

# Granskning av lokal försörjningsprocess

**Danderyds kommun**

Februari 2025

*Carl-Magnus Stenehav, Certifierad kommunal revisor*












*Matthew Matti*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyds kommun genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt socialnämnden har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt socialnämnden inte helt har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten.

Revisionsfrågor	KS	UN	SN
Finns det en tydlig ansvarsfördelning och befogenheter mellan berörda verksamheter för anskaffning, förändring och avveckling av lokaler?			
Har berörda nämnder och styrelser en tillräcklig samverkan för att tillgodose prognostiserade behov av verksamhetslokaler?			
Har berörda nämnder och styrelser en effektiv planering av lokalförsörjning?			
Sker planering av verksamheternas lokalbehov utifrån aktuella och tillförlitliga underlag?	-		

## Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **kommunstyrelsen**:

- För att stärka samverkan mellan förvaltningarna och säkerställa att alla inblandade parter får en gemensam överblick över kommunens lokalförsörjningsprocess, kan det vara värdefullt att arrangera gemensamma möten. Dessa möten bör inkludera lokalsamordnare från samtliga förvaltningar och syfta till att skapa en plattform för korsrelaterade diskussioner och gemensamma beslut.
- Kommunstyrelsen rekommenderas tillsammans med socialnämnden och utbildningsnämnden att ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogram säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet

- För att möta den demografiska utvecklingen, där andelen äldre i befolkningen förväntas öka och andelen yngre minskar är det av vikt att detta särskilt i den långsiktiga planeringen beaktas.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **socialnämnden**:

- För att möta den demografiska utvecklingen, där andelen äldre i befolkningen förväntas öka, är det av vikt att detta särskilt i den långsiktiga planeringen beaktas.
- Socialnämnden rekommenderas tillsammans med kommunstyrelsen att ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogram säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **utbildningsnämnden**:

- Utbildningsnämnden rekommenderas att införa en systematisk uppföljning av träffsäkerheten i de byggbaserade prognoser som används. Genom att regelbundet analysera och utvärdera dessa prognoser kan nämnden identifiera potentiella avvikelser och vidta korrigerande åtgärder i tid.
- Med tanke på de tydliga signalerna om ett minskande elevantal rekommenderas att utbildningsnämnden genomför en strategisk översyn av det befintliga lokalbeståndet. Det är viktigt att anpassa lokalresurserna i enlighet med det faktiska elevunderlaget för att undvika ineffektiv användning av resurser och säkerställa att skolan kan tillhandahålla en optimal lärmiljö. Utbildningsnämnden bör ta fram en tydlig strategi som definierar en optimal nivå för överkapaciteten i förskola och grundskola, baserad på faktorer som prognostiserat behov, befolkningstillväxt och geografiska förutsättningar.
- Utbildningsnämnden rekommenderas att tillsammans med kommunstyrelsen ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogram säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	2
<b>Inledning</b>	5
<b>Bakgrund</b>	5
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	5
Revisionskriterier	5
<b>Avgränsning</b>	6
<b>Metod</b>	6
<b>Granskningsresultat</b>	7
<b>Ansvarsfördelning och samverkan</b>	7
lakttagelser	7
Ansvar enligt reglemente	7
Delegationsordning	8
Fastighetspolicy	8
Organisation	9
Rutin för lokalförsörjningsprocessen	9
Samverkan	10
Riktlinjer för mål- och styrmodell	10
Intervjuer	11
Bedömning	12
<b>Planering</b>	13
<b>lakttagelser</b>	13
Riktlinjer för mål- och styrmodell	13
Riktlinjer för investeringar och exploateringar	13
Funktionsprogram	14
Nämndernas behovsplanering	14
Strategisk lokalförsörjningsplan	17
Hysesmodell	18
Intervju	18
<b>lakttagelser</b>	20
Befolkningsutveckling och demografiska faktorer	20
Socialnämnden	21
Utbildningsnämnden	21
<b>Bedömning</b>	23
<b>Samlad bedömning</b>	24

# Inledning

## Bakgrund

Den demografiska utvecklingen medför att många kommuner behöver se över sina lokalbehov när det gäller verksamhetslokaler. Det kan behövas fler (eller färre) förskolor, skolor, äldreboenden, idrottsanläggningar med mera. För att denna process ska vara väl fungerande krävs det att det finns en tydlig styrning och en tydlig fördelning av ansvar och roller. Det behövs en fungerande kommunikation och ansvarsfördelning mellan de olika verksamheterna (skola, socialtjänst med mera), fastighetsansvariga och planprocessansvariga.

Om detta brister riskerar kommunen att tvingas till dyra tillfälliga lösningar för att klara verksamhetens lokalbehov alternativt att behöva betala för övertaliga lokaler som inte behövs i verksamheten. Våra granskningar inom området visar att kommuner ofta saknar rutiner för att samla in och hantera basinformation såsom ytor, grad av kapacitetsutnyttjande, standard och skick. Vi ser även att kommunerna ofta inte tar tillräcklig hänsyn till lokalinvesteringarnas påverkan på respektive nämnds driftkostnadsutveckling i sina lokalförsörjningsplaner.

I Danderyds kommun genomfördes en skolutredning i syfte att komma tillrätta med det överskott på elevplatser som fanns i den kommunala skolverksamheten. Utredningen rapporterades till kommunstyrelsen i juni 2024.

Utifrån ovanstående bakgrund och risk- och väsentlighetsanalysen för år 2024, har de förtroendevalda revisorerna beslutat om att genomföra en fördjupad granskning av kommunens lokalförsörjningsprocess

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt socialnämnden har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning.

Revisionsfrågor:

1. Finns det en tydlig ansvarsfördelning och befogenheter mellan berörda verksamheter för anskaffning, förändring och avveckling av lokaler?
2. Har berörda nämnder och styrelser en tillräcklig samverkan för att tillgodose prognostiserade behov av verksamhetslokaler?
3. Har berörda nämnder och styrelser en effektiv planering av lokalförsörjning?
4. Sker planering av verksamheternas lokalbehov utifrån aktuella och tillförlitliga underlag?

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen 6 kap 6 §
- God ekonomisk hushållning enligt kommunallagen (11 kap 1 § )
- Tillämpbara interna regelverk, policy och riktlinjer

### **Avgränsning**

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen, utifrån styrelsens uppsiktsplikt och samordnande roll, samt berörda lokalnyttjande verksamhetsnämnder utbildningsnämnden och socialnämnden.

### **Metod**

Granskningen har genomförs genom intervjuer med fastighetschef inom samhällsutvecklingsförvaltningen, avdelningschef inom socialförvaltningen och administrativ chef inom bildningsförvaltningen samt med kommunens ekonomichef.

Därutöver har granskning av styrdokument, beslutsunderlag och annan liknande dokumentation. Granskade dokument avser:

- Reglemente för kommunstyrelsen, tekniska nämnden, utbildningsnämnden och socialnämnden
- Delegationsordning för kommunstyrelsen, tekniska nämnden, utbildningsnämnden och socialnämnden
- Lokalförsörjningsprocessen för Danderyds kommun
- Strategisk lokalförsörjningsplan 2023-2033
- Riktlinjer för investeringar och exploateringar
- Fastighetspolicy
- Rutin för lokalförsörjning
- Riktlinjer för mål och styrmodell
- Uthyrningsstrategi 2020
- Hyresmodell för Danderyds kommun 2023
- Boendeplan 2025-2034 Socialnämnden
- Lokalbehovsanalys utbildningsnämnden 2024
- Skolutredning 2024
- Riktlinjer för ekonomistyrning

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

## Ansvarsfördelning och samverkan

*Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig ansvarsfördelning och befogenheter mellan berörda verksamheter för anskaffning, förändring och avveckling av lokaler?*

*Revisionsfråga 2: Har berörda nämnder och styrelser en tillräcklig samverkan för att tillgodose prognostiserade behov av verksamhetslokaler?*

### *lakttagelser*

## Ansvar enligt reglemente

### Kommunstyrelsen

Enligt kommunstyrelsens reglemente (2024-02-19 § 20) ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Kommunstyrelsen ansvarar bl.a. för följande frågor som berör gransknings området:

- användning, ändrad användning och utveckling av kommunens bebyggda och obebyggda fastigheter, kommunens strategiska lokalförsörjning,
- vid inhyrning av nya lokaler ska kommunstyrelsen, vid framställan från tekniska nämnden, godkänna inhyrning av lokal, överstigande 15 miljoner kronor i årshyra,
- i egenskap av fastighetsägare företräda kommunen som fastighetsägare internt och externt i alla frågor utom sådana som avser kommunen som hyresgäst, hyresvärd och förvaltare av byggnader (verksamhetsutövare),

### Tekniska nämnden

Tekniska nämnden ansvarar för utveckling av kommunens fastigheter och lokaler i enlighet med fattade beslut och vidtagna åtgärder av kommunstyrelsen i dess egenskap av fastighetsägare, strategiskt lokalförsörjningsansvarig och exploateringsansvarig. Tekniska nämnden förvaltar lokaler, bostäder och anläggningar för kommunal verksamhet och kommunala ändamål samt ska fungera som

- hyresvärd vid intern uthyrning av lokaler och bostäder samt extern uthyrning av lokaler och bostäder,
- hyresgäst vid inhyrning av lokaler och bostäder.

### Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden fullgör kommunens uppgifter som huvudman inom skolväsendet enligt skollagen eller annan författning för skolformerna förskola, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola samt vuxenutbildning.

### Socialnämnden

Socialnämnden fullgör kommunens uppgifter inom socialtjänsten. Socialnämnden ansvarar för kommunövergripande frågor rörande socialtjänstens barn- och ungdomsverksamhet, familjerättsfrågor, ekonomiskt bistånd, missbruksfrågor, omsorg om fysiskt och psykiskt funktionsnedsatta, äldreomsorg, och samverkan med

frivilligorganisationer inom socialtjänstens område där detta inte ankommer på annan nämnd.

## **Delegationsordning**

### **Kommunstyrelsen**

I antagen delegationsordning framgår det att verksamhetsansvarig chef har befogenhet att teckna och säga upp avtal/kontrakt som behövs för att bedriva verksamheten. Dock är det inte explicit angivet om detta även omfattar rätten att teckna eller säga upp interna och externa hyreskontrakt. Under rubrik 6, "Beslut inom lokalförsörjningsprocessen", tydliggörs att kommunstyrelsens fastighets- och exploateringsutskott har mandat att fatta beslut om att inleda och avsätta medel för förstudier (fas 2) och programskedet (fas 3), samt att godkänna handlingar och remittera dessa till berörda nämnder.

### **Tekniska nämnden**

I nämndens delegationsordning som fastställdes 2024-05-21 § 59, framgår det att förvaltningschefen har rätt att fatta beslut i alla ärendetyper som delegerats till förvaltningen. Förvaltningschefen kan vidaredelegera beslutanderätten till annan anställd, förutsatt att det inte finns särskilda restriktioner i delegationsordningen. Överordnad chef har rätt att fatta alla beslut inom sitt ansvarsområde. Vidaredelegering av beslutanderätt måste ske skriftligt och anmälas till nämnden. Vidare framgår det i delegationsordningen att hyresintendenten har delegation att ingå avtal om uthyrning och uppsägning av bostäder och lokaler i fastigheter som tillhör kommunen och förvaltas av tekniska nämnden.

### **Socialnämnden**

I nämndens delegationsordning som fastställdes 2024-03-20 § 59, regleras beslutanderätten för olika ärendetyper och hur dessa beslut ska anmälas till nämnden. Förvaltningschefen har en central roll och äger rätt att fatta beslut i alla ärendetyper som delegerats till förvaltningen. Vid behov kan beslutanderätten vidaredelegeras till annan anställd, förutsatt att inget annat anges i delegationsordningen.

### **Utbildningsnämnden**

I utbildningsnämndens delegationsordning, som fastställdes den 2025-01-29 § 3 regleras vilka ärendetyper som nämnden har överfört beslutanderätt för och hur dessa beslut ska anmälas. Förvaltningschefen har en central roll och äger rätt att fatta beslut i alla ärendetyper som delegerats från nämnden.

## **Fastighetspolicy**

I fastighetspolicy antagen av kommunfullmäktige 2023-12-04 § 165 tydliggörs att kommunens fastighetsinnehav skall tillgodose minst två avgörande intressen, god funktion för kommunalt finansierade verksamheter samt god ekonomisk hushållning genom god förvaltning av kommunens tillgångar. God funktion ska säkras genom aktiviteter dokumenterade i förvaltningsplaner på fastighets- eller objektsnivå. Utifrån god ekonomisk hushållning bör kommunens kapitalbindning minimeras. Kapital bundet i fastigheter som inte är nödvändiga för kommunens primära verksamheter eller som bör behållas av strategiska skäl ska frigöras för att minska lånebehovet och därmed



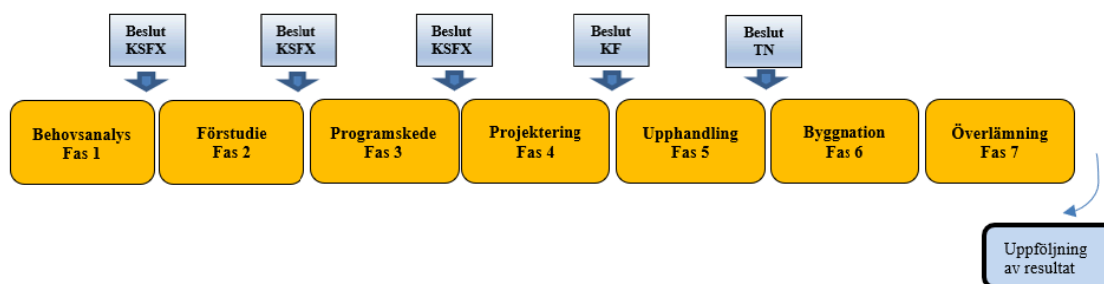
kommunens kostnader. I policyn definieras att utbildningsnämndens och socialnämndens ansvarsområden är verksamheter med hög prioritet kopplat till fastigheter.

Fastighetschefen uppger att förvaltningsplaner skapas för varje fastighet. Dessa planer inkluderar en objektsbeskrivning med grunddata, driftsförutsättningar, resultat från statusbesiktningar och de kommande årens underhållsbehov. Dessutom ska verksamhetens önskemål och långsiktiga behov dokumenteras och uppdateras. Målet är att integrera de tekniska behoven med verksamhetens långsiktiga planering. Fastighetsavdelningen har genomfört statusbesiktningar för alla objekt inom välfärdssektorn, vilka har identifierat underhållsbehov för de kommande åren. För att undvika investeringar i objekt som inte ska finnas kvar på lång sikt, är det viktigt att dessa behov kombineras med verksamhetens syn på demografi, efterfrågan och verksamhetsnytta. Det ska enligt uppgifter genomföras workshops med olika verksamhetskategorier under våren 2025 (börjar med förskoleverksamhetens behov). Målet är att planera tio år framåt för att matcha efterfrågan och verksamhetsnytta med de fysiska objektens status. Syftet är att tydliggöra ifall objekt ska behållas, avvecklas, eller nya planeras in. Detta arbete kommer sedan att bli en viktig input i kommunens tioåriga investeringsplan.

## Organisation

### Rutin för lokalförsörjningsprocessen

Enligt dokumentet *lokal försörjningsprocessen* antagen av Kommunfullmäktige 2023-05-08 §73 består lokalförsörjningsprocessen i kommunen av sju faser. Alla projekt genomgår inte processens samtliga sju faser utan beslut om inhyrning eller avyttring av lokaler kan i normalfallet fattas redan efter fas 2, förstudie. Nybyggnation eller ombyggnation omfattas normalt av hela processen. I dokumentet framgår roller och ansvar för respektive fas.



**Behovsanalys:** I fas 1 så är det verksamhetsansvarig nämnd som ansvarar för behovsanalysen. Kostnader för framtagande av behovsanalysen finansieras av respektive nämnds driftbudget. Respektive nämnd fattar beslut om att överlämna behovsanalysen till kommunstyrelsen genom dess fastighets- och exploateringsutskott som därefter tar beslut om att initiera förstudiearbetet (Fas 2) och tilldelar medel för detta.

**Förstudie:** Fas 2, förstudie, inleds genom att kommunstyrelsen genom sitt fastighets- och exploateringsutskott tilldelar medel och ger ansvarig förvaltning i uppdrag att ta fram

en förstudierapport. Arbetet bygger på nämndernas behovsanalyser och funktionsprogram med ytterligare precisering av krav på utrymmen och lokalfunktioner. Kommunstyrelsens fastighets- och exploateringsutskott ansvarar för framtagande av förstudien.

*Programskede:* Fas 3, kommunstyrelsens fastighets- och exploateringsutskott tilldelar medel och ger ansvarig förvaltning i uppdrag att ta fram programhandlingar. Dessa handlingar inkluderar investeringskalkyler, preliminära hyresförslag och detaljerade planer som planlösningar och miljöprogram. Fas 3 avslutas med att utskottet beslutar om handlingarna ska remitteras till beställande nämnd och tekniska nämnden samt godkänna rapporten för att initiera nästa fas, projektering.

*Projektering:* Fas 4, startar med att utskottet tilldelar medel och ger ansvarig förvaltning i uppdrag att slutföra projekteringen, vilket resulterar i bygglovshandlingar och förfrågningsunderlag. Denna fas avslutas med kommunfullmäktiges genomförandebeslut, som inkluderar en tidsram och investeringskalkyl samt effekter på driftkostnader. Projektet överförs därefter till tekniska nämnden för upphandling och genomförande. Utskottet övervakar denna fas, och utgifter bokförs som investeringar efter beslutet.

*Upphandling:* Fas 5, upphandling, inleds efter det att genomförandebeslut fattats i kommunfullmäktige och att projektet lämnats över till tekniska nämnden. Fasen avslutas med att tekniska nämnden beslutar om kriterier för upphandlingen samt att avtal tecknas med entreprenören eller entreprenörerna.

*Byggnation:* Fas 6, inleds när entreprenör är kontrakterad, med vissa förberedelser inför byggstarten för att sedan övergå till byggnation. Byggfasen avslutas med att det finns ett slutbevis för de färdiga ny- eller ombyggda lokalerna. Tekniska nämnden ansvarar för hela byggprocessen.

*Överlämning:* Fas 7, innebär att det färdiga projektet överlämnas till tekniska nämndens förvaltning och i nästa steg överlämnas lokaler till den nämnd som är hyresgäst. Tekniska nämnden ansvarar för lokalerna från slutbesiktning, med hyresdebitering och driftkostnader som börjar vid överlämning. Tekniska nämnden är ansvariga för lokalerna från och med godkänd slutbesiktning. Överlämning till den nämnd som är hyresgäst görs på tillträdesdagen.

*Uppföljning av resultat:* Projektutvärdering sker 3-6 månader efter det att hyresgästen har flyttat in. Slutrapporten följer kommunens riktlinjer för investering och exploatering. Tekniska nämnden ansvarar genom sin förvaltning för utvärderingen.

## **Samverkan**

### **Riktlinjer för mål- och styrmodell**

Den mål- och styrmodell som beskrivs för kommun, vilken antogs av kommunfullmäktige den 14 oktober 2024 §139 tydliggör vikten av helhetsperspektiv och samverkan. Begreppen helhetsperspektiv och samverkan inbegriper en förståelse för det egna och

andras ansvar inom kommunorganisationen, och vilka utmaningar och möjligheter som finns inom kommunen. Detta förhållningssätt är enligt de intervjuade avgörande för att hantera lokalförsörjningen på ett effektivt sätt.

Av intervjuer framgår att kommunens lokalförsörjningsprocess stödjer samverkan mellan nämnder och styrelser genom tydliga forum på operativ, taktisk och strategisk nivå.

- **Operativa möten:**

Här hanteras praktiska löpande frågor som drift och fastighetsunderhåll samt mindre behov av verksamhetsanpassningar i lokalerna. Exempel på frågor som tas upp mellan verksamhetsansvarig (rektor, avdelningschef) och fastighetsskötare är hantering av fuktskador och renoveringsbehov. Det framgår att det finns flera operativa forum och att dessa möten inte protokollförs. De intervjuade nämner att bemanningen av vaktmästare har minskat, vilket gör att vissa operativa frågor tar längre tid att lösa.

- **Taktiska möten:**

Dessa möten hålls en gång i månaden och samlar representanter från olika förvaltningar. De taktiska mötena hålls samman av fastighetschef inom samhällsutvecklingsförvaltningen och sker med avdelningschefer vid respektive förvaltning samt ansvarig lokalsamordnare eller annan tjänsteperson med detta ansvar inom respektive förvaltning. Mötena sker separat för respektive förvaltning. Det finns inga korsrelaterade möten där samtliga inhyrande verksamheter medverkar. I dessa möten diskuteras aktuella lokalbehov, gränsdragningar mellan olika ansvarsområden och långsiktiga behov. Det framgår att minnesanteckningar förs och skickas ut efter varje möte. De intervjuade upplever att dessa möten fungerar väl och att bidrar till bättre samverkan mellan samhällsutvecklingsförvaltningen och inhyrande förvaltning.

- **Strategiska möten:**

På den strategiska nivån deltar kommundirektören, ekonomichefen och respektive förvaltningsdirektör samt fastighetschef. Här lyfts frågor från de taktiska mötena som kräver övergripande beslut. Den strategiska nivån har ansvar för att säkerställa att kommunens långsiktiga lokalbehov planeras i linje med budgetprocessen och demografiska utvecklingen. I granskningen har vi tagit del av minnesanteckningar från ett av dessa möten. Utifrån minnesanteckningar framgår att strategiska frågor diskuteras och att frågor avseende förvaltningarnas behov av lokaler samt pågående aktiviteter/förstudier m.m.

### **Intervjuer**

De intervjuade upplever att ansvarsfördelningen och samverkan kring lokalförsörjningen är tydlig och att det skett en förbättring över tid. Socialförvaltningen och utbildningsförvaltningen deltar aktivt i de taktiska mötena, där aktuella lokalbehov och avrop diskuteras, medan samhällsutvecklingsförvaltningen ansvarar för att ha ett helhetsperspektiv. De intervjuade framhåller att det tidigare fanns utmaningar med att förstå hur och när förvaltningarna ska framföra sina behov, men att processen har blivit tydligare tack vare införandet av en fast mall för avrop samt regelbundna möten. Även

om förvaltningarna ibland upplever att de måste påtala sina behov flera gånger innan de hanteras, har kommunikationen förbättrats.

Från socialförvaltningen och utbildningsförvaltningen anges att det även finns en samverkan med privata aktörer, där man tar del av deras planering gällande vårdplatser och utbildningslokaler. Det görs inte någon skillnad i dialogen med privata och kommunala aktörer.

Det betonas att de taktiska mötena är uppskattade och har bidragit till bättre samordning mellan förvaltningarna. Tidigare fanns en tendens att mindre frågor eskalerades till kommunledningen, men ansvarsfördelningen och samverkansmodellen hjälper nu till att hantera frågor på rätt nivå. Samtidigt framhålls att det fortfarande finns utmaningar på den operativa nivån, särskilt på grund av resursbrist, vilket kan fördröja hanteringen av mer praktiska frågor.

### *Bedömning*

*Finns det en tydlig ansvarsfördelning och befogenheter mellan berörda verksamheter för anskaffning, förändring och avveckling av lokaler?*

*Kommunstyrelsen Ja*

*Socialnämnden Ja*

*Utbildningsnämnden Ja*

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning och befogenheter mellan berörda verksamheter för anskaffning, förändring och avveckling av lokaler.

Vi grundar detta på att ansvarsfördelningen är tydligt reglerad i respektive nämnds reglemente, delegationsordningar och i rutin för lokalförsörjningsprocessen.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för strategisk lokalförsörjning och fastighetsinnehav, medan de verksamhetsansvariga nämnderna har ansvaret för behovsanalysen. Tekniska nämnden ansvarar för drift, underhåll och genomförande av fastighetsprojekt. Kommunens lokalförsörjningsprocess med definierade faser och klargjorda roller säkerställer en strukturerad hantering av lokalbehov och beslut om lokalanvändning. I intervjuerna bekräftas bilden av att det finns en tydlighet i ansvarsfördelningen.

*Har berörda nämnder och styrelser en tillräcklig samverkan för att tillgodose prognostiserade behov av verksamhetslokaler?*

*Kommunstyrelsen Ja*

*Socialnämnden Ja*

*Utbildningsnämnden Ja*

Samverkan mellan nämnder och styrelser bedöms vara tillräcklig för att tillgodose prognostiserade behov av lokaler. Vi grundar detta på lokalförsörjningsprocessens tre nivåer – operativ, taktisk och strategisk. Dessa tre nivåer skapar tydliga forum för dialog och beslutsfattande. De taktiska mötena lyfts fram som särskilt viktiga för att samordna

det långsiktiga behovet. Vissa utmaningar kvarstår på den operativa nivån, där resursbrist kan fördröja hanteringen av praktiska frågor.

Det finns ett samarbete med privata aktörer inom vård och omsorg samt inom skolan, vilket även bidrar till en helhetslösning för att möta det samlade behovet i kommunen.

Det sker inte någon samlad mötesdialog på taktisk nivå där alla berörda förvaltningar deltar. Detta är en aspekt som vi anser kan utvecklas för att ytterligare stärka samverkan och säkerställa den gemensamma överblicken över lokalbehoven.

Fastighetspolicyn tydliggörs att fastigheter inom utbildningsnämndens och socialnämndens ansvarsområden är av hög prioritet. Förvaltningsplanerna tydliggör det strategiska arbetet avseende att antingen äga, riva eller avveckla fastigheter tillsammans med eventuella underhållsåtgärder och verksamhetens långsiktiga behovsplanering.

## **Planering**

*Revisionsfråga 3: Har berörda nämnder och styrelser en effektiv planering av lokalförsörjning?*

### *lakttagelser*

#### **Riktlinjer för mål- och styrmodell**

Planeringsprocessen innebär att varje nämnd ska ta fram rullande investeringsplaner som inkluderar behov och budgetförslag för verksamhetslokaler. Dessa förslag prioriteras och samordnas sedan av kommunstyrelsen, vilket säkerställer en gemensam riktning som är i linje med kommunens ekonomiska mål.

Vidare regleras lokalförsörjningen specifikt genom en särskild process som ställer krav på samverkan mellan nämnder och styrelser för att integrera olika behov i en sammanhållen plan.

#### **Riktlinjer för investeringar och exploateringar**

Enligt dokumentet "Riktlinjer för investeringar och exploateringar" fastställd av kommunfullmäktige 2022-10-17 §131. Är en investering en anläggningstillgång, en tillgång avsedd för stadigvarande bruk eller längre innehav i verksamheten.

Investeringsprocessen ska ske på följande sätt:

- Varje nämnd eller styrelse upprättar årligen en rullande treårig investeringsplan
- Nämnden som har budgetansvar för investeringar i byggnader och anläggningar ska kostnadsberäkna och begära erforderliga drift- och investeringsmedel
- När nämnden lämnar förslag på budget ska den även innehålla förslag på investeringar.
- Kommunstyrelsen bereder kommunens investeringar i samband med den ordinarie planeringsprocessen.
- För investeringsprojekt med en beräknad totalutgift över 15 mnkr krävs ett genomförandebeslut från kommunstyrelsen.

- Investeringsprojekt kan starta först när det finns både en beslutad investeringsbudget av kommunfullmäktige och ett genomförandebeslut av kommunstyrelsen

### Funktionsprogram

Det framgår av intervjuer att det inte finns några upprättade funktionsprogram kopplat till kommunens lokaler. Det anges i intervju med fastighetschef att verksamheten arbetar utifrån ett arbetssätt som liknar funktionsprogram. Av intervjuerna beskriver att verksamheternas behov samlas in genom hyresgästmöten och dialog med förvaltningarna. Dessa behov ligger sedan till grund för planering och budgetering i syfte att säkerställa en god lokalförsörjning.

### Nämndernas behovsplanering

#### Socialnämnden

I granskningen har vi tagit del av *Boendeplanen för socialnämnden 2025-2034* som socialnämnden antog 2024-06-11 §53. Boendeplanens syfte är att skapa en långsiktig och hållbar planering av bostäder och lokaler inom nämndens verksamhetsområde. Dokumentet revideras och beslutas årligen av nämnden.

Socialnämnden har gett socialförvaltningen i uppdrag att undersöka möjligheten att öka antalet vård- och omsorgsplatser under kommunal förvaltning. De nuvarande kommunalt förvaltade anläggningarna är små, och en utvidgning kan effektivisera verksamheten. Nämnden har identifierat ett behov av 95 ytterligare vård- och omsorgsboendeplatser under det kommande decenniet och överväger att utöka befintliga anläggningar. Dessutom finns ett förslag att avveckla Storkalmar vård- och omsorgsboende. I boendeplanen framgår nedan diagram där preliminär kapacitet och beräknad efterfrågan. Kapaciteten bygger på att vård- och omsorgsboendet på kv. Ginnungagap är färdigt under år 2025 och att vård- och omsorgsboendet på Sjukhuset 7 står färdigt 2030. Vidare bygger kapaciteten på att vård- och omsorgsboendena omfattar 60 platser vardera och att kommunens invånare får tillgång till alla platser.

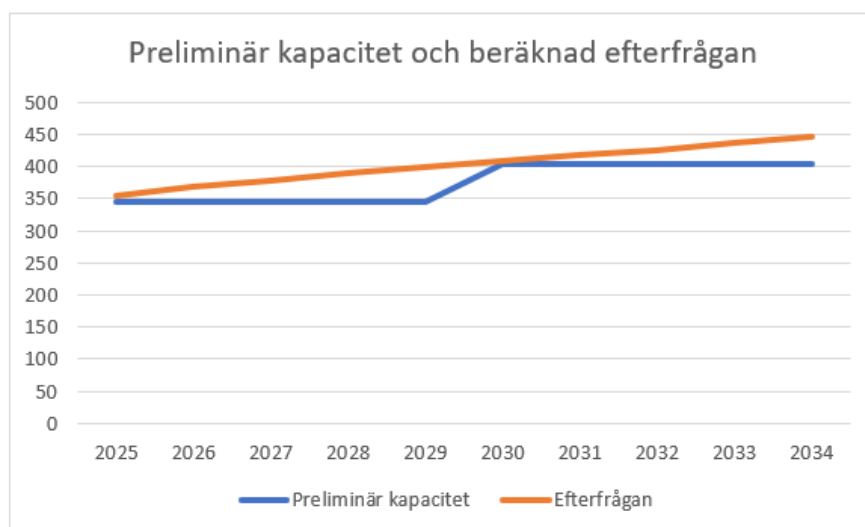


Diagram 1 preliminär kapacitet och beräknad efterfrågan, vård- och omsorgsplatser.

Efterfrågan på trygghetsboende och seniorlägenheter är fortsatt hög, med över 500 personer i kö och en väntetid på 7–12 år beroende på önskemål för sådana boenden. Enligt uppgifter fortsätter kommunen att utforska i vilken utsträckning kommunen bör tillhandahålla dessa boendeanternativ, med fokus på att skapa fler trygghetsboendeplatser i framtiden.

Behovet av boende med särskild service enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) är enligt intervju i dagsläget i balans men det finns ett behov om ytterligare 6 platser inom tio år.

Av intervjuer framgår att förvaltningen har dialog med privata utförare i kommunen. Denna dialog och samverkan beskrivs som avgörande för att snabbt kunna tillgodose behov, exempelvis genom att erbjuda fler demensplatser.

I intervju anges att genom länsöverenskommelsen och lagen om valfrihetssystem (LOV) kan invånare från andra kommuner nyttja boendeplatser i Danderyds kommun, vilket gör att kommunen inte alltid kan prioritera sina egna invånare. Utifrån detta anges det i intervjun att det är viktigt att nya vård- och omsorgsboenden byggs för att säkra tillgången till platser för kommunens invånare.

### **Utbildningsnämnden**

I granskningen har vi tagit del av Lokalbehovsanalys utbildningsnämnden 2024 som utbildningsnämnden antog 2024-09-04 § 6. Syftet med lokalbehovsanalysen är att tydliggöra behovet av förskole- och grundskoleplatser i kommunen. Lokalbehovsanalys för år 2025 har ännu inte tagits fram utan förvaltningen inväntar kommande skolval.

I intervjun anges att det totalt finns en viss överkapacitet de kommunala förskolorna och att detta är nödvändigt för att kunna upprätthålla det kommunala ansvaret om platsgaranti. I dokumentet anges att inflödet av barn från andra kommuner är större än utflödet. Ungefär 4 % av folkbokförda barn i Danderyd väljer en förskola utanför kommunen och 14 % av kommunens totala kapacitet nyttjas idag av barn från andra kommuner. Det innebär att 10 % av kommunens förskoleplatser nyttjas av barn som inte är folkbokförda i kommunen. De kommunala förskolorna har endast skyldighet att ta emot folkbokförda barn i kommunen, däremot så kan fristående förskolor i kommunen välja vilka barn de vill erbjuda plats. I lokalbehovsanalysen bedöms att kapaciteten inom förskolan på totalen kommer att räcka under hela prognosperioden, men vissa kommundelar har ett överskott medan andra uppvisar en brist. I lokalbehovsanalysen framgår nedan diagram där kapacitet och beräknad efterfrågan framgår. Då 10 % av kommunens förskoleplatser nyttjas av barn som inte är folkbokförda i kommunen redovisas även efterfrågan, inklusive detta behov.



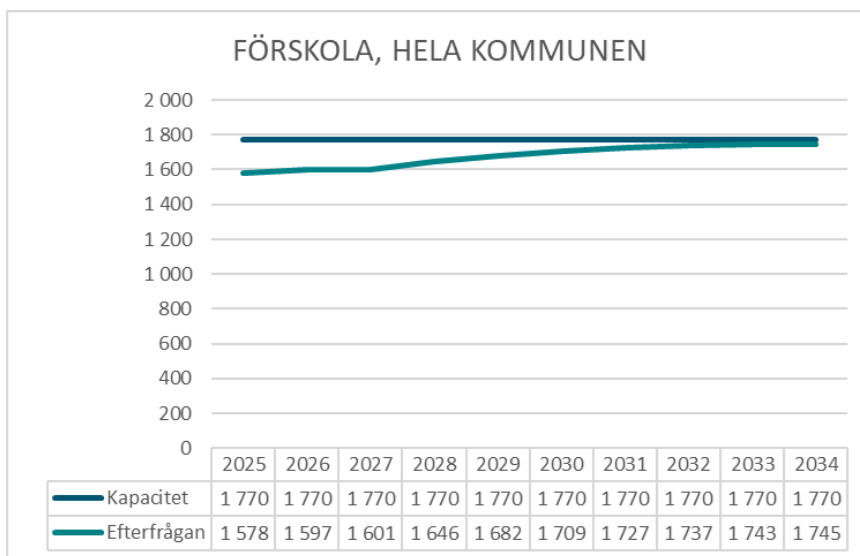


Diagram 2: Kapacitet och beräknad efterfrågan, förskola hela kommunen, hämtad från lokalbehovsanalysen.

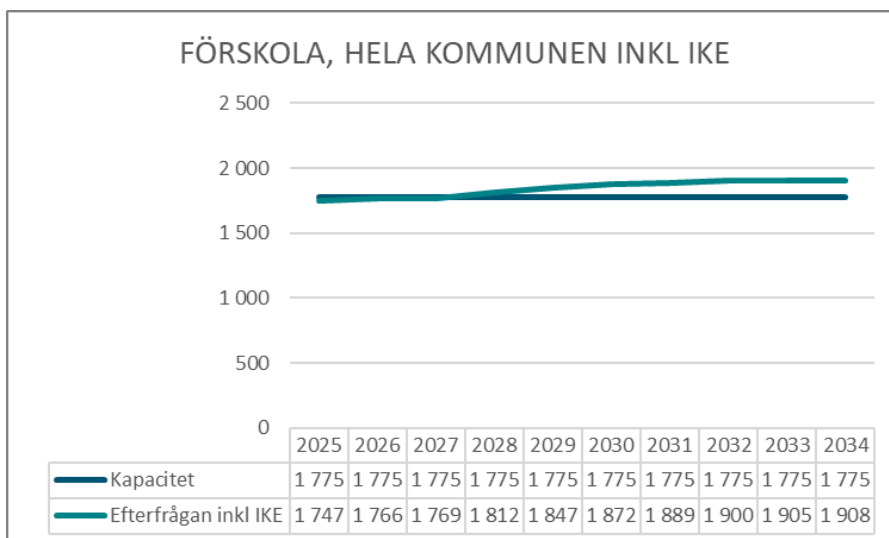


Diagram 3 Kapacitet och beräknad efterfrågan, förskola hela kommunen inkl interkommunala platser, hämtad från lokalbehovsanalysen

Enligt lokalbehovsanalysen och intervjun framgår det inom grundskolan att efterfrågan på grundskoleplatser i årskurserna F-6 samt 7-9 förväntas minska under de kommande åren. Det innebär att den överkapacitet på skolplatser kommer att öka ytterligare över tid. I lokalbehovsanalysen framgår nedan diagram som visar på att det finns en överkapacitet år 2025 med 662 platser (Åk F-6).



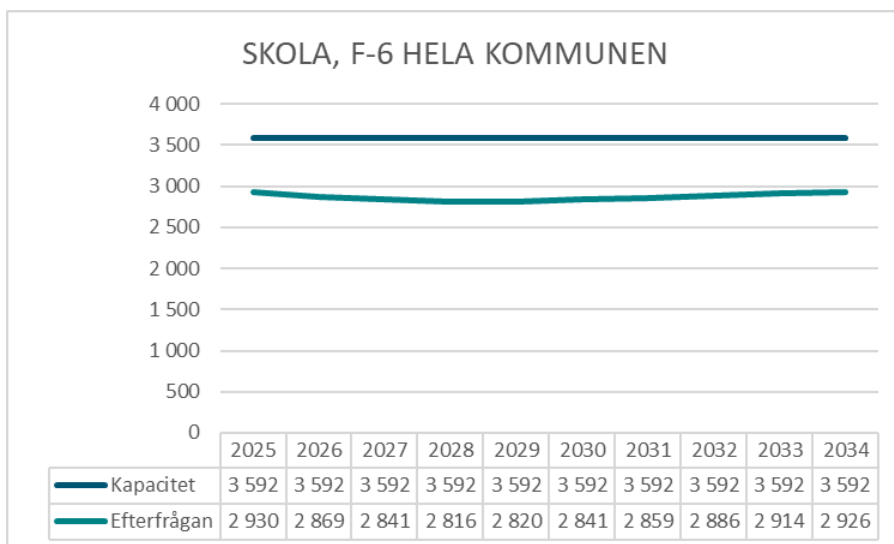


Diagram 4 Kapacitet och beräknad efterfrågan, grundskolan ÅK F-6 hela kommunen, hämtad från lokalbehovsanalysen

Enligt *Diagram 5* framgår det att det finns en överkapacitet på skolplatser inom högstadiet och att denna överkapacitet kommer öka ytterligare över tid. I lokalbehovsanalysen framgår nedan diagram som visar på att det finns en överkapacitet år 2025 med 208 platser (Åk 7-9).

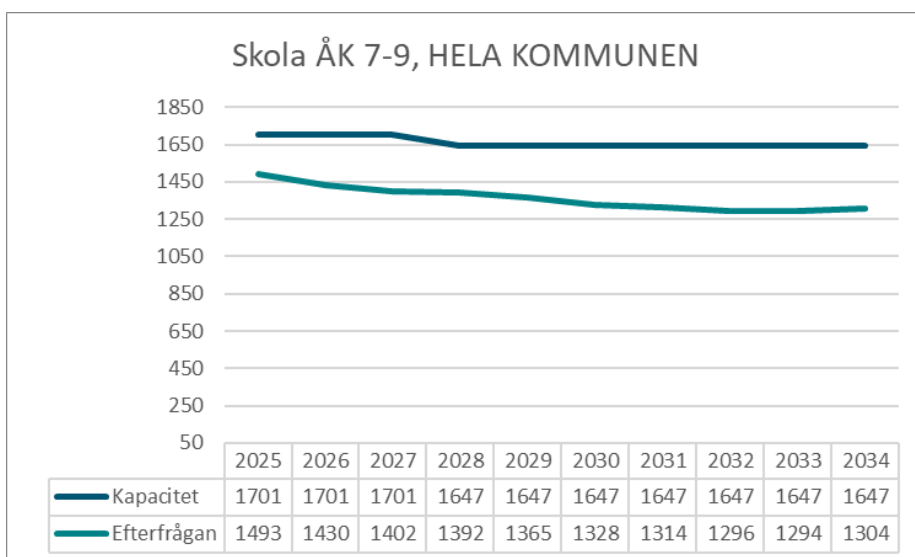


Diagram 5 Kapacitet och beräknad efterfrågan, grundskolan ÅK 7-9 hela kommunen, hämtad från lokalbehovsanalysen

### Strategisk lokalförsörjningsplan

Den *Strategiska lokalförsörjningsplanen 2024–2033*, som beslutades av kommunstyrelsen den 27 november 2023 §182 utgör ett planeringsverktyg för framtida behov av verksamhetslokaler, ska underlätta planering för förändringar av lokalbeståndet över tid samt utgöra ett bedömningsunderlag för framtida underhålls- och investeringsbehov i kommunen. Planen omfattar alla nämnder och syftar till att skapa balans mellan behov och tillgång, säkerställa ändamålsenligt och kostnadseffektivt

lokalnyttjande samt bidra till den ekonomiska planeringen. Lokalförsörjningsplanen omfattas av följande rubriker och innehåll:

- **Befintligt lokalbestånd:** En översiktlig nulägesbild av kommunens lokaler, kapacitet och nyttjande. Kommunen äger cirka 204 000 kvm lokaler och hyr in ytterligare 15 000 kvm. Lokalerna används för skola, vård och omsorg, kultur, och andra kommunala tjänster.
- **Nämndernas lokalbehov:** En redogörelse av verksamhetsbehoven som påverkar lokalförsörjningsbehovet med beaktande av befolkningsprognoser, teknisk status, förväntad exploatering samt kända förändringar i lagkrav och riktlinjer.
- **Strategisk inriktning avseende kommunens lokalförsörjning 2024–2033:** Föreslagna strategier för lokalförsörjning med uppskattade investeringsvolymerna i lokaler för åren 2024–2033. De olika projekten avser både beslutade och pausade byggprojekt, samt utredningar med en beräknad tidshorisont 2024–2033. Sammanställningen tydliggör även ansvarig nämnd för respektive projekt.

I granskningen har vi även tagit del av *Strategisk lokalförsörjningsplan 2025–2034* som kommunstyrelsen beslutade att anta 2024-10-21 § 152. Dokumentet har samma struktur som gällde för åren 2024–2033.

### Hyresmodell

I hyresmodell för Danderyds kommun och Djursholms AB antagen av kommunfullmäktige 2023-12-04 § 166 tydliggörs principer för hyressättning av lokaler ägda av Danderyds kommun och Djursholms AB. Hyresmodellen för fastighetskategori välfärd, omfattas av hyresgäster som bedriver välfärdsverksamhet, exempelvis skola, förskola, föreningsverksamhet, gemensamhetsutrymmen i gruppboende, serviceboende, och särskilda boenden. För lokaler inom denna kategori föreligger en självkostnadsbaserad hyressättning på objektsnivå. Självkostnaden avser både kommunens egna verksamheter som de privata aktörerna i kommunen. Uppsägning och uppsägningstider regleras i hyresavtal. Hyresgästen har möjlighet att under avtalsperioden säga upp lokalytor som är avskiljbara och möjliga för hyresvärden att hyra ut enligt kommunens riktlinjer för lokaluppsägningar.

Enligt intervju med fastighetschefen avser hyran generellt varmhyra. Vidare anges att uppsägning av del av lokal är avgränsbara ytor då det i praktiken är omöjligt att hyra ut rum eller ett antal rum i exempelvis en förskola till en annan hyresgäst som inte är verksam inom samma kategori. Förskoleverksamheten är tämligen restriktiv med vilka vuxna som får röra sig vid eller i ett objekt som förhyrs

### Intervju

Enligt fastighetschefen äger kommunen merparten av de fastigheter som det bedrivs kärnverksamhet i. Det betyder att kommunen hyr ut lokaler internt inom kommunen och till privata hyresgäster som bedriver verksamhet inom förskola, grundskola, gymnasium samt vård och omsorg. Strategin från kommunens sida är att vara fastighetsägare för de lokaler där det finns en långsiktighet i verksamhetsutövandet och det rör kärnverksamhet. Den risk som detta innebär är om efterfrågan sjunker och det skapar ett lokalöverskott. Fastighetschefen ser inte att risken i monetära termer är stor, då det

finns alternativ användning för lokaler, men framförallt av marken. Kommunen genomförde för ett antal år sedan en försäljning av förskolelokaler som hade blivit överflödiga.

Risken för kommunen att inte äga välfärdsfastigheter kan innebära att kommunen får inskränkning i rådighet. Kommunen har totalansvar för att bedriva verksamhet kopplat till förskola, skola och vård och omsorg, och där är rådigheten avgörande. Om en privat utförare avvecklar sin verksamhet eller inte får fortsatta tillstånd att driva verksamheten kan den kommunala utföraren överta lokalen på ett sömlöst sätt om kommunen är fastighetsägare. Det innebär att det finns en flexibilitet i planering, förändring i dimensionering och även objektsförändringar. Vidare anges att det ger förutsättningar för kostnadskontroll.

Enligt intervju med fastighetschef och ekonomichef anges att i den strategiska lokalförsörjningsprocessen framgår föreslagna strategier för lokalförsörjning med uppskattade investeringsvolymerna i verksamhetslokaler för åren 2025–2034. I processen sker ett löpande samarbete mellan förvaltningarna där föreslagna prioriteringar diskuteras. Respektive nämnd lyfter sina framtida behov avseende investeringar däribland verksamhetslokaler i den formella investeringsprocessen enligt riktlinjer för investeringar och exploatering samt anvisningar för investeringar. Därutöver finns en specifik tidsplan för ekonomi och verksamhetsrapportering att förhålla sig till. Dessa förslag prioriteras och samordnas sedan av kommunstyrelsen.

### *Bedömning*

#### *Har berörda nämnder och styrelser en effektiv planering av lokalförsörjning?*

##### *Kommunstyrelsen Delvis*

##### *Socialnämnden Delvis*

##### *Utbildningsnämnden Delvis*

Vi bedömer att kommunstyrelsen, socialnämnden och utbildningsnämnden delvis har en effektiv planering av lokalförsörjningen. Kommunens lokalförsörjningsprocess är väl strukturerad med rullande investeringsplaner och integrerad i kommunens samlade investeringsprocess. Till grund för denna process upprättar nämnderna behovsplaner som sträcker sig över en längre period. Utifrån dessa upprättas den kommunövergripande Strategiska lokalförsörjningsplanen som beslutats av kommunstyrelsen. Underlaget bedöms skapa grundläggande struktur för att planera och samordna lokalbehov över tid

Vi bedömer att det i processen finns områden där effektiviteten i planeringen och genomförande kan förbättras. Det framgår exempelvis att det finns ett tydligt och växande behov av trygghetsboenden samt vård- och omsorgsplatser, med långa väntetider och ett stort antal personer i kö. Vidare råder det ett överskott på förskole- och skolplatser i kommunen, vilket är delvis motiverat för att säkerställa kommunens

platsgaranti. Dock saknas en tydlig strategi för att avgöra en lämplig nivå av överkapacitet, vilket innebär en risk för ineffektiv resursanvändning.

Det framgår att kommunen inte använder funktionsprogram i sin planering. Vi ser dock positivt på att representanter från verksamheten medverkar i planeringsprocessen för att tillse att verksamhetens funktionskrav möts. Hyresmodellen beaktar till viss del lokaleffektiviseringar och bygger på om lokalerna är avgränsningsbara.

*Revisionsfråga 4: Sker planering av verksamheternas lokalbehov utifrån aktuella och tillförlitliga underlag?*

#### *lakttagelser*

#### **Befolkningsutveckling och demografiska faktorer**

I den *Strategiska lokalförsörjningsplanen för 2024–2033* framgår att förändringar i befolkningsstrukturen påverkar efterfrågan på kommunala tjänster som skola, förskola och äldreomsorg. Detta kräver en flexibel och långsiktig lokalplanering. Kommunens fastighetsbestånd omfattar cirka 215 000 kvm lokaler, och kommunen står inför investeringsbehov i flera verksamhetsområden. Bland annat planeras nya skolbyggnader och idrottshallar samt ett korttidsboende med 27 platser, medan äldre fastigheter kan avvecklas. Behovsanalysen visar att äldreomsorgens och förskolans kapacitet behöver stärkas. Samtidigt behövs strategiska investeringar i nya bostäder och skyddsrum. Planen betonar vikten av ekonomisk effektivitet och hållbarhet i kommunens fastighetsförvaltning.

I *kommunens budget för 2025 och plan för 2026–2027* framhålls befolkningsutvecklingens betydelse för kommunen. Befolkningstillväxt påverkar både efterfrågan på kommunala tjänster och storleken på kommunens intäkter, inklusive skatteintäkter, generella statsbidrag och det kommunala utjämningsystemet. Befolkningsökning är dessutom starkt kopplad till bostadsbyggandet i kommunen. Under år 2023 minskade Danderyds befolkning med 273 personer, från 32 692 till 32 419 invånare. Minskningen berodde på ett negativt flyttnetto om 264 personer samt ett negativt födelsenetto om 14 personer.

I början av år 2024 togs en befolkningsprognos fram som respektive nämnd har använt som underlag i sitt förslag till budget för år 2025 och plan för 2026–2027. Efter detta presenterade Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) ett nytt visualiseringsverktyg baserat på grunddata från Statistiska centralbyrån (SCB), som publicerades i april 2024. SCB:s beräkningar utgår från den observerade utvecklingen utan hänsyn till planerade bostadsprojekt, företagsetableringar eller andra framtida faktorer. Prognoserna ger därför en indikation på befolkningens utveckling om inga nya insatser görs. Enligt SCB:s data för Danderyds kommun förväntas en minskning av barn och unga samt i den arbetsföra befolkningen, och en ökning av äldre. Förändring avser år 2033 jämfört med år 2023:

- **Åldersgruppen 0–19 år:** Förväntas minska med cirka 20 %.
- **Åldersgruppen 20–66 år:** Förväntas minska med cirka 2 %.

- **Åldersgruppen 80 år och äldre:** Förväntas öka med cirka 27 %.

Den långsammare befolkningstillväxten jämfört med tidigare prognoser beror på flera faktorer, inklusive lägre barnafödande, minskad invandring, ökad utvandring till följd av Skatteverkets arbete med folkbokföringsregistret samt ett lägre antal färdigställda bostäder än vad som ursprungligen planerats.

### Socialnämnden

I socialnämndens boendeplan har en beräkning av platsbehovet inom vård- och omsorgsplatser gjorts med hjälp av nyckeltal för kommunens totalpopulation (åldersgrupper). Nyckeltalen anges komma från SKR, enligt nedan:

- 65–79 år: 0,8%
- 80–84 år: 5,1%
- 85–89 år: 11,2%
- 90-w år: 32,9%

Beräkningen visar att antalet vårdplatser beräknas öka under perioden. Kolumnen "Differens" visar på ett ökat behov av 103 platser inom 10 år. Enligt förvaltningen görs regelbundna utvärderingar av om prognosen stämmer.

År	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	Differens
<b>65–79 år</b>	4238	4139	4096	4141	4193	4290	4410	4536	4623	4717	4785	547
<b>Platsbehov</b>	34	33	33	33	34	34	35	36	37	38	38	
<b>80–84 år</b>	1295	1382	1445	1418	1383	1293	1185	1108	1083	1052	1050	-246
<b>Platsbehov</b>	66	70	74	72	71	66	60	57	55	54	54	
<b>85–89 år</b>	726	755	773	817	878	957	1022	1067	1048	1023	962	236
<b>Platsbehov</b>	81	85	87	92	98	107	114	120	117	115	108	
<b>90-år</b>	495	508	534	548	566	582	603	626	658	702	753	258
<b>Platsbehov</b>	163	167	176	180	186	191	198	206	216	231	248	
<b>Totalt platsbehov</b>	344	355	369	377	389	399	408	418	426	437	447	103

Tabell 1: Förväntade bostadsbehov i kommunen

### Utbildningsnämnden

Utbildningsnämndens prognos tas fram baserat på två olika scenarier – en byggbaserad prognos där hänsyn tas till förväntad byggnation samt en nollbyggnationsprognos.

Antagandet för kommunens bostadsbyggande har stor betydelse för befolkningsprognoserna och grundar sig på översiktsplan och detaljplaner. Den förväntade ökningen av barn och elever enligt befolkningsprognosen bygger därför till stor del på det årliga bostadsantagandet. Nollscenario innebär att inget bostadsantagande beaktas i prognosen. I granskningen har vi efterfrågat underlag/uppföljningar som beskriver träffsäkerheten i utbildningsnämndens prognoser avseende de olika scenarierna. Vi har fått till svar att utbildningsnämnden inte genomför uppföljning kring träffsäkerheten i den byggbaserade prognosen.

## **Skolutredningen**

Kommunstyrelsen beslutade den 2023-02-06 § 32 att genomföra en utredning om kommunalt ägda skolverksamheter. Utredningen har genomförts av extern aktör. Utredningen syftar till att ge en helhetsbild och ett underlag för framtida beslut inom kommunen. Vid kommunstyrelsens möte 2024-06-17 § 103 beslutades att notera informationen och lägga skolutredningen till handlingarna. Utredningen, inklusive de rekommenderade åtgärderna, kommer att användas som underlag för utbildningsnämndens fortsatta hantering av åtgärder för kommunalt ägda skolverksamheter. Ärendet expedierades till utbildningsnämnden, tekniska nämnden samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden.

Utredningen omfattar grundskolan F-6 verksamhet med fokus på den kommunala verksamheten. Utredningen visar bl.a. att storlek på klasserna varierar innevarande läsår från 16 till 29 elever i en klass. Den genomsnittliga klasstorleken har sjunkit från 23,4 elever per klass läsåret 2019/2020 till 22,8 per klass läsåret 2023/2024 vilket motsvarar en förändring på -2,6 %. Skolutredningen visar även på att antalet elever inom F-6 totalt sett minskat med 149 elever, från 2 955 elever till 2 806. Minskningen kan i huvudsak relateras till de kommunala skolorna.

Utredningen föreslog att kommunen bör fokusera på ett nollalternativ för att lösa problemen utan att avveckla skolor. Den rekommendation som angavs kopplat till lokaler och lokalutnyttjande var på kort sikt att inte genomföra någon avveckling av skolenheter eller omorganisering likt årskursdifferentiering. I övrigt gav utredarna rekommendationer om att kommunen behöver förbättra styrning, samordna skolval och ha en flexibel lokalstrategi för att möta framtida förändringar. Vidare angavs vikten av att följa befolkningsprognoser och att öka fyllnadsgraden i klasserna.

I granskningen av utbildningsnämndens protokoll framgår det att skolutredningen presenterades för nämnden 2024-06-12. Detta skedde dagen innan den presenterades för kommunstyrelsen. Utbildningsnämnden fattade på mötet den 2024-06-12 inget beslut utifrån utredningen. I granskning av protokoll och intervjuer med förvaltningen framgår det att utbildningsnämnden inte fattat några beslut kopplat till lokaler utifrån utredningen. Enligt uppgifter från förvaltningen pågår inom förvaltningen utredning gällande strukturstöd och centraliserad skolplacering.

I nämndens verksamhetsplan 2025 antagen 2024-12-11 § 75 framgår två indikatorer kopplat till nämndens mål om hög effektivitet:

- Beläggningsgrad (inskrivna elever/kapacitet inom grundskolan). Målsättning är att beläggningen inom grundskolorna i egen regi ska uppgå till 90%.  
Beläggningsgraden uppgår till 85%.
- Antal skolor (årskurs F-6) med en genomsnittlig klasstorlek på 23 elever eller fler. Målet är att detta ska gälla för samtliga skolor (8 st). Nuläget är att detta uppnås för hälften av skolorna.

Det anges i intervjun att det planeras att ta bort en paviljong på Mörbyskolan under år 2027 och att skolan kommer att minska intaget av elever med start läsåret 2025/2026. Några uppgifter om vilka effekter detta får på beläggningsgraden kan inte anges. I övrigt har vi inte tagit del av några aktiviteter/beslut som medför att beläggningsgraden ökar.

### *Bedömning*

*Sker planering av verksamheternas lokalbehov utifrån aktuella och tillförlitliga underlag?*

*Socialnämnden Delvis*

*Utbildningsnämnden Delvis*

Vi bedömer att planering av verksamheternas lokalbehov delvis sker utifrån aktuella och tillförlitliga underlag. Kommunen använder befolkningsprognoser som uppdateras löpande och som utgör en viktig grund för planeringen av lokalbehov. Dessa prognoser används inom hela kommunen för att bedöma framtida behov. Socialnämnden genomför beräkningar av platsbehov inom vård- och omsorgsboenden baserat på nyckeltal vilket ger en grund för planering. Utbildningsnämnden använder en kombination av byggbaserade prognoser och nollscenario.

Vi bedömer att det finns områden som behöver förbättras. Utbildningsnämnden följer exempelvis inte upp träffsäkerheten i de byggbaserade prognoser, vilket kan leda till osäkerhet i planeringen och risk att beslut tas på felaktiga grunder. Utbildningsnämnden har trots tydliga signaler om minskande elevantal, inte fattats några strategiska beslut att anpassa lokalbeståndet inom skolan. Detta riskerar att leda till en ineffektiv användning av resurser.

Inom äldreomsorgen råder idag en brist på trygghetsboenden samt att det förväntas en ökning av äldre invånare. Utan åtgärder leder detta till kapacitetsbrister på sikt.

Sammanfattningsvis bedömer vi att planeringen delvis utgår från aktuella och tillförlitliga underlag, men att bristen på strategiska åtgärder begränsar effektiviteten i beslutsfattandet. Det är avgörande att kommunen säkerställer att planeringen inte bara bygger på tillförlitliga underlag utan även resulterar i konkreta åtgärder för att möta det framtida behovet.



# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyds kommun genomfört en granskning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt socialnämnden har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen, utbildningsnämnden samt socialnämnden inte helt har en tillräcklig styrning och kontroll för att säkerställa en ändamålsenlig lokalförsörjning.

## Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **kommunstyrelsen**:

- För att stärka samverkan mellan förvaltningarna och säkerställa att alla inblandade parter får en gemensam överblick över kommunens lokalförsörjningsprocess, kan det vara värdefullt att arrangera gemensamma möten. Dessa möten bör inkludera lokalsamordnare från samtliga förvaltningar och syfta till att skapa en plattform för korsrelaterade diskussioner och gemensamma beslut.
- Kommunstyrelsen rekommenderas tillsammans med socialnämnden och utbildningsnämnden att ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogrammen säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet
- Kommunstyrelsen rekommenderas tillsammans med socialnämnden och utbildningsnämnden att ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogrammen säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet
- För att möta den demografiska utvecklingen, där andelen äldre i befolkningen förväntas öka och andelen yngre minskar, är det av vikt att detta särskilt i den långsiktiga planeringen beaktas.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **socialnämnden**:

- För att möta den demografiska utvecklingen, där andelen äldre i befolkningen förväntas öka, är det av vikt att detta särskilt i den långsiktiga planeringen beaktas.
- Socialnämnden rekommenderas tillsammans med kommunstyrelsen att ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogrammen säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet



Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **utbildningsnämnden**:

- Utbildningsnämnden rekommenderas att införa en systematisk uppföljning av träffsäkerheten i de byggbaserade prognoser som används. Genom att regelbundet analysera och utvärdera dessa prognoser kan nämnden identifiera potentiella avvikelser och vidta korrigerande åtgärder i tid.
- Med tanke på de tydliga signalerna om ett minskande elevantal rekommenderas att utbildningsnämnden genomför en strategisk översyn av det befintliga lokalbeståndet. Det är viktigt att anpassa lokalresurserna i enlighet med det faktiska elevunderlaget för att undvika ineffektiv användning av resurser och säkerställa att skolan kan tillhandahålla en optimal lärmiljö. Utbildningsnämnden bör ta fram en tydlig strategi som definierar en optimal nivå för överkapaciteten i förskola och grundskola, baserad på faktorer som prognostiserat behov, befolkningstillväxt och geografiska förutsättningar.
- Utbildningsnämnden rekommenderas att tillsammans med kommunstyrelsen ta fram funktionsprogram där målsättningar, krav på funktioner och tekniska krav på byggnader och utemiljö preciseras. Funktionsprogrammen säkerställer att beslutade lokalprojekt utförs efter de krav som behövs för det specifika projektet

2025-02-28

Kristian Damlin

Carl-Magnus Stenehav

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Danderyd kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan 2024-09-12. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.