

Granskning av lokalförsörjnings- processen

Sollefteå kommun



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence



Shape the future
with confidence

Innehåll

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Metod och avgränsning	3
1.4. Revisionskriterier	4
2. Granskningsresultat	5
2.1. Kartläggning	5
2.2. Organisation och lokala målsättningar	5
2.3. Riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen.....	5
2.4. Samverkan inom kommunkoncern.....	7
2.5. Behovsanalyser av verksamheternas behov av lokaler	8
2.6. Uppföljning gällande verksamheternas behov av lokaler	10
2.7. Övriga iakttagelser	11
3. Samlad bedömning och rekommendationer	12

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sollefteå kommun har EY granskat om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocessen.

Vår **sammanfattade bedömning** är att kommunstyrelsen **inte** har säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess.

I granskningen besvaras fyra revisionsfrågor. I nedanstående tabell framgår huruvida revisionsfrågorna bedöms vara i *allt väsentligt*, *delvis* eller *ej* uppfyllda. För närmare beskrivning av bedömning för respektive revisionsfråga, se respektive avsnitt i rapporten.

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns tydliga riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen innehållande mål och tillvägagångssätt med mera?	Nej
Finns en tydlig samverkan inom kommunkoncernen kopplat till att anpassa sig till verksamheternas behov av lokaler?	Nej
Genomförs tillräckliga behovsanalyser av verksamheternas prognostiserade behov av lokaler?	Nej
Skер en tillräcklig uppföljning till styrelsen gällande verksamheternas behov av lokaler?	Delvis

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att en aktuell, samlad och styrande lokalförsörjningsplan upprättas och fastställs, vilken tydliggör mål, inriktning, ansvarsfördelning och analyser kopplat till kommunens lokalförsörjning.
- ▶ Säkerställa att det utformas dokumenterade rutiner för hur lokalbehov initieras, analyseras, bereds och beslutas, inklusive roller, ansvar och beslutsvägar.
- ▶ Säkerställa att det tas fram en samlad behovsanalys för kommunens lokalbehov, baserad på exempelvis demografiska prognoser, verksamhetsplanering och ekonomiska förutsättningar.
- ▶ Säkerställa att uppföljningen av lokalfrågor sker återkommande och systematiserat i kommunstyrelsen.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

En ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess är väsentlig för att tillgodose kommunens lokalbehov i kvantitativt, kvalitativt och ekonomiskt avseende. Förseningar i arbetet att få fram tomtmark och lokaler för kommunens olika verksamheter kan bland annat orsaka extrakostnader och olägenheter för både brukare och personal. I förlängningen kan en bristfällig lokalförsörjningsprocess leda till svårigheter att genomföra åtaganden enligt lag eller kommunala mål. Lokalförsörjningsprocessen är därför av väsentlig vikt ur ett såväl verksamhetsmässigt som ekonomiskt perspektiv.

En ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess ska präglas av såväl långsiktig planering som beredskap för nytillkomna lokalbehov samt avyttringen av överflödiga lokaler. Om lokalplaneringen inte överensstämmer med den prognosticerade utvecklingen finns såväl risk för otillräckligt lokalbestånd som övertalighet.

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen aktivt ska hantera fastighetskapital och lokalförsörjning enligt de mål och direktiv som fullmäktige fastställer.

Revisorerna har utifrån väsentlighet och risk beslutat att genomföra en fördjupad granskning avseende kommunstyrelsens lokalförsörjningsprocess.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns tydliga riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen innehållande mål och tillvägagångssätt m.m.?
- ▶ Finns en tydlig samverkan inom kommunkoncernen kopplat till att anpassa sig till verksamheternas behov av lokaler?
- ▶ Genomförs tillräckliga behovsanalyser av verksamheternas prognostiserade behov av lokaler? (finns exempelvis tydlig koppling mellan den prognostiserade demografiska utvecklingen och lokalförsörjningen?)
- ▶ Sker en tillräcklig uppföljning till styrelsen gällande verksamheternas behov av lokaler?

1.3. Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom insamling och analys av för granskningen relevant dokumentation såsom styrdokument, planer, riktlinjer och kommunstyrelsens protokoll. I granskningen har även en kartläggning skett av relevanta nyckeltal från b.l.a. kommun- och regiondatabasen *Kolada* kopplat till lokalförsörjningen.

Intervjuer har genomförts med tjänstepersoner som är involverade i kommunens lokalförsörjningsprocess. Se **bilaga** för källförteckning och intervjupersoner.



Shape the future
with confidence

1.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725) 6 kap 1 §, avseende styrelsens uppgifter
- ▶ Kommunallagen (2017:725) 11 kap 1 §, avseende god ekonomisk hushållning
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Tillämpbara policys och riktlinjer inom området

2. Granskningsresultat

2.1. Kartläggning

Vi har i granskningen analyserat nyckeltal kopplade till kommunens lokalförsörjning (se *bilaga 2*). Syftet har varit att ge en övergripande bild av hur kommunens lokalkostnader förhåller sig till andra kommuner. Nyckeltalen omfattar kostnader per invånare inom LSS-verksamhet, äldreomsorg samt kostnader per elev inom grundskola och gymnasieskola, baserat på statistik för år 2024 från Kolada¹. Diagrammen illustrerar kommunens position i jämförelse med övriga kommuner i landet och visar därmed hur kostnadsnivån relaterar till nationella mönster.

Sammanställningen av nyckeltalen visar att kommunens lokalkostnader ligger på en förhållandevis hög nivå inom flera verksamhetsområden (funktionsnedsättning LSS, äldreomsorg, grundskola och gymnasieskola). Kommunen placerar sig i den övre delen av kostnadsspannet i jämförelse med andra kommuner. Detta indikerar att kommunen har ett högt resursuttag per brukare/elev kopplat till lokaler, vilket kan bero på faktorer så som överytor, låg nyttjandegrad, en hög andel lokaler i förhållande till verksamhetens storlek eller politisk ambitionsnivå. I intervjuer framkommer att gymnasieskolans lokalkostnad per elev (51 242 kr) som är dubbelt så hög som rikssnittet (25 244 kr) till betydande del kan kopplas till politiska ambitioner.

2.2. Organisation och lokala målsättningar

2.2.1. *Kommunstyrelsens reglemente*

Enligt kommunstyrelsens reglemente ska styrelsen aktivt hantera kommunens fastighetskapital och lokalförsörjning enligt de mål och direktiv som fastställts av kommunfullmäktige (2024-02-26).

2.2.2. *Lokala målsättningar*

I kommunens övergripande verksamhetsplan för åren 2025-2027 (KF 2024-12-16) framgår inga explicit formulerade målsättningar för kommunens lokalförsörjning, däremot framgår att kommunen ska arbeta för en flexibel användning av lokaler. Övergripande målsättningar i kommunens översiktsplan (KF 2017-08-28) beskriver inriktningar för kommunens långsiktiga utveckling men formulerar inget särskilt avseende området verksamhetslokaler.

2.3. Riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen

I avsnittet besvaras revisionsfrågan om det finns tydliga riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen innehållande mål och tillvägagångssätt med mera.

¹ Kommun- och landstingsdatabasen

2.3.1. Lokalförsörjningsplan

Kommunstyrelsen fastställde i februari 2011 (2011-02-07) en lokalförsörjningsplan för åren 2010-2020 som innehåller en genomgång av lokalbestånd, kostnader och framtida lokalbehov. Planen redovisar de samlade förutsättningarna för kommunens lokalförsörjning och behandlar prognoser för de aktuella åren (2010-2020) samt beskriver hur lokalbehov utvecklas i relation till demografiska förändringar, verksamheternas behov och kommunens långsiktiga mål. Per mars månad 2026 finns däremot ingen aktuell, styrande plan för kommunens lokalförsörjning. Intervjuade i granskningen uppger även att planen för 2010-2020 blev inaktuell i och med att andra förutsättningar kom att styra det fortsatta arbetet i samband med flyktingmottagandet 2015.

Kommunstyrelsen fastställde i februari 2020 riktlinjer för ekonomistyrning och investeringar (senast reviderad 2025-02-11). Dokumentet behandlar uteslutande kommunens övergripande principer för ekonomistyrning, regler för investering, anläggningstillgångar etcetera. Det som i riktlinjen indirekt berör lokaler är i ett avsnitt gällande lokalkostnader där det framgår att lokalkostnader ska belasta kommunstyrelsens fastighetsverksamhet som sedan finansierar detta genom internhyror.

I den utdaterade lokalförsörjningsplanen finns en analys av underhåll- och reinvesteringsbehov integrerad, men per idag finns det inte någon aktuell underhållsplan upprättad. Analyser av *befolkning* (exempelvis prognoser, utveckling och flyttmönster) och *bostäder* (global påverkan, bostadsmarknad, tidigare bostadsbyggande, hushållsammansättning etc.) finns i en samlad bilaga till kommunens bostadsförsörjningsprogram (fastställt av kommunfullmäktige 2025-06-16), däremot finns ingen motsvarande analys som används vid planering av kommunens lokalförsörjning.

Intervjuade bekräftar att det utöver bostadsförsörjningsprogrammet inte finns någon plan som stödjer kommunens arbete gällande verksamhetslokaler. Däremot framgår att en underhållsplan är under framtagande och att avsikten är att en sådan plan ska finnas inför år 2027. I avsaknad av en fastställd plan uppger intervjuade att arbetet bedrivs utifrån de förutsättningar som är kända i nuläget.

2.3.2. Lokalberedningar och lokalstyrgrupp

Det finns inga dokumenterade rutiner för hur lokalbehov initieras, analyseras, bereds eller beslutas.

Enligt intervjuade initieras lokalfrågor i särskilda lokalberedningar samt lokalstyrgrupp. Lokalberedningarna består av respektive verksamhetschef och kommunens fastighetssamordnare, lokalstyrgruppen består av avdelningschef för teknik och service samt chef för fastighetsenheten. Det finns ingen dokumenterad beskrivning av hur ofta grupperna ska träffas eller vad som ska behandlas. I intervjuer framgår att lokalberedningarna träffas varannan månad och utgör ett forum som utefter en prioriteringslista behandlar löpande underhåll och frågor gällande verksamhetslokaler, medan större frågor hamnar i styrgruppen för eventuell beredning till utskott och eventuellt vidare för beslut i kommunstyrelsen. Granskningen visar att de frågor som avhandlas i dessa forum är i princip uteslutande kopplade till planerat och avhjälpande underhåll. Något forum för mer strategiska lokalförsörjningsfrågor finns inte.

2.3.3. Bedömning

Revisionsfråga: Finns tydliga riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen innehållande mål och tillvägagångssätt med mera?

Bedömning: Nej

Bedömningen baseras på att det saknas en aktuell och styrande lokalförsörjningsplan, vilket innebär att kommunen saknar ett samlat och långsiktigt strategiskt dokument som tydliggör mål, inriktning och analyser för lokalförsörjningen. Den senast fastställda planen avsåg perioden 2010-2020 och är inte längre relevant som styrdokument. Det saknas även dokumenterade rutiner för hur lokalbehov ska initieras, analyseras, beredas och beslutas. Även om det finns etablerade forum för dialog kring planerat och avhjälpande underhåll, saknas beskrivningar av deras uppdrag, ansvar, frekvens och arbetsformer. Det finns inget forum för mer strategiska lokalförsörjningsfrågor.

2.4. Samverkan inom kommunkoncern

I avsnittet besvaras revisionsfrågan om det finns en tydlig samverkan inom kommunkoncernen kopplat till att anpassa sig till verksamheternas behov av lokaler.

2.4.1. Intern och extern samverkan

I en av förvaltningen upprättad utredning (som har tagit utgångspunkt i en tidigare utredning, Niras (2016)) gällande kommunkoncernens fastighetsorganisation framgår att organisationen präglas av ett samspel mellan flera aktörer, där kommunens fastighetsenhet, de kommunala verksamheterna och det kommunala bostadsbolaget Solatum Hus & Hem AB är centrala. I rapporten framgår att det finns gränsdragningsproblem mellan aktörerna som påverkar samverkan negativt. Bland annat framgår att verksamheterna i många fall behöver föra dialoger med både fastighetsenheten och bolaget för att lösa frågor kopplade till drift, underhåll och behov, vilket har skapat en fragmenterad arbetsgång och administrativ belastning för verksamheterna. I utredningen framgår även att det saknas forum för samordning och konflikthantering. Det framgår att det enda forumet för dialog är lokalberedningarna (se 2.3.2).

Som en följd av utredningen, beslutade kommunfullmäktige i februari 2024 (2024-02-26) att kommunen ska upprätta ett nytt förvaltningsavtal med Solatum gällande lokalvård, drift- och fastighetsskötsel samt att kommunen återtar ansvaret för planerat underhåll och avser nyttja kompetenser där det är ekonomiskt mest fördelaktigt, vare sig det är inom kommunens egen organisation, via Solatum eller externt. I den föreslagna, förändrade ansvarsfördelningen framgår att bostadsbolaget får en ren utförarroll och fastighetsenheten återtar det fulla ansvaret och budgeten för kommunens fastigheter.

Per mars 2026 har parterna fortfarande inte ingått något nytt förvaltningsavtal. Enligt intervjuade finns däremot ett utkast till avtal. Intervjuade uppger även att kommunens verksamheter har haft ett gott samarbete med bolaget gällande gemensamma projekt, men att ansvaret för fastighetsdrift, underhåll och behov fortsatt är otydligt. I intervju med representanter från Solatum framgår att de ser utmaningar i att ett nytt förvaltningsavtal

skulle resultera i en kostnadseffektivisering. Skäl till detta anges vara att delvis dubbla fastighetsorganisationer riskerar att byggas samt att förutsägbarheten för bolagets planering av resurser försvåras.

2.4.2. *Bedömning*

Revisionsfråga: Finns en tydlig samverkan inom kommunkoncernen kopplat till att anpassa sig till verksamheternas behov av lokaler?

Bedömning: Nej

Bedömningen baseras på att utredningen av kommunkoncernens fastighetsorganisation visar att gränsdragningen mellan fastighetsenheten, Solatum Hus & Hem AB och kommunens verksamheter är otydlig. Verksamheterna behöver i många fall föra dialog med flera aktörer för att hantera lokalfrågor, drift och löpande underhåll. Det saknas forum för samordning och det enda forumet för dialog är lokalberedningarna. Sammantaget är inte samverkan inom kommunkoncernen tillräckligt formaliserad eller samordnad för att säkerställa att lokalförsörjningen effektivt anpassas till verksamheternas behov.

2.5. Behovsanalyser av verksamheternas behov av lokaler

I avsnittet besvaras revisionsfrågan om det sker en tillräcklig uppföljning till styrelsen gällande verksamheternas behov av lokaler.

2.5.1. *Demografisk utveckling*

I kommunens övergripande verksamhetsplan för åren 2025-2027 (KF 2024-12-16) framgår att omvärldsfaktorer som påverkar den kommunala verksamheten de närmsta åren bland annat är den demografiska utvecklingen med färre barn och fler äldre.

I kommunens bostadsförsörjningsprogram framgår att befolkningsutvecklingen minskat under en längre tid. Under åren 2021-2022 hade kommunen ett positivt inflyttningsnetto, efter det har befolkningen minskat, vilket beror på kommunens åldrande befolkning där färre föds än dör. De senaste tio åren har barnafödandet minskat kraftigt i länet, och mest i Sollefteå kommun. I bostadsförsörjningsprogrammet framgår en befolkningsprognos från SCB², där framgår att befolkningen beräknas minska än mer, och andelen äldre kommer att fortsätta öka vilket medför ett framtida förändrat behov av bland annat verksamhetslokaler. Planerade industrietableringar i kommunen samt en återetablering av försvaret uppges bidra till ett ökat kompetensbehov vilket i sin tur även bidrar till ett behov av inflyttning av arbetskraft till kommunen. Enligt uppgift ökar antalet äldre inte längre utan ser ut att minska, med anledning av mindre kohorter 65 år och yngre, däremot att den relativa andelen äldre ökar i och med att det föds så få barn.

2.5.2. *Behovsanalys*

Kommunstyrelsen har beslutat om ett metodstöd (2023-02-07) för att prognostisera framtida behov av särskilt boende, men det finns ingen övergripande behovsanalys av verksamheternas behov av lokaler. Vi noterar däremot ett antal förvaltningsyttranden som

² Statistikmyndigheten Statistiska centralbyrån

berör förändrade lokalbehov. Av dessa framgår bland annat att förvaltningen under 2023 och 2024 bedömt att behovet av förskoleplatser i tätorten minskat, vilket lett till att kommunfullmäktige beslutat att reducera antalet platser i enlighet med förvaltningens förslag. I ett förvaltningsyttrande, från juni 2025, framgår att förvaltningen föreslår att avstå från att teckna ett nytt avtal med det privata äldreboendet Rådomsgården, alternativt teckna ett nytt avtal men samtidigt avveckla avdelningen Lyckebo i Junsele. Vidare framgår i ett förvaltningsyttrande från januari 2026 att förvaltningen har i uppdrag att se över kommunens lokalkostnader mot bakgrund av övergripande besparingskrav. Kommunstyrelsen föreslås i samma skrivelse att flera fastigheter läggs ut till försäljning samt att ett hyresavtal sägs upp. Kommunstyrelsen beslutade i februari 2026 att förslagna fastigheter läggs ut till försäljning (2026-02-10).

Vid tid för granskningen genomför förvaltningen en utredning av skolstrukturen på uppdrag av Utskottet för Unga och Lärande, i syfte att analysera förutsättningarna för en långsiktig hållbar skolorganisation. Arbetet genomförs mot bakgrund av den demografiska utvecklingen i kommunen, där ett vikande elevunderlag skapar organisatoriska och pedagogiska utmaningar. I en delutredning beskrivs nuläge, prognoser och kapacitet i de olika skolområdena samt sammanfattar rektorernas beskrivningar av bland annat lokaler, där rektorer utanför centralorten rapporterar att deras lokaler har kapacitet för fler elever än vad som finns idag, medan vissa centralortsskolor upplever trångboddhet. I utredningen framgår även att det varierar mellan enheterna när det gäller verksamhetslokalernas skick och ändamålsenlighet. Det är inte kommunstyrelsen som initierat utredningen och styrelsen har inte mottagit någon information under år 2025 angående delutredningen.

Förvaltningen har även genomfört en utredning av skolstrukturen på uppdrag av Utskottet för Unga och Lärande, i syfte att analysera förutsättningarna för en långsiktig hållbar skolorganisation. Arbetet har genomförts mot bakgrund av den demografiska utvecklingen i kommunen, där ett vikande elevunderlag skapar organisatoriska och pedagogiska utmaningar. Utredningen beskriver nuläge, prognoser och kapacitet i de olika skolområdena samt sammanfattar rektorernas beskrivningar av bland annat lokaler, där rektorer utanför centralorten rapporterar att deras lokaler har kapacitet för fler elever än vad som finns idag, medan vissa centralortsskolor upplever trångboddhet. I utredningen framgår även att det varierar mellan enheterna när det gäller verksamhetslokalernas skick och ändamålsenlighet. Det är inte kommunstyrelsen som initierat utredningen och styrelsen har inte mottagit information under år 2025 angående delutredningen.

Sammantaget visar förvaltningsyttrandet och utredningen att lokalbeståndet hanteras löpande, men att detta sker utan stöd av en samlad behovsanalys för hela kommunen. Enligt intervjuade är uppfattning att det sällan sker strukturella förändringar avseende kommunens lokaler.

2.5.3. Bedömning

Revisionsfråga: Genomförs tillräckliga behovsanalys av verksamheternas prognostiserade behov av lokaler? (finns exempelvis tydlig koppling mellan den prognostiserade demografiska utvecklingen och lokalförsörjningen?)

Bedömning: Nej

Bedömningen baseras på att det saknas en samlad och strukturerad uppföljning till kommunstyrelsen av verksamheternas behov av lokaler. Även om löpande förändringar i

lokalbeståndet förekommer i form av enskilda förvaltningsyttranden, sker denna rapportering utan stöd av en övergripande behovsanalys. Detta innebär att styrelsen inte skapar sig en heltäckande bild av hur lokalbehoven utvecklas i relation till exempelvis demografiska förändringar, ekonomiska förutsättningar eller verksamheternas långsiktiga planer. Kommunens står inför betydande förändringar, trots dessa kända strukturella faktorer saknas en systematisk uppföljning som kopplar samman demografiska prognoser med behovet av lokaler inom olika verksamhetsområden.

2.6. Uppföljning gällande verksamheternas behov av lokaler

I avsnittet besvaras revisionsfrågan om det sker en tillräcklig uppföljning till styrelsen gällande verksamheternas behov av lokaler.

2.6.1. Uppföljning till utskott

Vi kan av protokollgranskning konstatera att kommunstyrelsens olika utskott kontinuerligt erhåller allmän information från verksamheterna, och att viss information handlar om verksamhetslokaler.

Intervjuade uppger att den uppföljningen av lokalfrågor som sker görs i kommunens utskott. Utskotten fungerar i praktiken som mottagare i frågor om löpande förändringar avseende lokalbehov, status i fastighetsfrågor och pågående ombyggnationer. Exempelvis framgår att skolutskottet får återkommande information om lokalfrågor, samt att ombyggnationer och andra lokalrelaterade åtgärder redovisas där ungefär en gång per kvartal.

Intervjuade uppger även att månadsuppföljningar från fastighetssidan tas upp i utskott. Intervjuade beskriver utskotten som organ som delvis "lever kvar" i den tidigare nämndorganisation, även om de idag utgör beredande organ som ska förbereda ärenden till kommunstyrelsen.

2.6.2. Uppföljning till kommunstyrelsen

Av protokollgranskning kan vi konstatera att kommunstyrelsen under 2025 erhållit kontinuerlig, muntlig information rörande en del lokalfrågor från verksamheterna samt från Solatums VD.

Intervjuade beskriver att politikerna i utskotten och kommunstyrelsen är engagerade i lokalfrågor och efterfrågar information. När det gäller uppföljning till kommunstyrelsen, uppger intervjuade att rapporteringen främst sker i form av muntliga avstämningar snarare än genom systematiska och samlade underlag. Intervjuade uppger även att återkommande avrapportering sker varannan månad till kommunstyrelsens presidium i samband med möten där representanter för Solatum också deltar.

Trots dessa muntliga avstämningar kan vi i granskningen inte se att kommunstyrelsen regelbundet behandlar lokalfrågor formellt. I stället stannar mycket av den operativa uppföljningen i utskotten eller i presidiets dialogforum, utan att utmynna i protokollförda beslut eller återkommande ärendehantering i kommunstyrelsen.



Shape the future
with confidence

2.6.3. Bedömning

Revisionsfråga: Sker en tillräcklig uppföljning till styrelsen gällande verksamheternas behov av lokaler?

Bedömning: Delvis

Bedömningen baseras på att kommunstyrelsen erhåller en del information rörande lokalfrågor, däremot sker uppföljning av lokalfrågor i huvudsak i kommunstyrelsens olika utskott. Uppföljning till kommunstyrelsen sker främst genom muntliga avstämningar, och trots dessa avstämningar stannar mycket av den operativa uppföljningen i utskotten eller i presidiets dialogforum. Det saknas en strukturerad ordning för hur information ska lyftas till styrelsen på ett samlat och systematiskt sätt.

2.7. Övriga iakttagelser

Intervjuade uppger att det finns en allmän kännedom om de interna processerna inom lokalförsörjningsområdet och att arbetet genomförs i enlighet med de beslut som politiken fattar. Intervjuade beskriver även att den nära och löpande dialogen mellan berörda funktioner på tjänstemannanivå inom kommunen underlättar samverkan. Intervjuade uppger vidare att arbetet i huvudsak inte bedöms vara beroende av enskilda individer, eftersom funktioner inom organisationen skulle fånga upp processerna vid förändring. Samtidigt upplever verksamhetsrepresentanter en otydlighet i lokalförsörjningsprocessen. Det framkommer även önskemål om att på sikt arbeta i ett gemensamt verksamhetssystem för att ytterligare tydliggöra och samla rutiner och uppföljning.

3. Samlad bedömning och rekommendationer

Vår **sammanfattade bedömning** är att kommunstyrelsen **inte** har säkerställt en ändamålsenlig lokalförsörjningsprocess. Vi grundar vår bedömning på följande:

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns tydliga riktlinjer och rutiner för lokalförsörjningsprocessen innehållande mål och tillvägagångssätt med mera?	Nej. Bedömningen baseras på att det saknas en aktuell och styrande lokalförsörjningsplan, vilket innebär att kommunen saknar ett samlat och långsiktigt strategiskt dokument som tydliggör mål, inriktning och analyser för lokalförsörjningen. Den senast fastställda planen avsåg perioden 2010-2020 och är inte längre relevant som styrdokument. Det saknas även dokumenterade rutiner för hur lokalbehov ska initieras, analyseras, beredas och beslutas. Även om det finns etablerade forum för dialog kring planerat och avhjälpande underhåll, saknas beskrivningar av deras uppdrag, ansvar, frekvens och arbetsformer. Det finns inget forum för mer strategiska lokalförsörjningsfrågor.
Finns en tydlig samverkan inom kommunkoncernen kopplat till att anpassa sig till verksamheternas behov av lokaler?	Nej. Bedömningen baseras på att utredningen av kommunkoncernens fastighetsorganisation visar att gränsdragningen mellan fastighetsenheten, Solatum Hus & Hem AB och kommunens verksamheter är otydlig. Verksamheterna behöver i många fall föra dialog med flera aktörer för att hantera lokalfrågor, drift och löpande underhåll. Det saknas forum för samordning och det enda forumet för dialog är lokalberedningarna. Sammantaget är inte samverkan inom kommunkoncernen tillräckligt formaliserad eller samordnad för att säkerställa att lokalförsörjningen effektivt anpassas till verksamheternas behov.
Genomförs tillräckliga behovsanalyser av verksamheternas prognostiserade behov av lokaler?	Nej. Bedömningen baseras på att det saknas en samlad och strukturerad uppföljning till kommunstyrelsen av verksamheternas behov av lokaler. Även om löpande förändringar i lokalbeståndet förekommer i form av enskilda förvaltningsyttranden, sker denna rapportering utan stöd av en övergripande behovsanalys. Detta innebär att styrelsen inte skapar sig en heltäckande bild av hur lokalbehoven utvecklas i relation till exempelvis demografiska förändringar, ekonomiska förutsättningar eller verksamheternas långsiktiga planer. Kommunens står inför betydande förändringar, trots dessa kända strukturella faktorer saknas en systematisk uppföljning som kopplar samman demografiska prognoser med behovet av lokaler inom olika verksamhetsområden.
Sker en tillräcklig uppföljning till styrelsen gällande verksamheternas behov av lokaler?	Delvis. Bedömningen baseras på att kommunstyrelsen erhåller en del information rörande lokalfrågor, däremot sker uppföljning av lokalfrågor i huvudsak i kommunstyrelsens olika utskott. Uppföljning till kommunstyrelsen sker främst genom muntliga avstämningar, och trots dessa avstämningar stannar mycket av den operativa uppföljningen i utskotten eller i presidiets dialogforum. Det saknas en strukturerad ordning för hur information ska lyftas till styrelsen på ett samlat och systematiskt sätt.



Shape the future
with confidence

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att en aktuell, samlad och styrande lokalförsörjningsplan upprättas och fastställs, vilken tydliggör mål, inriktning, ansvarsfördelning och analyser kopplat till kommunens lokalförsörjning.
- ▶ Säkerställa att det utformas dokumenterade rutiner för hur lokalbehov initieras, analyseras, bereds och beslutas, inklusive roller, ansvar och beslutsvägar.
- ▶ Säkerställa att det tas fram en samlad behovsanalys för kommunens lokalbehov, baserad på exempelvis demografiska prognoser, verksamhetsplanering och ekonomiska förutsättningar.
- ▶ Säkerställa att uppföljningen av lokalfrågor sker återkommande och systematiserat i kommunstyrelsen.

Sollefteå mars 2026

Jonna Aimoson
Verksamhetsrevisor

Per Stålberg, uppdragsledare
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

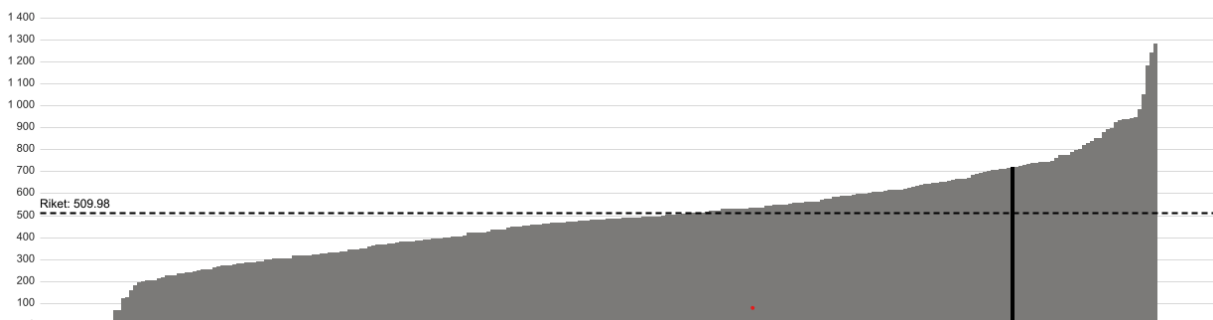
- ▶ Avdelningschef, Teknik och service
- ▶ Enhetschef, Fastigheter
- ▶ Fastighetssamordnare
- ▶ Socialchef, Vård och omsorg
- ▶ Skolchef, Unga och lärande
- ▶ VD, Solatum Hus & Hem
- ▶ Ekonomichef, Solatum Hus & Hem
- ▶ Fastighetschef, Solatum Hus & Hem

Dokument:

- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen och dess utskott 2023-2026 (KF 2024-02-26)
- ▶ Övergripande verksamhetsplan med budget 2025-2027 (KF 2024-12-16)
- ▶ Översiktsplan för Sollefteå kommun (KF 2017-08-28)
- ▶ Lokalförsörjningsplan 2012 (KS 2011-02-07)
- ▶ Riktlinjer för ekonomistyrning och investeringar (KS 2025-02-11)
- ▶ Bostadsförsörjningsprogram 2025-2029 (KF 2025-06-16)
 - Analysbilaga till Bostadsförsörjningsprogram 2025-2029
- ▶ Kommunfullmäktige sammanträdesprotokoll 2024-02-26
 - Utredning av kommunkoncernens fastighetsorganisation
- ▶ Sammanträdesprotokoll kommunstyrelsen och dess utskott 2025-2026
- ▶ Sammanträdesprotokoll kommunstyrelsen 2023-02-07
- ▶ Förvaltningsyttrande, förskoleorganisationen i Sollefteå tätort (2023-11-01, 2024-10-02)
- ▶ Förvaltningsyttrande, upphandling Rådmsgården (2025-05-20)
- ▶ Förvaltningsyttrande, försäljning av fastigheter och uppsägning av hyresavtal med anledning av uppdrag i budget 2026-2028 (2026-01-12)
- ▶ Utredning av skolstruktur, demografi och likvärdighet

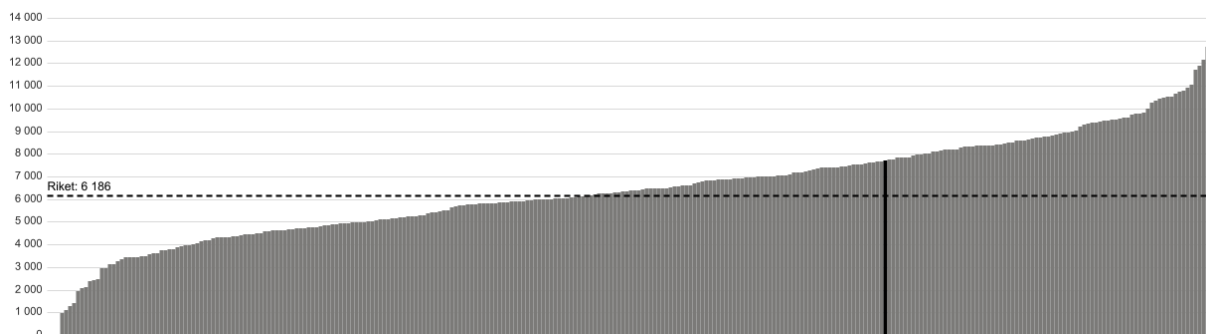
Bilaga 2: Sammanställning nyckeltal

Bruttokostnad lokaler funktionsnedsättning LSS, kr/inv. Källa: Kolada (År: 2024)



- ▶ År 2024 var bruttokostnaden för lokaler inom funktionsnedsättning LSS, dividerat med antalet invånare i kommunen 720,59 kr/invånare (509,98 i riket).

Bruttokostnad lokaler äldreomsorg, kr/inv 65+. Källa: Kolada (År: 2024)



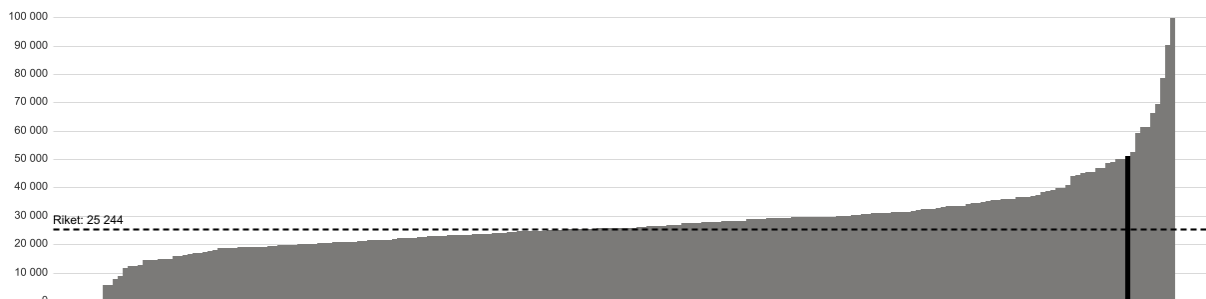
- ▶ År 2024 var bruttokostnaden för lokaler inom äldreomsorg dividerat med antalet invånare i ålder 65 och äldre i kommunen 7 715 kr/invånare (6 186 i riket).

Kostnad för lokaler i kommunal grundskola F-9, kr/elev. Källa: Kolada (År: 2024)



- ▶ År 2024 var kostnaden för lokaler inom kommunal grundskola årskurs F-9 27 648 kr/elev (24 210 i riket).

Kostnader för lokaler i kommunal gymnasieskola, kr/elev. Källa: Kolada (År: 2024)



- ▶ År 2024 var kostnaden för lokaler inom kommunal gymnasieskola 51 242 kr/elev (25 244 i riket).