

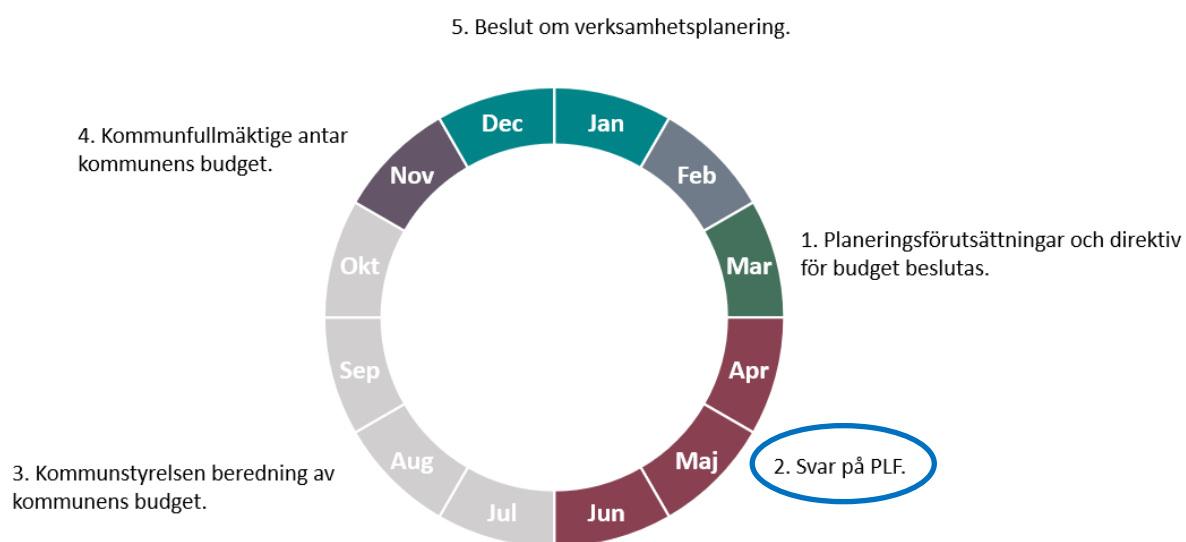
Svar på planeringsförutsättningar och direktiv 2027 och plan 2028–2029

KOMMUNSTYRELSEN



Inledning

I enlighet med kommunens riktlinjer för ekonomistyrning framgår det att kommunstyrelsen har till uppgift att upprätta en budget för nästa kalenderår. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. I budgeten ska skattesatsen, anslagen samt peng- och checkbeloppen anges. Budgeten ska även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. Den ska också innehålla en plan för ekonomin för en period om tre år. Nämndernas och kommunstyrelsens svar på planeringsförutsättningar och direktiv till budget (PLF) utgör underlag till kommunens budget.



Svar på planeringsförutsättningar och direktiv till budget

Planeringsförutsättningar och direktiv till budget anger de ekonomiska förutsättningarna för budgetarbetet. Nämndernas och kommunstyrelsens svar på PLF ska beslutas senast i juni av respektive nämnd och styrelse.

Rapport

Datum: 2026-05-19

Diarienummer: KS 2026/0043

Kommunstyrelsen

Björn Wallgren



Innehåll

1. Sammanfattning	4
2. Kommunstyrelsens ansvar	5
3. Utvecklingsområden	6
4. Mål	8
4.1. Hög kvalitet	8
4.2. Stor valfrihet.....	8
4.3. Hög attraktivitet	8
4.4. Hög effektivitet.....	8
4.5. Hållbar utveckling.....	8
4.6. Förändringar av mål	8
5. Ekonomi.....	9
5.1. Driftredovisning.....	10
5.2. Kostnader fördelade på kostnadsslag	10
5.3. Verksamhetens nettokostnader.....	11
6. Scenarier vid kompensation om 1,2 och 3 procent	17
6.1. Kompensation 1%.....	17
6.2. Kompensation 2%.....	17
6.3. Kompensation 3%.....	18
7. Investeringar.....	19
7.1. Tidsbestämda projekt.....	19
7.2. Årliga anslag	20
7.3. Totalsumma av investeringar	20
7.4. Tillkommande kostnader.....	20
8. Risker och konsekvenser	21
8.1. Verksamhetskonsekvenser och utvecklingsområden	21
9. Återrapportering av uppdrag	23
10. Omvärldsbevakning	27



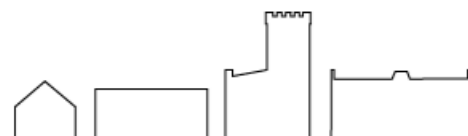
1. Sammanfattning

Avsnittet redogör övergripande om kommunstyrelsens mål och budget för kommande verksamhetsår.

Kommunledningskontoret presenterar förslag till svar på planeringsförutsättningarna för sin verksamhet, som omfattar den politiska organisationen, centrala ledningsresurser och administrativt stöd.

För de verksamheter inom samhällsutvecklingsförvaltningen som arbetar på kommunstyrelsens uppdrag ingår enbart investeringsutgifter som bokförs på driften (driftinvesteringar) i kommunstyrelsens budget. Budget för övriga kostnader, såsom personalkostnader, samt investeringar för dessa verksamheter återfinns i tekniska nämndens budget.

I detta svar redogörs inledningsvis för kommunstyrelsens nämndmål, följt av en uppdelad redovisning av kommunstyrelsens budget för kommunledningskontorets verksamheter, övrig gemensam verksamhet, utvecklingsområden och investeringar. Avslutningsvis behandlas konsekvenser för verksamheterna med olika scenarios.



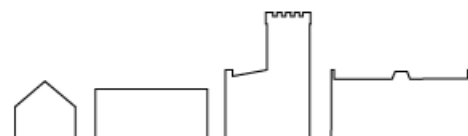
2. Kommunstyrelsens ansvar

Avsnittet redogör övergripande för kommunstyrelsens ansvar och verksamhet.

Kommunstyrelsen leder och samordnar kommunens verksamhet och har uppsikt över övriga nämnders verksamhet. De centrala uppgifterna är:

- att ha uppsikt över nämndernas och bolagens verksamheter samt den verksamhet som bedrivs i kommunalförbund
- att ansvara för den ekonomiska planeringen
- att samordna kommunens målstyrning
- att leda och samordna kommunens personalpolitik och förvaltningsorganisation
- att leda samhällsutvecklingen genom översiktsplanering, strategiska fastighets- och exploateringsfrågor, miljöfrågor samt genom näringslivsutveckling

I kommunstyrelsens verksamhet ingår den politiska organisationen, kommunledningskontoret med de centrala ledningsresurserna och det administrativa stödet. En del av det arbete som utförs av fastighetsavdelningen och avdelningen för mark och strategisk planering – som båda tillhör samhällsutvecklingsförvaltningen – genomförs på uppdrag av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen har anslag för räddningstjänst och totalförsvarsplanering. Dessutom ingår kostnader för bland annat medlemsavgifter till Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och kommunförbundet Storsthlm.



3. Utvecklingsområden

Avsnittet redogör kommunstyrelsens utvecklingsområden och beskriver de förändringar som krävs utifrån lagändringar, politiska ambitioner, invånarnas förväntningar och verksamhetens förutsättningar.

Effektivare inköpsprocess

Förvaltningen fortsätter, på uppdrag av kommunstyrelsen, sin utredning kring hur ett system för elektronisk handel, en mer samlad inköpsfunktion och kategoristyrning kan införas. Sammantaget kan detta ge bättre förutsättningar att uppnå ekonomiska besparingar, ökad effektivitet och bättre kontroll. För att skapa en effektivare inköpsprocess behöver organisationen också bli mer robust, ett läge som i huvudsak har uppnåtts. Att nå ökad kontroll är särskilt viktigt eftersom det finns en tydlig koppling till arbetet med att förebygga ekonomisk brottslighet.

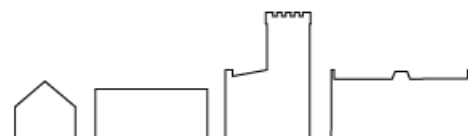
Uppdraget kommer att återrapporteras i den ordinarie uppföljningsprocessen.

Åtgärder för att förebygga brott mot kommunens välfärdsverksamhet

Kommunstyrelsen beslutade den 14 oktober 2024 (§ 37) om riktlinjer för arbetet mot välfärdsbrottslighet. Under 2027 kommer förvaltningen att fortsätta arbetet mot välfärdsbrott med fokus på två huvudområden; *inköp och upphandling* samt *avtalsuppföljning*.

Den mest effektiva åtgärden mot välfärdsbrott är att säkerställa att oseriösa aktörer och kriminella företag inte etablerar sig i kommunen. Upphandlingsfunktionen har här en roll och verksamheten som är avtalsansvarig har sin roll. Det handlar bland annat om att ställa relevanta krav i upphandlingar och att formulera avtalsvillkor som förebygger välfärdsbrott. På så sätt möjliggörs ändamålsenliga uppföljningar, kontroller och avtalsrättsliga åtgärder vid behov.

Arbetet med avtalsuppföljning behöver förstärkas för att minska risken för bristande eller otillräckliga uppföljningar, särskilt vid direktupphandlingar. Därför kommer förvaltningen under 2027 att fortsätta utveckla avtalsuppföljningen på kommunövergripande nivå, med särskilt fokus på att förebygga välfärdsbrott.



Stärkt ledning och styrning

Kommunens styrning behöver utvecklas för att i högre grad omfatta kvalitetsutveckling, ekonomistyrning, hållbarhet och målstyrning. Detta för att mer effektivt möta kommunens utvecklingsutmaningar och omvärldsförändringar.

En kommun bedriver en stor och mångfacetterad verksamhet som ska hållas samman på en både effektivt och tydligt sätt gentemot invånare och företagare. Vad som utlovas, vad som genomförs, vilka resultat som uppnås och vilken kvalitet som upplevs är alla centrala delar i en strategisk styrning. Utvecklingen av den gällande styrmodellen påbörjades under 2026 och kommer att fortsätta under 2027.

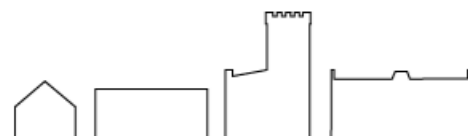
Uppföljning av arbetet med barn och ungas välmående

Under 2026 har särskilt fokus lagts på barn och ungas välmående. Det är en fråga och ett uppdrag för alla nämnder. Kommunstyrelsen ansvarar för att sammanställa och återskapa de insatser som beslutas och genomförs och i de delar styrelsen kan också bidra till det aktiva arbetet med frågorna. Detta kommer att ske i samband med ordinarie uppföljning under året.

Omställning enligt socialtjänstlagen med förebyggande fokus

Kommunstyrelsens verksamheter ska tillsammans med socialförvaltningen och övriga verksamheter delta i omställningen i enlighet med den nya socialtjänstlagen (1 juli 2025), som har ett stärkt förebyggande fokus. Arbetet samordnas med kommunens satsning på barn och ungas välmående enligt budget 2026.

Lagen ställer krav på en mer förebyggande, kunskapsbaserad, jämställd och lättillgänglig socialtjänst med tidiga insatser. Detta är ett kommunövergripande ansvar där flera nämnders insatser är avgörande för att lyckas.



4. Mål

Avsnittet redogör för nämndens förslag till mål samt eventuella förändringar av mål. Målen föreslås oförändrade i avvaktan på ny mandatperiod.

4.1. Hög kvalitet

Mål: Kommunen har en hög servicenivå och en väl fungerande kommunikation med dem som bor och verkar i kommunen.

4.2. Stor valfrihet

Inget mål är kopplat till strategiområdet.

4.3. Hög attraktivitet

Mål: Kommunen upplevs som trygg och säker.

Mål: Kommunen är en attraktiv arbetsgivare som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

4.4. Hög effektivitet

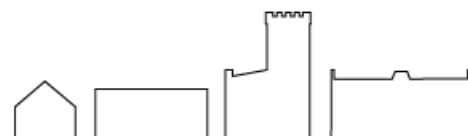
Mål: Kommunen har en långsiktig strategi för upprätthållandet av en stabil ekonomi och effektiv verksamhet.

4.5. Hållbar utveckling

Mål: Kommunen präglas av en god och hälsosam miljö och arbetar för en hållbar utveckling för kommande generationer

4.6. Förändringar av mål

Kommunledningskontoret föreslår inga förändringar av målen i avvaktan på en ny mandatperiod.





5. Ekonomi

Tabellen visar nämndens nettokostnader och förändringar för åren 2025 - 2029.

Kommunstyrelsen (mnkr)	Utfall 2025	Prognos 2026	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Nettokostnader (mnkr)	-150,1	-174,3	-186,3	-193,1	-183,5	-185,7
Förändring (mnkr)			-27,7	-6,8	9,6	-2,2
Förändring (%)		0%	16%	4%	5%	1%

Kommunstyrelsens budget för 2027 uppgår till 193,1 miljoner kronor netto.

Nettokostnaderna ökar med 6,8 miljoner kronor jämfört med tidigare budget. Ökningen beror främst på två delar; *investeringsutgift drift* ökar med 4,0 miljoner kronor och kommunstyrelsen får cirka 1,9 miljoner kronor i *kompensation för höjda pris- och lönekostnader (1 procent)*.

Nettokostnadsökningen förklaras även av ökade kostnader för volymer om cirka 0,4 miljoner kronor. Kapitalkostnaderna beräknas öka med cirka 0,4 miljoner kronor år 2027 i enlighet med beslut från budget 2026 och plan 2027–2028. Kapitalkostnaderna förväntas sedan ligga kvar på samma nivå under 2028 och 2029.

Kostnader avseende investering till drift beräknas uppgå till 19 miljoner kronor för 2027. Dessa förväntas sedan minska till 15,0 miljoner kronor under 2028 och därefter ligga kvar på samma nivå under 2029. Ökningar och minskningar av kostnader till investering för drift hänger samman med vilka investeringsprojekt som bedrivs i kommunen och hur mycket kostnader de genererar som inte får bokföras som investering.

Kommunstyrelsens investeringar för 2027 uppgår till 8,0 miljoner kronor och består av IT-relaterade investeringar om 6,0 miljoner kronor, 1,0 miljoner kronor för övervakningskameror samt 1,0 miljoner kronor för inköp av inventarier.



5.1. Driftredovisning

Tabellen visar nämndens intäkter och kostnader för åren 2025 - 2029.

Kommunstyrelsen (mnkr)	Utfall 2025	Prognos 2026	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Intäkter	61,1	62,0	62,0	62,4	62,8	63,2
Kostnader	-211,2	-236,3	-248,3	-255,5	-246,3	-248,9
Nettokostnader	-150,1	-174,3	-186,3	-193,1	-183,5	-185,7

Kommunalstyrelsens intäkter för 2027 består främst av vidarefakturerings av IT-relaterade kostnader om cirka 27 miljoner kronor och debitering av overheadkostnader om cirka 28 miljoner kronor. OH-debiteringen är 25 procent av bruttokostnaderna på avdelningarna ekonomi samt samordning och styrning samt 45 procent på avdelningarna HR och kommunikation. För samordningsavdelningen är det enheterna upphandling, kansli, utredning och juridik som tillförs intäkter via interna debiteringar.

Övriga intäkter består av debitering av internservice tjänster om cirka 4,0 miljoner kronor, trygg- och säkerhetsenhetens intäkter om cirka 1,9 miljoner kronor och festvåningens intäkter om 1,8 miljoner kronor.

Kommunstyrelsens bruttokostnader för 2027 ökar med cirka 6,8 miljoner kronor jämfört med budget 2026. Detta beror främst på ökade kostnader investeringsutgift drift samt för löner och avtalspriser.

5.2. Kostnader fördelade på kostnadsslag

Tabellen visar kostnader fördelade per kostnadsslag för åren 2025 - 2029.

Kommunstyrelsen (mnkr)	Utfall 2025	Prognos 2026	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Anslag	-111,8	-131,5	-143,5	-145,9	-139,9	-141,7
Volym	-27,4	-27,8	-27,8	-28,2	-28,6	-29,0
Investeringsutgift drift	-10,9	-15,0	-15,0	-19,0	-15,0	-15,0
Nettokostnader	-150,1	-174,3	-186,3	-193,1	-183,5	-185,7
Varav kapitalkostnader	-3,9	-4,5	-4,5	-4,9	-4,9	-4,9

Kommunstyrelsens anslag ökar med cirka 2,4 miljoner kronor jämfört med budget för 2026. Förändringen består av cirka 1,9 miljoner kronor i kompensation för höjda pris- och lönekostnader (1 procent) och cirka 0,4 miljoner kronor för ökade kapitalkostnader.

De volymbaserade kostnaderna beräknas öka med 0,4 miljoner kronor, vilket främst beror på ökade kostnader för kommunens medlemsavgifter.

Kostnader avseende investering till drift beräknas uppgå till 19 miljoner kronor för 2027. Dessa förväntas sedan minska till 15,0 miljoner kronor under 2028 och därefter ligga kvar på samma nivå under 2029. Ökningar och minskningar av kostnader till investering för drift hänger samman med vilka investeringsprojekt som bedrivs i kommunen och hur mycket kostnader de genererar som inte får bokföras som investering.

Kapitalkostnaderna beräknas öka med 0,4 miljoner kronor år 2027 i enlighet med beslut från budget 2026 och plan 2027–2028. Kapitalkostnaderna förväntas sedan ligga kvar på samma nivå under 2028 och 2029.

5.3. Verksamhetens nettokostnader

Tabellen visar nettokostnad per verksamhet för åren 2025 - 2029.

Nettokostnad per verksamhet (mnkr)	Utfall 2025	Prognos 2026	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Politisk ledning och partistöd	-13,4	-16,2	-16,2	-16,4	-16,5	-16,6
Kommundirektören	-6,2	-7,3	-8,3	-5,2	-5,4	-5,6
IT och digitalisering	-38,8	-41,3	-41,3	-32,0	-32,9	-33,7
Styrning och samordning	0,0	0,0	0,0	-33,0	-33,2	-33,5
Ekonomi	-29,0	-30,7	-31,7	-12,4	-12,5	-12,6
HR	-8,5	-14,2	-14,2	-14,9	-15,1	-15,3
Kommunikation	-11,3	-6,5	-6,5	-6,7	-6,8	-6,9
Festvåningen	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
Övrig gemensam verksamhet	-31,7	-37,8	-37,8	-38,2	-30,8	-31,2
Ekonomisk reserv	0,0	-5,0	-15,0	-15,0	-15,0	-15,0
Investeringsutgift drift	-10,9	-15,0	-15,0	-19,0	-15,0	-15,0
Nettokostnader	-150,1	-174,3	-186,3	-193,1	-183,5	-185,7

Politisk ledning och partistöd

Politisk ledning och partistöds budget för 2027 ökar med 0,2 miljoner kronor jämfört med 2026 som kompensation för ökade priser och löner. Budgeten beräknas fortsättningsvis att öka med 0,1 miljoner kronor årligen.

Politisk ledning och partistöds budget består främst av kostnader för löner, arvoden och sammanträdeskostnader, motsvarande drygt 75 procent. Resterande budget består främst av bidrag till politiska partier med 2,5 miljoner kronor, motsvarande drygt 15 procent.

Kommundirektören

Kommundirektörens budget för 2027 minskar med 3,1 miljoner kronor jämfört med 2026. Minskningen kommer som en följd av att under 2026 skapas en ny avdelning för styrning och samordning. I samband med att avdelningen skapas flyttas bland annat näringslivsenheten och samordningsdirektören över till den nya avdelningen, vilket gör att kommundirektörens budget minskar.

Kommunstyrelsen har en ekonomisk reserv om 15,0 miljoner kronor. Reserven är en försäkring mot oförutsedda händelser och ekonomiska svängningar under budgetåret för hela kommunen. Reserven ger kommunen möjlighet att hantera ökade kostnader, förändringar i volymer, pensioner eller nämndspecifika kostnader, eller minskade skatteintäkter. Målet är att kvaliteten i verksamheterna kan utvecklas och inte äventyras av oförutsedda kostnadsökningar eller intäktsminskningar. Genom att ha en reserv kan kommunen agera proaktivt och undvika kriser, vilket skapar trygghet för både invånare och beslutsfattare och en obruten kedja av kvalitetsutveckling. Det motsvarar 80 procent av den totala budgeten för kommundirektören.

Kommundirektören har en budget på 1,5 miljoner kronor för oförutsedda händelser och utredningar, vilket motsvarar cirka 10 procent av den totala budgeten.

Inför 2028 och 2029 väntas avdelningens budget öka med 0,2 miljoner kronor.

Samordning och styrning

Den nyskapade avdelningen för samordning och styrning föreslås totalt få en budget på 33,0 miljoner kronor 2027. När avdelningen skapas övergår enheterna näringsliv, upphandling, kansli, trygg- och säkerhet, utredning och juridik samt samordningsdirektören.

Trygg- och säkerhetsenheten som ingår i avdelningen får intäkter som uppgår till cirka 1,9 miljoner kronor bestående av bidrag från Myndigheten för civilt försvar om 1,2 miljoner kronor samt cirka 0,7 miljoner kronor för interndebitering av verksamheten för dataskydd.

I avdelningens budget ingår även näringslivsverksamheten med en budget om cirka 1,8 miljoner kronor.

För 2027 ökar kapitalkostnader med 0,1 miljoner kronor. Inför 2028 och 2029 väntas avdelningens budget öka med 0,3 miljoner kronor för ökade priser och löner.

Den största kostnadsposten är personalkostnader som motsvarar cirka 80 procent av budgeten avdelningens bruttokostnader. Den näst största kostnadsposten är licenskostnader för hela kommunen som motsvarar cirka 5 procent av kostnaderna.

IT och digitalisering

IT och digitaliserings budget för 2027 minskar med 9,3 miljoner kronor jämfört med budget 2026. Minskningen beror främst på att trygg- och säkerhetsenheten flyttas över till avdelningen för samordning och styrning, vilket minskar budgeten med cirka 10,1 miljoner kronor.

Utöver minskningen på grund av omorganisation får enheten kompensation för ökade priser och löner med totalt 0,8 miljoner kronor.

Inför 2028 och 2029 väntas avdelningens budget öka med 0,8 miljoner kronor.

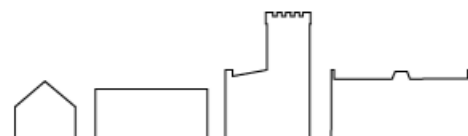
Avdelningens intäkter uppgår till cirka 28,0 miljoner kronor och består av debitering av IT-enhetens tjänster. Debiteringen inkluderar även kostnader som tillfaller IT-enheten exempelvis datorer, som sedan 2025 började köpas in av kommunen i stället för leasing.

Avdelningens största kostnadspost är personalkostnader som motsvarar cirka 50 procent av bruttokostnaderna. Den näst största kostnadsposten är licens- och IT-kostnader för hela kommunen som motsvarar cirka 40 procent av budgeten.

Ekonomi

Ekonomiavdelningens budget för 2027 minskar med 19,3 miljoner kronor jämfört med 2026. Minskningen beror främst på att flera av avdelningens enheter flyttas över till den nya avdelningen för samordning och styrning.

Inför 2027 får avdelningen också kompensation för ökade priser och högre personalkostnader om 0,1 miljoner kronor.



För 2028 och 2029 beräknas budgeten att öka med 0,1 miljoner kronor.

Ekonomiavdelningens intäkter för 2027 uppgår till cirka 4,7 miljoner kronor och består av OH-intäkter för ekonomiavdelningens tjänster till övriga verksamheter i kommunen och vidaredebitering av tjänster till Djursholms AB.

Den största kostnadsposten är personalkostnader som motsvarar cirka 80 procent av budgeten avdelningens bruttokostnader. Den näst största kostnadsposten är licenskostnader för hela kommunen som motsvarar cirka 15 procent av kostnaderna.

Kommunikation

Kommunikationsavdelningens budget för 2027 ökar med 0,2 miljoner kronor jämfört med 2026. Ökningen beror på kompensation för ökade priser och löner.

För 2028 och 2029 beräknas budgeten att öka med 0,1 miljoner kronor.

Kommunikationsavdelningens intäkter uppgår till cirka 5 miljoner kronor och består av OH-intäkter.

Den största kostnadsposten är personalkostnader som motsvarar cirka 80 procent av budgeten. Den näst största kostnadsposten är licenskostnader för system som används av hela kommunen som motsvarar cirka 15 procent av budgeten.

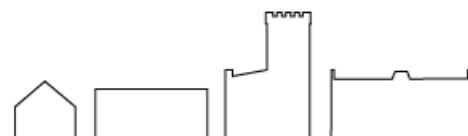
HR

HR avdelningens budget för 2027 ökar med 0,7 miljoner kronor jämfört med 2026. Ökningen beror på kompensation för ökade priser och löner med 0,4 miljoner kronor samt kompensation för ökade kapitalkostnader med 0,3 miljoner kronor.

För 2028 och 2029 beräknas budgeten att öka med 0,2 miljoner kronor.

HR-avdelningens intäkter uppgår till cirka 9 miljoner kronor och består av OH-intäkter samt debitering av internservice tjänster, där motsvarande kostnader tillfaller internservice.

Den största kostnadsposten (brutto) är personalkostnader som motsvarar cirka 70 procent av budgeten. Den näst största kostnadsposten är licenskostnader för system som används av hela kommunen som motsvarar cirka 20 procent av budgeten.



Festvåningen

Festvåningens budget för 2027 förblir oförändrad med en nettobudget om 0,3 miljoner kronor, och beräknas vara densamma under hela planperioden.

Festvåningens intäkter beräknas uppgå till 1,8 miljoner kronor medan verksamhetens bruttokostnader beräknas uppgå till 2,1 miljoner kronor.

Den största kostnadsposten är personalkostnader och administrativa tjänster som motsvarar drygt 35 procent av budgeterade bruttokostnader.

Investeringsutgift drift

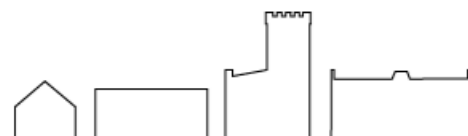
Budgeten för investeringar till drift beräknas öka med 4 miljoner kronor för 2027 och uppgår därmed till 19,0 miljoner kronor. Arbetet som denna post avser utförs av samhällsutvecklingsförvaltningen som tillhör tekniska nämnden, på uppdrag av kommunstyrelsen. Kostnaderna är fördelade enligt följande:

- 4,0 miljoner kronor avseende exploateringskostnader i form av planavgifter samt förstudier och projekteringskostnader innan genomförandebeslut fattas. Detta arbete genomförs av avdelningen *mark och strategisk planering* inom samhällsutvecklingsförvaltningen som arbetar både för tekniska nämnden och kommunstyrelsen.
- 15,0 miljoner kronor där arbetet genomförs av *fastighetsavdelningen* inom samhällsutvecklingsförvaltningen avseende förskolor, grundskolor, badhus och liknande projekt. Motsvarande budget för 2025 var 11,0 miljoner kronor.

Övrig gemensam verksamhet

Budgeten för övrig gemensam verksamhet ökar med 0,4 miljoner kronor jämfört med 2026. Ökningen består av kompensation för ökade kostnader för volymer.

Under 2027 och 2028 ökar budgeten med 0,4 miljoner kronor för ökade kostnader för volymer samt inför 2028 minskar budgeten med 7,4 miljoner kronor, vilket beror på att hyran för Idun utgår.



Den totala budgeten 2027 om 38,2 miljoner kronor är fördelad enligt följande:

- Kommunen kommer att betala cirka 16,8 miljoner kronor till Storstockholms brandförsvär.
- cirka 1,0 miljoner kronor till Sveriges kommuner och Regioner (SKR)
- cirka 0,9 miljoner till kommunförbundet Storstockholm
- cirka 0,4 miljoner kronor till Stockholm Nordost (STONO)
- cirka 0,9 miljoner kronor till Storstockholmsregionens försäkringar
- Lokalhyran för Djursholms slott uppgår till 5,3 miljoner kronor, och hyreskostnaderna för lokalerna i Mörby centrum till cirka 3,9 miljoner kronor.
- Hyra för korttidsboendet Idun, motsvarande 7,8 miljoner kronor.
- Löner till kommunens feriearbetare uppgår till 0,7 miljoner kronor,
- Representationskostnader i samband med jubileumsmiddag med mera uppgår till 0,3 miljoner kronor.
- Övriga kostnader som uppgår till 0,2 miljoner kronor.

6. Scenarier vid kompensation om 1,2 och 3 procent

Kostnaderna enligt antaganden ökar med cirka 6,3 miljoner kronor varje år för kommunstyrelsen.

Kommunledningskontoret kommer anpassa sig till tilldelad budget genom omprioritering, färre konsulterinsatser, anpassa personalresurser samt budgetering med vakanser och frånvaro. Samtidigt som kommunledningskontoret behöver hantera de verksamhetskonsekvenser som finns, främst inom upphandlingsverksamheten se riskavsnittet för mer information.

Nya uppdrag som kommunstyrelsen beslutar om kommer bli en utmaning. Nuvarande uppdrag upprätthålls.

6.1. Kompensation 1%

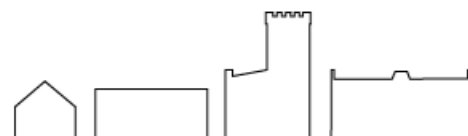
Vid en kompensation på 1 procent behöver kommunstyrelsen effektivisera verksamheten med cirka 4,0 miljoner kronor per år.

6.2. Kompensation 2%

Vid en kompensation på 2 procent behöver kommunstyrelsen effektivisera verksamheten med cirka 2,1 miljoner kronor per år. Om detta scenario blir aktuellt tilldelas kommunstyrelsen cirka 2 miljoner kronor mer än i 1-procentsscenariot.

Kommunledningskontoret föreslår att kommunstyrelsen omfördelar dessa cirka 2 miljoner kronor till upphandlingsverksamheten för att hantera verksamhetskonsekvenserna inom detta område. Detta innebär att avdelningen för styrning och samordning får 1 procent kompensationen om cirka 2,0 miljoner kronor jämfört med 1-procentsscenariot. Medlen ska användas till att stärka upphandlingsenheten och införa e-handel, som ett led i att skapa en mer effektiv inköpsorganisation.

När upphandlingsenheten erhåller cirka 2,0 miljoner kronor återstår ett effektiviseringskrav motsvarande cirka 4,0 miljoner kronor på övrig verksamhet. Kommunledningskontoret genomför effektiviseringarna genom att omprioritera befintliga resurser, så att de politiska prioriteringarna ändå kan genomföras.



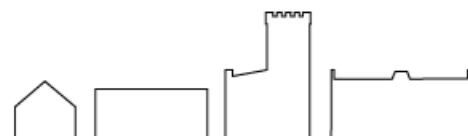
Detta medför bland annat färre konsultuppdrag. Kommunledningskontoret saknar spetskompetens inom vissa områden, vilket innebär att eventuella beslut om nya utredningar eller utvecklingsprojekt måste beaktas särskilt.

Dessutom behöver kommunledningskontoret anpassa personalresurserna till den givna budgetramen och budgetera med vakanser och frånvaro.

6.3. Kompensation 3%

Vid en kompensation på 3 procent behöver kommunstyrelsen effektivisera verksamheten med cirka 0,2 miljoner kronor per år. Om detta scenario blir aktuellt tilldelas kommunstyrelsen cirka 2 miljoner kronor mer än i 2-procentsscenariot.

När upphandlingsenheten erhåller cirka 2 miljoner kronor återstår ett effektiviseringskrav motsvarande cirka 2,1 miljoner kronor på övrig verksamhet. Kommunledningskontoret kommer anpassa sig till tilldelad budget genom omprioritering, färre konsulterinsatser, anpassa personalresurser samt budgetering med vakanser och frånvaro.



7. Investeringar

Kommunstyrelsens totala investeringar 2027 uppgår till 8,0 miljoner kronor. Tabellerna nedan visar tidsbestämda projekt och årliga anslag för åren 2027 - 2031.

7.1. Tidsbestämda projekt

Tabellen visar *pågående beslutade* projekt för åren 2025 - 2031.

Beslutade projekt (mnkr)	Genom- förande- beslut	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Beslutad total- budget
Grannsamverkansbilar	N/A	-	-	1,5	-	-	1,5
Nettoutgifter		0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	1,5

Inköp av grannsamverkansbilar

2024 tog kommunledningskontoret ett beslut om att köpa in två grannsamverkansbilar efter att den treåriga leasingperioden var slut, till en kostnad om 0,4 miljoner kronor. Slutet av år 2028 blir grannsamverkansbilarna åtta år gamla och bör ersättas under 2029. Bilarna är elhybrid/bensin och har gått cirka 2 500 mil fram till och med maj 2026. Det blir en körsträcka om cirka 500 mil per år.

Tabellen visar *föreslagna* projekt för åren 2027 - 2031.

Föreslagna projekt (mnkr)	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Beräknad total- budget	Beräknat slutår
Övervakningskameror	1,0	-	-	-	-	1,0	2027
Nettoutgifter	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	

Inköp av övervakningskameror

Den 13 april 2026 tog kommunstyrelsen beslut om att på Mörby Centrum och Danderyds gymnasium genomföra kameraövervakas nattetid. Investeringen beräknas uppgå till 1,0 miljoner kronor.



7.2. Årliga anslag

Tabellen visar *årliga anslag* för åren 2027 - 2031.

Årliga anslag (mnkr)	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031
IT-investeringar	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Övriga inventarier	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Nettoutgifter	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0

IT-investeringar

Kommunstyrelsens IT-investeringar beräknas för 2027–2029 uppgå till 6,0 miljoner kronor. Dessa kostnader består av inköp av antenner, switchar, brandvägg med mera som med jämna mellanrum behöver bytas ut efter en viss livslängd. I denna investeringspost ingår även inköp av de anställdas datorer.

Övriga inventarier

Övriga investeringar består främst av inköp av konferensutrustning, larm, möbler och andra inventarier och beräknas uppgå till 1,0 miljoner kronor 2027–2029.

7.3. Totalsumma av investeringar

Tabellen visar totala nettoutgifter åren 2026 - 2028.

Nettoutgifter (mnkr)	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031
Totalsumma investeringar	8,0	7,0	8,5	7,0	7,0

7.4. Tillkommande kostnader

De tillkommande kapitalkostnaderna matchas i princip av avgående eller färdig avskrivna investeringar. Totala kapitalkostnaderna för kommunstyrelsen är således oförändrad under planperioden.

8. Risker och konsekvenser

Kommunledningskontoret har ett effektiviseringskrav på cirka 4,0 miljoner kronor per år. Sedan 2020 har detta hanterats genom kontinuerliga effektiviseringar av kommunstyrelsens verksamhet. Det blir allt svårare, men kommunledningskontoret kommer anpassa sig till tilldelad budget genom omprioritering, färre konsulterinsatser, anpassa personalresurser samt budgetering med vakanser och frånvaro. En utmaning är om kommunstyrelsen beslutar om nya uppdrag för nuvarande planerade uppdrag kan upprätthållas.

8.1. Verksamhetskonsekvenser och utvecklingsområden

Kommunledningskontoret har identifierat huvudsakliga verksamhetskonsekvenser som kan påverka kommunens förmåga att driva utveckling och leverera service till invånarna. Nedan beskrivs dessa, vad de innebär och vilka åtgärder som behövs för att hantera dem.

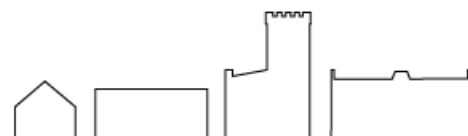
1. Ofinansierad utveckling av upphandlingsfunktionen

Verksamhetskonsekvens: Kommunen har en strategisk möjlighet att förbättra kontrollen och effektiviteten i inköpsprocessen genom att införa e-handel och kategoristyrning. Om 1-procentsscenariot blir aktuellt blir det svårt att finansiera detta införande, vilket riskerar att hindra arbetet med att skapa en mer effektiv och modern inköpsprocess.

Vad detta innebär: En svag upphandlingsfunktion kan leda till ineffektiva inköp, högre risk för felaktiga eller ofördelaktiga avtal samt svårigheter att motverka välfärdsbrottslighet. Det kan också försvåra kommunens pågående förändringsarbete och långsiktiga ekonomiska hållbarhet.

Åtgärd: För att hantera detta behöver upphandlingsenheten förstärkas så att e-handel kan införas. Detta bedöms kosta cirka 2,0 miljoner kronor och finansieras om 2-procentsscenariot blir aktuellt.

Kommunledningskontoret behöver även stärka upp upphandlingsenheten med ytterligare upphandlingsresurs speciellt inom entreprenad.



2. Bristande samordnings- och utredarkapacitet

Verksamhetskonskvens: Beroende på vilka uppdrag kommunstyrelsen ger kan kommunledningskontoret sakna tillräcklig kapacitet för att leda och samordna kommunövergripande arbeten, uppföljningar och projekt som involverar flera nämnder. Detta begränsar kommunstyrelsens möjligheter att genomföra utredningar och ta en aktiv samordnande och styrande roll i kommunens utveckling.

Vad detta innebär: Den begränsade kapaciteten kan leda till förseningar, ineffektiv samordning och svårigheter att driva strategiska initiativ över förvaltningsgränserna. I sin tur riskerar det att hämma kommunens övergripande utveckling och måluppfyllelse.

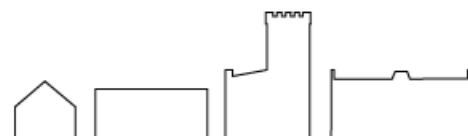
Åtgärd: För att hantera detta behöver kommunledningskontoret stärka sin samordnings- och utredarkapacitet ytterligare genom omfördelning av resurser. Det innebär att en enhet inom kommunledningskontoret får minska sin personalstyrka till förmån för en annan, utöver ett effektiviseringskrav om 2 till 4 miljoner kronor beroende på vilket scenario som blir aktuellt.

3. Behov av ledarskapsprogram

Verksamhetskonskvens: Kommunstyrelsens budget saknar medel för att införa ett ledarskapsprogram som syftar till att utveckla kommunens chefer och stärka deras förutsättningar att driva ett kvalitativt och effektivt arbete. På sikt kan detta påverka både invånarnas upplevelse av verksamhetens kvalitet och medarbetarnas arbetsmiljö.

Vad detta innebär: Utan ett strukturerat ledarskapsprogram riskerar chefernas ledarskap att bli mer varierande och ojämlikt. Det kan leda till sämre verksamhetsresultat, försämrad service till invånarna och en mindre engagerande arbetsmiljö. I förlängningen kan det sänka medarbetarnas nöjdhet och engagemang, vilket i sin tur riskerar att öka personalomsättningen.

Åtgärd: Genom att införa ett ledarskapsprogram kan kommunen stärka chefernas kompetens, förbättra ledarskapet och göra verksamheten mer effektiv med en bättre arbetsmiljö. Kostnaderna för genomförandet ska delas mellan nämnderna i stället för att, som tidigare, bäras av kommunstyrelsen.



9. Återrapportering av uppdrag

Bakgrund

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2025 fick kommunledningskontoret i uppdrag att utreda hur en samlad inköpsfunktion och kategoristyrning kan införas, samt att analysera förutsättningarna för att införa ett e-handelssystem.

Uppdraget redovisades för kommunstyrelsen den 2 februari 2026 (§ 24). Kommunstyrelsen beslutade då att kommunledningskontoret ska återkomma med en ny återrapportering om arbetet med en effektivare inköpsprocess senast under tredje kvartalet 2026.

Varför e-handel är nästa steg för effektivare inköp

Kommunen står nu inför en strategisk möjlighet att få bättre kontroll och högre effektivitet i inköpsprocessen.

Snart kommer system för leverantörskontroll och spendanalys att vara på plats. Dessa ger kommunen betydligt bättre insyn i leverantörer, avtalstrohet och inköpsvolym. För att fullt ut ta vara på denna potential behöver kommunen även införa e-handel. E-handeln fungerar som en central plattform för beställningar, produktkataloger och digitala attestflöden.

Utan e-handel kvarstår flera risker: inköp utanför avtal, felaktiga priser och bristande kontroll över leveranser. Med e-handel kan beställningar styras till rätt produkter och avtalade priser redan från början. Samtidigt blir administrationen enklare och risken för felaktig hantering av kommunens medel minskar – inklusive risken för välfärdsbrottslighet.

Nuläge – avtalsuppföljning idag

Idag sker avtalsuppföljningen främst genom manuell granskning av fakturor i ekonomisystemet. Avvikelser från avtal upptäcks därför först i efterhand. Det krävs tidskrävande kontroller mot avtal, dialog med leverantörer och hantering av krediteringar. Arbetet blir både personberoende och administrativt tungt.

Exempel på identifierade avvikelser:

- **Firesafe Sverige AB¹:** Servicebil fakturerades trots att den skulle ingå i det avtalade timpriset. Avvikelsen upptäcktes vid fakturagranskning och krediterades med totalt 17 295 kronor.
- **Bioteria Technologies AB²:** Leverantören indexreglerade priset utan stöd i avtalet och fakturerade felaktiga serviceperioder. Avvikelsen upptäcktes vid fakturagranskning och krediterades med 528 209 kronor.

Dessa exempel visar att den största arbetsinsatsen ligger i den manuella utredningen – fakturagranskning, avtalskontroll, leverantörsdialog och kreditshantering – snarare än i själva prisavvikelsen. Det är sannolikt bara en liten del av de avvikelser som förekommer.

Effektivisering med e-handel

Problemet idag: Uppföljningen sker i fakturaflödet, efter att kostnaden redan har uppstått. Kontrollen blir reaktiv och resurskrävande.

Lösningen med e-handel: Kontrollen flyttas till beställningsögonblicket istället för till fakturan. Inköp görs mot avtal, beställningar attesteras innan ordern skickas och fakturor kan matchas automatiskt mot order och avtal.

Resultatet: Istället för att manuellt granska varje faktura behöver bara avvikelser hanteras. Det leder till färre felaktiga inköp, betydligt mindre administration och en mer träffsäker uppföljning av avtalen.

Den största besparingen uppstår inte genom att hitta fler fel i efterhand, utan genom att **styra inköpen rätt från början**. Med e-handel kan beställare välja direkt från avtalade artiklar och priser, vilket möjliggör automatisk matchning mellan order, avtal och faktura.

¹ Firesafe åtagande omfattar projekt, service och underhåll med tillhörande material/produkter som beställarna har behov av gällande brand- och rökastätning i brandcellsgränser. Det är Tekniska nämnden via fastighetsavdelningen som är avtalsägare.

² Bioterias åtagande omfattar service, underhåll och tillsyn av avfallsutrymmet hos de anläggningar som omfattas av avtalet. Det är Tekniska nämnden via fastighetsavdelningen som är avtalsägare.

Genom e-handel kan kommunen bland annat:

- Minska den manuella fakturagranskningen
- Säkerställa att inköp sker enligt avtal
- Automatisera uppföljningen av avtalstrohet
- Minska administrationen kring krediteringar och utredningar

Resurser kan därmed flyttas från manuell efterkontroll till strategisk uppföljning och styrning av inköpen. Enligt EU-kommissionen ger övergången till e-handel i genomsnitt en besparing på 50–70 euro per inköp jämfört med manuell hantering.

Konkreta fördelar med e-handel i kombination med leverantörskontroll och spendanalys

- **Bättre styrning till avtalade produkter och priser** Felbeställningar minskar och avtalsenliga priser säkerställs redan vid beställning.
- **Effektivare administration** Automatiserade processer kan frigöra 30–70 procent av dagens manuella arbete.
- **Tidigare felupptäckt och lägre risk** Problem med leverans, felaktiga fakturor eller andra avvikelser kan fångas upp innan kostnaden uppstår. Tillsammans med leverantörskontroll minskar risken för ekonomiska förluster.
- **Stärkt skydd mot välfärdsbrottslighet** Systematiska kontroller och digital spårbarhet gör det svårare att genomföra otillbörliga utbetalningar eller manipulera fakturor.
- **Bättre underlag för kategoristyrning** E-handeln ger korrekt och komplett data som möjliggör analys, kategorisering och konsolidering av inköp. Det skapar starkare förhandlingspositioner, färre leverantörer och mer strategiska upphandlingar.

Kategoristyrning

Ett kategoribaserat arbetssätt innebär att inköp inom samma område samlas och analyseras utifrån behov, volym och marknadsläge. Det ger:

- Färre men strategiskt utvalda leverantörer → bättre förhandlingsposition och högre avtalstrohet
- Tydligare och enhetligare kravspecifikationer → färre felköp och mindre överkvalitet
- Mer strategiska avtal och bättre konkurrensutsättning

- Datadriven och kontinuerlig uppföljning av volymer, priser och behov

Effekterna av kategoristyrning kan ligga i intervallet 5–15 procent besparing per kategori. Exempelvis visar EFFSO:s whitepaper från 2019 att kategoristyrkt inköp i offentlig sektor att en positionsförflyttning på aggregerad nivå kan ge runt 10 procent i genomsnittlig förbättringspotential i de kategorier där arbetet lyckas.³ Ett annat exempel är Huddinge kommun: efter införandet av kategoristyrning sparade kommunen 60–70 miljoner kronor, vilket motsvarar 3–4 procent av kommunens årliga inköpsvolym på 1,9 miljarder kronor.

Besparingspotential

Direkta besparingar med e-handel Genom att fånga fel redan vid beställning (t.ex. felaktig servicebil eller oavtalsenlig indexuppräknings) kan kommunen undvika felaktiga utbetalningar. Kommunledningskontoret bedömer den direkta besparingspotentialen till minst **1 procent** av den totala inköpsvolymen. Vid en inköpsvolym på 1 miljard kronor motsvarar det minst **10 miljoner kronor** per år.

Indirekta besparingar Effektivare administration och minskad manuell hantering bedöms frigöra resurser motsvarande minst **5 miljoner kronor** årligen (i form av arbetstid).

Besparingar med kategoristyrning Konsolidering av leverantörer, bättre avtal och minskad prisvariation bedöms ge minst lika stor potential som e-handeln, det vill säga ytterligare minst **10 miljoner kronor** i direkta besparingar.

Samlad effekt och slutsats av att införa e-handel

E-handel är en viktig investering för att kommunen ska kunna:

- frigöra både pengar och arbetstid
- minska risker för felaktiga leveranser, fakturor och avvikelser
- stärka kontrollen över avtal och leverantörer
- öka avtalstroheten
- motverka felaktig hantering av medel och välfärdsbrottslighet

³ EFFSO whitepaper: "Så lyckas du med kategoristyrkt inköp i offentlig sektor" (2019) – detaljerad mognadsmodell och effekter.

Tillsammans med de nya systemen för leverantörskontroll och spendanalys skapar e-handel och kategoristyrning en modern, kostnadseffektiv och strategiskt styrd inköpsprocess.

Detta möjliggör direkta besparingar i storleksordningen **10 miljoner kronor** per år – och betydligt mer när alla delar (så som införande av kategoristyrning) samverkar.

10. Omvärldsbevakning

Enligt kommunens riktlinjer för ekonomistyrning ska budgetunderlaget innehålla en omvärldsbevakning tillsammans med en analys av olika nyckeltal, som exempelvis nettokostnadsutveckling över tid.

Kommunledningskontoret har i svar på planeringsförutsättningarna valt att fokusera på ett antal ekonomiska nyckeltal som bedöms vara väsentliga för att kommunen ska säkerställa en ekonomi i balans och för att möta framtida ekonomiska utmaningar.

Kommunstyrelsen fokuserar på följande nyckeltal:

1. Nettokostnadsavvikelse (totalt för kommunen exkl. LSS)
2. Långfristiga skulder för kommunen
3. Självfinansieringsgrad för kommunens investeringar

Nyckeltalen är hämtade från SKR:s databas (KOLADA). Statistiken i KOLADA sammanställs av rådet för främjande av kommunala analyser (RKA). RKA är en ideell förening med svenska staten och SKR som medlemmar. Statistiken släpar efter och informationen kommer från år 2024 och 2025. Siffrorna ska betraktas som en indikation då jämförelser av den här typen är svåra att göra, på grund av att redovisning och rapportering kan skilja sig åt mellan kommunerna.

En genomgång återfinns i bilaga, Omvärldsanalys till svar på planeringsförutsättningar och direktiv 2027 och plan 2028–2029.

