

A hand holding a magnifying glass over a row of wooden house models. The background is blurred with bokeh light effects.

∞ CONECTURA
VERKSAMHETSUTVECKLING

Granskning av lokalförslörjnings- processen

Skinnskattebergs kommun

2025

Innehållsförteckning

	Sida
Sammanfattning	3
1. Inledning	5
2. Resultat av granskningen	9
2.1 Lokalförsörjningsprocessen	10
2.2 Demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov	13
2.3 Prioritering utifrån verksamheternas krav och förutsättningar	15
2.4 Roller och ansvar	17
2.5 Uppföljning och säkerställande av effektivt lokalutnyttjande	18
3. Slutsatser och rekommendationer	19
Undertecknande	21



Sammanfattning

Denna granskning har genomförts på uppdrag av Skinnskattebergs kommuns revisorer och syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig och kostnadseffektiv lokalförsörjning, med särskilt fokus på lokaler riktade till vård- och omsorgsverksamheten samt förskole- och skolverksamheten.

Granskningen visar att det saknas formellt beslutade styrdokument och processer för lokalförsörjningen, vilket leder till otydlig ansvarsfördelning, bristande långsiktighet och svårigheter att prioritera investeringar.

Hanteringen av demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov sker inte systematiskt eller samordnat, vilket ökar risken för över- eller underkapacitet och ineffektivt resursutnyttjande.

Rutiner för att bedöma och prioritera lokalbehov utifrån verksamheternas krav och ekonomiska ramar är otillräckliga, och hanteringen blir beroende av enskilda personers initiativ.

Vidare saknas en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning mellan fastighetsenheten och verksamheterna, vilket kan leda till att viktiga uppgifter faller mellan stolarna.

Slutligen finns ingen övergripande och formaliserad uppföljning av lokalutnyttjandet, vilket försvårar möjligheten att säkerställa att lokalerna används effektivt och att verksamheternas behov tillgodoses. Sammantaget finns ett tydligt behov av att utveckla styrning, rutiner och uppföljning inom lokalförsörjningsområdet.



Sammanfattning: Slutsats och rekommendationer

Slutsats

Skinnskattebergs kommun har betydande brister i styrning, struktur och uppföljning av lokalförsörjningen. Avsaknaden av formella processer och tydliga ansvarsförhållanden innebär risker för ineffektiv resursanvändning, bristande transparens och svårigheter att möta verksamheternas behov på ett ändamålsenligt sätt. Kommunen behöver snarast utveckla och formalisera styrning, rutiner och uppföljning för att säkerställa en effektiv och hållbar lokalförsörjning.

Samlad revisionell bedömning

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsens styrning och kontroll av lokalförsörjningen inte är tillräcklig för att säkerställa en ändamålsenlig, kostnadseffektiv och transparent hantering av kommunens lokalresurser.

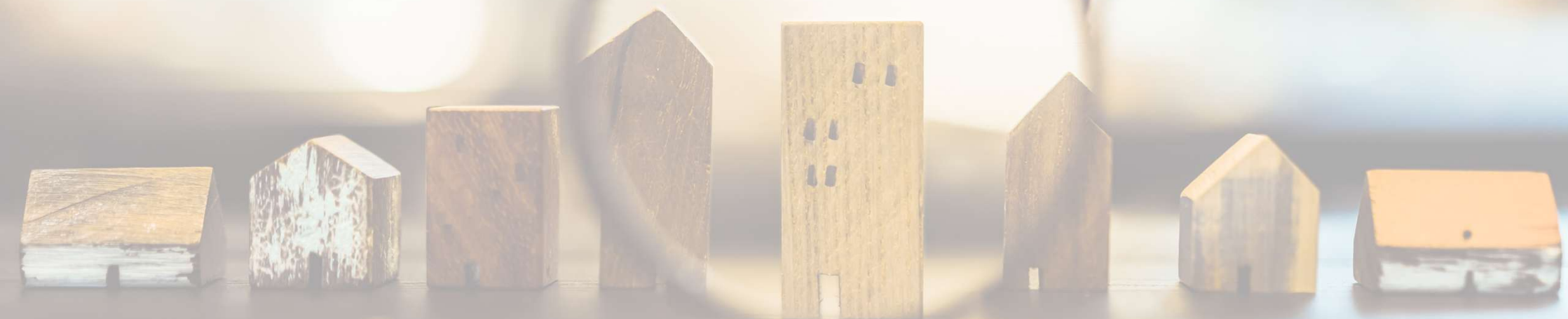
Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Upprätta styrdokument för lokalförsörjningen som tydliggör mål, processer och ansvar
- Tydliggöra och dokumentera roller och ansvar
- Införa en formaliserad process för behovsinventering och prioritering av lokalbehov utifrån verksamheternas krav och ekonomiska ramar
- Säkerställa att demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov systematiskt beaktas i lokalförsörjningsplaneringen
- Etablera rutiner för regelbunden uppföljning och utvärdering av lokalutnyttjandet på kommunövergripande nivå
- Stärka den interna kontrollen genom att säkerställa att beslut och processer dokumenteras och följs upp

Revisionsfråga	Bedömning	
1) Beaktas demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov på ett ändamålsenligt sätt i kommunens lokalförsörjningsplanering?	Avvikelse som bedöms ska hanteras skyndsamt	4
2) Finns det rutiner för att bedöma och prioritera lokalbehov utifrån verksamhetens krav och ekonomiska ramar?	Avvikelse som bedöms ska hanteras skyndsamt	4
3) Är roller och ansvar tydligt definierade mellan förvaltningar, fastighetsenhet och verksamheter?	Avvikelse som bedöms ska hanteras	3
4) Hur följs lokalförsörjningsprocessen upp och utvärderas för att säkerställa att lokalerna används effektivt och att verksamheternas behov tillgodoses?	Avvikelse som bedöms ska hanteras	3

1. Inledning



Bakgrund, syfte och revisionsfrågor

Bakgrund

Conectura har av Skinnskattebergs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med lokalförsörjning genom en fördjupad granskning. Uppdraget ingår i revisionsplan för år 2025.

Kommunens lokalförsörjningsprocess är central för att säkerställa att verksamheterna har ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler för att kunna bedriva sin verksamhet. Fastighetsenheten, som organisatoriskt är placerad under kommunstyrelsen och sektor Teknik och service, ansvarar för förvaltning och uthyrning av kommunens lokaler till olika verksamheter.

En välfungerande lokalförsörjningsprocess kräver tydliga rutiner för behovsinventering, långsiktig planering och uppföljning. Detta är särskilt viktigt mot bakgrund av den demografiska utvecklingen, där förändringar i befolkningsstruktur och volymer ställer nya krav på kommunens lokalbestånd. För att möta dessa utmaningar krävs en god samverkan mellan fastighetsenheten och verksamheterna, samt att ekonomiska ramar och förutsättningar är kända i god tid.

Bristande framförhållning och otydlig ekonomisk styrning inom lokalförsörjningsprocessen riskerar att leda till ineffektivt resursutnyttjande, svårigheter att prioritera mellan olika lokalbehov samt ökade kostnader för kommunen som helhet.

Mot denna bakgrund finns behov av att granska lokalförsörjningsprocessen.

Avgränsning

Fokus i granskningen ligger på ekonomistyrning inom lokalförsörjningsprocessen. Vidare avgränsas granskningen till att närmare granska lokalförsörjning riktad till vård- och omsorgsverksamheten samt förskole- och skolverksamheten.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning. Granskningen berör följande revisionsfrågor:

- Beaktas demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov på ett ändamålsenligt sätt i kommunens lokalförsörjningsplanering?
- Finns det rutiner för att bedöma och prioritera lokalbehov utifrån verksamhetens krav och ekonomiska ramar?
- Är roller och ansvar tydligt definierade mellan fastighetsenhet och verksamheter?
- Hur följs lokalförsörjningsprocessen upp och utvärderas för att säkerställa att lokalerna används effektivt och att verksamheternas behov tillgodoses?



Revisionskriterier, ansvar och metod

Revisionskriterier

- Kommunallag (2017:725)
- Reglementen och arbetsordningar
- Mål och budget
- Interna regelverk och policyer

Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen.

Metod

Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer. Följande funktioner har intervjuats:

- Kommunchef*
- Sektorchef Teknik och service, tillika Fastighetschef
- Socialchef
- Skolchef*
- Kommunstyrelsens ordförande

* Intervjun med kommunchef skedde i december 2025, innan den tidigare kommunchefen slutade i Skinnskattebergs kommun. Nuvarande tf. kommunchef har intervjuats utifrån rollen som (tidigare) skolchef.



Kvalitetssäkring, prövning av oberoende och bedömningskriterier

Kvalitetssäkring





Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med Conecturas kvalitetssäkringsrutiner. Rapporten har även faktakontrollerats av för granskningen relevanta personer.

Prövning av oberoende

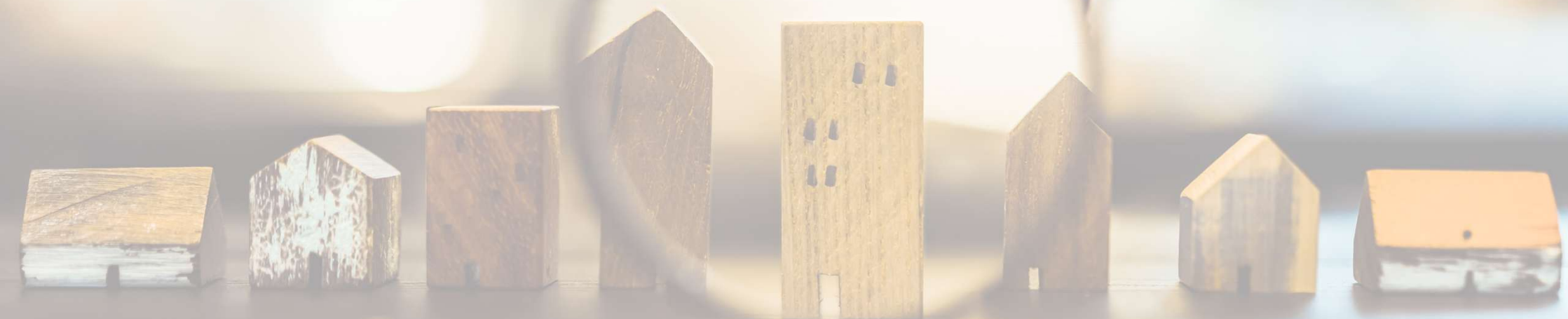
Conectura har i enlighet med SKYREV:s rekommendation nummer 2, prövat så att vi är oberoende i uppdraget. Vår bedömning är att det inte finns några hinder för oberoendet. Oberoendeprovningen omfattar egenintresse, självgranskning, partsställning, vänskap/relationer, skrämset/hot samt övriga hot.

Vår (yrkesrevisorns) bedömningsskala

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

-
-  **4 Rött** – Avvikelse som bedöms ska hanteras **skyndsamt**
 -  **3 Orange** – Avvikelse som bedöms **ska** hanteras
 -  **2 Gult** – Avvikelse som bedöms **bör** hanteras
 -  **1 Grönt** – Inga eller acceptabla avvikelser, inget agerande krävs

2. Resultat av granskningen



2.1 Lokalförsörjningsprocessen

Iakttagelser

Enligt kommunstyrelsens reglemente ingår det i kommunstyrelsens ledningsfunktion att leda och samordna lokalförsörjningsplaneringen. Det saknas dock styrande dokument inom lokalförsörjningsområdet som tydliggör hur denna styrning ska gå till eller vad den ska präglas av. I praktiken saknas därmed en formellt beslutad inriktning avseende lokalförsörjning. Därmed inte sagt att lokalförsörjningsfrågor inte är aktuella i kommunen.

För att sätta in nuläget i sitt sammanhang beskrivs centrala delar av lokalförsörjningsarbetet under åren 2022-2025. Beskrivningen är relativt kortfattad och utgår främst från beslut som har med den övergripande styrningen av lokalförsörjningen att göra. Dock berörs även delar av det mer praktiska arbetet.

Som en följd av tidigare politiska beslut fick kommunstyrelsen i februari 2022 en konsultrapport avseende kommunens lokalförsörjning presenterad för sig. Rapporten har titeln "56 100 m² – Lokalförsörjning för Skinnskattebergs kommun" men benämns i protokoll och andra handlingar som "lokalutredningen". I samband med att lokalutredningen presenterades beslutade kommunstyrelsen (2022-02-15, § 11) att tillsätta en parlamentarisk arbetsgrupp med uppdraget att ta fram en handlingsplan inom lokalförsörjningsområdet.

I april samma år antog kommunstyrelsen handlingsplanen i form av en tjänsteskrivelse (2022-04-05, § 78). Fokus i handlingsplanen var att tillsätta en samverkansgrupp bestående av både tjänstepersoner och förtroendevalda samt att ta fram en långsiktig planeringsinriktning för kommunens förvaltningsfastigheter. I fortsättningen benämns samverkansgruppen som lokalförsörjningsgruppen, eftersom det är så den benämns i intervjuer. Den planeringsinriktning som skulle tas fram skulle enligt handlingsplanen bli "en del av kommande planeringsstrategi för översiktsplanen."

Vid kommunstyrelsens sammanträde i december 2022 (2022-12-13, § 256) presenterades den långsiktiga planeringsinriktningen i form av en rapport. Rapporten består av förslag på investeringar i, och avyttring av, ett antal fastigheter.

Kommunstyrelsens beslut innebar emellertid inte att något av förslagen verkställdes. I stället beslutade kommunstyrelsen att återremittera lokalutredningen samt att utreda ett antal frågor kopplade till kommunens lokalförsörjning. Utredningarna som beslutades ligger delvis i linje med de investeringsförslag som framkommer i den långsiktiga planeringsinriktningen, men inte fullt ut. I vissa fall avser utredningarna emellertid andra förslag/lösningar avseende lokaler än de som framkommer i den långsiktiga planeringsinriktningen.

Efter återremissen i december 2022, har inte lokalutredningen återkommit till kommunstyrelsen. Vi konstaterar också att inte heller de utredningsuppdrag som beslutades i december 2022 har återrapporterats till kommunstyrelsen.



2.1 Lokalförsörjningsprocessen

Förklaringar som ges till att beslut inte verkställts och att frågor inte kommit framåt är dels att det har varit relativt hög personalomsättning, dels att det inte funnits någon politisk enighet kring frågorna. Därtill uttryckts det att ansvariga inte vågat fatta obekväma, men kanske nödvändiga, beslut.

Vidare framkommer det att lokalförsörjningsgruppen varit pausad under relativt lång tid. Enligt våra intervjuer har lokalförsörjningsgruppen i praktiken varit vilande under 2024 och fram till november 2025.

Enligt ett bildspel från november 2023 är gruppens uppdrag att:

- fortsätta arbetet med en långsiktig planering för förvaltningslokaler
- säkerställa ändamålsenliga verksamhetslokaler/fastighetsinnehav
- säkerställa effektivt lokalutnyttjande korrekt resursanvändning, kort- och långsiktigt
- utarbeta underlag för politiska beslut och prioriteringar, kort- och långsiktigt.

Enligt våra intervjuer är tanken att förslag rörande lokalförsörjning ska beredas och förankras i lokalförsörjningsgruppen för att därefter skrivas fram den ordinarie politiska vägen. Samtidigt påpekas det i våra intervjuer att det inte finns någon tydlig process för hur frågorna ska hanteras. Lokalförsörjningsprocessen beskrivs vara mer reaktiv än strategisk.

Förutom att frågor om lokaler hanteras i lokalförsörjningsgruppen framförs det att kommunens ledningsgrupp också är ett forum där lokalförsörjningsfrågor hanteras. Det sker dock inte enligt någon fastställd process eller utarbetad struktur. Enligt uppgift handlar det snarare om att kommunens litenhet gör att ledningsgruppen ”kommer in på alla typer av frågor”, därmed även lokalförsörjningsfrågor. Bland de intervjuade råder det delade meningar kring huruvida ledningsgruppens hantering av lokalförsörjningsfrågor är tydlig och strukturerad eller ej.

I budget 2025 gavs kommunstyrelsen i uppdrag att förbereda och genomföra försäljning av fem fastigheter. En av de fem fastigheterna har sålts medan en inte längre är aktuell för försäljning. För övriga tre fastigheter kan det eventuellt bli aktuellt med en uthyrning, därav har man valt att för tillfället inte gå vidare med planerna på försäljning. Några formella beslut om att avbryta försäljningarna har emellertid inte fattats. Protokollförd återrapportering har inte heller skett.



2.1 Styrning av lokalförsörjningsprocessen

Granskarens kommentarer

Vi ser det som en stor brist att det inte finns någon formellt beslutad inriktning avseende kommunens lokalförsörjning. Det riskerar att leda till otydlig ansvarsfördelning, bristande långsiktighet samt svårigheter att prioritera investeringar. Därtill menar vi att avsaknaden av en gemensam process och styrning kan leda till att olika verksamheter behandlas olika, vilket kan innebära att vissa verksamheter får sina behov tillgodosedda snabbare eller mer fullständigt än andra, utan att detta grundas på objektiva kriterier.

Vidare innebär avsaknaden av styrdokument inom området en försämrad intern kontroll i och med att styrdokument och formellt beslutad styrning är en grund för den interna kontrollen. Utan styrdokument ökar risken för felaktiga beslut och bristande uppföljning. Utan styrdokument finns det därtill ingen dokumenterad vägledning eller rutiner att luta sig mot, vilket ökar risken för att tidigare lärdomar och beslut går förlorade. Detta gäller i synnerhet i verksamheter med hög personalomsättning. Som framgår ovan lyfts just hög personalomsättning fram som en delförklaring till att man inte kommit framåt i lokalförsörjningsfrågor.

Ytterligare en risk med avsaknad av formell styrning är bristande transparens och insyn. En formell inriktning skapar tydlighet för medborgare och politiker. Utan den kan det uppstå misstankar om godtyckliga beslut eller bristande kontroll. Det faktum att beslut inte har verkställts och utredningar inte återrapporterats förstärker denna risk ytterligare. Generellt kan vi konstatera att det har varit relativt svårt att via de politiskt fattade besluten inom området, få en tydlig bild av nuläget beträffande kommunens lokalförsörjning. Det har hänvisats till såväl beslut som dokument som sedan inte har kunnat presenteras för oss. Med andra ord har det varit svårt att få insyn i processer, beslut och underlag, vilket enligt vår mening innebär bristande transparens.

Vi ser behov av förtydligande av struktur och arbetssätt när det gäller det löpande lokalförsörjningsarbetet som sker genom lokalförsörjningsgruppen och kommunens ledningsgrupp. Det är positivt att forumet finns etablerat och att man kommit framåt i vissa frågor. Vi ser dock behov av en formaliserad process att utgå från. Risken är annars stor att gruppen i stor utsträckning fastnar i operativa frågor och ad hoc-lösningar på bekostnad av ett mer strategiskt grepp kring lokalförsörjningsfrågor.

Då granskningen fokuserar på den övergripande lokalförsörjningsprocessen tar inte vi ställning till enskilda fastighetsaffärer. Därmed uttalar inte vi oss om det faktum att försäljning endast har skett av en av de fem fastigheter som enligt budget 2025 skulle säljas. Dock riktar vi kritik mot att besluten, i formell mening, varken har återrapporterats eller omprövats. Avsaknad av formell återrapportering och/eller omprövning av besluten försvårar insyn i hur ärendena har hanterats.



2.2 Demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov

Iakttagelser

Inom förskole- och skolverksamheten uppges lokalbehov utifrån demografisk utveckling, finnas med som en stående punkt på ledningsgruppens agenda. Enligt uppgift fördjupar man sig i frågan åtminstone en gång per termin. Inför terminsstart sker översyn av klassrum, rumsstorlekar och underhållsbehov.

Översynen inför terminsstart kan enligt våra intervjuer bl.a. innebära förändrat samarbete mellan avdelningar eller samordning av verksamheter i en och samma byggnad.

När det gäller äldreomsorgsverksamheten har demografisk utveckling, enligt våra intervjuer, i regel inte beaktats på något strukturerat sätt i lokalförsörjningsarbetet. Dock har det under hösten 2025 genomförts en genomlysning av äldreomsorgen där det ingått att se över beläggningen på särskilt boende. I den genomlysningen har befolkningsprognosen varit en viktig utgångspunkt.

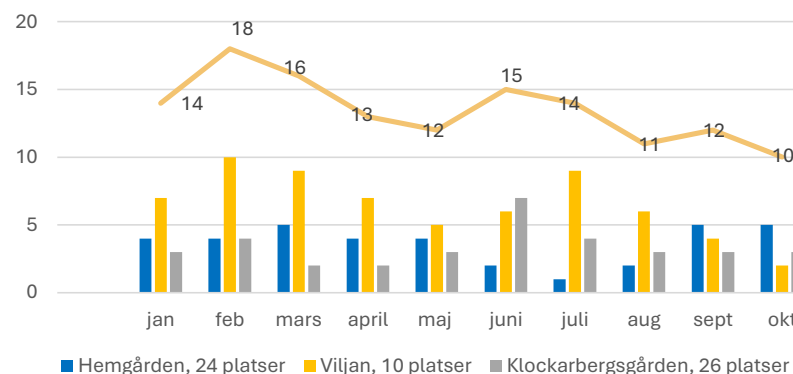
Av genomlysningen framgår att belägningsgraden på kommunens boenden i snitt uppgått till 67,5 procent under januari till oktober 2025. Med andra ord har andelen lediga platser i snitt uppgått till 22,5 procent. Under 2024 uppgick andelen lediga platser i snitt till 17,6 procent.

Totalt antal platser uppgår till 60, medan genomsnittligt antal lediga platser för perioden januari till oktober 2025 uppgår till 13,5. Se diagram till höger.

I genomlysningen konstateras att ”antalet lediga platser överstiger både det nuvarande och det i framtiden förväntade behovet med stor marginal.”

När det gäller bemanning konstateras i genomlysningen att Skinnskattebergs kommun i jämförelse med riket har ”en av de lägsta antal belagda boenden per personal i särskilt boende på helger och det allra lägsta antalet belagda boenden per personal på vardagar.” Annorlunda uttryckt har Skinnskattebergs kommun under vardagar den högsta personaltätheten i riket inom särskilt boende. Korttidsboendet Viljan ingår inte i dessa siffror.

Lediga platser korttidsboende och säbo t o m oktober 2025



Källa: ”Äldreomsorg – en genomlysning”, utredning genomförd av socialförvaltningen, daterad 2025-11-06.

På kommunövergripande nivå uppges verksamheternas lokalbehov, utifrån demografisk utveckling och andra förändringar, hanteras på ett kunskapsseminarium under hösten (november). Enligt kommunens styrmodell tar förvaltningen fram ett kunskapsunderlag som bl.a. innefattar en verksamhetsöversikt från kommunens olika verksamheter. Där beskrivs nuläge, styrkor och framtida möjligheter/utmaningar. I den beskrivningen uppges lokaler vara en av de saker som verksamheterna kan ta upp.

Utöver att lokalfrågor kan tas upp inom ramen för kommunens planeringsprocess finns ingen kommunövergripande formell hantering av lokalförsörjningsfrågor. I våra intervjuer framförs att nämnderna ansvarar för sina delar själva. Socialnämndens lokalbehov bereds inom den egna nämnden.

2.2 Demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov

Granskarens kommentarer

Vår granskning visar att det saknas en enhetlig och strukturerad hantering av demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov i kommunens lokalförsörjningsplanering. Det saknas en långsiktig, dokumenterad planering som säkerställer att förändringar i befolkningsutvecklingen systematiskt beaktas och omsätts i strategiska beslut om lokalförsörjning.

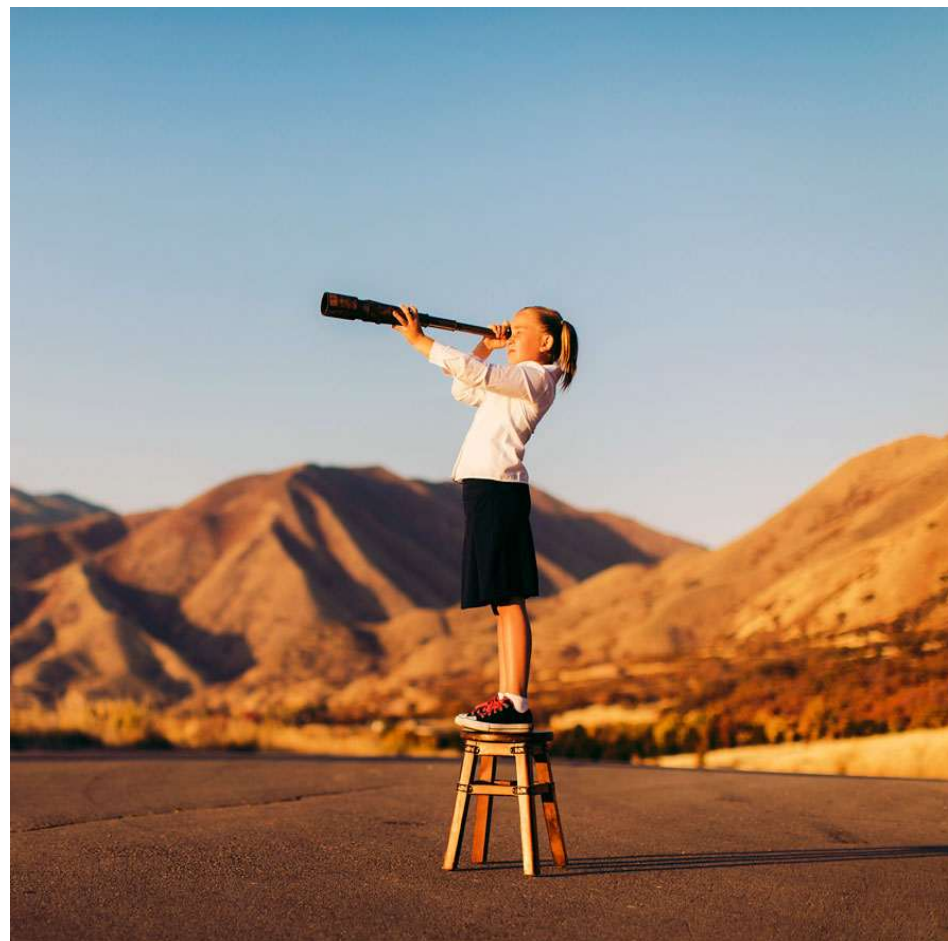
När beaktande av demografisk utveckling, och andra förändrade behov, inte ingår som en integrerad del av en kontinuerlig process, finns det en risk att åtgärder vidtas först när över- eller underkapacitet redan uppstått, snarare än att proaktivt anpassa lokalbeståndet utifrån prognostiserade behov.

På kommunövergripande nivå saknas en formell och samordnad process för att hantera lokalbehov utifrån demografiska förändringar. Att frågan hanteras inom ramen för ett årligt kunskapsseminarium är positivt, men det finns ingen tydlig struktur för hur insikter från detta forum omsätts i konkreta beslut eller långsiktig planering. Att respektive nämnd ansvarar för sina lokalfrågor utan övergripande samordning ökar risken för suboptimering, där helhetsperspektivet går förlorat och resurser inte används på ett effektivt sätt. Det riskerar också att leda till dubbelarbete eller att viktiga frågor faller mellan stolarna

Bristande framförhållning och långsiktighet i lokalförsörjningen kan leda till att kommunen står med lokaler som inte motsvarar verksamheternas faktiska behov, vilket i sin tur kan innebära onödiga kostnader för överkapacitet eller akuta investeringar vid plötsliga behovstoppar.

Vidare menar vi att avsaknaden av en strukturerad och dokumenterad process för att beakta demografiska förändringar, ökar risken för att viktiga faktorer förbises, särskilt vid personalomsättning eller förändringar i ledning och politisk styrning.

Sammantaget bedömer vi att det finns ett tydligt behov av att utveckla och formalisera processerna för hur demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov beaktas i kommunens lokalförsörjningsplanering. Detta är avgörande för att säkerställa en ändamålsenlig, kostnadseffektiv och transparent hantering av kommunens lokalresurser över tid.



2.3 Prioritering utifrån verksamheternas krav och förutsättningar

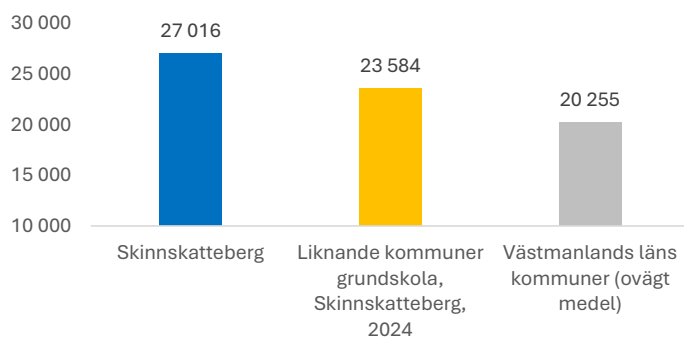
Iakttagelser

I våra intervjuer framförs att bedömning och prioritering av lokalbehov i stor utsträckning utgår från ”numerär”, dvs. antalet platser eller liknande som verksamheten bedömer sig ha behov av. Men det uppges i regel inte ske någon fördjupning i vad behovet i praktiken innebär eller hur behovet kan tillgodoses mest effektivt.

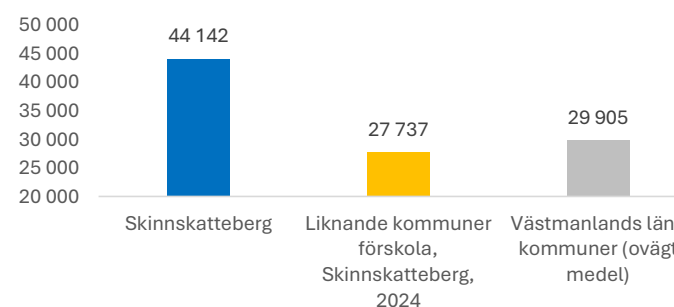
Som nämnts i föregående avsnitt finns lokalbehov med som en stående punkt på ledningsgruppens agenda inom förskole- och skolverksamheten. I de fall behov behöver lyftas in i budgetarbetet uppges frågan tas vidare till kommunens ledningsgrupp. Därefter lyfts ärendet i utskottet och kommunstyrelsen. Det finns dock inga direktiv kring vad som ska eller bör beaktas vid denna bedömning. Inte heller när och hur behoven ska kommuniceras.

I sammanhanget kan konstateras att Skinnskattebergs kommun, i jämförelse med andra kommuner, har relativt höga kostnader för sina lokaler inom förskole- och skolverksamheten, vilket framgår av följande tabeller.

Kostnad lokaler kommunal grundskola F-9, kr/elev



Nettokostnad lokaler kommunal förskola, kr/inskrivet barn



Källa: Kolada, nyckeltals-id grundskola: N15061, förskola: N11020. Siffrorna avser 2024. ”Liknande kommuner” i Kolada utgår från demografiska faktorer (t.ex. andel äldre, barn, ungdomar), socioekonomiska faktorer (t.ex. utbildningsnivå, arbetslöshet) och strukturella faktorer (t.ex. befolkningstäthet, geografisk spridning).

Skinnskattebergs kostnader för lokaler i kommunal grundskola F-9 ligger ca 15 procent över motsvarande kostnader i liknande kommuner. Medan kommunens nettokostnader för lokaler i kommunal förskola ligger ca 59 procent över motsvarande kostnader i liknande kommuner.

2.3 Prioritering utifrån verksamheternas krav och förutsättningar

Inom äldreomsorgen uppges det vara mer otydligt kring när och hur lokalbehov hanteras. Avsaknaden av en tydlig kommunövergripande process för lokalförsörjning uppges ha lett till återkommande akuta situationer beträffande äldreomsorgens lokaler. Vidare framförs att det inte finns någon tydlighet kring när eller hur framförda behov beaktas inom ramen för investeringsprocessen.

Enligt våra intervjuer behöver planeringen av investeringar i lokaler, med beaktande av verksamheternas krav och ekonomiska ramar, utvecklas. I sammanhanget nämns att fastighetschefen, tillika sektorchef för Sektor teknik och service, har i uppdrag att bygga upp tydligare underhållsplanering och investeringsplanering beträffande lokaler.

I granskningen framkommer att uppräknig av internhyror uteblivit under flera år, vilket ledde till att det blev en större uppräknig inför 2025. Enligt våra intervjuer medförde det svårigheter för verksamheterna att hantera inom ramen för budgeten. Därav delades uppräknigen upp på två år, så att hälften uppräknades inför 2025 medan andra hälften uppräknades inför 2026. Varför Sektor teknik och service missat att uppräknig internhyrorna under flera år har vi inte fått svar på i granskningen.



Granskarens kommentarer

Vår granskning visar att det saknas tydliga och formaliserade rutiner för hur lokalbehov ska bedömas och prioriteras utifrån verksamheternas krav och ekonomiska ramar. Detta innebär en risk för att viktiga kvalitativa aspekter, såsom lokalernas funktionalitet, flexibilitet och anpassningsbarhet, inte beaktas i tillräcklig utsträckning.

Avsaknaden av tydliga direktiv och processer för när och hur lokalbehov ska kommuniceras och hanteras leder till otydlighet och risk för att behov inte fångas upp i tid eller att olika verksamheters behov inte behandlas på ett likvärdigt sätt. Detta förstärks av att det saknas en kommunövergripande process för prioritering, vilket innebär att hanteringen av lokalbehov i hög grad blir beroende av enskilda personers initiativ och engagemang.

Vidare innebär bristen på formaliserade rutiner för prioritering att det finns en risk för att ekonomiska ramar och konsekvenser inte beaktas på ett tillräckligt strukturerat sätt i beslutsprocessen. Exemplet med utebliven uppräknig av internhyror visar på brister i den ekonomiska styrningen, vilket kan leda till oförutsedda kostnadsökningar och svårigheter för verksamheterna att planera sin ekonomi. Att uppräknigen behövde delas upp på två år för att hanteras inom budgeten är ett tecken på att ekonomiska konsekvenser inte har integrerats i planeringen på ett tillfredsställande sätt.

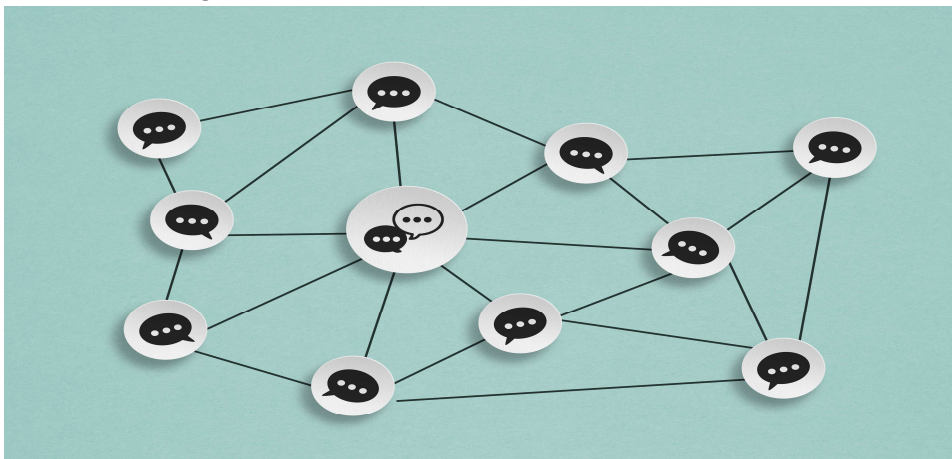
Sammantaget bedömer vi att det finns ett tydligt behov av att utveckla och formalisera rutiner för hur lokalbehov ska bedömas, kommuniceras och prioriteras utifrån både verksamheternas krav och ekonomiska förutsättningar. Avsaknad av sådana rutiner försvårar en rättvis och kostnadseffektiv hantering av kommunens lokalresurser. Vidare menar vi att avsaknad av rutiner ökar risken för akuta åtgärder och suboptimering mellan olika verksamheter.

2.4 Roller och ansvar

Iakttagelser

I och med att det saknas dokumenterade styrdokument eller en i övrigt dokumenterad lokalförsörjningsprocess, saknas det också en dokumenterad roll- och ansvarsfördelning. I praktiken uppges det leda till en del otydligheter. Ett exempel som tas upp i våra intervjuer är att det inte skedde någon skadeanmälan till kommunens försäkringsbolag i samband med en brand i en fastighet 2023. När det väl upptäcktes var det för sent att göra en skadeanmälan, vilket innebär att kommunen inte fick ut någon ersättning.

I våra intervjuer framförs också att det nog inte är, eller åtminstone inte har varit, helt klart för alla vilket ansvar de har relaterat till lokaler, exempelvis när det gäller skyddsronder. Å andra sidan, i andra intervjuer, framkommer uppfattningen att roller och ansvar i praktiken är tydligt men att det vore önskvärt med dokumenterad ansvarsfördelning.



Granskarens kommentarer

Vår granskning visar att avsaknaden av dokumenterade styrdokument och en formellt fastställd lokalförsörjningsprocess även innebär att roller och ansvar mellan fastighetsenheten och verksamheterna inte är tydligt definierade. Detta skapar en risk för att viktiga uppgifter faller mellan stolarna eller hanteras på ett inkonsekvent sätt. Exemplet med den uteblivna skadeanmälan efter branden 2023 illustrerar tydligt vilka ekonomiska konsekvenser otydlig ansvarsfördelning kan få för kommunen.

Även om vissa intervjuade upplever att roller och ansvar fungerar i praktiken, framkommer det att det finns ett behov av att tydliggöra och dokumentera ansvarsfördelningen. Detta är särskilt viktigt för att säkerställa kontinuitet och rättssäkerhet vid personalomsättning eller förändringar i organisationen.

Sammantaget bedömer vi att det är nödvändigt att upprätta och kommunicera en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning mellan fastighetsenheten och verksamheterna. Detta är en grundläggande förutsättning för en effektiv, rättssäker och transparent lokalförsörjningsprocess samt för att minimera risken för missförstånd, felhantering och ekonomiska förluster.

2.5 Uppföljning och säkerställande av effektivt lokalutnyttjande

Iakttagelser

I nuläget sker ingen övergripande uppföljning av att lokalerna används effektivt. Den generella bild som ges i våra intervjuer är att det inte finns någon formellt uttalad styrning mot att verksamheterna ska effektivisera sitt lokalanvändande. Det uppges vara upp till varje verksamhet att säkerställa ett effektivt lokalutnyttjande.

I våra intervjuer framkommer också synpunkten att det inte finns så stort behov av någon formaliserad uppföljning av att lokalerna används effektivt och att verksamheternas behov tillgodoses. I och med att kommunen är så liten uppges alla vara relativt väl insatta i varandras behov. Frågor löses när de uppstår.

Inom förskole- och skolverksamheten är det enligt uppgift främst i samband med ledningsgruppens fördjupning i lokalfrågor som görs inför terminsstart, som man följer upp och säkerställer att lokalerna används effektivt.

Inom äldreomsorgen har det enligt våra intervjuer inte funnits någon löpande uppföljning på det sättet. Däremot har frågan aktualiserats i och med den genomlysning av äldreomsorgen som gjorts under hösten 2025. Genomlysningen gjordes mot bakgrund av att socialnämnden i september 2025 (2025-09-08, § 112) gav förvaltningen i uppdrag att genomlysna verksamheten och bl.a. se över beläggningen och personaltätheten på särskilt boende.

Vid tidpunkten för granskningens genomförande har socialnämnden inte tagit ställning till några effektiviseringsåtgärder, baserat på vad som framkommit i genomlysningen. Presentation skedde i samband med socialnämndens sammanträde i december 2025 (2025-12-01, § 149), varvid nämnden beslutade att "tacka för informationen". Enligt uppgift består den fortsatta ärendeprocessen av att nämndens ledamöter tar med sig informationen och diskuterar med sina respektive partier.

Granskarens kommentarer

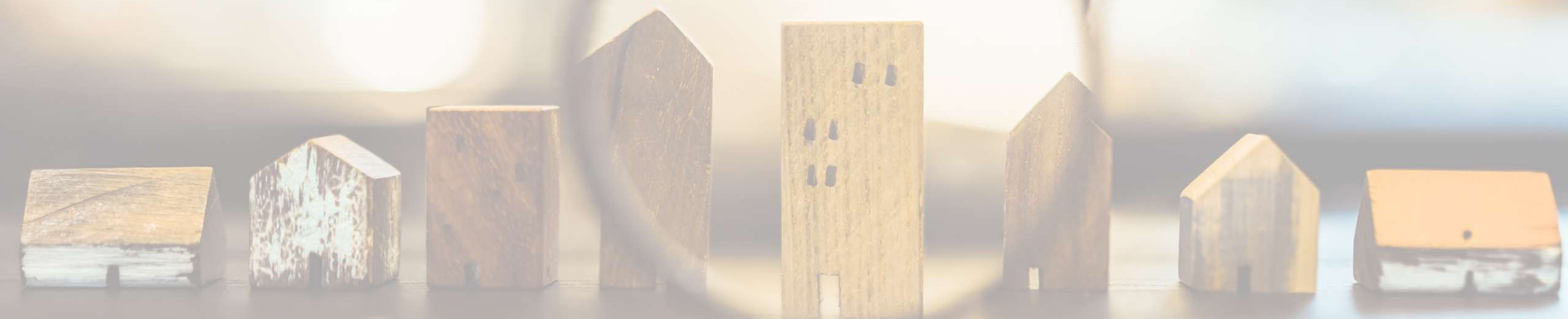
Vår granskning visar att det saknas en systematisk och övergripande uppföljning av lokalförsörjningsprocessen i syfte att säkerställa ett effektivt lokalutnyttjande och att verksamheternas behov tillgodoses. Att ansvaret för uppföljning i praktiken har delegerats till respektive verksamhet, utan gemensamma riktlinjer eller mål, innebär en risk för att effektiviseringsmöjligheter inte identifieras eller tas tillvara på kommunövergripande nivå. Det finns därmed en risk för att resurser inte används optimalt.

Argumentet att kommunens litenhet innebär att alla är insatta i varandras behov kan till viss del förklara avsaknaden av formaliserad uppföljning, men det utgör ingen garanti för att lokalresurserna används på bästa sätt eller att verksamheternas behov tillgodoses långsiktigt. Särskilt vid förändringar i organisation, personal eller befolkningsstruktur ökar risken för att viktiga frågor förbises om det saknas en strukturerad uppföljning.

Vi menar att socialnämnden snarast bör ta ställning till eventuella åtgärder efter genomlysningen som presenterades i december 2025. Genomlysningar och uppföljningar av det slaget bör enligt vår mening omsättas i konkreta förbättringsåtgärder.

Sammantaget bedömer vi att det finns ett tydligt behov av att utveckla och införa en formaliserad process för uppföljning och utvärdering av lokalförsörjningen. Detta är avgörande för att säkerställa att lokalresurserna används effektivt, att verksamheternas behov tillgodoses på ett ändamålsenligt sätt och att kommunen kan arbeta långsiktigt och strategiskt med sina lokalfrågor.

3. Slutsats och rekommendationer



3 Slutsats och rekommendationer

Slutsats

Skinnskattebergs kommun har betydande brister i styrning, struktur och uppföljning av lokalförsörjningen. Avsaknaden av formella processer och tydliga ansvarsförhållanden innebär risker för ineffektiv resursanvändning, bristande transparens och svårigheter att möta verksamheternas behov på ett ändamålsenligt sätt. Kommunen behöver snarast utveckla och formalisera styrning, rutiner och uppföljning för att säkerställa en effektiv och hållbar lokalförsörjning.

Samlad revisionell bedömning

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsens styrning och kontroll av lokalförsörjningen inte är tillräcklig för att säkerställa en ändamålsenlig, kostnadseffektiv och transparent hantering av kommunens lokalresurser.

Rekommendationer

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Upprätta styrdokument för lokalförsörjningen som tydliggör mål, processer och ansvar
- Tydliggöra och dokumentera roller och ansvar
- Införa en formaliserad process för behovsinventering och prioritering av lokalbehov utifrån verksamheternas krav och ekonomiska ramar
- Säkerställa att demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov systematiskt beaktas i lokalförsörjningsplaneringen
- Etablera rutiner för regelbunden uppföljning och utvärdering av lokalutnyttjandet på kommunövergripande nivå
- Stärka den interna kontrollen genom att säkerställa att beslut och processer dokumenteras och följs upp

Revisionsfråga	Bedömning	
1) Beaktas demografisk utveckling och förändrade verksamhetsbehov på ett ändamålsenligt sätt i kommunens lokalförsörjningsplanering?	Avvikelse som bedöms ska hanteras skyndsamt	4
2) Finns det rutiner för att bedöma och prioritera lokalbehov utifrån verksamhetens krav och ekonomiska ramar?	Avvikelse som bedöms ska hanteras skyndsamt	4
3) Är roller och ansvar tydligt definierade mellan förvaltningar, fastighetsenhet och verksamheter?	Avvikelse som bedöms ska hanteras	3
4) Hur följs lokalförsörjningsprocessen upp och utvärderas för att säkerställa att lokalerna används effektivt och att verksamheternas behov tillgodoses?	Avvikelse som bedöms ska hanteras	3

Undertecknande

Granskningen är genomförd i enlighet med SKYREV:s rekommendationer och vägledning, samt God revisionsred i kommunal verksamhet. Rapporten är internt kvalitetssäkrad i enlighet med Conecturas kvalitetsledningssystem samt faktakontrollerad av ett urval av de personer som har bistått med information till granskningen.

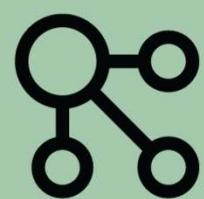
Örebro 2026-02-23

Andreas Wendin

*Kommunal verksamhetsrevisor
Uppdragsansvarig*

Per Naarttjärvi

*Certifierad kommunal revisor
Kvalitetssäkrare*



CONNECTURA

VERKSAMHETSUTVECKLING