Bidra till hållbar utveckling genom att integrera miljö- och klimatperspektiv i insatser och förebyggande arbete	Antal larm där brandskum använts	Antal	-	-	0	

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Kompetens och utbildningsnivå rökdykande stationer	Antal utbildningstimmar/år. Planerad tid 52h	-	-	+ 52h	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Kompetens och utbildningsnivå icke rökdykande stationer	Antal utbildningstimmar/år. Planerad tid 43h	-	-	43 h	
Skydda liv, egendom och miljö genom snabba, effektiva insatser	Kompetens och utbildningsnivå heltid	Antal utbildningstimmar/år. Planerad tid 180h	-	-	+ 180	
Öka upplevd trygghet och service hos medborgarna	Andel positiva i medborgarundersökningen (%)	(Antal positiva svar / Totalt antal svar) * 100	-	-	96,4 %	
Säkerställa räddningstjänstens förmåga vid höjd beredskap genom planering och utbildning av personal	Andel utbildad personal	Andel utbildad (%) * (Antal utbildade / Totalt antal berörd personal) * 100	-	-	100 %	

Kultur- och fritidsnämnden

Sammanfattning året som gått

Verksamhetsåret 2025 har krävt både handlingskraft och tålmod. Detta har ställt höga krav på organisationen och möjligheten att styra genom en sammansatt verklighet och förutsättningarna i den ekonomiska situationen som varit.

Det EU-finansierade landsbygdsprojektet *"Trails of Västmanland"*, som bland annat innefattat en flowtrail vid Strå Bruksområde, avslutades under året. Projektet har även omfattat insatser för att utveckla och kvalitetssäkra både befintliga och nya vandrings- och multileder i Sala kommun.

Aktivitetslokalen *Berggatan 10* på Åkraområdet har under året erbjudit många aktiviteter och arrangemang, vilket har skapat stort engagemang bland de boende. Detta har bidragit till fler möten mellan människor och ökad trygghetskänsla, samtidigt som olika trygghetsskapande insatser genomförts.

Det länsövergripande projektet *"Att få göra det och på riktigt!"* (LSS/Fritid, 2025–2027), där Köping, Kungsör och Sala ingår, kommer att skapa förutsättningar för att utveckla metoder för kvalitativa och inkluderande aktiviteter. Projektet syftar till att stärka individens välmående och delaktighet i samhället, samtidigt som det möjliggör effektivare resursanvändning och förbättrad kvalitet på våra tjänster. Insatserna kan innefatta allt från anpassade kultur- och fritidsaktiviteter till integrerade omsorgsprogram som uppfyller brukarnas behov och önskemål.

Flera olika projekt har genomförts under året med medel från Kulturrådet och Socialstyrelsen. Dessa har gjort det möjligt för Sala kommun att bredda insatser och pröva nya aktiviteter. Bland annat ett treårigt projekt, *"Bokstart"*, som övergår i ordinarie verksamhet 2026. Kultur- och fritidskontoret har även varit framgångsrikt i sina ansökningar till Sala Sparbanks *"Miljonerna"*, där ungdomslokalen ska arrangera utebio (175 tkr) och Stadsbiblioteket ska stärka barns läslust med en läshund (40 tkr). På Stadsbiblioteket pågår också ett tvåårigt läsfrämjande projekt som riktar sig mot unga, 13–20 år. Det har under det första året visat fina resultat.

Nämndens verksamhet leverera resultat som stödjer Sala kommuns övergripande politiska mål och uppsatta åtaganden

Ekonomiskt genererade Kultur- och fritidskontoret ett överskott med 1 172 tkr.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

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

antagna målen inom verksamhetsområdet. Kultur- och fritidsnämnden har också till uppgift att, i den mån gällande författningar eller beslut av kommunfullmäktige, ej föreskriver annat med uppmärksamhet följa utvecklingen i de frågor som gäller kultur- och fritidsverksamhet i kommunen. Idrott, Bibliotek, Kultur, Fritid, Hälsa och Rekreation är lika viktiga delar av kultur- och fritidsverksamheten.

ORGANISATION

Kultur- och fritidsnämnd ansvarar för verksamheten inom nämnt område. Samtidigt samlas alla verksamheter till en gemensam förvaltning där kommunstyrelsen blir anställningsmyndighet. Kultur- och fritid består av kultur- och fritidskontoret och ett flertal verksamheter.

Kultur- och fritidskontoret är ett strategiskt kontor med kultur- och fritidschef och sex verksamhetsområden. Kontoret utvecklar och analyserar kultur- och fritidsverksamheten i Sala kommun, och arbetar långsiktigt för att tillsammans uppnå visionen "Sala kommun – ett hållbart och tryggt samhälle med livskvalitet och växtkraft"

Inom kontorets verksamhet ingår: • Anläggningar/ Badhuset • Bibliotek • Fritid – RIK skola (Rörelse, Idrott, Kultur) – Kaplanen/Träffpunkt för seniorer • Kv. Täljstenen/Ungdomslokalen/Fält/ Projekt: "Barn & Ungdom" • Kultur - Kulturskolan

Kultur- och fritidskontoret delar gemensam förvaltningsadministration, administrativ personal, ekonomipersonal och HR-personal med kommunstyrelseförvaltningen.

Viktiga händelser året som gått

- Ingått avtal gällande projektet "Att få göra det och på riktigt!" LSS/Fritid, 2025–2027
- Renoverade bryggor vid långforsbadet vid Måns Ols
- Två nya stipendier för unga har introducerats. Kulturstipendium och Idrottsstipendium
- Återtagit ansvaret för bangolfverksamheten i stadsparken
- Naturgräsplanen B-planen på Lärkan är renoverad
- Nya armaturer runt konstgräsplanen på Lärkan
- Invigning av Strå flowtrail och den nu officiella vandringsleden Helgonmossen samt klartecken för användande av den nya multileden Ekeby-mosseloopen
- Invigning av multiarena på bostadsområdet Jakobsberg. En samverkan mellan Salabostäder AB och Kultur- och fritid med syfte att utveckla och förbättra området för spontanidrott
- Ny kulturskolechef/kulturutvecklare började 1 augusti
- Ny fritidsutvecklare började 1 december

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Externa intäkter	-6 649	-3 925	-7 128	3 204
Interna intäkter	-1 117	-1 050	-1 395	345
Summa intäkter	-7 766	-4 975	-8 523	3 549
Köp av huvudverksamhet, bidrag	7 373	8 663	8 350	312
Personalkostnader	28 838	28 453	29 711	-1 258
Övriga kostnader	10 765	10 204	10 604	-400
Interna kostnader	26 633	25 363	26 392	-1 029
Summa kostnader	73 609	72 681	75 057	-2 376
Resultat	65 843	67 707	66 534	1 173

Budgetavvikelserna beror mestadels på kostnader från "projekt" som tar ut varandra i budget.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Förvaltningsledning	3 378	3 255	3 119	136
Biblioteksverksamhet	8 208	8 365	8 426	-61
Täljstenen/Ungdomslokalen /Fält	7 434	7 713	7 354	359
Fritid	9 422	9 948	9 975	-27
Kultur/kulturskolan	10 635	11 171	10 705	466
Anläggningar/Lärkan	26 766	27 255	26 955	300
Summa	65 843	67 707	66 534	1 173

Lokalkostnaderna har resulterat i ett överskott inom de fastighetsrelaterade verksamheterna. Samtidigt har flera

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

sjukskrivningar samt tidskrävande rekryteringsprocesser påverkat resultatet i verksamheten. Förväntade kostnader under hösten har inte uppstått, vilket förklarar avvikelsen i förhållande till delårsuppföljningen.

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budget-avvikelse
Inkomster	0	0	0	0
Utgifter	3 038	2 500	3 460	-960
Summa	3 038	2 500	3 460	-960

Renoveringen av bryggorna vid Måns Ols badet medförde högre kostnader till följd av förlängd genomförandetid och ökade säkerhetskrav. Utfallet uppgick till 2,3 mnkr i förhållande till planerad budget om 2,5 mnkr och prognos om 2,0 mnkr. Multiarenan i Jakobsberg var en oförutsedd investeringsutgift som sammantaget påverkade investeringsutfallet

EU-PROJEKT

Kultur- och fritidsnämnden har inte ansvarat för något EU-projekt under 2024

Dock har kultur- och fritidsnämnden under 2025 i samverkan med Region Västmanland avslutat ett projekt med medel från Tillväxtverket. Ett projekt med syfte att utveckla och kvalitetssäkra vandringsleder, multileder och mountainbikeleder. Projektets syfte var att utveckla och kvalitetssäkra vandringsleder, multileder och mountainbikeleder. Projektet omfattar områden med stark koppling till Sala Silvergruva och det gruvhistoriska arvet i närområdet, däribland Strå Flowtrail, Gruvdammsrundan, Ekebymosseleopen och Helgonmossen. Syftet var att synliggöra dessa unika miljöer och förbättra tillgängligheten för både invånare och besökare.

På längre sikt bedöms satsningen bidra till att stärka Sala som en attraktiv och konkurrenskraftig besöksdestination genom naturnära och aktiva. Samtidigt stärks landsbygdens attraktivitet som bostadsort genom förbättrade möjligheter till friluftsliv och rekreation i närmiljön.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

- Antalet företag och arbetstillfällen ökar
- Antalet nyinflyttningar ökar
- Arbetslösheten minskar

- Resultaten i mätningar gällande förtroende och service förbättras

Analys

Sammantaget har kultur- och fritidsnämnden vidtagit målmedvetna och strategiska åtgärder som tydligt bidrar till att uppfylla kommunens övergripande mål om ett växande Sala. Genom att stärka föreningslivet, vidareutveckla kulturverksamheter, satsa på tillgängliga och attraktiva fritidsmiljöer samt skapa trygga och inkluderande mötesplatser har nämnden skapat goda förutsättningar för ett hållbart och attraktivt samhälle. Dessa insatser är centrala i kommunens arbete med att öka inflyttningen, främja god folkhälsa och stärka platsvarumärket Sala kommun

Sammanfattning

Analysen av indikatorer och nyckeltal kopplade till målet om ett växande Sala visar på en överlag positiv utveckling inom flera områden. Antalet kultur- och fritidsarrangemang har minskat, Minskningen kan ses som en eftersläpande effekt av de besparingsåtgärder som genomfördes under 2024, där reducerade bidragsmöjligheter fortsatt påverkat antalet arrangemang under 2025. Bibliotekets bokutlåning ligger fortsatt på stabila nivåer, vilket visar på ett kvarstående behov av läsfrämjande insatser och tillgång till litteratur och kunskap. Samtidigt har följarrantalet i nämndens sociala medier ökat, vilket tyder på att verksamheterna når en bredare målgrupp och stärker dialogen med invånare i olika åldrar. Sammantaget visar indikatorerna att kultur- och fritidsnämndens arbete bidrar till ökad delaktighet, attraktivitet och tillväxt i Sala kommun.

Slutsats

Utifrån den samlade bedömningen kan målet bedömas som uppnått. Kultur- och fritidsnämndens aktiviteter och satsningar inom kultur-, fritids- och friluftsområdet har bidragit till ökat deltagande, förbättrad tillgänglighet och en bredare målgrupp. Nämnden, genom ett fortsatt omfattande utbud av aktiviteter, stabil efterfrågan på biblioteksverksamhet samt ökad digital räckvidd, framgångsrikt erbjudit meningsfulla upplevelser och trygga mötesplatser för kommunens invånare. Sammantaget visar resultaten på konkreta och mätbara effekter i linje med kommunens mål om ett växande Sala.

Samtidigt visar analysen att det finns behov av fortsatt utveckling och mer riktade insatser för att ytterligare bredda deltagandet, sänka trösklarna till delaktighet och möta ökade krav på tillgänglighet och kvalitet. Ett strategiskt fokus framåt bör därför vara att stärka verksamheterna ytterligare, med särskild inriktning på unga och andra underrepresenterade grupper.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Kultur- och fritidsnämnden bidrar till ett hållbart och klimatneutralt Sala genom målmedvetna och konkreta åtgärder inom både drift och föreningsstöd. En plan för hållbar och klimatneutral skötsel av gräsytor har tagits fram, där en utökad användning av robotgräsklippare på nämndens grönytor har lett till minskade koldioxidutsläpp och lägre energiförbrukning.

Vidare har nämnden genomfört en övergång till LED-belysning på konstgräsplanen sedan tidigare och nu även runt friidrottsdelen. Detta ger betydande miljövinster både på kort och lång sikt, i form av minskad energianvändning och förbättrad luftkvalitet i närområdet.

Parallellt främjas den sociala hållbarheten genom ett fortsatt riktat stöd till det lokala föreningslivet, med syfte att minska driftskostnaderna för anläggningar som utgör viktiga plattformar för folkhälsa, social gemenskap och invånarnas delaktighet. Genom att möjliggöra ett starkt, inkluderande och långsiktigt hållbart föreningsliv bidrar kultur- och fritidsnämnden till ökat välmående och till kommunens övergripande mål om ett hållbart Sala.

Sammanfattning

Indikatorer och nyckeltal visar att arbetet med att minska klimatpåverkan och främja ett livslångt idrottande inom föreningslivet utvecklas i positiv riktning. Genom åtgärder för hållbar skötsel av anläggningar samt ökad användning av energieffektiva lösningar, såsom robotgräsklippare, har klimatavtrycket från drift och underhåll kunnat reduceras.

Samtidigt har tillgången till idrottsanläggningar och ett fortsatt stöd till föreningslivet skapat goda förutsättningar för ett idrottande som präglas av glädje, utveckling och inkludering, oavsett ålder. Deltagartillfällena inom idrottsföreningar har historiskt sett ökat över tid, vilket ytterligare stärker bilden av en positiv utveckling. Sammantaget visar resultaten att nämnden bidrar till både minskade utsläpp och förbättrad folkhälsa, i linje med målsättningen om ett hållbart Sala.

Slutsats

Målet bedöms som uppnått. Kultur- och fritidsnämndens insatser har bidragit till minskad klimatpåverkan genom energieffektiva driftåtgärder och hållbar skötsel av anläggningar. Samtidigt har nämnden skapat goda förutsättningar för ett livslångt idrottande i föreningslivet, med fokus på glädje, gemenskap och utveckling. Sammantaget bidrar dessa satsningar både till förbättrad folkhälsa och till Sala kommuns omställning mot ett mer hållbart samhälle.

Erfarenheter och analyser visar dock att det fortsatt krävs insatser för att möta framtida utmaningar. För att säkerställa en långsiktig hållbar utveckling behövs

fokus på effektivare klimatåtgärder, ökad tillgänglighet och bredare delaktighet inom föreningslivet.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

Kultur- och fritidsnämnden har under 2025 fortsatt att erbjuda en bred och inkluderande verksamhet inom bibliotek, kultur och fritidsgårdar, med särskilt fokus på ungas intressen samt deras personliga och sociala utveckling. Invigningen av det nya allaktivitetshuset BG10, i samarbete med Salabostäder AB, markerar ett viktigt steg i arbetet med att skapa mötesplatser som möter lokala behov. Genom tidig dialog med boende i området säkerställs att verksamheten är både relevant och tillgänglig.

Bibliotekets projekt "Mer läsning" riktar sig särskilt till ungdomar i glesbygdsområden och syftar till att stärka läsförmågan, öka intresset för text, skrivande och litteratur samt skapa positiva relationer till böcker. Projektet bidrar därigenom till förbättrade framtida möjligheter för utbildning och yrkesliv.

Genom ett tvärsektorielt samarbete med Vård- och omsorg, Skolan, Salabostäder AB med flera verkar kultur- och fritidsnämnden också för ökad trygghet i kommunen. Den gränsöverskridande fältverksamheten stärker den sociala sammanhållningen och tryggheten bland Sala kommuns invånare samt möjliggör fler vuxna på stan.

Sammanfattning

Indikatorer och nyckeltal visar på en tydligt positiv utveckling inom kultur- och fritidsnämndens ansvarsområden. Kostnaderna för kulturskolan har minskat samtidigt som utbudet av sommarläger för unga och Sommararenan i stadsparken har ökat, vilket bidrar till meningsfulla aktiviteter under loven.

Bibliotekets projekt "Mer läsning" har nått goda resultat, med ökat engagemang och förbättrad läsförmåga bland ungdomar, särskilt i glesbygdsområden där tillgången till kulturutbud annars kan vara begränsad.

Den nya "Aktivitetslokalen BG10" har blivit en viktig lokal resurs. Genom god dialog med boende skapas en inkluderande miljö som motsvarar lokala behov och märks i ett ökat deltagande i aktiviteter.

Simundervisningen är en central del i arbetet för ökad trygghet och säkerhet i kommunen. Genom att

säkerställa att alla barn och unga får möjlighet att lära sig simma minskar risken för olyckor vid vatten, samtidigt som fler kan delta i fritidsaktiviteter på lika villkor. Simkunnighet är därför inte bara livräddande kunskap utan också en investering i folkhälsa och barns rätt till meningsfull fritid. Genom samverkan mellan skola och kultur- och fritidskontoret skapas trygga och tillgängliga miljöer för simning.

Tryggheten i kommunen har också stärkts, bland annat genom samverkan över förvaltningsgränser inom fältverksamheten, vilket bekräftas av positiva resultat i trygghetsindikatorerna.

Slutsats

Utifrån dessa resultat bedöms målet som uppnått. Kultur- och fritidsnämnden har lyckats skapa attraktiva och tillgängliga verksamheter som främjar ungas personliga och sociala utveckling, stärker läsförmågan och bidrar till ökad trygghet i Sala kommun. Samtidigt visar erfarenheter och analyser att fortsatt arbete och förstärkta insatser behövs för att öka deltagandet, ytterligare stärka tryggheten och säkerställa att verksamheterna även i framtiden möter kommuninvånarnas behov över hela Sala. Medborgarnas nöjdhetspoäng delvis av det nuvarande badhusets skick och den rådande situationen kring anläggningen.

UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

MÅL – Vidareutvecklar vår närvaro och synlighet i digitala kanaler för att nå ut med våra aktiviteter och upplevelser inom kultur-, fritid- och friluftsområdet till alla sala kommuns invånare och besökare.

Indikator: Marknadsföring av evenemang, aktiviteter, händelser på kommunens digitala medier

Följare/sociala medier
2023, 6 748 följare, 2024, 8 871 följare och 2025, 10 248 följare

Aktiviteter	Resultat
Effektivare marknadsföring av kontorets verksamhet	En ökning av följare i sociala medier med 13% från 2024 gör att kontoret når ut till intresserade målgrupper med en ökad framgång

MÅL – Att minska koldioxidutsläppen och förbättra folkhälsan genom en renare miljö.

Indikator: Minska klimatpåverkan, lägre energiförbrukning och bättre luftkvalitet

En plan för en hållbar och klimatneutral skötsel av gräsplanerna

Aktiviteter	Resultat
Ta fram en plan för en hållbar och klimatneutral skötsel av gräsplanerna	Minskning av CO2-utsläpp med ca 90% under jämförbar period/förhållande med konventionell gräsklippare

MÅL – Att de ungas egna intressen, erfarenheter och kunskaper tillvaratas för att bidra till personlig och social utveckling i en frivillig, öppen och trygg miljö

Indikator Erbjudna tillgång till mångsidig biblioteks-, kultur- och fritids-gårdsverksamhet

Medborgardialog/Arrangemang /Aktiviteter

Aktiviteter	Resultat
Låta unga skapa en serie inspirerande och interaktiva läsfrämjande aktiviteter	6 anställda ungdomar som har planerat och genomfört olika aktiviteter som har nått ytterligare 481 ungdomar
Gränsöverskridande fältverksamhet	Kontoret har tillsammans med Social- och arbetsmarknadskontoret samverkat med fältverksamheten vilket medfört större deltagande och synlighet på olika ungdomsarenor

MÅL – Bidra till att skapa en gemenskap och framtidstro i samhällets alla delar och därigenom möjliggöra goda uppväxtvillkor för alla barn och ungdomar och bidra till god hälsa genom livets alla faser

Indikator: Marknadsföring av evenemang, aktiviteter, händelser på kommunens digitala medier

Aktiviteter	Resultat
Aktivitetsprogram	”Bokstart” på Sala stadsbibliotek där fokus varit på förskolor: Åkra och Gärdesta. 20 träffar med föräldralediga har genomförts vilket medfört att besöken på bokbussens förskole turer har gått från 149 (2024) till 470 (2025), dvs ökning med 215 %
Upprätta en idrottsplan samt en friluftsplän	Idrottsplan antogs av kultur- och fritidsnämnden under 2025 och har gått upp till kommunfullmäktige för antagande. Projektledare har anställts för att arbeta med framtagande av en friluftsplän 2026

Framtiden

- I visionen för Lärkans sportfält ingår att utveckla området till en levande och tillgänglig stadsdel präglad av idrott och friluftsliv. Förändrade fritidsvanor och nya former för fysisk aktivitet skapas till vara i syfte att stärka folkhälsan. Den fortsatta utvecklingen enligt Vision Lärkan förutsätter därför ett långsiktigt hållbart badhus, där inriktningen är att skapa en framtidssäker helhetslösning snarare än att utgå från en begränsad utrustning av befintliga anläggningar.

- Stärka möjligheterna till spontanidrott, träning samt fritidsaktiviteter genom att fortsätta utveckla idrottsplatser, friluftsområden och anläggningar genom att upprätta en handlingsplan utifrån antagen Idrottsplan.
- En dialog initieras mellan Skolkontoret och Kultur- och fritidskontoret för att undersöka möjligheterna till samarbete kring både administration och genomförande av Skapande skola-projekt. Syftet med denna dialog är att lägga grunden för ett långsiktigt och hållbart samarbete mellan kontoren för att integrera Skapande skola som en naturlig del av skolans verksamhet kan projekten kopplas till läroplanens övergripande mål, såsom demokrati, normer och värden samt språk, lärande och identitet.
- Framtagande av en ”Friluftsplän” under 2026

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Den demografiska inverkan på verksamhetens driftskostnader 2025-2026 är obetydlig för kultur- och fritidsnämndens del	Ingen Hantering
Kompetensbrist	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Kultur- och fritidskontoret genomför kompetensutveckling för verksamhetschefer enligt plan samt regelbunden kompetensutveckling för personal	Ingen hantering

VERKSAMHETSFAKTA

Område	Nyckeltal	Mål	2024	2025
Kulturkvarteret Täljstenen	Antal besökare i Täljstenen	15 000	9 500	9 750
Bibliotekets verksamhet, öka service och tillgänglighet för invånarna	Antal besökare på biblioteket	110 00	109 153	109 226
	Antalet bibliotekslån per invånare överstiger riksnittet*	Öka	5,3/5,0	Ej klar
	Barnbokslån, antal/barn 0–17 å	10	11,9	Ej klart
Medarbetare	Sjukfrånvaron inte överstiger 5%	5%	3,6%	Ej klart
Badhuset	Antalet besökande i badhuset	70 000	54 517	79 563
	Kommunal subvention per besök i badhuset	100	134	88
	85 % av eleverna i åk 2 ska ha lärt sig simma	85%	85%	82%
Kulturskolan	Kostnad musik- och kulturskola, kr/inv	250	273	Ej klart
Anläggningar	Bra möjlighet att nyttja kommunens idrotts- och motionsanläggningar, andel (%)	70%	Mäts vart annat år	76%

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Vidareutvecklar vår närvaro och synlighet i digitala kanaler för att nå ut med våra aktiviteter och upplevelser inom kultur-, fritid- och friluftsområdet till alla Sala kommuns invånare och besökare	Mätning av närvaro och synlighet i digitala kanaler	Följare/sociala medier	6 748	8 871	10 248	Ökande
		Antalet bibliotekslån per invånare överstiger riksnittet	5,4/5,0	5,3/5,0	Resultat i mars	Oförändrat
		Arrangemang	70	53	37	Minskande

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Målet att minska koldioxidutsläppen och förbättra folkhälsan genom en renare miljö.	Plan för en hållbar och klimatneutral skötsel av gräsplanerna	Utsläpp till luft av växthusgaser totalt, ton CO ₂ -ekv/inv	4,53	Ej resultat	Ej mätt	Oförändrat
	Folkhälsan förbättras	Antal deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv 7-20år	24,9	25,7	Resultat i mars	Ökande

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
De ungas egna intressen, erfarenheter och kunskaper tillvaratas för att bidra till personlig och social utveckling i en frivillig, öppen och trygg miljö	Tillgång till mångsidig biblioteks-, kultur- och fritidsgårdsverksamhet	Kostnad musik- och kulturskola, kr/inv	283	273	Resultat i mars	Minskande
		Sommarläger	19	16	19	Stabilt över år
	Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter	Medborgarundersökningen- Bra möjlighet att nyttja kommunens idrotts- och motionsanläggningar, andel (%)	72,8	Ej resultat	76%	Liten ökning över år
		Antal besökare i Täljstenen	9 000	9 500	9 750	Ökande
		85 % av eleverna i åk 2 ska ha lärt sig simma	77,8%	85%	82%	Ökande de senaste åren med en minskning 2025

Skolnämnden

Sammanfattning året som gått

År 2025 har präglats av arbete för att skapa en stabil grund inom skolkontorets alla verksamheter. Under året har ett långsiktigt arbete med arbetsplatskulturen pågått, där en central insats har varit att skolchefen besökt samtliga verksamheter för att lyfta Sala kommuns vision, skolkontorets roll i detta arbete samt utbildningsuppdragets betydelse kopplat till kultur och värdegrund.

Flera insatser har genomförts med fokus på kvalitet i undervisningen. Ett tidigare påbörjat samarbete med Skolverket och Högskolan Dalarna har inletts och omfattar nu kommunens samtliga rektorer.

Året har också inneburit organisatoriska förändringar bland annat för att förpassa verksamheter till de förutsättningar som finns samt ge bättre förutsättningar för rektor att leda och fördela arbetet speciellt inom elevhälsan.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Skolnämnden

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

Inom Skolnämndens ansvarsområde ligger:

Förskola, pedagogisk omsorg samt fritidshem.

Utbildningen inom det offentliga skolväsendet för barn och ungdomar gällande förskoleklass, grundskola, gymnasieskola, anpassad skola och anpassad gymnasieskola med fritidsklubb samt kommunal vuxenutbildning.

Övrigt

Skolnämnden är vårdgivare för elevhälsan.

Nämnden är ansvarig för utdelning av donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

ORGANISATION

Skolkontorets centrala förvaltning består av skolnämnd, centralt kansli, delar av den medicinska elevhälsan, pedagogiska utveckling och andra centrala funktioner.

Skolkontorets samtliga förskole- och skolenheter leds övergripande av skolchef. Det finns tre verksamhetschefer fördelade på förskola, grundskola samt gymnasium och vuxenutbildning. Alla grundskolor och gymnasieskolor har, i enlighet med skollagen, tillgång till samtliga professioner inom elevhälsan, alla har även

bemannade skolbibliotek. På respektive förskole/skolenhet finns en rektor som är ansvarig och leder verksamheten utifrån våra styrdokument, som till exempel skollag och läroplan. Verksamheterna följs upp genom systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå och skol- och förskoleenhetsnivå.

Förskoleverksamheten är organiserad under skolkontoret och omfattar 11 förskolor. I centrala Sala finns det både större och mindre förskolor, och på landsbygden har flera mindre enheter. Skolkontoret har också tillsynsansvar för de fristående förskolorna och den pedagogiska omsorgen i kommunen.

Inom förskoleverksamheten har vi tre specialpedagoger och en verksamhetsutvecklare som bidrar tillsammans till att stärka kvaliteten i förskolorna genom både praktisk nära stöd och strategiskt utvecklingsarbete som bidrar till en likvärdig utbildning. Verksamheten följs upp genom systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå och enhetsnivå.

Grundskoleverksamheten är organiserad under skolkontoret och omfattar 13 grundskoleenheter samt en anpassad grundskola. Verksamheten bedrivs från förskoleklass till årskurs 9.

Skolorna omfattar både små landsortsskolor och större centrala skolor. Samtliga låg- och mellanstadieskolor har fritidshem. Organisationen kompletteras av central särskild undervisningsgrupp (CSU) och akutskola, som ger riktade och tillfälliga stödinsatser för elever med omfattande behov.

Centrala funktioner såsom elevhälsa, specialpedagogiskt stöd samt Centrum för flerspråkighet (CF) med modersmålsundervisning och studiehandledning på annat modersmål stödjer skolenheternas arbete och bidrar till likvärdig utbildning. Det finns även en verksamhetsutvecklare som arbetar med både rektor och personal för att utveckla grundskolornas verksamhet.

Det finns två gymnasieskolor varav ett naturbruksgymnasium. Vi erbjuder fyra högskoleförberedande program samt sex yrkesprogram. Inom programmet naturbruk finns inriktningarna djur, skog, hästhållning samt lantbruk. Kommunens anpassade gymnasieskola är inom naturbruk. Vi har även introduktionsprogram (IM) för elever som inte är behöriga till nationella program.

Vuxnas lärande är kommunens vuxenutbildning. Den är till för alla kommuninvånare över 20 år. Här kan man läsa: Svenska för invandrare (sfi), grundskolekurser, gymnasiekurser, anpassad vuxenutbildning samt en undersköterskeutbildning. Utifrån samverkansavtal med andra kommuner ges även tillgång till utbildningar vi inte har i egen regi i Sala. Vuxnas lärande erbjuder studie- och yrkesvägledning till samtliga kommuninvånare.

Viktiga händelser året som gått

- Skolverksamheten i Lärkbacksskolan flyttades i samband med att "nya" Åkraskolan stod klar.
- Verksamheten i Ekdalens förskola flyttades i samband med att "nya" Åkra förskola stod klar.

- Åkraskolans förskola, grundskola (F-6) och anpassad grundskola (1-6) invigdes i samband med skolstart ht -26.
- Akutskola för elever åk 1-9 upprättades ht 2025 med hjälp av statligt stöd där elever tillfälligt kan få undervisning utanför den egna enheten. Detta är en del i det förebyggande och främjande arbetet för trygghet och studiero.
- Ett utökat projekt i samarbete med "Samverkan för bästa skola" för läsåret 25/26 har påbörjats. Syftet är att stärka arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet samt stärka rektorerna i det pedagogiska ledarskapet.
- Lässsatsning i förskolan genom fortbildning för samtlig personal inom förskolan har genomförts. Fokus har varit språket kopplat till läsning. Syftet är att ge en god grund för framtida läsning och lärande.
- Fortbildning och Fritidshemssatsning för lärare fritidshem har genomförts. Syftet är att lyfta fram och stärka fritidshemmens viktiga roll för elevernas lärande och utveckling, specifikt inriktat mot språkutveckling.
- Tala-läs- och skrivsatsning för lärare som undervisar i lägre åldrar (F-3) har påbörjats. Syftet är att skapa en gemensam grund för alla lärare i Sala kommun, baserad på forskning och beprövad erfarenhet.
- Samarbetet med Skolverket inom "Samverkan för bästa skola" har fortsatt och utökats under läsåret 2025/2026. Detta innebär att Skolverket tillsammans med Högskolan Dalarna intensifierar arbetet och inkluderar alla rektorer i en utvecklingsinsats som ligger i linje med skolkontorets prioriterade områden, ledning och styrning samt systematiskt kvalitetsarbete.
- Ämnesbetygsreformen inom gymnasiet och vuxenutbildningen som innebar att man övergick från kursbetyg till ämnesbetyg på gymnasiala kurser.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-151 532	-144 395	-162 276	17 881
Interna intäkter	-73 095	-509 512	-508 056	-1 457
Summa intäkter	-224 626	-653 907	-670 332	16 425
Köp av huvudverksamhet, bidrag	95 984	94 700	99 319	-4 619
Personalkostnader	489 988	483 432	470 843	12 589
Övriga kostnader	50 224	54 090	60 232	-6 143
Interna kostnader	244 321	694 094	688 165	5 929
Summa kostnader	880 517	1 326 316	1 318 560	7 756
Resultat	655 890	672 409	648 228	24 181

Externa intäkter

Avvikelsen förklaras till största del av högre statsbidragsintäkter än budgeterat. Detta beror dels på statsbidrag som inte var kända vid budgettillfället, dels på statsbidrag som har inkommit under året och som ska matchas mot motsvarande icke budgeterade kostnader. Det beror även på att delar av statsbidrag inte budgeterades på grund av att fördelning gjordes efter fastställt budget. Fördelningen inför 2026 gjordes redan vid budgetering vilket kommer reducera budgetavvikelsen inför kommande år.

Interna intäkter

Intäkterna avviker från budget på grund av lägre intäkter för tilläggsbelopp, avseende exempelvis medicinska assistenter, än budgeterat.

Köp av huvudverksamhet, bidrag

Högre kostnader än budgeterat vilket framför allt beror på högre kostnader för köp av huvudverksamhet inom gymnasieskolan. Det beror även på högre kostnader inom vuxenutbildningen vilket dock täcks av statsbidrag som heller inte budgeterades.

Personalkostnader

Ett överskott för personalkostnader redovisas inom de allra flesta verksamheter, vilket bland annat förklaras av sjukskrivningar och vakanser. Förändringen av semesterlöneskulden uppgick till 0,9 mnkr och bidrar därmed positivt till utfallet. Vidare budgeterades PO-pålägget till en högre nivå än det faktiska utfallet, vilket medför ett överskott om 4,5 mnkr.

Grundskolan uppvisar dock ett underskott, trots sjukskrivningar och vakanser. Det beror på högre personalkostnader än budgeterat som täcks av statsbidrag.

Övriga kostnader

Övriga kostnader avviker negativt delvis på grund av att statsbidrag täcker vissa inköp som inte var budgeterade. Det beror även på att den faktiska kostnadsbilden för inköp inom flera olika verksamheter varit högre än budgeterat.

Interna kostnader

Interna kostnader uppvisar en positiv avvikelse, främst till följd av lägre kostnader för tilläggsbelopp än budgeterat. Avvikelsen påverkas samtidigt av högre kostnader för fastighetsservice än budget samt lägre måltidskostnader jämfört med budget.

Avvikelse från delårsprognos

Prognosen vid delåret avviker från det faktiska utfallet vid bokslut. Nedan redovisas och analyseras de väsentliga förändringar som har uppstått sedan delåret.

Externa intäkter avviker positivt med 6,9 mnkr jämfört med delårsprognosen. Avvikelsen förklaras bland annat av statsbidragsintäkter som ska matchas mot kostnader under posten övriga kostnader, vilket motsvarar en negativ avvikelse om 3,2 mnkr. Vidare beror avvikelsen på högre intäkter från interkommunala ersättningar än tidigare prognostiserat samt ökade försäljningsintäkter på Ösby.

Kostnader för köp av huvudverksamhet, bidrag uppvisar en positiv avvikelse om 1,4 mnkr jämfört med delårsprognosen. Detta beror främst på att kostnaden för elever som valt gymnasieskola i andra kommuner än Sala blev lägre än beräknat. Därutöver påverkar bokföring av lagerförändring vid Ösby utfallet positivt med 0,8 mnkr.

Kostnader för lokalhyror blev 0,3 mnkr lägre än prognostiserat vid delåret, vilket förklaras av att förväntade driftkostnader för nya Åkraskolan ännu inte har uppstått. Kostnaderna för elevpeng och tilläggsbelopp blev även lägre än prognosen vid delåret, motsvarande 1,5 mnkr.

Personalkostnaderna uppvisar därutöver en positiv avvikelse om 5,3 mnkr jämfört med delårsprognosen. Avvikelsen förklaras dels av en förändring av semesterlöneskulden om 0,9 mnkr som inte prognostiserades vid delåret, dels av lägre personalkostnader inom samtliga verksamhetsområden jämfört med prognosen.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Nämnd och styrelseverksamhet	1 308	1 176	1 383	-207
Central förvaltning	20 199	37 881	33 446	4 435
Förskola	147 177	141 753	140 016	1 737
Anpassad gymnasieskola	7 648	6 505	4 284	2 221
Anpassad grundskola	21 464	19 935	19 596	339
Grundskola	333 428	340 362	325 998	14 364
Gymnasieskola	112 421	110 997	109 836	1 160
Vuxenutbildning	12 245	13 801	13 670	130
Summa	655 890	672 409	648 228	24 181

Nämnd och styrelseverksamhet (-0,2 mnkr)

Inga större avvikelser.

Central förvaltning (4,4 mnkr)

Central förvaltning gör ett överskott som till största del uppstått på grund av vakanta tjänster samt sjukskrivningar.

Förskola (1,7 mnkr)

Överskottet beror bland annat på att årets semesterlöneskuld för förskolan uppgick till +0,8 mnkr samt att flera enheter haft lägre personalkostnader på helår än budget vilket beror på färre antal barn än budgeterat.

Anpassad gymnasieskola (2,2 mnkr)

Anpassad gymnasieskola har ett positivt resultat vilket främst beror på lägre hyreskostnader på grund av att det budgeterades för högt.

Anpassad grundskola (0,3 mnkr)

Verksamheten gör ett mindre överskott vilket bland annat beror på högre intäkter för elever som kommer från andra kommuner och går i Sala kommuns skolor.

Grundskola (14,4 mnkr)

Verksamheten gör ett överskott, vilket delvis kan förklaras av högre externa intäkter än budgeterat, där statsbidrag utgör den största delen. Överskottet beror även på att budgeterade kostnader för tilläggsbelopp uppstått samt att PO-pålägget är lägre än budgeterat. Det beror även på lägre personalkostnader för bland annat sjukskrivningar och vakanser.

Gymnasieskola (1,2 mnkr)

Verksamheten gör ett överskott som bland annat kan härledas till lagerförändringen som bokfördes vid årsskiftet på Ösby. Kostnaden för interkommunala ersättningar för elever som går i andra kommuner än Sala kommun avviker negativt från budget samtidigt som försäljningsintäkter och statsbidrag är högre än budget.

Vuxenutbildning (0,1 mnkr)

Överskott som följd av högre statsbidragsintäkter än budget.

UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Hyreskompensation Möklinta	2 733	Hyreskompensation för nybyggd skola
Hyreskompensation Åkra	1 500	Hyreskompensation för nybyggd skola
4 fler grundskolor än prislapp	14 500	Prioriteringen har budgeterats och använts till drift av de verksamheter prioriteringen avser. Under året har det arbetats med att säkerställa en effektiv resursfördelning för dessa tilldelade medel. Dock har både vakanser och sjukskrivningar i kombination med högre intäkter från riktade statsbidrag än budgeterat bidragit till att nämndens resultat växt.
Summa	18 733	

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Inkomster				
Utgifter	9 852	19 650	13 365	6 285
Summa	9 852	19 650	13 365	6 285

Budgeten för investeringar avser till största delen inventarier till nya Åkraskolan samt accesspunkter, och inkluderar även inventarier till Ösby, däribland en minibus och en traktor.

Av ett överskott på 6,3 mnkr kommer totalt 3,5 mnkr att begäras överföras till nästa år, vilket innebär att 2,8 mnkr kvarstår i årets resultat. Överskottet förklaras främst av kostnadseffektiva inköp, där större volymer har lett till bättre priser.

EU-PROJEKT

Kungsängsgymnasiet bedriver två Erasmusprojekt där syftet är att stärka kunskap, demokrati och samarbete genom utbyten i Europa.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*. Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

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

Analys

Utifrån Salas kommuns utvecklingsmål *Ett växande Sala* och ambitionen om en god utbildning samt nämndens mål - *Att fortsätta arbetet med att stärka måloppfyllelsen, höjd kvalitet och bättre resultat* utgår analysen från ett av våra grunduppdrag *kunskapsuppdraget*, med fokus på undervisningens kvalitet.

Förskolan

Analys av barn i åldern 1–5 år inskrivna i kommunens förskolor visar att 75 procent av barnen är placerade i kommunala förskolor, medan 25 procent går i fristående verksamheter. Den inrapporterade andelen till Statistiska centralbyrån (SCB) uppgår till 77,4 procent, vilket indikerar att samtliga barn inte har rapporterats in.

Kommunen ansvarar inte för rapportering av barn i fristående förskolor till SCB per den 15 oktober. Enligt gällande lagstiftning är detta respektive fristående huvudmans ansvar. Då det sannolikt föreligger brister i rapporteringen har Skolkontoret under innevarande år påmint de fristående aktörerna om deras skyldighet. Om statistiken i Kolada för år 2025 fortsatt visar avvikelser kommer Skolkontoret att vidta åtgärder i form av stöd och vägledning till berörda fristående förskolor.

För att skapa goda förutsättningar för fortsatt utbildning är det avgörande att undervisningen i förskolan håller hög kvalitet och att barn ges möjlighet att utvecklas i enlighet med ålder och mognad. För att ytterligare höja kvaliteten behöver förskolan fortsätta stärka arbetet med tidiga språkfrämjande insatser samt öka andelen utbildade förskollärare, då forskning tydligt visar att välutbildade pedagoger är avgörande för barns utveckling och undervisningens kvalitet.

Grundskolan

Gymnasiebehörigheten över tid ligger i nivå med riksnittet. De årliga variationerna kan delvis förklaras av faktorer såsom elevsammansättning, antal elever, föräldlingsvärde samt ingångsvärden från tidigare

årskurser. Analysen visar att det finns utmaningar kopplade till inflyttade och placerade elever med varierande skolbakgrund. Elever som har följt hela skolkedjan inom kommunens verksamheter uppvisar generellt bättre förutsättningar att nå skolframgång.

En fördjupad analys av kunskapsresultaten i grundskolan visar att andelen elever som når minst godkänt i alla ämnen i årskurs 6 ligger i nivå med rikets genomsnitt, men med en svagt nedåtgående trend. Resultaten i svenska och matematik följer den nationella nedgången, men ligger något under rikssnittet.

I årskurs 9 framträder skillnader mellan resultat på nationella prov och slutbetyg, vilket indikerar behov av fortsatt arbete med att stärka bedömarkompetensen. Anpassade studiegångar bedöms i flera fall inte leda till förbättrade studieresultat och ger begränsade förutsättningar för vidare studier.

Under de senaste två åren har ett riktat arbete för att höja kvaliteten i undervisningen genomförts. Analysen visar att verksamheterna har gjort positiva förflyttningar. De centrala kvalitetshöjande insatserna har haft god effekt på samtliga skolor.

Gymnasieskolan

Statistiken för examen inom tre år inkluderar samtliga elever, även de som är inskrivna på introduktionsprogram och de som har reducerad studiegång utan plan att ta examen inom tre år. En tänkbar orsak till att andelen sjunkit med 4,6 procentenheter från 2024 till 2025 är att antalet elever inom introduktionsprogrammet har ökat. Planerad publicering av statistik för andel gymnasieelever på introduktionsprogram gällande 2025 sker vecka 10 år 2026, vilket innebär att antagandet ännu inte kan styrkas.

Andelen elever som tar examen inom tre år är högre på studieförberedande program än på yrkesprogram, vilket stärker antagandet om introduktionselever eftersom fler av dem läser mot yrkesprogram via yrkesintroduktion. Vid jämförelse mellan examen inom tre år och fyra år framkommer att vissa elever klarar examen om de får mer tid, dvs. ett fjärde år på gymnasiet. Vid djupare analys framgår att andelen elever på individuella programmet (IM) har ökat, och att ett extra år ofta inte räcker för att bli behörig till nationellt program.

Den kvantitativa analysen visar att andelen behöriga lärare är högre inom teoretiska ämnen, medan behörigheten bland yrkeslärare är lägre. Forskning visar tydligt att välutbildade lärare med stark ämneskompetens är avgörande för elevers resultat och undervisningens kvalitet.

Sammanfattning

Utifrån indikatorer för förskolans deltagande, elevers behörighet till yrkesprogram samt gymnasieexamen inom tre år framgår att antalet inskrivna barn i kommunala förskolor ligger på en stabil nivå. Behörigheten till gymnasiet ligger i paritet med rikssnittets trend. Däremot visar andelen elever som fullföljer gymnasieutbildningen inom tre år en nedåtgående avvikelse.

Analysen indikerar att resultaten väl hänger samman med kvalitet i undervisningen samt personalens utbildningsnivå.

Att höja kompetensen inom systematiskt kvalitetsarbete ger ökade förutsättningar till precisa och adekvata insatser

Slutsats

Den samlade bedömningen är att Sala kommuns utbildningsverksamheter uppnår en medelhög nivå av måluppfyllelse i relation till kunskapsuppdraget. För att ytterligare stärka resultaten rekommenderas ett ökat fokus på kvalitet i undervisningen samt tidiga insatser. Vidare bedöms en tydligare ledning och styrning som nödvändig inom alla verksamheter. Att höja kompetensen inom systematiskt kvalitetsarbete ger ökade förutsättningar till precisa och adekvata insatser

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Utifrån Salas kommuns utvecklingsmål *Ett hållbart Sala*, nämndens mål *Att öka likvärdigheten i arbetet med elevhälsan i kommunen, att öka kvaliteten i arbetet med elever i behov av särskilt stöd samt*

Att systematiskt arbeta för att stärka det kompensatoriska uppdraget inom kommunens förskolor och skolor utgår analysen från ett av grunduppdragen, *det kompensatoriska uppdraget*, vars syfte är att motverka ojämlikheter och skapa likvärdiga förutsättningar för alla elever.

Förskolan

Inom förskolan är andelen utbildade förskollärare en central faktor, då dessa professioner leder det pedagogiska arbetet och säkerställer kvaliteten i utbildningen. Andelen förskollärare har varit stabil de senaste åren men ligger under rikssnittet. Samtidigt är andelen barn i förskolan hög, vilket enligt forskning ger goda förutsättningar för lärande och utveckling. För att skapa goda förutsättningar för fortsatt utbildning är det avgörande att undervisningen i förskolan håller hög kvalitet och att barn ges möjlighet att utvecklas i enlighet med ålder och mognad. Förskolan ska säkerställa tillgängliga lärmiljöer som ger alla barn likvärdiga förutsättningar. Vid kvantitativ analys framkommer att insatser för att stärka personalens ledning och styrning samt att säkerställa kvalitet i undervisningen har genomförts.

Grundskolan

Gymnasiebehörigheten över tid ligger i nivå med rikssnittet. De årliga variationerna kan delvis förklaras av faktorer såsom elevsammansättning, antal elever, föräldlingsvärde och ingångsvärden från tidigare

årskurser. Analysen visar att det finns utmaningar kopplade till inflyttade och placerade elever med varierande skolbakgrund. Elever som har följt hela skolkedjan inom kommunens verksamheter uppvisar generellt bättre förutsättningar att nå skolframgång.

Meritvärdet ligger något under rikssnittet. När detta sätts i relation till gymnasiebehörigheten framgår att verksamheterna lyckas väl med att ge elever förutsättningar att nå godkända betyg. Däremot indikerar analysen att det finns potential att ytterligare stödja elever i att nå så långt som möjligt i sin kunskapsutveckling. En möjlig förklaring kan vara att stimulans för ökad kunskapsinhämtning inte ges i tillräcklig omfattning, vilket bör beaktas i det fortsatta utvecklingsarbetet. Andelen behöriga lärare har ökat det senaste året. Forskning visar tydligt att välutbildade lärare med stark ämneskompetens är avgörande för elevers resultat och kvalitet i undervisningen, vilket är en viktig del av det kompensatoriska uppdraget.

Utifrån betygsresultaten i grundskolan är elevhälsa och rätten till stöd ett av kärnuppdragen inom det kompensatoriska arbetet. Den kvalitativa analysen visar att verksamheterna har en fungerande elevhälsoorganisation, men det finns utmaningar med struktur och rutiner. Ett arbete pågår för att förflytta elevhälsoarbetet från ett åtgärdande till ett mer främjande och förebyggande arbetssätt. Skolnärvaro framträder som ett prioriterat område där elevhälsan har en central roll.

Gymnasieskolan

Andelen elever med gymnasieexamen efter fyra år är marginellt lägre än tidigare år. Vid djupare analys framkommer att andelen elever på individuella programmet (IM) har ökat, och att det ofta inte räcker med ett extra år för att bli behörig till nationellt program. Den kvalitativa analysen visar även att det finns utvecklingsområden gällande den inre organisationen, särskilt elevhälsans arbete för att stärka det kompensatoriska uppdraget, samt behov av att förbättra kvaliteten i undervisningen.

Vuxnas lärande

Andelen kursdeltagare i Komvux på gymnasial nivå som avslutar kurs med godkända betyg ligger över tid på en hög nivå. Orsaker till att vissa elever inte klarar kursen kan vara flera, exempelvis låga förkunskaper, vilket gör att målen inte nås trots stödinsatser.

Sammanfattning

Verksamheterna når en medelhög nivå av måluppfyllelse i relation till det kompensatoriska uppdraget. Dock finns behov av utökade insatser med fokus på de lägra åldrarna (förskola och grundskola år F-3)

Slutsats

Den samlade bedömningen är att Sala kommuns utbildningsverksamheter uppnår en medelhög nivå av måluppfyllelse i relation till det kompensatoriska uppdraget. Det kompensatoriska uppdraget är av väsentlig betydelse för studieresultaten. Pedagogers yrkesskicklighet, kvalitet i undervisningen och barn- och elevhälsoarbetet är förutsättningar för detta. Vid djupare kvalitativa analyser framkommer att insatser behöver vara riktade till lägre åldrar, det förebyggande och främjande barn- och elevhälsoarbetet behöver

stärkas samt att det behövs tydlighet i ledning och styrning inom alla nivåer. Att höja kompetensen inom systematiskt kvalitetsarbete ger ökade förutsättningar till precisa och adekvata insatser

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

Utifrån Salas kommuns utvecklingsmål *Ett tryggt och rättvist Sala* utgår analysen från demokratiuppdraget, med fokus på värdegrund, demokrati, trygghet och studiero.

Förskolan

Förskolans kvalitetsenkät visar att både pedagoger och vårdnadshavare upplever förskolan som en trygg miljö för barnen. Resultaten har legat högt och stabilt under flera år, vilket indikerar en välfungerande verksamhet med goda förutsättningar för barns lärande och utveckling.

Grundskolan

Elevernas upplevda trygghet är generellt hög i kommunens grundskolor. Analysen visar att planerade rastaktiviteter, hög vuxennärvaro och fungerande trygghets-team är framgångsfaktorer för att skapa en trygg skolmiljö.

Studiero framträder däremot som ett utvecklingsområde. Elevernas upplevelse av studiero varierar både mellan och inom skolor, särskilt i de äldre årskurserna. Analysen pekar på att bristande samsyn kring bemötande, ordningsregler och ledarskap i klassrummet påverkar studieron negativt. Det finns även ett tydligt samband mellan undervisningens kvalitet och elevernas upplevda studiero, vilket understryker behovet av att utveckla en gemensam skolkultur och stärka ledarskapet i undervisningen.

Gymnasieskolan

Gymnasiets skolenkät visar att eleverna i hög grad känner sig trygga i skolan. När det gäller studiero ligger resultatet i nivå med rikssnittet, men detta är en relativt låg nivå. Ett långsiktigt och medvetet värdegrundsarbete har påbörjats bland både elever och personal för att stärka skolkulturen och främja trygghet och studiero.

Sammanfattning

Den upplevda tryggheten är hög inom skolkontorets verksamheter men studiero utgör ett fortsatt utvecklingsområde. Inom skolverksamheterna finns bristande samsyn kring bemötande, ordningsregler och ledarskap i klassrummet vilket indikeras i låga siffror på studiero.

Slutsats

Den samlade bedömningen visar att Sala kommuns utbildningsverksamheter uppnår en hög nivå av upplevd trygghet. Analysen indikerar dock att studiero utgör ett fortsatt utvecklingsområde. Fördjupade kvalitativa analyser visar tydliga samband mellan undervisningens kvalitet, ledarskap i klassrummet samt samsyn i bemötande och den studiero som barn och elever upplever. Ett fortsatt och systematiskt arbete med att stärka den gemensamma skolkulturen bedöms vara av stor betydelse i det förebyggande arbetet.

Framtiden

- Förbereda för nya utbildningsreformer 2027 och 2028, till exempel tioårig grundskola, nytt betygssystem, nya läro- och kursplaner.
- Under 2026 inrättas ett Skolsocialt team där skola och socialtjänst samarbetar för att motverka problematisk skolfrånvaro.
- Verksamheterna fortsätter arbetet med de långsiktiga målen, systematiskt kvalitetsarbete, elevhälsans uppdrag, kvalitet i undervisningen, ledning och styrning samt närvaro.
- Fortsatt arbete med enheternas arbetsplatskultur.
- Alla verksamheter färdigställer sina kontinuitetsplaner i händelse av samhällsstörning. Syftet med planen är att identifiera vad som behövs för att kunna undervisa och fortsätta hålla barn och elever trygga vid olika former av samhällsstörningar som till exempel längre elavbrott, översvämningar, större kriser.
- Uppstart av öppen förskola som en del av den familjecentral som ska etableras. Detta för att erbjuda samordnade tidiga insatser för vårdnadshavare och barn 0-6 år.

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Utfallet skulle kunna vara att våra verksamheter får för litet barn- och elevunderlag. Detta kan då få ekonomiska konsekvenser och minskad kvalitet i utbildningen. Det kan uppkomma svårigheter att följa skollag och andra förordningar.	Det finns olika sätt att hantera detta förslag på åtgärder är till exempel att minska antalet enheter eller slå ihop barn- och elevgrupper för att öka elevgrupper eller se över de behov som finns och tillsätta de prioriterade medel som behövs för antalet enheter.
Kompetensbrist	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Obehörig personal ger sämre kvalitet i utbildningen.	Utbilda obehörig personal. Arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare.

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Kunskapsuppdraget	Antal barn i förskola	Barn 1-5år inskrivna i förskola, andel (%) kommun	75,8	77,4	(Planerad publicering, Kolada v 16, 2026)	
Kunskapsuppdraget	Andel elever med gymnasiebehörighet	Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, andel (%)	84,5	85,2	82,6	
Kunskapsuppdraget	Andel elever med gymnasieexamen	Gymnasieelever med examen inom 3 år kommunala skolor, andel (%)	64,0	61,1	56,5	

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Kompensatoriska uppdraget	Utbildningsnivån ökar	Invånare, 25-64 år med låg utbildningsnivå (9-årig grundskola eller mindre som max utbildningsnivå)	12,4	12,1	(planerad publicering Kolada v.24, 2026)	
Kompensatoriska uppdraget	Utbildningsnivån ökar	Andelen gymnasieelever med examen inom 4 år (kommunala skolor)	68,3	68,0	67,3	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Elever åk 9, genomsnittligt meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)	207,2	212,9	209,9	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor	84,5	85,2	82,6	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskolan åk 1-9	77,1	83,1	(Planerad publicering Kolada v.15, 2026)	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Heltidstjänster i förskolan med förskollärare legitimation, kommunal regi, andel (%)	42,0	42,0	(Planerad publicering Kolada v.16, 2026)	
Kompensatoriska uppdraget	Studieresultaten blir bättre	Kursdeltagare i Komvux på gymnasial nivå som har avslutat kurs med godkända betyg, i huvudmannens skolenheter, andel av de som avslutats eller avbrutit kurs under året (%)	90,0	90,1	(Planerad publicering Kolada v.24, 2026)	

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolverkets enkät, elever i åk 5: Känner du dig trygg i skolan? (Andel som svarat helt och hållet eller till stor del, %)	85,3	76,9	76,9*	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolverkets enkät, elever i åk 8: Känner du dig trygg i skolan? (Andel som svarat helt och hållet eller till stor del, %)	76,0	77,6	77,6*	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolverkets enkät, gymnasieelever i år 2. Känner du dig trygg i skolan? (Andel som svarat helt och hållet eller till stor del, %)	88,8	88,2	88,2*	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolkontorets kvalitetsenkät för pedagoger. Jag upplever att barnen på vår förskola får omsorg i en trygg och god lärmiljö. (Andel som svarat stämmer mycket bra/stämmer ganska bra)	-	93,5	93,8	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Förskolans vårdnadshavarenkät. Mitt barn får omsorg i en trygg och god lärmiljö. (Andel som svarat stämmer mycket bra/stämmer ganska bra)	-	95,7	93,7	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Skolkontorets kvalitetsenkät, Andel elever (%) åk F-3 som svarar alltid eller ofta på frågan "Känner du dig trygg i skolan?"	-	91,0	94,8	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Sala kommuns kvalitetsenkät, Andel elever (%) åk 4-6 som svarar alltid eller ofta på frågan "Känner du dig trygg i skolan?"	-	92,4	91,6	
Demokratiuppdraget	Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer	Sala kommuns kvalitetsenkät, Andel elever (%) åk 7-9 som svarar alltid eller ofta på frågan "Känner du dig trygg i skolan?"	-	92,0	94,6	

Äldre- och omsorgsnämnden

Sammanfattning året som gått

Under året har omfattande arbete genomförts för att nå budget i balans och utveckla vård- och omsorgsverksamheten i Sala kommun. Viktiga beslut och förändringar har genomförts, bland annat avskaffandet av LOV (lagen om valfrihet) inom hemtjänstens serviceinsatser, anpassningar av personalbemanningen, samt öppnandet av tio nya platser i särskilt boende. Kommunen har beviljats flera statsbidrag och genomfört förbättringar inför ny socialtjänstlag, med ökat fokus på förebyggande och tillgängliga insatser.

Ekonomi för 2025 har förbättrats bland annat efter att nämnden fick en budgetrevidering på 18 mnkr. Sammantaget visar nämnden ett bättre utfall än tidigare prognoser, men med fortsatt behov av kostnadskontroll.

Nämnden har haft återkommande ärenden för budget i balans. Planerade åtgärder har genomförts.

Brukarinflytande och bemötande har stärkts, särskilt inom hemtjänsten och delar av LSS, medan särskilt boende och socialpsykiatri visar varierande resultat och utvecklingsbehov. Väntetider till särskilt boende och personalkontinuitet i hemtjänsten har varit utmaningar, men åtgärder har vidtagits. Arbetet med trygghet, kvalitet, hygienrutiner, krisberedskap och kompetensutveckling har intensifierats.

Samttaget bedöms flera av verksamhetens mål som delvis uppnådda. Fortsatta insatser krävs för ökad likvärdighet, delaktighet, tillgänglighet och hållbar kvalitet inom hela vård- och omsorgsområdet, samtidigt som fokus framåt ligger på kompetensförsörjning, förebyggande arbete och långsiktig hållbarhet.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Äldre- och omsorgsnämnden (ÄON) ansvarar för kommunens uppgifter och ärenden enligt lagar och förordningar inom socialtjänsten och den kommunala hälso- och sjukvården, bland annat socialtjänstlag (2001:453) (SoL), lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387) (LSS), hälso- och sjukvårdslag (2017:30) (HSL).

Äldre- och omsorgsnämnden beslutar i samtliga individärenden som avser myndighetsutövning inom nämndens ansvarsområde samt yttranden till andra myndigheter i ärenden som rör enskilda inom nämndens ansvarsområde. Med myndighetsutövning mot enskild avses att för enskild part besluta om förmån, rättighet, skyldighet eller annat liknade förhållande.

Äldre- och omsorgsnämnden har till uppgift att svara för:

- äldreomsorg samt hemtjänst för både äldre och yngre personer jämte kommunal hälso- och sjukvård och hemsjukvård

- stöd och service enligt LSS till vissa personer med funktionsnedsättning

- kommunal socialpsykiatri

Övrigt: Nämnden är ansvarig för utdelning ur donationsfonder inom nämndens verksamhetsområde.

ORGANISATION

Äldre- och omsorgsnämndens uppdrag är organiserat i tre verksamhetsområden:

- Omsorg om funktionshindrade, LSS verksamheter och kommunal socialpsykiatri (FO)
- Omsorg om äldre, hemtjänst och korttidsboende och dagverksamheter (ÄO, HTJ)
- Omsorg om äldre särskilt boende och Hälso- och sjukvård (ÄO, SÄBO och HSL)

Viktiga händelser året som gått

- Ett omfattande arbete har genomförts under året för att ta fram och genomföra åtgärder för att nå budget i balans. Åtgärderna är genomförda i sin helhet och nämnden bedöms ha en budget i balans 2026
- Kommunfullmäktige beslutade 2025-06-16 att ta bort lagen om valfrihet (LOV) på serviceinsatser inom hemtjänsten i Sala Kommun.
- Omfattande anpassningar av personalbemanningen har genomförts.
- Avtal för ny volymmodell är klart. Volymmodellen som är ett digitalt verktyg ska ge stöd för en enkel och effektiv resursplanering för hemtjänsten genom datadriven visualisering som utgår från biståndsbeslut enligt Individens behov i centrum, IBIC.
- Statsbidrag beviljades för Omställningen mot nära vård, Ofrivillig ensamhet, Habiliteringsersättning, Säkerhetsställa en god omsorg och hälso- och sjukvård för äldre personer, Äldreomsorgslyftet, Socialtjänstens hälso- och sjukvårdens beredskap. En mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst och införandet av en ny socialtjänstdataregisterlag.
- En gemensam plan för samverkan mellan kommun och region så kallad Primärvårdsplan är upprättad tillsammans med vårdcentralerna och följs löpande upp.
- En enhet är stjärnmärkt i demensomsorg – en utbildningsmodell från svenskt demenscentrum. En certifiering i demenskunskap.
- En kvalificerad och utbildad språkbudsbildare med särskild kompetens inom

språkutvecklande arbetssätt och inkluderande kommunikation i arbetslivet har utbildats. Den första språkbudsutbildningen genomförs i pilotform med fem utvalda verksamheter.

- Chefer har utbildats i kontinuitetshandling genom projektet civilt försvar och krisberedskap. Alla verksamheter har genomfört webb-utbildningen kontinuitetshandling.
- Mellanboendet (en boendeform mellan hemtjänst och särskilt boende) avvecklas som biståndsbedömt boende.
- En samverkan mellan svenska kyrkan, anhörigcentrum, demensföreningen och ett särskilt boende inom äldreomsorgen startades upp i form av Volontärverksamhet. För att motverka ensamhet bland äldre.
- Samverkan med Kultur och Fritid i ett gemensamt projekt "Att få göra det och på riktigt" tillsammans med Köpings kommun är uppstartat och aktivitetsombuden på FO har kommit halvvägs i kartläggningsarbete som kommer att ligga till grund för fortsättningen av projektet. Syftet är att skapa en metod för meningsfull sysselsättning tillsammans med civilsamhället för personer inom målgruppen LSS.
- Ett grundligt förberedelsearbete i form av SKR's modell skatta läget, en nulägesanalys för arbetet med ny socialtjänstlag som trädde i kraft 2025-07-01.
- En del av Gnistans verksamhet kan erbjudas utan biståndsbeslut i enlighet med nya Socialtjänstlagens intention, att vara lättillgänglig och förebyggande.
- Följsamhet av basala hygienrutiner visar på en positiv utveckling med ett medelvärde på 65 % under 2025 för Vård och omsorgskontoret. Jämfört med 2024 års medelvärde på 58 %. Medelvärdet i länet för 2025 är 50 %.
- Vård och omsorgskontoret har delats upp i två kontor med en kontorschef till respektive kontor, Vård och omsorgskontoret och Social och arbetsmarknadskontoret.
- 10 nya platser inom särskilt boende för äldre öppnades under hösten. 7 platser på Björkgården, 1 plats på Parklängan 2, 1 plats på Parklängan 3 och 1 plats på Johannesbergsgatan 2.
- Hemtjänsten har genomfört och fastställt en planering för övertagande av LOV insatser inom befintlig verksamhet från 2026-01-01.
- Planering tillsammans Fastighetsenheten för flytt av Karpigatan 2 våning 3, gruppboende, till Jakobsbergsgatan 4 E våning 4. Skräddargränds korttidsboende har tillfälligt flyttat in på Bergsmansgatan 30 vån 4.
- En ny daglig verksamhet LSS har startats upp i samarbete med Salabostäder.

- Brukarrevisioner är genomförda på Socialpsykiatrins sysselsättning och boende.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-61 250	-53 490	-61 328	7 838
Interna intäkter	-9 127	-4 744	-4 640	-104
Summa intäkter	-70 377	-58 234	-65 968	7 733
Köp av huvudverksamhet, bidrag	10 721	9 243	11 255	-2 011
Personalkostnader	485 358	471 605	465 779	5 825
Övriga kostnader	43 833	39 588	45 298	-5 710
Interna kostnader	73 063	76 445	74 380	2 066
Summa kostnader	612 975	596 881	596 712	170
Resultat	542 598	538 647	530 744	7 902

Enligt beslut i kommunfullmäktige fattat i oktober tilldelades nämnden en tilläggsbudget motsvarande 18 mnkr. Se tabell prioritering nedan

Externa intäkter: 7,8 mnkr

Avvikelsen mot budget består av högre statsbidragsintäkter än budgeterat, beroende både på en väl försiktig budgetering, samt högre bidrag än beräknat.

Interna intäkter: -0,1 mnkr

En marginell avvikelse mot budget.

Köp av huvudvht och bidrag: -2 mnkr

Avvikelsen mot budget består av en placering inom FO som inte var känd vid budgeteringen (0,6 mnkr) samt att kostnaden för LOV blev högre än budgeterat (0,5 mnkr). Därutöver en samverkanskostnad som inte var känd vid budgeteringen (0,25 mnkr).

Personalkostnader: 5,8 mnkr

Avvikelse mot budget består av budgetrevidering 13,5 mnkr samt ett arbete under hela året, med personalneddragningar, vakanshållande av tjänster och restriktiv vikarietillsättning, för att minska kostnader som gett bättre effekt än beräknat. Delar av det består av lägre kostnader än budget för PO motsvarande 4 mnkr.

Övriga kostnader: -5,7 mnkr

Avvikelsen mot budget består av att IVO ansökt hos förvaltningsrätten om att få utdöma att vite för ej verkställda beslut om 4 mnkr. Därutöver kostnader för rehabiliteringsinsatser till personal på 1,3 mnkr som inte var budgeterade.

Interna kostnader: 2,1 mnkr

Budgetavvikelsen består av städkostnader som blev lägre än budgeterat. 1,9 mnkr.

Förändring sedan delåret

Förändring sedan delår på externa intäkter består av äldreomsorgsavgifter som gett ett högre utfall, årets sista månader, på grund av att fler platser öppnats och belagts fullt ut. Förändring sedan delår på köp av verksamhet och bidrag var att LOV-tjänsterna, under hösten, blev dyrare än prognostiserat. Förändring sedan delåret på personalkostnader består av positiv förändring av årets semesterlöneskuld 1,3 mnkr. Försiktig prognostisering av omställningar, framförallt inom SÄBO, motsvarande 4 mnkr, vakanser inom administration och ledning samt ett lägre debiterat PO-pålägg 4,7 mnkr. Förändringar mot delåret för övriga kostnader beror på att friskvårdskostnader var för lågt prognostiserade för perioden efter delår och blev högre vid bokslutet.

Förändringen mot delåret för interna kostnader är en försiktig prognostisering av lokalhyror då osäkerhet föreligger för vem som haft betalningsansvar för vissa objekt.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Nämndsövergripande	7 108	4 045	9 899	-5 854
Administration	13 055	15 183	12 889	2 294
Omsorg om funktionshindrade	115 959	119 508	108 905	10 606
Hemtjänst	128 795	127 435	127 618	-183
Hälso- och sjukvård	54 599	60 308	53 862	6 445
Särskilt boende	223 082	212 169	217 574	-5 405
Summa	542 598	538 647	530 744	7 902

Nämndsövergripande: -5,9 mnkr

Budgetavvikelsen består av personalkostnader som uppstått genom att en besparing motsvarande 19 mnkr lades där i budget för att möta kostnadsminskningar under året.

Administration: 2,3 mnkr

Avvikelse mot budget beror på vakant tjänst samt en positiv förändring av semesterlöneskulden 1,3 mnkr.

Omsorg om funktionshindrade: 10,6 mnkr

Avvikelsen beror på högre intäkter än budgeterat motsvarande 3,7 mnkr. Till följd av en försiktig budgetering avseende osäkra intäkter samt statsbidrag som inte var kända vid budget. Personalkostnader inklusive PO-pålägg motsvarande 6,2 mnkr beroende på vakanser, svårigheter att rekrytera, ett effektivt användande av personalresurser samt att det debiterade PO-pålägget var lägre än budgeterat. Återhållsamhet har lett till lägre förbrukning än budget 0,7 mnkr.

Hemtjänst: -0,2 mnkr

Avvikelse mot budget beror på övrig förbrukning som blev något högre än beräknat under hösten.

Hälso- och sjukvård: 6,4 mnkr

Avvikelsen mot budget beror på högre intäkter än budgeterat på grund av omfördelning mellan verksamheter (Från Särskilt boende till Hälso- och sjukvård) nytt avtal för specialistsjukvård, flera uppdrag samt en förbättrad debiteringsmodell mot regionen. 4,4 mnkr. Återhållsamhet har lett till lägre förbrukning än budgeterat 1,1 mnkr. Det beror även på personalkostnader på grund av svårigheter att rekrytera samt lägre PO-pålägg än budgeterat. 1,1 mnkr.

Särskilt boende: -5,4 mnkr

Avvikelsen mot budget beror på lägre intäkter än budgeterat 1,1 mnkr till följd av omfördelning mellan verksamheter (från Särskilt boende till Hälso- och sjukvård).

Personalkostnader på grund av omställningar som inte fick full effekt under 2025 i besparingarna.

En riskkostnad på grund av icke verkställda beslut 3,9 mnkr.

UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Hög grundbemannings SÄBO	5 911	Möjliggjort att inte behöva sänka grundbemanningen ytterligare
Hög andel uskor jmf andra kommuner	4 131	Möjliggjort att bibehålla en hög andel undersköterskor.
Hyreskompensation B30	4 178	Kompensation för tomhyror på Bergsmansgatan 30 då boendeplatser inte kunnat öppnas inom budgetram.
Borttagande av LOV	3 800	Beslutat och full effekt nås 2026
Extra habiliteringsersättning	750	Kvarstår och kommer att betalas ut även 2026
Personalkostnader	13 500	Klart neddragningar är effektuerade

INVESTERINGSREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Inkomster				
Utgifter	1 097	5 400	763	4 637
Summa	1 097	5 400	763	4 637

Överskottet har genererats av att man senarelagt öppningen av äldreboendet på B30. Vissa nödvändiga investeringar har gjorts och omfördelats inom ram. Accesspunkter och inventarier bl.a.

EU-PROJEKT

Vård- och omsorgskontoret har inget pågående EU-projekt.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år.

En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*.

Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

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

Analys

Ett växande Sala inom Vård och omsorgskontoret innebär att vi inte bara förvaltar det vi har – utan också stärker brukarens delaktighet och skapar förutsättningar för jämlika villkor.

Inom LSS syns en nedåtgång när det gäller brukarnas möjlighet till inflytande via regelbundna möten, både på boenden och daglig verksamhet. Det kan till viss del förklaras med att flera verksamheter i stället har haft aktiva delaktighetslingor utifrån Delaktighetsmodellen, och på så sätt har brukares delaktighet möjliggjorts. Samtidigt pekar vissa indikatorer på ökad upplevelse av inflytande inom sysselsättning SoL. Det ökade stödet till personal för att omsätta brukarinflytande i praktiken, har därmed gett ett positivt resultat.

I 2025 års brukarundersökning upplever 99 % av deltagarna ett gott bemötande från hemtjänstpersonalen och 96% upplever att dom har inflytande över hur hjälpen kommer att utföras. I särskilt boende har helhetsbedömningen för brukarundersökningen minskat från 88 % till 72 %, Resultaten varierar på de enskilda verksamheterna vilket tyder på olika utvecklingsbehov.

Sammanfattning

Arbetet med att stärka brukarnas inflytande ger resultat. Inom LSS-verksamheterna har metoder för brukardelaktighet fått genomslag, trots nedgång. Efter en viss förändring i negativ riktning, under förra året, i upplevelsen av inflytande på sysselsättning SoL, ses nu en ökad positiv upplevelse av brukarinflytande.

Inom hemtjänsten ses en förbättring gällande upplevelsen av inflytande med en ökning till 99 % jämfört med 93 % 2024. Upplevelsen av att få ett bra bemötande ligger på 99% både 2024 och 2025.

Trots att brukarundersökningen för särskilt boende visar på ett minskat resultat som helhetsbedömning

finns en variation inom varje verksamhet som kan vara både högre och lägre.

Slutsats

Målet bedöms som delvis uppnått. Fortsatta insatser behövs för att säkra likvärdig delaktighet oavsett insatsform och verksamhet. Verksamheterna inom LSS får fortsätta arbeta med fler metoder för ökat brukarinflytande. Arbetet inom hemtjänstens verksamhetsområde talar för ökade resultat. Det är viktigt att alla brukare – oavsett insats eller funktionsnivå – får känna sig delaktiga i beslut som rör deras liv. I alla verksamheter behöver brukarperspektivet diskuteras och lyftas regelbundet

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Inom ramen för målet att upprätthålla hög kvalitet och kontinuerlig utveckling visar indikatorerna en blandad bild.

Väntetiden till särskilt boende har ökat under 2025 till 132 dagar i jämförelse med att under 2024 vara 90 dagar. Vilket visar på att tillgången på boendeplatser varit för få. Under året har 10 nya boendeplatser öppnats, det har gjort att det vid slutet av året endast finns ett fåtal i kö till särskilt boende.

LSS-verksamheterna visar upp goda resultat. Andelen brukare inom bostad med särskild service som har en aktuell genomförandeplan med individuellt utformade mål är fortsatt på 100 procent. Det tyder på att arbetet med individuellt stöd och dokumentation håller hög kvalitet och att verksamheten har en stark struktur för uppföljning. Även inom daglig verksamhet är nivån hög, där 97 procent av brukarna har genomförandeplaner med dokumentation om delaktighet – ett resultat som hållit sig stabilt mellan åren. Dock finns utrymme att nå full måluppfyllelse även där.

Inom hemtjänsten har personalkontinuiteten försämrats något – från 14 till 15 olika medarbetare per brukare under en 14-dagarsperiod med minst två dagliga besök. Det innebär att fler medarbetare möter brukaren, vilket kan påverka både relation, trygghet och kvalitet negativt. Ökningen kan förklaras med utmaningar i insatsplanering och schemaläggning. Personalkontinuiteten inom hemtjänsten är inte ett mått

som kommer fortsätta att mätas från Socialstyrelsen, därför finns inget resultat att redovisa för helår 2025.

Resultatet för 2024 (redovisas 2025) visar att antalet registrerade fallskador uppgår till 4 030. Utfallet för 2024 visar fortsatt på behov av att både effektivisera befintliga förebyggande insatser och, vid behov, utveckla nya mer riktade åtgärder för att minska risken för fallskador. Arbetet med fallprevention är kommunövergripande och involverar flera kontor och aktörer. Vård- och omsorgskontorets insatser utgör en viktig del av det arbete, men behöver ses som en del av ett större gemensamt förebyggande ansvar för att nå långsiktigt hållbara resultat.

Sammanfattning

Det finns en skillnad mellan utvecklingen inom LSS-verksamheterna och äldreomsorgen. LSS uppvisar goda resultat vad gäller individuell planering och delaktighet. Väntetiderna till särskilt boende och personalkontinuiteten i hemtjänsten visar på lägre resultat. Den ökade väntetiden kan riskera att skapa otrygghet för den enskilde och belastning på andra verksamheter, medan bristande kontinuitet i hemtjänsten kan försämra relationer och omsorgens kvalitet.

Senast tillgängliga statistik för fallskador avser 2024 och kan jämföras med utfallet för 2023. Jämförelsen visar en mindre ökning av antalet fallskador. Det fallskadeförebyggande arbetet bedrivs kommunövergripande och involverar flera kontor och aktörer, där Vård- och omsorgskontoret utgör en del av det gemensamma arbetet.

Slutsats

Målen är inte helt uppnådda. LSS-verksamheterna visar på god måluppfyllelse och bra struktur men behöver jobba med att förbättra sitt arbete när det gäller brukarinflytande eftersom det visar på en nedåtgång. Delar av äldreomsorgen uppvisar utmaningar kopplat till tillgänglighet och kontinuitet. För att uppnå en mer jämlik kvalitet inom hela Vård- och omsorgskontoret behövs åtgärder för att fortsätta se över boendekapaciteten samt fortsätta arbeta för att stärka personalkontinuiteten i hemtjänsten. Verksamheter med goda resultat behöver följas upp och tas tillvara som inspirerande exempel. För att förebygga fallskador krävs en fortsatt utveckling av fallförebyggande insatser. Arbetet försvåras dock av att flera olika kontor är involverade, vilket gör det otydligt var insatserna bör prioriteras. Därtill saknas specificerad information om vilka typer av fallskador som ingår i det aktuella nyckeltalet, vilket begränsar möjligheterna till en effektiv uppföljning och styrning.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar

- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

Inom särskilt boende har den samlade brukarbedömningen minskat från 88 % till 72 %. Verksamhetens resultat beror på förändrade förutsättningar i verksamheten, målgruppens ökade vård- och omsorgsbehov och pågående omställningar. Resultatet visar ett behov av fördjupad dialog med brukare och närstående samt fortsatt fokus på kvalitet i det dagliga arbetet.

Andelen genomförda riskbedömningar inom äldreomsorgen uppgår under 2025 till 54 %. Riskbedömningar är en central del i det förebyggande arbetet för att minska risken för ohälsa, fall och undernäring samt för att säkerställa rättssäkra och personcentrerade insatser. Utfallet visar att det finns behov av att stärka följsamheten till fastställda arbetssätt och att utveckla den systematiska uppföljningen.

Sjukskötersketätheten inom särskilt boende ligger fortsatt på en nivå, med i genomsnitt 0,04 sjuksköterskor per boendeplats. Det kan påverka kontinuitet, tillgänglighet och upplevd trygghet, särskilt under kvällar och helger, och utgör därför ett viktigt utvecklingsområde i det fortsatta arbetet.

En negativ utveckling ses i brukarbedömningarna inom socialpsykiatri, när det gäller boende. Andelen brukare i boende särskild service enligt SoL, som upplever att de får bestämma om saker som är viktiga, har sjunkit, från 86 % år 2023 till 71 % under såväl 2024 som 2025. Däremot ses en positiv utveckling vad gäller boendestöd enligt SoL, som gått från 79 % till 100 %, i upplevelsen av om de boende får bestämma om saker som är viktiga. Det signalerar att delaktighet och självbestämmande till viss del har förbättrats.

Inom hemtjänsten syns en ökning av andelen brukare som upplever att de alltid får ett bra bemötande, 2025 redovisas att 82 % alltid upplever ett bra bemötande jämfört med 79% 2024.

Sammanfattning

Brukarbedömning inom särskilt boende, äldreomsorg visar förbättring under 2024. Under 2025 sjunker resultatet till 72%. Resultaten inom hemtjänsten visar på ett högre resultat 2025 jämfört med 2024 gällande att alltid uppleva ett bra bemötande. Boende särskild service enligt SoL, visar på ett likvärdigt resultat, i jämförelse med föregående år, när det gäller bemötande och brukarnas upplevelse av inflytande. När det gäller boendestöd är det en positiv förändring, från 79 % till 100 %.

Bristen på fullt uppdaterade och samlade uppgifter om det riskförebyggande arbetet samt om sjukskötersketäthet innebär att den samlade bedömningen behöver

göras med försiktighet. Indikatorer som finns tillgängliga ger signaler om att förutsättningarna för rättssäkerhet och likabehandling kan variera mellan olika verksamheter.

Slutsats

Målet är delvis uppnått. Helhetsintrycket av särskilt boende äldreomsorg har blivit bättre, men det finns områden som behöver stärkas – även när det gäller inflytande och bemötande inom boende särskild service enligt SoL. Upplevelsen av att alltid få ett bra bemötande har ökat 2025 jämfört med 2024 inom hemtjänsten. Äldre- och omsorgskontoret behöver jobba mer aktivt för att alla ska känna sig lika behandlade och få vara med och påverka, särskilt där det finns risk att brukarens medbestämmande minskar. Det är också viktigt att följa upp hur det riskförebyggande arbetet fungerar och hur sjuksköterskebemanningen ser ut.

UPPFÖLJNING AV NÄMNDENS MÅL

Mål - Minska sjukfrånvaron med 1 procentenhet från föregående år

Indikator:

Ökad frisknärvaro

2022: 10,5 % 2023: 11,3 % 2024: 10,5 % 2025: 10,6 %

Aktiviteter.	Resultat
Arbeta enligt plan för minskning av sjukfrånvaro 2023	Jan –dec 2024, 10,5 % Jan - dec 2025, 10,6 %

Framtiden

- Fortsatt fokus med att genomföra insatser och åtgärder för att behålla en budget i balans under perioden med bibehållen kvalitet.
- Implementering av ny volymmodell, inom biståndsenhet och hemtjänst i syfte att ge stöd till en enkel och effektiv resursplanering för hemtjänsten.
- Färdigställa riktlinje för Hälso- och sjukvård för att tydliggöra nämndens ansvarsområde.
- Nationellt kompetensutvecklingsprogram, yrkesresan startar för äldreomsorgen för att höja och skapa en likvärdig nationell kompetens.
- Samtliga verksamheter färdigställer kontinuitetsplaner i syfte att minska sårbarheten vid kris.
- Uppföljning och fortsatt utveckling av volontärverksamheten på särskilt boende

äldreomsorg, för att se över möjligheten att införa volontärverksamheten i fler verksamheter.

- Fortsatta språkbudsutbildningar genomförs i flera verksamheter utifrån nya språkkrav.
- Utifrån demografiska behov fortsätter planering tillsammans med Fastighetsenheten för nya gruppboendestäder och att en ny daglig verksamhet LSS ska startas upp.
- Ny lagändring från 26-07-01, Hälso- och sjukvårdslagen, vilket medför förberedelse för inrättande av Medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR)
- Fortsatt arbete med välfärdsmöten, Nära Vård och nya Socialtjänstlagen (SoL).

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Ökade kostnader för vård och omsorg. Risk för obalans mellan resurser och behov	Långsiktig planering baserad på befolkningsprognoser
Kompetensbrist	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Försämrad kvalitet i tjänster, ökad belastning för befintlig personal	Kompetensutveckling, öka användningen av teknik och nya arbetssätt

VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Årsarbetare	800	856	770
Särskilda boendeplatser SoL För äldre "ej korttidsvistelse"	254	254	264
Korttidsvistelse/växelvårdsplatser på SÄBO		4/3 ¹	2/2
Korttidsboende SoL	3 990	6 883 ²	5 805
Personer med hemtjänstinsatser intern/extern regi	582/132	630/290	627/240
Beslut bostad vuxna LSS	87	85	89
Personer med insatsen personlig assistans	3	2	2
Beslut daglig verksamhet LSS	120	141	150

¹ Nytt mått 2024

² Inkl korttidsvistelse på Särskilt boende

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka brukarens delaktighet	Brukarinflytande verksamhetsnivå (LSS)	Enhetsundersökning (LSS), enheterna har regelbundna, gemensamma möten för de boende, bostad med särskild service, andel (%)	69	85	80	↘
Främja jämlika levnadsvillkor för personer med funktionsnedsättning	Brukarbedömning sysselsättning, SoL	Brukarbedömning sysselsättning, SoL- Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	92	88	93	↗
Stärka brukarnas inflytande och delaktighet	Brukarinflytande verksamhetsnivå (DV, LSS)	Enhetsundersökning LSS- Enheterna har regelbundna, gemensamma möte, daglig verksamhet, gemensamma möte, daglig verksamhet, andel (%)	75	85	69	↘

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Väntetid till särskilt boende	Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till första erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende, medelvärde	69	90	132	↘
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Genomförandeplan (LSS, bostad)	Enhetsundersökning LSS – brukare med en aktuell genomförandeplan som innehåller individuellt utformade mål, bostad med särskild service, andel (%)	99	100	100	→
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Genomförandeplan (Daglig verksamhet, LSS)	Enhetsundersökning LSS – brukare med en aktuell genomförandeplan som innehåller dokumentation om delaktighet, daglig verksamhet, andel (%)	97	97	97	→
Upprätta hög kvalitet och kontinuerlig utveckling	Personalkontinuitet, hemtjänst	Personalkontinuitet, antal personal som en hemtjänsttagare med minst två besök dagligen möter under 14 dagar, medelvärde.	14	15	*	↘
Öka trygghet och välbefinnande för äldre	Folkhälsan förbättras	Fallskador bland personer 65 +, 3-års, antal slutenvårdstillfällena/100 000 inv	3950	4030		↘

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Brukarbedömning Särskilt boende	Brukarbedömning Särskilt boende Äldreomsorg - helhetssyn andel (%)	79	88	72	
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Risikoförebyggande åtgärder	Andel riskbedömningar (Fall, nutrition, mm)	56	54	*	
Öka trygghet och välbefinnande för äldre	Sjuksköterskor per plats	Enhetsundersökning, äldreomsorg sjuksköterskor/plats särskilt boende, äldreomsorg, vardagar, antal	0,04	*	*	
Stärka brukarnas delaktighet och inflytande	Brukarbedömning boende särskild service, SoL	Brukarbedömning boende särskild service SoL - Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	86	71	71	
Stärka brukarnas delaktighet och inflytande	Brukarbedömning boendestöd, SoL	Brukarbedömning boendestöd SoL - Brukaren får bestämma om saker som är viktiga, andel (%)	89	79	100	
Säkerhetsställa rättsäkerhet och likabehandling	Bemötande, hemtjänst	Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - alltid bra bemötande, andel (%)	83	79	82	

Social- och arbetsmarknadsnämnden

Sammanfattning året som gått

Arbetet med det ekonomiska underskottet och att skapa förutsättningar för budget i balans har varit högt prioriterat under året. Arbetet har resulterat i flertalet åtgärder och en handlingsplan har tagits fram. Faktorer som påverkat verksamheten är enskilda händelser som kan vara svåra att förutsäga, exempelvis placeringar och omhändertaganden.

Vård- och omsorgskontoret har delats till två kontor, Social- och arbetsmarknadskontoret samt Vård- och omsorgskontoret med en kontorschef för respektive kontor.

Sedan 1 januari 2025 arbetar kontoret utifrån en ny organisationsstruktur där all öppenvård samt Anhörigcentrum utgör Enheten för sociala insatser. Förändringen leder bland annat till en effektivisering av verksamheten och en utveckling av tidiga och förebyggande insatser.

Omställningen till nya socialtjänstlagen har skett genom flera olika aktiviteter, arbetet har varit och är en integrerad del av styrande dokument och mål. Varje enhet och team har arbetat med omställningen inom sitt område, för att möta samhällets och invånarnas behov.

Ett omfattande samverkansarbete mellan Ekonomiskt bistånd, Arbetsmarknadsenheten och Arbetsförmedlingen har under året resulterat i en effektivare resursanvändning och synkroniserade insatser har gjort att individer snabbare har gått från bidrag till egen försörjning.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Nämnden ska på demokratins och solidaritetens grund främja människornas

- ekonomiska och sociala trygghet
- jämlikhet i levnadsvillkor
- aktiva deltagande i samhällslivet

Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet. Vid åtgärder som rör barn ska barnets bästa särskilt beaktas.

Nämndens uppdrag är att utifrån gällande lagstiftning, politiska mål och beslut samt ekonomiska förutsättningar skapa en rättssäker och effektiv verksamhet med individens behov i centrum. Lagar som styr arbetet är bland annat socialtjänstlagen (SoL), lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU), lagen om vård av missbrukare i vissa fall (LVM), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och föräldrabalken (FB).

Bedriva sin verksamhet inom beslutade anslag.

Verksamheten har arbetat med åtgärder för en budget i balans med fokus på att erbjuda hemmaplanslösningar i stället för externt köpt vård.

Se över möjligheterna till ökad intäkts finansiering av sin verksamhet.

Verksamheten har säkerställt att de avgifter som verksamheten enligt lag kan inhämta har gjorts.

Arbeta för att effektivisera verksamheterna med bibehållen kvalitet.

Utökat hemmaplanslösningar genom att erbjuda tidiga och förebyggande insatser utan behovsbedömning som till exempel föräldrastödprogram.Handledning och kompetenshöjande insatser till medarbetare bidrar till att bibehålla kvaliteten.

Arbeta med utvecklingen av en Familjecentral i Sala kommun.

En Familjecentralsliknande verksamhet startades upp under februari i externa lokaler. Familjebehandlare erbjuder råd och stödsamtal till föräldrar. Lärkbacksskolan har identifierats som en möjlig lokal och utredning om lämplighet hanteras under början av 2026.

Att tillsammans med Äldre- och omsorgsnämnden identifiera områden för att öka samverkan.

Områden är identifierade och en ökad samverkan är etablerad främst mellan Biståndsenheten och verksamheter inom Äldre- och omsorgsnämnden.

ORGANISATION

Social- och arbetsmarknadskontoret är organiserat i fem enheter. Barn- och ungdomsenheten, Vuxnenheten, Biståndsenheten, Enheten för sociala insatser samt Arbetsmarknad (AME) och Integration.

Till kontoret finns även ett administrativt stöd som är ett stöd för både Social- och arbetsmarknadskontoret och Vård- och omsorgskontorets. Enheten utreder nämnduppdrag, hanterar IT-system, kvalitetsutveckling, uppdrag av olika karaktär samt övriga administrativa uppgifter.

Social- och arbetsmarknadskontoret arbetar under Social- och arbetsmarknadsnämnden (SAN). Under nämnden finns Social- och arbetsmarknadsnämndens utskott (SANU) de fattar beslut i ärenden som rör en enskild individ och som är sekretessbelagda.

Viktiga händelser året som gått

- Arbetat fram åtgärder och aktiviteter för en budget i balans, diarienummer 2025/80, redovisning har gjorts till nämnd under året. Stort fokus har varit att erbjuda hemmaplanslösningar och sänka antalet konsulentstödda familjehem.
- Etablering av Familjecentralsliknande verksamhet där familjebehandlare erbjuder råd

och stödsamtal till föräldrar på vårdcentralerna i kommunen.

- Arbetsinsatser för att på sikt kunna inrätta en fullskalig Familjecentral. Förslag på lokal finns nu och styrgrupp har fått ett inriktningsbeslut som innebär att planering att iordningställa föreslagen lokal pågår.
- Erbjuder insatser utan behovsbedömning, till exempel familjebehandling, råd och stödsamtal till föräldrar samt till ungdomar 15–21 år.
- Beviljats statsbidrag som använts till bland annat att utvecklat insatser för barn som löper risk att begå brott i miljöer kopplade till organiserad brottslighet samt föräldraskapsstödjande insatser i syfte att bidra till en ökad och jämlik tillgång till föräldraskapsstöd. Statsbidrag har också erhållits för att utveckla socialtjänstens arbete med omställningen till nya socialtjänstlagen.
- Deltar i länsprojektet "Tillsammans för barn och ungas bästa" i Västmanland där ett av målen är att skapa en länsgemensam samverkansmodell samt att ta fram stöd och former för systematisk uppföljning av insatser utan behovsbedömning.
- Analysarbete har varit fokus i arbetet kring Nationell uppföljning av socialtjänstens omställning (NUSO). NUSO är ett forskningsprojekt som följer hur svensk socialtjänst förändras med den nya socialtjänstlagen i syfte att göra socialtjänsten mer tillgänglig, förebyggande och kunskapsbaserad.
- Medarbetare till Skolsociala teamet har anställts. Team är ett samarbete mellan skola och socialtjänst för att hjälpa elever med skolnärvaro, utanförskap och psykisk ohälsa genom tidiga insatser.
- Enheten för ekonomiskt bistånd har genom en strukturerad modell arbetat med att förhindra välfärdsbrottslighet. Arbetet är en viktig del i det brottsförebyggande arbetet.
- Undersökt förutsättningarna för att etablera "Bostad först" i kommunen. Bostad Först är en modell för att hjälpa hemlösa med komplexa problem (som psykisk ohälsa eller missbruk) att få ett eget permanent boende direkt. Grundtanken är att en trygg bostad är en förutsättning för att kunna lösa andra problem.
- Aktivitetsplikten är införd och har utvecklats med nya insatser. Aktivitetsplikten innebär att kommunen ska erbjuda och kräva att individer som erhåller försörjningsstöd deltar i aktiviteter i syfte att öka individens möjligheter att komma i arbete eller studier, anpassat till individens förmåga.
- Biståndsenheten och Rehabteamet har implementerat nytt arbetssätt som syftar till att öka eller bevara den enskildes möjlighet till kvarboende i ordinärt boende.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	-25 405	-21 390	-29 889	8 499
Interna intäkter	-799	-715	-888	173
Summa intäkter	-26 204	-22 105	-30 777	8 672
Köp av huvudverksamhet, bidrag	88 227	62 879	92 801	-29 922
Personalkostnader	99 061	111 019	107 732	3 288
Övriga kostnader	16 598	5 102	5 708	-606
Interna kostnader	18 376	17 443	14 221	3 222
Summa kostnader	222 261	196 443	220 461	-24 018
Resultat	196 057	174 338	189 684	-15 346

Enligt beslut i fullmäktige fattat i oktober tilldelades nämnden en tilläggsbudget motsvarande 14,4 mnkr. Se tabell för prioriteringar nedan.

Externa intäkter 8,5 mnkr

Avvikelsen beror på en försiktig budgetering av intäkter, bland annat statsbidrag. Samtidigt som fler bidrag än verksamheten räknat med, tillkommit under slutet av året.

Interna intäkter 0,2 mnkr

Ingen större avvikelse mot budget.

Köp av huvudverksamhet -29,9 mnkr

Avvikelsen beror främst på högre placeringskostnader som rör barn och unga än budgeterat men även på högre kostnader kopplat till extern personlig assistans.

Personalkostnader 3,3 mnkr

Kostnaden för uppdragstagare inom familjehemsvården i egen regi avviker negativt från budget med -1,5 mnkr. Personalvakanser, i form av avvaktande chefsrekrytering, utmaningar i rekryteringar samt sjukskrivningar, inom övrig verksamhet, genererar överskott vilket bidrar till ett positivt netto.

Övriga kostnader -0,6 mnkr

Avvikelsen mot budgeten förklaras av ökade kostnader för konsulttjänster till exempel handledning. Här återfinns även de första månadernas ej budgeterade kostnader för inhyrd personal.

Interna kostnader 3,2 mnkr

Avvikelsen mot budget beror på lägre kostnader för administrativt stöd än vad som budgeterats för. Lokalhyror har budgeterats högre än det verkliga utfallet.

Avvikelse från delårsprognos

Det prognostiserade utfallet vid delåret uppgick till 197,5 mnkr och årsutfallet slutade på 189,7 mnkr. De största avvikelserna redovisas nedan.

Externa intäkter avviker positivt med 3,9 mnkr mot prognosen vid delåret. Detta beror främst på att en försiktig prognos lagts vid delåret samt att statsbidrag som ej räknats med tillkommit under slutet av året.

Interna intäkter avviker positivt mot delåret med 0,5 mnkr. Detta beror på osäkerhet kring försäljningsintäkter inom Arbetsmarknadsenheten.

Köp av huvudverksamhet avviker positivt med 2,3 mnkr mot delåret. Detta förklaras av att extra höjd togs, för nya placeringar av barn och unga, vid delårsprognosen.

Interna kostnader avviker 0,8 mnkr positivt mot delåret. Detta beror uteslutande på lägre kostnader för lokalhyror än vad som förutsågs vid delårsprognosen.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Nämnd och styrelseverksamhet	1 236	1 301	1 217	84
Arbetsmarknad och Integration	15 565	17 910	13 332	4 579
Individ-och familjeomsorg	140 835	119 342	135 611	-16 269
Omsorg om äldre och funktionshindrade	13 152	13 157	11 254	1 903
LSS-verksamheter	25 269	22 628	28 270	-5 642
Summa	196 057	174 338	189 684	-15 346

Under året har det arbetats fram en handlingsplan och ett antal åtgärder för att åstadkomma budget i balans, se diarienummer 2025/80. Ingen betydande effekt har dock påvisats under 2025.

Nämnd och styrelseverksamhet 0,08 mnkr

Ingen större avvikelse mot budget

Arbetsmarknad och Integration 4,6 mnkr

Avvikelsen mot budget förklaras dels av ett budgettillskott på 2,1 mnkr för Feriearbete som redan fanns i befintlig budget. Utöver det så har enheten fått in ett oväntat statsbidrag samt projektintäkter som överstiger kostnaderna man haft i projektet under året.

Individ-och familjeomsorg -16,2 mnkr

Avvikelsen mot budget består i huvudsak av kostnader för placeringar av barn och unga, -25,4 mnkr. Dessa möts till viss del av ett överskott, 9,1 mnkr, på externa intäkter för bland annat statsbidrag och momsbidrag.

Omsorg om äldre och funktionshindrade 1,9 mnkr

Budgettillskott på 1,4 mnkr för att arbeta med att förhindra välfärdsbrottslighet förklarar avvikelserna mot

budget. Arbetet med välfärdsbrottslighet har startats upp med befintlig budget innan tillskottet men kommer att intensifieras under kommande år.

LSS-verksamheter -5,6 mnkr

Avvikelsen består av ökade kostnader kopplade till extern personlig assistans. Fler ärenden har tillkommit samt dyrare timpriser efter årsskiftet än vad som budgeterats för.

UPPFÖLJNING PRIORITERINGAR

Prioritering	Tkr	Kommentar
Familjecentral	1 000	Har startat familjecentralliknande verksamhet och arbetet fortgår kring att öppna en fullskalig familjecentral
Insatser Barn och unga	9 300	Utveckling av öppenvård samt intern- och extern samverkan.
Insatser Vuxna	2 100	Arbetat med interna och externa arbetsprocesser för att möjliggöra hemmaplanslösningar.
Budgettillskott:		
Anpassning ny socialtjänstlag	2 500	Arbete har pågått under hela året
Feriearbete	2 183	Rymt inom befintlig budget. Medel ej utnyttjade.
Hög ambition familjehemsvård	6 532	För att kunna avsluta externa placeringar och i stället använda egna familjehem. Arbete med att flytta över har startats.
Omställningsarbete placeringssamordnare	1 375	Arbete har startats upp under året
Förebygga välfärdsbrott	1 375	Arbete har påbörjats och strukturerats upp under året. Kommer fortsätta kommande år.
Kostnad för CMHV (Centrum för hedersrelaterat våld)	37	Har betalats ut
Matlådor	60	Har betalats ut
Kvinnojouren	360	Har betalats ut

EU-PROJEKT

Vägen till arbete är ett treårigt projekt som delfinansieras av Europeiska socialfonden, ESF. Ett kommunalt samverkansprojekt mellan AME och Integration och Ekonomiskt bistånd. Målgruppen för projektet är personer som står långt från arbetsmarknaden och som har behov av parallella och samordnade insatser för att göra en stegförflyttning mot långsiktig egen försörjning. 77 personer har hittills varit inskrivna i projektet. 44 kvinnor och 33 män. Projektet har pågått i 15 månader och de flesta deltagarna i projektet upplever både en fysisk och psykisk förbättring av sitt mående. Genom tydlig matchning, intervjuträning, förberedelser och tät dialog med arbetsgivare har projektet lyckats skapa fler praktikplatser. Av de deltagare som avslutats hittills har fler gått vidare till arbete, studier och arbetsmarknadsanställning efter praktik. Fler har gått vidare till Arbetsförmedlingen för vidare planering.

Uppföljning av Kommunfullmäktiges utvecklingsmål samt uppföljning av verksamhetens grunduppdrag

I följande avsnitt redovisas en sammanfattande analys av utvecklingen inom respektive målområde utifrån indikatorernas utfall jämfört med tidigare år. En sammanställning av indikatorer och nyckeltal kopplade till målen redovisas i *Bilaga 1: Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal*. Bilagan fungerar som underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras nedan.

ETT VÄXANDE SALA

Detta mål behandlar områdena demografi, delaktighet, trygghet, trivsel, jämlika levnadsvillkor, samverkan med civilsamhället och god utbildning. Vi har lyckats när:

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

Analys

I november var antalet inskrivna arbetslösa i Sala kommun 685. Det är en minskning med 41 personer jämfört med första halvåret 2025 men en ökning med 35 personer jämfört med samma period 2024. Fram till november månad rapporterade kommunen en total arbetslöshet på 6,5 procent. Det är en ökning jämfört med samma tidpunkt i fjol (+0,4 procentenheter). Även om arbetslösheten i Sala ökar något, så ligger den fortfarande lägst bland länets 10 kommuner. Arbetslösheten i Västmanlands län är 8,7 procent vilket är den näst högsta i hela landet. Sala ligger strax under rikssnittet som är 6,7 procent. Som följd av lågkonjunkturen har Västmanland och Sala drabbats av varsel och uppsägningar. Det innebär att det finns färre jobb att söka och konkurrensen om jobben är tuff, särskilt för utlandsfödda och unga utan tidigare erfarenhet. I november hade 254 Salabor varit arbetslösa i minst ett år. En ökning med 9 personer jämfört med samma period föregående år. De personer som står allra längst från arbetsmarknaden, som varit utan arbete i minst två år, minskar med 6 personer jämfört med samma period föregående år. Andelen långtidsarbetslösa i Sala är den lägsta i Västmanlands län.

Ovanstående statistik visar att det skett en förflyttning i rätt riktning vad gäller arbetslösa minst två år. De insatser som verksamheterna gjort gällande långtidsarbetslösa är en viktig del i arbetet med att öka självförsörjningen och sänka det ekonomiska biståndet. För att lyckas med arbetet att stärka individers möjlighet till självförsörjning behöver samverkan fortsätta utvecklas mellan kommunens olika verksamheter. Fler individer behöver erbjudas praktik och

riktade utbildningsinsatser och den interna samverkan behöver utvecklas.

Sammanfattning

Utifrån redovisat resultat bedöms det pågående arbetet ge en positiv effekt. Antal arbetslösa i Sala har totalt minskat med 41 personer (726 till 685) det sista halvåret 2025. Antal lediga jobb ökar och arbetslösheten spås minska ytterligare under 2026. Antalet deltagare i arbetsmarknadsåtgärd har minskat vilket bedöms som positivt och är resultatet av gott samarbete internt och externt.

Slutsats

Aktivitetensplikten, förändrat arbetssätt och utökad samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Ekonomiskt bistånd och AME bedöms ge en positiv effekt på antalet aktuella personer på försörjningsstöd, vilket förväntas ge ökad måluppfyllelse. Det systematiska arbetet behöver fortgå och samverkan internt mellan kommunernas förvaltningar och externt med näringslivet och civilsamhället behöver öka.

Utmaningarna är särskilt stora för arbetslösa som varit utan arbete i två år eller mer. Bland dessa bedöms merparten ha en svag konkurrensförmåga på arbetsmarknaden. Det kommer därför att finnas ett fortsatt stort behov av fördjupat och samordnat stöd i form av kombinerade insatser som leder mot egen försörjning. Målet bedöms delvis vara uppnått och arbetet fortlöper kommande år för att öka måluppfyllelsen.

ETT HÅLLBART SALA

Detta målområde omfattar folkhälsa, utbildning, klimatpåverkan och social hållbarhet, med fokus på människors hälsa, välmående och egenförsörjning genom hela livet. Utvecklingen speglar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbarhet. Vi har lyckats när:

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

Analys

Av statistiken framgår att andelen individer som någon gång under året erhållit ekonomiskt bistånd minskat från 2023 till 2024. Sala ligger lägre än riket. Resultat för 2025 går att ta del av under 2026 (hämtas från Kolada, en databas som sammanställer underlag som kommunen sänder in). Av verksamhetens egen statistik för 2025 framgår att antal hushåll under året varit relativt oförändrat. ESF-projektet Vägen till arbete har tillfört resurser för att kunna utveckla nya arbetssätt och metoder så att nyanländas väg från

uppehållstillstånd till första jobb, studier eller eget företagande och därmed egen försörjning förkortas. Antalet vuxna individer som aktualiserats på IFO utifrån utsatthet för våld i nära relation har under 2024 ökat jämfört med 2023. Siffror som avser 2025 kan verksamheten sammanställa och analysera under 2026. Ökningen mellan 2023 och 2024 tolkas som att fler aktualiseras då verksamheten har fått bättre verktyg att upptäcka utsatthet så stöd och hjälp kan erbjudas i större utsträckning än tidigare. Vilket också har lett till att antalet vuxna som fått en insats har ökat. Uppgifter från verksamhetssystemet för 2025 påvisar att totalt 56 individer har fått stöd och hjälp. Det är en nedgång från 2024 som delvis kan förklaras utav ny lagstiftning som innebär att ett bistånd kan ges utan behovsprövning. Vilket betyder att det finns personer som fått stöd och hjälp men som från sista halvåret 2025 inte går att finna i verksamhetssystemet. Det finns individer som fått stöd och hjälp utan ett biståndsbeslut. Verksamheterna har arbetat på olika sätt för att skapa kunskap och samsyn. Ökad samverkan internt och externt har resulterat i att fler riktade insatser till medborgare i behov av stöd och hjälp har kunnat genomföras. Rutiner och arbetsprocesser har tagit fram och implementerats i verksamheterna. Verksamheten har förbättrat de samverkansforum som finns samt skapat nya samverkansforum både internt och externt. Samverkan ses även som en naturlig del i omställningen Nära vård och förändringarna i socialtjänstlagen.

Sammanfattning

Antalet som uppbär försörjningsstöd ligger relativt oförändrat under helår. En kort period under året sågs en liten nedgång på antalet men som slutet av året ökat lite. En del av minskningen bedöms bero på resultatet av aktivitetsplikten, överenskommelsen med Arbetsförmedlingen samt utformning av behovsanpassade aktiviteter och insatser. För att kunna minska kommunens försörjningsstöds-kostnader och få fler personer till arbete och studier eller annan egen försörjning har AME haft ett stort fokus på att utveckla nya sätt att samverka med ekonomiskt bistånd kring våra gemensamma klienter.

Förmågan att upptäcka och ge stöd och hjälp till personer som utsatts för våld i nära relation har ökat. Bland annat genom kompetenshöjande insatser hos medarbetarna. Aktiviteterna och insatserna som under året har genomförts bedöms ha gett en positiv effekt för måluppfyllelsen.

Flertalet aktiviteter för att främja samverkan sker men kan utvecklas ytterligare.

Slutsats

Målbilden har varit att implementera aktivitetsplanen för att kunna öka egen försörjningen samt att stärka och utveckla arbetsprocesser mellan Ekonomiskt bistånd och AME. De aktiviteter och processer som verksamheten har arbetat med har gett en positiv effekt och bidragit med att förbättra måluppfyllelsen. Det bedöms finnas behov av att fortsätta arbetet för att sträva efter att än mer öka egenförsörjningen bland våra medborgare. Målet bedöms vara uppnått

men arbetet fortgår kommande år för att öka måluppfyllelsen.

Att upptäcka, aktualisera och erbjuda stöd till individer som utsatts för våld eller som är våldsutövare görs på flera enheten inom verksamheten. Trenden visar att verksamheten har blivit bättre på att ge stöd och hjälp till utsatta. Trots förbättring av resultat finns behov av att systematiskt fortsätta arbeta inom området allt från kompetenshöjande insatser till att säkerställa att lagen efterlevs. Målet bedöms delvis vara uppnått. Arbetet fortgår enligt upprättade riktlinjer och rutiner för att förbättra måluppfyllelsen.

Samverkansprocesser på Biståndsenheten har ökat i antal och förbättrats. Målet bedöms vara uppnått.

ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Detta målområde syftar till att stärka medborgarnas, föreningslivets och näringslivets möjligheter till insyn och inflytande i kommunens verksamhet. Genom att främja delaktighet och transparens bidrar målet till ökad trygghet och en levande demokrati. Vi har lyckats när:

- Förtroendet för kommunen ökar
- Medborgarna är mer nöjda med kommunens verksamheter
- Den upplevda tryggheten i offentliga miljöer ökar
- Säkerheten (faktisk trygghet) ökar
- Demokratin stärks

Analys

Indikatorn som mäter vårddygn för barn och unga samt kostnad för missbruksvård hämtas från Kolada. Kolada sammanställer och redovisar kommunens uppgifter för 2025 under 2026. Avseende vårddygn för barn och unga så påvisas en ökning från 9,2 till 14,5 mellan åren 2023 och 2024.

Kostnad för missbruksvård har under 2024 minskat jämfört mot 2023. Från det egna redovisningssystemet så framgår att kostanden för missbruksvård under 2025 har fortsatt att minskat jämfört mot tidigare redovisade år. Kostnadsminskningen bedöms bero på att verksamheten bland annat har arbetat med att tydliggöra uppdrag och styrande dokument.

Nämnden får enligt lag ta ut en egenavgift av den enskilde för en tjänst. Nämnden har fattat beslut om en riktlinje som reglerar den egenavgift den enskilde ska betala för vård och behandling. Det har funnits behov av ett fortsatt arbete med att skapa processer och rutiner så att verksamheten säkerställer att egenavgift tas in samt att intäkter årligen indexregleras. Verksamheten har reviderat riktlinjen så att rätt egenavgift tas ut av de som berörs.

Sammanfattning

Antalet vårddygn för barn och unga behöver minska och det krävs ett intensivt arbete för att erbjuda hemmaplanslösningar och bedriva verksamheten mer kostnadseffektivt. Vuxenenheten har minskat kostnaden för

missbruksvård genom ett aktivt arbete genom att skapa rutiner och arbetsprocesser som tydliggör ansvar, roller och förutsättningar.

Riktlinjen som styr och reglerar hur verksamheten debiterar egenavgifter är reviderad under året. Alla intäkter är indexreglerade.

Slutsats

Verksamheten har över tid arbetat med flera åtgärder för att förbättra resultatet avseende vårddygnet för barn och unga samt kostnaderna för missbruksvården. Det förebyggande arbetet, tidiga insatser och nya socialtjänstlagen bidrar till att det finns förutsättningar för att förbättra resultaten ytterligare. Verksamheten behöver fortsätta arbeta aktivt med att erbjuda hemmaplanslösningar för barn och unga så att vårddygnet för barn och unga minskar. Målet bedöms ej vara uppnått. Målet avseende att sänka kostnaden för missbruksvården bedöms vara uppnått men arbetet med att säkerställa att verksamheten fortsätter att bedrivas kostnadseffektivt fortgår.

Intäkterna är index reglerade. Målet bedöms vara uppnått och inget ytterligare arbete krävs.

Framtiden

- Arbetet med en budget i balans kommer att vara högt prioriterat under året. Handlingsplanen och åtgärder följs upp löpande samt revideras vid behov. Störst fokus ligger på att erbjuda hemmaplanslösningar i stället för extern köpt vård.
- Deltagandet i lärprocessen fortgår och syftar till att utveckla en mer förebyggande, tillgänglig, jämlik och jämställd och kunskapsbaserad socialtjänst i linje med nya socialtjänstlagen.
- Fortsatt arbete kring NUSO barn och unga samt nytt område, vuxen och funktionshinder.
- Arbetet kring utveckling av en Familjecentral i Sala kommun tillsammans med övriga samverkanspartners fortgår.
- Implementering av en digital relations- och föräldrastöds app.
- Fortsatt systematiskt arbete mot välfärdsbrottslighet, främst förhindra felaktiga utbetalningar.
- Etablera modellen "Bostad först" i kommunen.
- Följa utveckling av den kommande bidragsformen och dess konsekvenser.
- Det stegvisa förberedande arbete kring sjuksjuklighetsreformen fortgår.

VÄSENTLIGA RISKER OCH OSÄKERHETSFAKTORER

Identifierad risk	Beskrivning	Påverkan	Hantering
Demografi-utveckling	Förändrat tryck på den kommunala verksamheten	Högre belastning för biståndshandläggare och Anhörigcentrum/anhörigstödare	Omställningsarbete nya socialtjänstlagen
Kompetensbrist	Brist på utbildad personal i hela organisationen	Rättssäkerhet och följer ej socialtjänstlagen om obehörig personal utför barn utredningar	Erbjuder utbildning och tar emot studenter
Socialtjänstens tillgänglighet	Omställning nya SoL innebär att insatser ska kunna erbjudas på andra tider och platser än tidigare	Medarbetares arbetstider	Utökade arbetstider, digitala lösningar, närvaro på andra arenor

VERKSAMHETSFAKTA

	2023	2024	2025
Årsarbetare	108	117	115
Antal personer med insatsen personlig assistens LSS/SFB § 51	7/31	8/34	10/31
Antal beslut elevhemsboende i annan kommun enl. LSS	0	2	2
Antal hushåll med försörjningsstöd	270	270	265
Köp av barn- och ungdomsvård, andel (%) från Kolada ID: N33023	30,8	37,7	Publ 2026
Köp av vård för vuxna med missbruksproblem, andel (%) från Kolada ID: N35030	58,1	39,5	Publ 2026

BILAGA 1

Sammanställning av mål, indikatorer och nyckeltal.

Bilagan utgör underlag för den analys, sammanfattning och slutsats som presenteras under målavsnittet.

MÅL 1 ETT VÄXANDE SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka individers möjlighet till självförsörjning	Arbetsmarknadsetablering	Antal inskrivna arbetslösa (nov) (statistik arbetsförmedlingen)	615	650	685	↘
Stärka individers möjlighet till självförsörjning	Arbetsmarknadsetablering	Deltagare i arbetsmarknadsåtgärd (Kolada U40800)	251	227	Publ 2026	↗

MÅL 2 ETT HÅLLBART SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Stärka individers möjligheter till självförsörjning	Egenförsörjningen bland medborgarna ökar	Andel hushåll med ekonomiskt bistånd (Kolada U31910)	296	280	Publ 2026	↗
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Vuxna (18 år) som aktualiserats på IFO pga. utsatthet för våld i nära relation, antal/10 000 vuxna invånare	Antal individer (Kolada U30750)	37,4	48,9	Publ 2026	↗
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Vuxna (18 år) som fått en insats från IFO pga. utsatthet för våld i nära relation, antal/10 000 vuxna invånare	Antal individer (ur egna verksamhetssystemet)	48	71	56	↘
Trygga rättssäkerhet och likabehandling	Identifiera områden för att öka samverkan	Antal samverkansprocesser	*	*	Ökat	↗

*Nytt nyckeltal 2025

MÅL 3 ETT TRYGGT OCH RÄTTVIST SALA

Grunduppdragsmål	Indikator	Nyckeltal	2023	2024	2025	Utveckling
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Minska antal vård dygn utanför eget hem inom barn- och ungdomsvården	Barn och unga 0-20 år som har varit placerade på familjehem någon gång under året (Kolada N33817)	9,2	14,5	Publ 2026	↘
Minska ojämlikhet i levnadsvillkor	Kostnad missbruksvård vuxna, kr/inv	Kostnad missbruksvård (Kolada N35001)	1104	848	Publ 2026	↗
Trygga rättssäkerhet och lika behandling	Alla intäkter är indexreglerade	Antal indexreglerade intäkter	*	*		↗

Överförmyndare

Sammanfattning året som gått

Den 1 september 2019 övertogs överförmyndarverksamheten av Västerås stad i syfte att säkerställa rättssäkerheten, kontinuiteten och i förlängningen kostnadseffektivisera de uppgifter som enligt lag ankommer på förtroendevald överförmyndare i Sala kommun. Sedan dess har all hantering av ärenden genomförts av Västerås stad. Sala kommun har idag inga handläggare inom överförmyndari, endast en överförmyndare. Under 2025 har verksamheten bedrivits utan rapporterade avvikelser.

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Västerås stad ansvarar för beredning och verkställighet av beslut som fattas av Överförmyndaren i Sala kommun. Överförmyndaren utövar tillsyn över förvaltarskap och godmanskap samt fullgör de övriga uppgifter som enligt lag eller författning åligger överförmyndaren.

Överförmyndaren skall själv eller genom ombud föra kommunens talan i alla mål och ärenden som faller inom överförmyndarens förvaltningsområde, med rätt att på kommunens vägnar träffa överenskommelse om betalning av fordran, anta ackord, ingå förlikning och sluta annat avtal, om inte fullmäktige bestämt annat.

Uppgifter enligt speciallagstiftning

Överförmyndaren är registeransvarig för de personregister som överförmyndaren för i sin verksamhet och förfogar över.

Överförmyndaren ansvarar vidare för information till allmänheten om den egna verksamheten, regelreformer och regelförenkling inom det egna verksamhetsområdet.

ORGANISATION

Överförmyndaren är en beslutande myndighet. De flesta ärendena är delegerade till handläggarna.

Västerås stad handlägger ärenden om godmanskap, förvaltarskap och förmynderskap samt hanterar alla frågeställningar som uppkommer i verksamheten. Samtliga årsräkningar djupgranskas.

Viktiga händelser året som gått

- Fortsatt verksamhet genom samverkansavtal med Västerås stad.

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	0	0	0	0
Interna intäkter	0	0	0	0
Summa intäkter	0	0	0	0
Köp av huvudverksamhet, bidrag	2 328	3 129	2 271	857
Personal-kostnader	108	141	110	31
Övriga kostnader	1			
Interna kostnader	40	27	2	25
Summa kostnader	2 476	3 297	2 382	914
Resultat	2 476	3 297	2 382	914

Köp av huvudverksamhet avviker från budget och beror på ett mindre uttag av arvode för gode män/förvaltare vilket bland annat och till stor del påverkas av antal ärenden som handläggs och beslutas om.

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Överförmyndare	2 476	3 297	2 382	914
Summa	2 476	3 297	2 382	914

Överförmyndare har endast en verksamhet.

Framtiden

Samverkansavtalet med Västerås stad förlängdes 2024 med 2 år. För att säga upp avtalet ska uppsägning vara beslutad av behörigt beslutsorgan för den uppsägande parten och delges motparten skriftligen minst 9 månader före den avtalade avtalsperiodens utgång. I annat fall är avtalet för varje gång förlängt med 2 år.

Västerås stad höjde arvoden under 2025. Højningen inrymdes i överförmyndarverksamhetens budget.

Revisionen

Sammanfattning året som gått

Revisionen har under året granskat kommunens verksamhet enligt god sed i kommunal verksamhet.

Revisionen har under året fokuserat på att följa det arbete på gång för en ekonomi i balans. Som en del i detta har en fördjupad granskning kring kommunens fastigheter genomförts.

Under året har två revisorer avslutat sitt uppdrag, varav sammankallande var den ena. Efter att fyllnadsval genomförts har ett fokusområde varit att öka dialogen med kommunfullmäktiges presidium som representanter för uppdragsgivaren.

Revisionens arbete sammanfattas i sin helhet i revisionsberättelsen med bilagor som underställs kommunfullmäktige vid hantering av bokslutet

Verksamhetsansvar

UPPDRAG

Från reglementet.

ORGANISATION

Viktiga händelser året som gått

Ekonomi

RESULTATRÄKNING OCH EKONOMISK ANALYS

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Externa intäkter	0	0	0	0
Interna intäkter	0	0	0	0
Summa intäkter	0	0	0	0
Köp av huvudverksamhet, bidrag	0	0	0	0
Personalkostnader	357	428	362	66
Övriga kostnader	960	818	684	134
Interna kostnader	0	0	0	0
Summa kostnader	1 317	1 246	1 046	200
Resultat	1 317	1 246	1 046	200

DRIFTREDOVISNING

Tkr	Bokslut 2024	Budget 2025	Bokslut 2025	Budgetavvikelse
Revision	1 317	1 246	1 046	200
Summa	1 317	1 246	1 046	200

Framtiden

NÄMNDERNAS VERKSAMHETSBERÄTTELSE 2025

ANTAGEN § X | XXXX-XX-XX | DIARIENUMMER XXXX/XXX

SALA KOMMUN

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

