

Delårsrapport 2, januari-augusti 2025



Sjukvård och omsorg i Norrtälje,
KSON

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Förbundsdirektörens kommentarer	2
1.2 Ledningens åtgärder	4
2. Förvaltningsberättelse	5
2.1 Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning	5
2.2 Händelser av väsentlig betydelse	7
2.3 Styrning och uppföljning av verksamheten	9
2.4 God ekonomisk hushållning och ekonomisk ställning	16
2.5 Balanskrav	20
2.6 Väsentliga personalförhållanden	21
3. Resultaträkning.....	25
4. Balansräkning.....	26
5. Noter	28
6. Ekonomi & driftsredovisning.....	29
6.1 Resultaträkning	29
6.2 Driftsredovisning.....	31
6.3 Effektiviseringar och kvalitetsarbete.....	35
6.4 Tiohundra AB	37
7. Investeringsredovisning.....	38
8. Bilagor	39

1. Inledning

Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje (fortsättningsvis förkortat KSON) ansvarar för att invånarna i Norrtälje kommun erhåller sammanhållen hälso-, sjukvård och omsorg, inklusive hälsofrämjande och förebyggande insatser. Verksamhet i egen regi bedrivs i bolagsform av Tiohundra AB.

Fullmäktige i Norrtälje kommun och fullmäktige i Region Stockholm är medlemmar i KSON. De beslutar gemensamt om förbundsordningen och väljer var för sig åtta ledamöter och åtta ersättare till KSON:s direktion. Direktionen svarar utifrån förbundsordningen för den politiska styrningen av KSON.

KSON:s förvaltning är en självständig myndighet som bistår direktionen i myndighetsutövning för enskild samt i beställar- och ägarfrågor.

Direktionen äger och förvaltar även samtliga aktier i Tiohundra AB och svarar för ägarstyrning, utifrån förbundsordningens begränsningar (se vidare avsnittet om Tiohundra AB). Tiohundra AB bedriver vård- och omsorgsverksamhet på uppdrag av KSON, vilket utgör deras huvudsakliga intäktskälla. KSON och Tiohundra AB utgör tillsammans KSON-koncernen.

Norrtäljemodellen är en inkluderande samverkan som skapar integrerad hälso- och sjukvård och omsorg för invånaren. Genom samarbete mellan beställare, utförare och övriga samhällsaktörer skapas förutsättningar för utveckling och innovation.

Med utgångspunkt i Norrtäljebornas hälsa beslutade direktionen i december 2024 om Budget 2025 och verksamhetsplan 2025–2027 (protokoll 2024-12-12 § 144). Denna budget- och verksamhetsplan innehåller en ny styrmodell med visionen om att KSON ska bidra till invånarens goda hälsa och att strategierna för att uppnå detta är tydliga. De närmsta åren möter vi den största förändringen i socialtjänstens 40-åriga historia i den nya socialtjänstlagen som började gälla 1 juli 2025 samtidigt som resan mot god och nära vård fortsätter och förstärks. Samtidigt konstateras nationellt att kompetensförsörjningen till välfärdens yrken kommer försämrats, där är hälso- och sjukvården och omsorgen inget undantag, och särskilt utmanande förväntas det bli för Norrtälje där den demografiska utmaningen ger utmaningar i form av ökat behov och färre i arbetsför ålder. För att möta dessa utmaningar planeras för olika utvecklingsinitiativ samtidigt som förvaltningen säkrat det grundläggande uppdraget genom stabila ersättningshöjningar och en årlig kvalitetsberättelse som ger riktning i ett grundläggande kvalitetsarbetet. Särskilt viktigt blir fokuset på invånarnas hälsa, och ett förebyggande och preventivt arbete.

Dialog och att gemensamt söka lösningar på utmaningar i vår omvärld tillsammans med medlemmarna är framgångsfaktorer är fortsatt viktigt under 2025 och framåt.

1.1 Förbundsdirektörens kommentarer

I den budget för 2025 som beslutades om i direktionen i december 2024 noteras att Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON) sedan tidigare har underskott och att det under kommande år blir särskilt viktigt att se över finansieringen av KSON, att säkerställa det egna kapitalet samt återställa tidigare års underskott. I samma beslut om KSON:s budget för 2025 (protokoll 2024-12-12 § 144) görs det nödvändiga förstärkningar och ersättningshöjningar i kärnverksamheten utifrån stora behov, trots en ansträngd budget. En av dessa är satsning på vård vid psykisk ohälsa.

I samband med delårsrapport 1, januari-april (2025-05-22 § 64) beslutade direktionen att hemställa till Region Stockholm en nivåjustering av medlemsbidraget avseende kostnadsökningen för de avtal som hanteras av Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF), så som sjukhus i Region Stockholm samt läkemedel (2025-05-22 §66). I tertialrapport per den 30 april 2025 för Region Stockholm (Dnr. RS 2024–0727) beskrivs att regionrådsberedningen vill uppmärksamma de ekonomiska utmaningar som KSON befinner sig i. Vidare beskrivs att det är rimligt att KSON får tillskott för att hantera årets underskott och att man förbereder att genomföra ett sådant tillskott i samband med Region Stockholms delårsrapport (2025-09-16 §188). I och med detta besked är prognosen för KSON justerad med motsvarande belopp, 63,4 mnkr. Om denna justering inte sker kommer prognosen att försämrats med motsvarande belopp.

Sammantaget prognostiseras ett underskott om -17,9 mnkr för 2025 för KSON, där -12,9 mnkr avser regional verksamhet och -5,0 mnkr avser kommunal verksamhet. Det prognostiserade underskottet om -17,9 mnkr motsvarar 0,4 procent av KSON:s totala omsättning.

Prognosen för 2025 innehåller viss osäkerhet så som förväntade volymer och produktion under hösten samt kostnadsutvecklingen av de särskilt komplexa ärenden som tillkommit under året. Utöver detta pågår utredningen av de ökade kostnaderna för turbundna resor. Dessutom är det ännu inte helt klart vilka statsbidrag som kommer att tilldelas KSON under året. I skrivande stund är de prognostiserade statsbidragen via regionen något högt beräknade vilket innebär att ifall statsbidragen blir lägre **kommer** även utfallet att försämrats med motsvarande belopp.

Avseende de övriga regionfinansierade verksamheterna prognostiseras ett underskott om -5,2 mnkr vilket beror på en förväntad överproduktion vid Norrtälje sjukhus samt -7,7 mnkr avseende ökade kostnader för Avancerad sjukvård i hemmet (Asih). Regionen ansvarar för avtalet avseende Avancerad sjukvård i hemmet (Asih) där hälso- och sjukvårdsnämnden i maj beslutade att höja vårdtygns-ersättningen för vårdområdet (HSN 2025–0168). Ersättningshöjningen gäller från och med den 1 juni 2025 och kostnadsökningen beräknas till cirka 7 procent per år vilket för KSON:s del innebär ett underskott om -7,7 mnkr för verksamhetsområdet. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen fick tillskjutande medel avseende detta i budget 2025 vilket även behöver komma KSON till handa.

För de kommunfinansierade delarna prognostiseras sammantaget ett underskott om -5,0 mnkr. För turbundna resor prognostiseras ett underskott om -7,0 mnkr jämfört med budget vilket beror på att budgeten sattes innan det nya avtalet med Roslagstaxi trädde i kraft. Det nya avtalet har inneburit högre prisnivåer och förändrade villkor jämfört med tidigare avtal och jämfört med det som budgeterats. En utredning pågår för att bättre förstå kostnadsdrivande faktorer och identifiera möjliga åtgärder framåt. Kommunen har identifierat en liknande kostnadsökning och därför kommer denna kostnadsökning att utredas även tillsammans med kommunen då de är avtalspart i samma avtal. Det prognostiseras även underskott inom äldreomsorg och LSS om sammantaget -13,0 mnkr, vilket beror både på ökade volymer och på komplexa ärenden som kostar mer än budgeterat. Denna prognos är osäker och utvecklingen under hösten behöver följas noggrant. Även statsbidragen via kommunen förväntas öka något jämfört med prognosen, +15,0 mnkr vilket innebär att det sammantagna underskottet för de kommunfinansierade verksamheterna prognostiseras till -5,0 mnkr jämfört med budget.

För att komma till rätta med underskotten inom de kommunfinansierade verksamheterna arbetar förvaltningen fortsatt med att utöka hemtjänstinsatser samt med förebyggande insatser. Vidare pågår ett arbete tillsammans med Tiohundra AB avseende att hantera särskilt komplexa ärenden samt att en utredning pågår för att bättre förstå kostnadsdrivande faktorer och identifiera möjliga åtgärder framåt avseende de ökade kostnaderna inom turbundna resor.

För 2025 har sammantaget 96,7 mnkr avseende statsbidrag beräknas användas till att finansiera ordinarie verksamhet. Den höga nivån på statsbidrag 2025 speglar den nivå på

statsbidrag som väntas till sektorn, men innebär samtidigt en ekonomisk risk för förvaltningen som behöver värderas löpande så snart villkoren för statsbidragen offentliggörs.

Utöver ovan nämnda underskott prognostiserar även Tiohundra AB ett underskott om -70,0 mnkr, varav 20 mnkr avser ökade pensionskostnader. Direktionen beslutade i maj (2025-05-22 § 64) att begära en rapport i samband med delårsrapport 2 2025 av styrelsen för Tiohundra AB om hur deras arbete med åtgärdsplan för kostnadskontroll fortlöper, se bilaga.

Sammantaget för KSON-koncernen innebär det ett prognostiserat underskott om -87,9 mnkr.

1.2 Ledningens åtgärder

KSON har sedan tidigare underskott inom de regionfinansierade verksamheterna och för att komma till rätta med underskotten beslutade direktionen i maj att hemställa hos medlemmarna att justera medlemsbidraget för 2025 motsvarande det prognostiserade underskottet om -63,4 mnkr (2025-05-22 § 66). Det avser kostnads- och volymökningar avseende de avtal som avser läkemedelsförmånen samt vård vi regionens övriga sjukhus och vårdval och som hanteras via Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. I tertialrapport per den 30 april 2025 för Region Stockholm (Dnr. RS 2024–0727) beskrivs att regionrådsberedningen vill uppmärksamma de ekonomiska utmaningar som KSON befinner sig i. Vidare beskrivs att det är rimligt att KSON får tillskott för att hantera årets underskott och att man förbereder att genomföra ett sådant tillskott i samband med Region Stockholms delårsrapport (2025-09-16 §188). I och med detta besked är prognosen för KSON justerad med motsvarande belopp, 63,4 mnkr. Om denna justering inte sker kommer prognosen att försämrats med motsvarande belopp.

För att komma till rätta med underskotten inom de kommunfinansierade verksamheterna arbetar förvaltningen fortsatt med att utöka hemtjänstinsatser samt med förebyggande insatser. Vidare pågår ett arbete tillsammans med Tiohundra AB avseende att hantera särskilt komplexa ärenden samt att en utredning pågår för att bättre förstå kostnadsdrivande faktorer och identifiera möjliga åtgärder avseende de ökade kostnaderna inom turbundna resor.

Utöver en ökad finansiering är ett sätt för KSON att få ner kostnaderna att inte höja ersättningarna till sina utförare. Detta har under tidigare år skett i olika utsträckning vilket kan leda till utförare med sämre förutsättningar i Norrtälje jämfört med i övriga jämförbara kommuner och regioner. Därför har det under 2025 gjorts nödvändiga förstärkningar och ersättningshöjningar i kärnverksamheten utifrån stora behov, trots en ansträngd budget. Justeringar av ersättning till utförare kan endast ske inom de avtal som KSON styr över, det vill säga inte avseende de avtal som Hälso- och sjukvårdsförvaltningen styr över.

Utöver ovan nämnda hemställan beslutade direktionen även i maj att ge förvaltningen i uppdrag att återkomma med en rapport om möjliga effektiviseringar utifrån förvaltningens arbete med att förenkla och effektivisera KSON-koncernens interna organisation, styrning och ledning, förbättra samordning med medlemmarna samt att förenkla och effektivisera KSON-koncernens administration och stödfunktioner senast vid direktionen den 27 november utifrån tidplan för av förvaltningen beställd förstudie, 2025-05-22 §64).

Direktionen beslutade i samma ärende att ge förvaltningen i uppdrag att i delårsrapport 2 2025 återkomma med rapport om åtgärder som genomförs för en långsiktigt hållbar ekonomi, hur dessa åtgärder avser att dämpa kostnadsutvecklingstakten på sikt. Direktionen beslutade även att begära rapport i samband med delårsrapport 2 2025 av styrelsen för Tiohundra AB om hur deras arbete med åtgärdsplan för kostnadskontroll fortlöper. Båda dessa rapporter finns som bilagor till denna delårsrapport.

2. Förvaltningsberättelse

Denna delårsrapport 2 avser utfall för perioden januari-augusti 2025, inklusive prognos för resten av kalenderåret 2025.

2.1 Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning

KSON finansieras med medlemsbidrag från Region Stockholm och Norrtälje kommun liksom med de statsbidrag som avser KSON:s verksamheter, då förbundet själva inte kan ansöka om statsbidrag. Riktade statsbidrag medför normalt också ökade kostnader i motsvarande grad.

KSON:s intäkter bestäms i stort av förbundsmedlemmarna, medan kostnaderna i huvudsak beror på KSON:s ersättningar till vård- och omsorgsgivare. Av dessa kostnader utgör det helägda Tiohundra AB cirka hälften, vilket innebär att bolagets resultat har stor inverkan på KSON:s ekonomiska ställning. Omkring en fjärdedel av kostnaderna är betalningar till Region Stockholm.

De verksamheter som KSON ansvarar för har redan låg kostnadsnivå jämfört med andra, hög effektivitet och låg nettokostnadsavvikelse samtidigt som kvaliteten upplevs som hög. Detta är en god utgångspunkt att möta kommande behovsökningar, samtidigt som det gör det svårt att effektivisera ytterligare.

Väsentliga förutsättningar

Den stora utmaningen för KSON är att möta invånarnas behov av hälso-, sjukvård och omsorg inom de ekonomiska ramar som medlemmarna anger.

En utmaning inom KSON:s verksamheter finansierade av Region Stockholm är kostnader för de avtal som KSON inte kan påverka, såsom vård av norrtäljebor i Region Stockholm, exempelvis sjukhusvård på övriga akutsjukhus eller specialiserad vård som inte kan tillhandahållas i Norrtälje. Ökningen av dessa kostnader har inte kompensrats fullt ut genom åren, vilket inneburit ackumulerade underskott inom de regionfinansierade verksamheterna. Uppräknigen av medlemsbidraget är en årlig uppräknigen av befintliga medlemsbidrag. Den delen som inte tidigare har kompensrats för förbundets kostnader genom åren har heller inte kompensrats för inför 2025. Kostnadsökningar av köpt vård från regionens egna avtal är ett exempel som inte kompensats för i den årliga uppräknigen genom åren. Detta kan över tid urholka en likvärdig och jämlik vård över hela länet.

Ytterligare en utmaning är de bostäder och lokaler som Norrtälje kommunen tillhandahåller KSON, då dessa inte alltid tillgodoser den kapacitet eller kvalitet som målgruppernas behov kräver.

Enligt kommunens senaste befolkningsprognos förväntas 13,4 procent av invånarna i Norrtälje 2025 vara mellan 65–74 år, att jämföra med 10,0 procent som var snitt för riket 2024. Andel invånare mellan 75–84 år beräknas för 2025 vara 12,0 procent att jämföra med rikets 8,1 procent. Andel invånare 85 år och äldre beräknas för 2025 vara 4,0 procent att jämföra med rikets 2,8 procent för 2024. Norrtälje är den kommun i regionen med högst andel äldre vilket är den målgrupp som har störst behov av vård och omsorg.

2.1.1 Finansiering, medlemsbidrag och statsbidrag

Medlemsbidrag

För verksamhetsåret 2025 har Norrtälje kommun avsatt 1 571,8 mnkr till KSON i sin budget - en ökning med 157,2 mnkr, motsvarande 11,1 procent, jämfört med utfall 2024 (kommunfullmäktige 2024-11-25, §218).

På motsvarande sätt har Region Stockholm dels avsatt 2 261,0 mnkr (regionfullmäktige 2024-11-12/13 § 373) dels ytterligare 34,7 mnkr (hälso- och sjukvårdsnämnden, Dnr HSN 2024-0354) till KSON för 2025. Tillsammans innebär detta 2 295,7 mnkr, vilket innebär en ökning om 122,1 mnkr, motsvarande 5,6 procent, mer 2025 från regionen, jämfört med prognosen för 2024. Uppräkning av medlemsbidraget från Region Stockholm 2025 (122,1 mnkr) motsvarar samma anslagsuppräkning som Hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN) har fått 2025, det vill säga en uppräkning om 5,6 procent. Utöver detta har regionens Primärvårdsnämnd (PVN) fått en anslagsuppräkning som motsvarar 10,5 procent 2025. Då även KSON bedriver primärvård har medlemsbidraget räknats upp med ytterligare 17,4 mnkr för 2025 för att motsvara samma anslagsuppräkning som PVN erhållit. Det innebär att medlemsbidraget från regionen sammantaget budgeterats till 2 313,0 mnkr för 2025.

I tertialrapport per den 30 april 2025 för Region Stockholm (Dnr. RS 2024-0727) beskrivs att regionrådsberedningen vill uppmärksamma de ekonomiska utmaningar som KSON befinner sig i. Vidare beskrivs att det är rimligt att KSON får tillskott för att hantera årets underskott och att man förbereder att genomföra ett sådant tillskott i samband med Region Stockholms delårsrapport (2025-09-16 §188). I och med detta besked är prognosen för KSON justerad med motsvarande belopp, 63,4 mnkr. Om denna justering inte sker kommer prognosen att försämrats med motsvarande belopp.

Medlemsbidrag (mnkr)	Budget Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2025	Avvikelse Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2024	Budget helår 2025	Prognos helår 2025	Avvikelse Budget-Prognos	Utfall 2024
Medlemsbidrag Region Stockholm*	1 542,0	1 542,0	0,0	1 449,0	2 313,0*	2 376,4	63,4	2 208,0
Övriga satsningar Region Stockholm**	0,0	0,0	0,0	122,2**	0,0	0,0	0,0	144,1**
Medlemsbidrag Norrtälje kommun	1 047,8	1 047,8	0,0	934,5	1 571,8	1,571,8	0,0	1 414,6
Övriga satsningar Norrtälje kommun**	0,0	0,0	0,0	10,6**	0,0	0,0	0,0	16,8**
Summa medlemsbidrag	2 589,8	2 589,8	0,0	2 516,3	3 884,8	3 948,2	63,4	3 783,5

*Inklusive en intäkt i form av behov av ovan nämnda anslagsuppräkning avseende primärvård via HSF, 17,4 mnkr.

**Under 2023-2024 tillförde medlemmarna extra medel avseende pensionskostnader till Tiohundra. Detta sker inte under 2025, så varken intäkt eller kostnad avseende ökade pensionskostnader finns med i budgetberäkningen 2025.

Statsbidrag

Utöver medlemsbidrag ska medlemmarna tillföra specialdestinerade statsbidragen avsedda för KSON:s verksamhetsområden. Flera statsbidrag är riktade och kräver särskild prestation och kan därmed inte finansiera befintlig verksamhet. Vad gäller statsbidragen från Region Stockholm eftersträvas en följsamhet till regionens hantering av dessa.

Sammantaget budgeterades 81,7 mnkr i statsbidrag för att finansiera befintlig verksamhet 2025, enligt tabellen nedan. Den höga nivån på statsbidrag som antagits i budget 2025 speglar den nivå på statsbidrag som väntas till sektorn, men innebär samtidigt en ekonomisk risk för förvaltningen som behöver värderas löpande så snart villkoren för statsbidragen offentliggörs.

För 2025 prognostiseras en intäkt om 74,7 mnkr avseende statsbidrag från Region Stockholm och 22,0 mnkr avseende statsbidrag från Norrtälje kommun, sammantaget 96,7 mnkr. I skrivande stund är de prognostiserade statsbidragen via regionen något högt beräknade vilket innebär att ifall statsbidragen blir lägre kommer även utfallet att försämrats med motsvarande belopp.

Statsbidrag (mnkr)	Budget Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2025	Avvikelse Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2024	Budget helår 2025	Prognos helår 2025	Avvikelse Budget-Prognos	Utfall 2024
Statsbidrag Region Stockholm	49,8	49,8	0,0	54,7	74,7	74,7	0,0	105,9
Statsbidrag Norrtälje kommun	4,7	4,7	0,0	6,7	7,0	22,0	15,0	22,2
Summa statsbidrag	54,5	54,5	0,0	61,4	81,7	96,7	15,0	128,1

Utöver ovan nämnda statsbidrag finns ytterligare statsbidrag budgeterat för att finansiera särskilda satsningar, dvs. det medför motsvarande kostnadsökning. Dessa statsbidrag budgeteras under respektive verksamhet där även kostnaden finns, och avser:

- Läkemedelsautomater, 3,0 mnkr
- Mumik, 2,5 mnkr, en integrerad kulturverksamhet för målgrupp med funktionsvariationer. I samarbete med Tiohundra AB och kulturskolan i Rimbo
- Personligt ombud, 0,8 mnkr
- Samt tjänster för att förstärkt driva utvecklings- och omställningsarbeten

Kommunalförbundet har totalt delat ut 20 mnkr av statsbidraget Säkerställa en god omsorg och hälso- och sjukvård för äldre personer till verksamheter som bedriver kommunal äldreomsorg, boende inom LSS och korttidsboende, i syfte att stimulera utvecklings- och förbättringsarbete. Som huvudman erbjuder kommunalförbundet även kompetenshöjande utbildningsinsatser till sina utförare, tex inom läkemedelshantering och utbildning till undersköterska.

Det pågår även ett arbete tillsammans med Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF) för att utreda en fördelningsnyckel för ytterligare ändamålsenlig fördelning av statsbidrag till KSON. Hälso- och sjukvårdsnämnden föreslår i samband med ärendet Budgetunderlag för hälso- och sjukvårdsnämnden för 2026 och planår 2027–2028 (2025-06-17 §134) att regionfullmäktige beslutar att fördelning av statsbidrag från hälso- och sjukvårdsnämnden och primärvårdsnämnden till KSON baseras på befolkningsammansättning och vårdbehov i stället för befolkningsandel enligt hälso- och sjukvårdsdirektörens tjänsteutlåtande.

2.2 Händelser av väsentlig betydelse

KSON

I december 2024 beslutade direktionen vid sitt öppna sammanträde om budget 2025 och verksamhetsplan 2025–2027 (2024-12-12 § 144), där det bland annat konstaterades att förutsättningar saknas till kostnadstäckning för de förändringar av avtal som görs inom Region Stockholm och som genererar extra kostnader av köpt vård för KSON.

Vid direktionens ordinarie sammanträde i december 2024 och februari 2025 reviderades ett antal avtal med lokala vård- och omsorgsgivare. I februari beslutades att säga upp avtalet med Citikliniken Sverige AB inom vårdval med husläkarverksamhet med läkarinsatser inom basal hemsjukvård i sin helhet, med anledning av allvarliga brister i verksamheten (2025-02-13 § 9).

I mars meddelade Attendo Sverige AB att de säger upp sitt avtal inom kundvalet, vilket innebär att deras uppdrag upphör senast den 28 oktober 2025 och att de från och med den 5 mars inte längre är ett valbart alternativ för invånare i behov av hemtjänst, basal hemsjukvård eller hemrehabilitering.

Vid marsdirektionen beslutades att föreslå kommunstyrelsen i Norrtälje kommun att bereda beslut om förhyrning av fastighet för nytt barnboende utifrån lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS), för att tillgodose behoven (2025-03-13 § 29). Vid detta sammanträde uppdaterades även antikorrupsionspolicy (§ 26).

Vid apriildirektionen tog direktionen del av förvaltningens underlag till budget 2026 och verksamhetsplan 2026–2028 (2025-04-29 § 44). Utifrån medlemmarnas budgetanvisningar beräknas för 2026 ett underskott om -65,0 mnkr, där -58,7 mnkr avser regionfinansierade verksamheter och -6,3 mnkr avser kommunfinansierade verksamheter. Vid detta sammanträde beslutades även att anta förvaltningens förslag på strategisk plan för boende för äldre (§ 47) samt kommunalförbundets lokalförsörjningsbehov 2025–2033 (§ 48).

Vid majdirektionen beslutades att godkänna reviderat förfrågningsunderlag avseende LOV Vårdval vårdcentral Norrtälje, vilket träder i kraft 1 september 2025 (2025-05-22 § 68). Genom revideringen ökar följsamheten till Region Stockholms förfrågningsunderlag och ger ökade förutsättningar till omställningen till god och nära vård, dels genom tillagda krav kring underleverantörer dels genom höjd ersättning. Vidare stärks arbete med att förebygga välfärdsbrottslighet samt kring kris- och beredskapsfrågor i villkoren.

I maj beslutades även att godkänna reviderat förfrågningsunderlag för LOV Kundval, hemtjänst, basal hemsjukvård och hemrehabilitering, att gälla från och med den 1 augusti 2025 (2025-05-22 § 70). Vid detta sammanträde beslutades även att utöka antalet korttidsplatser i Ängsgårdens äldreboende (§ 71), att omvandla korttidsplatser på Elmstagsårdens äldreboende till biståndsbedömt trygghetsboende och att teckna avtal med Tiohundra AB gällande biståndsbedömt trygghetsboende vid Elmstagsgården (§ 72).

Vid junidirektionen godkändes förvaltningens redovisning av årlig avtalsuppföljning av vård- och omsorgsleverantörer avtalsår 2024 (2025-06-18 § 83). Totalt har 45 avtalsområden följts upp varav 37 uppfyller avtalsvillkoren utan anmärkningar, sex påvisar brister och bedöms som delvis godkända och ett avtalsområde bedöms som ej godkänt. Inom samtliga områden med brister har åtgärdsplaner upprättats.

För att skapa riktning och uppföljning i sitt kvalitetsarbete beslutade direktionen den 2025-06-18, § 84, om årlig kvalitetsberättelse för kommunala verksamheter. Kommunalförbundets förvaltning har också tagit fram en flerårig digitaliseringsstrategi (KSON dnr 2025–384) för att möta behov av omställning och effektivisering.

I Region Stockholms budget 2025 har hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN) erhållit uppdraget: ”att utreda en fördelningsnyckel för fördelning av statsbidrag till KSON som förutom befolkningsandel beaktar ålderssammansättning och vårdbehov”. Arbetet med detta uppdrag har påbörjats och gör i samverkan mellan KSON och regionens hälso- och sjukvårdsförvaltning (HSF).

Tiohundra AB

Nytt ekonomisystem:

Under april bytte Tiohundra AB ekonomisystem till Raindance, dvs. det ekonomisystem som övriga nämnder och bolag i Region Stockholm använder. Till följd av detta byte samt den nya omorganisationen med nya verksamhetskoder till följd så kan det finnas avvikelser i utfallet som behöver korrigeras under kommande månader.

Organisatoriska frågor:

För att verksamheterna på bästa sätt ska kunna stödja Tiohundras långsiktiga plan fram till 2030 genomförs en omorganisation som påbörjades den 1 april. Först ut var Funktionsstöd och assistans samt Närsjukvård och psykiatri. Den 1 maj gick Hemtjänst och omsorgsboende in i den nya organisationen. Den 1 september ansluts också Norrtälje sjukhus. Omorganisationen är ett led i att klara utmaningarna inom vården och omsorgen de kommande åren.

Produktion och tillgänglighet:

Tiohundra har fortsatt god tillgänglighet vilket följande indikatorer bekräftar:

- 59 procent hade vistats högst fyra timmar på akutmottagningen.
- Inom den specialiserade vården hade 88 procent fått ett mottagningsbesök på Norrtälje sjukhus inom 30 dagar.
- Inom primärvården hade 96 procent fått en medicinsk bedömning av legitimerad personal inom 3 dagar.
- Inom barn- och ungdomspsykiatri (BUP) hade 83 procent fått ett första besök inom 90 dagar. Inom vuxenpsykiatri hade 92 procent fått ett besök inom 90 dagar.

2.3 Styrning och uppföljning av verksamheten

Uppdrag och mål

KSON ansvarar för att invånarna i Norrtälje kommun erhåller sammanhållen hälso-, sjukvård och omsorg, inklusive hälsofrämjande och förebyggande insatser. Verksamhet i egen regi bedrivs i bolagsform av Tiohundra AB.

Medlemmarnas styrning av KSON framgår av förbundsordningens uppdrag och mål om:

- God kvalitet i den sammanhållna vården och omsorgen
- Tillgänglighet för individen
- Hälsofrämjande och förebyggande insatser
- Innovativa samarbeten som ger samordnings- och effektiviseringsvinster.

Till de ovanstående målen kommer kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning.

Värdering av om god ekonomisk hushållning uppfyllts görs i en samlad bedömning av måluppfyllelsen utifrån förbundets strategiska inriktningar och indikatorer samt andra viktiga händelser under året.

Sjukvård och omsorgs förvaltning styrs utifrån sitt grunduppdrag som huvudman, beställare och myndighet, av lagar tex Socialtjänstlagen, Hälso-och sjukvårdslagen, förordningar och riktlinjer med mera.

Styrmodell



Med ny styrmodell tar förvaltningen ansatsen att leda mot visionen om invånaren har god hälsa. Effekterna som långsiktigt väntas uppnås är att invånarens behov är tillgodosedda och att behov möts med jämlik och jämställd vård och omsorg.

Tre strategiska inriktningar ger riktning i arbetet och säkerställer långsiktigheten i förvaltningens styrning mot visionen. För att följa utveckling över tid och att förvaltningens verksamhet styrs i riktning mot visionen finns ett antal indikatorer. De är långsiktigt satta i syfte att skapa uthållighet i styrning och med utgångspunkten att olika insatser, förändrings- och utvecklingsinitiativ förvaltningen vidtar, ger effekter på längre sikt.

Flera av indikatorerna baseras på data som uppdateras mer sällan då det just avser utveckling och förändring som behöver ses i ett längre tidsperspektiv och följas under flera år. Flera av dem är brukar- och patientrapporterade.

Nedan redogörs kortfattat för delårets uppföljning av indikatorerna och rekommendationer att ta med i förvaltningens fortsatta arbete.

Sammanfattande slutsats och iakttagelser:

- Vid en första uppföljning av indikatorerna är det för tidigt att dra långtgående slutsatser
- Några första iakttagelser görs om utveckling förefaller ske i önskad riktning. *Se nedan under visionen Invånaren har god hälsa, respektive strategisk inriktning om trend/iakttagelser. *
- Ger förvaltningen en första indikation på och vägledning till, om åtgärder behöver vidtas av förvaltningen för att stödja utveckling i önskad riktning under innevarande eller nästkommande verksamhetsår.

Rekommendationer och vidtagna åtgärder:

- Viktigt att fortsätta följa redan vidtagen åtgärd/förbättringsarbete kring trygg hemgång och utskrivningsprocess, som syftar till att undvika oplanerade återinskrivningar.
- Fortsätta den förstärkta satsningen på fysisk aktivitet på recept (FaR) som förefaller ge effekt genom vidtagna åtgärder som aktiv dialog om FaR, information och ekonomiskt incitament för vårdgivare.
- Se över förutsättningarna för primärvården att ge hälsofrämjande insatser, ex hälsosamtal.
- Fortsatt viktigt att kommunicera ut till invånare riktat om aktiviteter som erbjuds av föreningar och civilsamhället.
- Vidare, viktigt att fortsatt utveckla dialog och samverka med idéburen sektor för att främja utvecklingen av sociala aktiviteter för invånare som de kan tillhandahålla, som ett led i att motverka ofrivillig ensamhet samt främja hälsa.

Uppföljning

I delårsrapporter under verksamhetsåret rapporterar förvaltningen till direktionen om hur arbetet mot måluppfyllelse och strävanden i verksamhetsplan samt ekonomiskt utfall mot prognos. I

årsredovisning redovisas vid årets slut verksamhetens utfall, finansiering och ekonomisk ställning vid årets slut.

Uppföljning och återrapportering baseras i huvudsak på uppföljning och analys av indikatorer, beslutade uppdrag och huvudsakliga aktiviteter, samt ekonomiska resultat.

Utöver detta rapporterar förvaltningen mer detaljerade ekonomiska rapporter till direktionen utifrån tidplan samt anvisningar från respektive medlem.

2.3.1 Invånarna har god hälsa

Med utgångspunkt i visionen om att invånarna har god hälsa och de tre strategiska inriktningarna har ett antal indikatorer formulerats för planeringsperioden. Indikatorerna avser att över tid visa på förflyttningar inom särskilda områden. Indikatorerna spänner över flera verksamhetsområden, omfattar olika målgrupper och några är självrapporterade från invånare, patient och brukare.

Under planeringsperioden 2026–2027 avses fler indikatorer tillkomma till strategiska inriktningen om Ökad självständighet och trygghet med välfärdsteknik.

- **Bedömning God och nära vård och omsorg + hållbar socialtjänst:**

I samlad bedömning av indikatorerna (7 st.) är det för tidigt att bedöma måluppfyllelse och dra slutsatser av trend.

lakttagelser - Samordnad individuell plan (SIP) för enskild och oplanerad återinskrivning till Norrtälje sjukhus, indikerar på blygsam positiv utveckling sedan delår 1, 2025.

- **Bedömning Ökad självständighet och trygghet med välfärdsteknik:**

I samlad bedömning av indikatorerna (2 st.) bedöms måluppfyllelsen god, i linje med målsättning.

- **Bedömning Förebyggande insatser och prevention:**

I samlad bedömning av indikatorerna (6 st.) är det för tidigt att bedöma måluppfyllelse och dra slutsatser av trend. lakttagelser - antal samtal om levnadsvanor inom primärvården är få och förefaller gå i motsatt riktning än önskad. Noterbar positiv, om än liten, ökning av antalet förskrivningar av fysisk aktivitet på recept (FaR), indikerar att det finns potential för husläkarmottagningarna att arbeta mer preventivt och hälsofrämjande gentemot invånare.

Breddad och samordnad kommunikering av sociala aktiviteter med föreningar och civil samhället, samt utökning av träffpunktsverksamhet förefaller gett effekt då fler invånare är i aktiviteter genom avtal förvaltningen har med föreningar, civilsamhället.

Sambandet mellan indikatorn om samtalsmottagningen, en insats inom primärvården och indikatorn om BUP, en insats inom specialistvården, behöver följas över längre tid för att se om det ger effekt. Bygger på antagandet om samband mellan att besöken på BUP minskar, då fler barn och unga genom ny verksamhet med samtalsmottagning får tidigt stöd och tidiga insatser för lindrig psykisk ohälsa.

Indikatorer:
God och nära vård och omsorg + hållbar socialtjänst:

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Medicinsk bedömning inom tre dagar, primärvård	92,0%	93,0%	98,0%	88,7%	95,0%

Främst en mottagnings resultat jan-feb samt maj-juni som drar ner totalen. Medel i landet ligger på 85% motsvarande period samt 95,8% för Region Stockholm (inklusive Norrtälje).

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Delaktighet primärvård Patientrapporterat	80,4%	79,4%	85,0%	-	80,0%

Patientenkät. Nya resultat för delaktighet 2025 väntas i februari 2026, varpå utfall saknas.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Personer med Samordnad Individuell Plan (SIP)	33	47	40	30	40

Siffrorna för delårsrapport 1 blev felaktiga p.g.a. missade parametrar i uttaget av besöksstatistiken. Prognosen kan därför räknas upp.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Oplanerad återinskrivning 65 år och äldre mellan 1 - 30 dagar oavsett diagnos eller vårdgren inom hela slutenvården, somatisk vård	19,0%	15,8%	14,0%	17,1%	16,0%
Hemtjänst i sin helhet (nöjdhet). Brukarrapporterat	90,0%	88,0%	88,0%	88,0%	88,0%

De senaste åren har hemtjänstverksamheterna fått del av statsbidraget God omsorg och hälso- och sjukvård för äldre personer för att genomföra olika satsningar som ytterst handlar om att bidra till god vård och omsorg om de äldre. Hemtjänstverksamheterna har även fått möjlighet att erbjuda medarbetare validering och distansutbildning till undersköterska - ett erbjudande som förvaltningen ger verksamheterna möjlighet till genom samma statsbidrag. Det blir intressant - sett ur ett längre perspektiv - att se effekterna av detta och om det kan leda till ett förbättrat resultat, utöver att bibehålla ett redan gott resultat.

Nytt resultat i brukarundersökningen väntas under oktober månad 2025.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Särskilt boende för äldre i sin helhet (nöjdhet). Brukarrapporterat	83,0%	83,0%	83,0%	83,0%	83,0%

Under två års tid har verksamheterna fått del av statsbidraget God omsorg och hälso-och sjukvård för äldre personer, där syftet är att använda medlen på sådant sätt att det i slutändan kan bidra till ökad nöjdhet hos de boende på särskilda boenden. Det är även många särskilda boenden som deltar i den undersköterske-utbildning som förvaltningen erbjuder medarbetarna - via samma statsbidrag. Verksamheterna använder medlen på olika sätt, många satsningar går till trivselaktiviteter.

Ökad kompetens hos personalen på verksamheterna torde långsiktigt leda till ökad nöjdhet hos de boende och deras anhöriga. Noteras kan att Norrtälje ligger högt i nöjdhet i jämförelse med både region och riket.

Nytt resultat väntas i oktober månad 2025.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Ej biståndsbedömda insatser	34,0%	34,0%	48,0%	34,0%	34,0%

Prognos för 2025 justerad till 34 % med anledning av framflyttad tidplan till 2026 för genomförandet av flera insatser. Med beslutet som direktionen fattat (2025-06-18 § 82) väntas omställning av insatser fortlöpa i önskad riktning under 2026.

Beslutet innebär att kommuninvånare 80 år eller äldre utan individuell behovsprövning ska beviljas hemtjänstinsatser i form av: trygghetslarm, städ, tvätt, inköp, promenad, ledsagning samt avgiftsfri avlösning i hemmet vid anhörigvård.

Insatser som beslutet avser:

- Trygghetslarm
- Städ (två rum och kök samt toalett, en gång var tredje vecka)
- Tvätt (en gång varje vecka)
- Inköp (en gång varje vecka)
- Promenad (två timmar varje vecka)
- Ledsagning (fyra timmar i månaden)
- Avlösning (tio timmar i månaden).

Vägledande principer:

- Invånaren ska vara 80 år
- Invånaren ska vara folkbokförd i Norrtälje kommun
- Invånaren ska inte ha några pågående hemtjänstinsatser
- Maka/make alternativt sammanboende ska även den uppfylla kraven
- Invånare ska själv kunna ansöka om insatserna och själv kunna vara delaktig i planeringen av hur hjälpen ska genomföras. Insatsen avlösning undantaget.
- För insatsen avlösning ska det finnas en anhörigvårdare som i det egna hemmet långvarigt vårdar den äldre personen.

Ökad självständighet och trygghet med välfärdsteknik

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Införda digitala lösningar	3	3	7		5

Indikatorn avser införda digitala bastjänster inom socialtjänsten, i enlighet med rekommendationer från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Prognosen för 2025 har justerats ned, då resurser har omfördelats till andra prioriterade initiativ inom området välfärdsteknik.

Under perioden har upphandlingsarbete för läkemedelsautomater genomförts, liksom teknisk implementering av Säker digital kommunikation (SDK) mellan organisationer. För att indikatorn ska kunna öka förutsätts att dessa två projekt avslutas och införandet slutförs.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Digitala vårdkontakter, primärvården	2,8%	4,3%	5,0%	5,3%	5,0%

Förebyggande insatser och prevention

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Samtal om levnadsvanor inom primärvård	11 961	12 259	15 000	9 484	12 000

Siffrorna för delårsrapport 1 blev felaktiga p.g.a. missade parametrar i uttaget av besöksstatistiken. Prognosen kan därför räknas upp något.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Barn och ungdomar 0–5 år och 6–17 år som har kontakt med primärvård eller samtalsmottagningen för psykisk ohälsa			8,0%	2,7%	6,0%

Aggregeras över året så antas öka men prognosen sänks något. Ska analyseras i relation till BUP indikatorn, se nedan.

Data saknas för 2023–2024 med anledning av ny verksamhet och nytt avtal för Samtalsmottagningen varav prognos och mål även inte gått att beräkna och behöver anpassas. 2024 ändrades även rapporteringsanvisningar vilket bidrar till att det saknas jämförbara data med 2025.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Barn och ungdomar 0–5 år och 6–17 år som har kontakt med BUP	11 306	11 499	11 186	7 622	11 434

Utfall: Nybesök i relation till antalet listade folkbokförda barn i kommunen 0–18 år 3,3%

Prognos 5,1% (förändrad från 5,4%).

Det har fortsatt gått för kort tid för att analysera resultat och se samband med indikatorn om barn och unga i kontakt med primärvård och samtalsmottagningen för psykisk hälsa, dvs för tidigt att bedöma och se effekt av omställningen mot tidiga insatser.

Noteras att BUP:s totala besöksantal ökat för perioden där nybesök minskat, därmed även förändrad prognos.

Önskad riktning: Minska antalet besök på BUP (procentuell minskning över tid) Analyseras i relation till indikatorn om samtalsmottagningen, primärvård. Bygger på antagandet om samband mellan verksamheterna (örflyttning från BUP till Samtalsmottagningen).

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Förskrivningar fysisk aktivitet på recept (FaR)	492	378	1 000	347	600

Utfallet omfattar förskrivningar inom primärvårdsrehabilitering och mottagningar inom specialiserad fysioterapi då vårdcentraler i ringa omfattning förskriver FaR. Prognos är därför justerad nedåt mot uppsatt mål.

Antalet FaR fortsätter dock att öka under perioden maj–augusti 2025, även om ökningen är relativt blygsam. Arbetet med att införa ekonomisk ersättning för FaR pågår och väntas bidra till en ökad förskrivning framöver på husläkarmottagningarna. Trots den långsamma utvecklingen bedöms årets resultat bli högre än 2023 och 2024. FaR-koordinatören fortsätter att driva implementeringen genom olika aktiviteter riktade till vårdgivare inom primärvården samt till aktörer inom näringslivet.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Deltagare i aktiviteter inom samverkansavtal med föreningar, civil samhället	10 362	12 588	13 000	6 500	13 000

Deltagande på aktiviteter redovisas en gång om året (december).

Nytt för 2025 är att GEO-annonsering har använts för att informera om träffpunkterna. Mätningarna visar ett ökat besöksantal på Roslagsmodellens hemsida där det aktuella aktivitetsutbudet för vardera träffpunkten presenteras.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Självskattad hälsa 16 år + Självrapporterat	30,5%				

Inga nya siffror då indikatorn uppdateras vart fjärde år utifrån Region Stockholms folkhälsoenkät.

I Norrtälje kommun och KSON.s gemensamma lokala handlingsplan Det handlar om livet - psykisk hälsa och suicidprevention pågår aktiviteter som har bäring på indikatorn, exempelvis utbildning inom psykisk hälsa och suicidprevention till tjänstepersoner, anhörigstöd har flera olika gruppverksamheter och möjlighet till enskilda samtal.

2.4 God ekonomisk hushållning och ekonomisk ställning

Mål om god ekonomisk hushållning gäller långsiktigt och innebär för KSON-koncernen en ekonomi i balans över en treårsperiod, samtidigt som invånarna i Norrtälje kommun erhåller sammanhållen hälso-, sjukvård och omsorg, inklusive hälsofrämjande och förebyggande insatser. Följande principer gäller:

KSON-koncernen ska ha en ekonomi i balans enligt de krav som uttrycks i kommunallagen.

- I kommunalförbundets budget och verksamhetsplan ska anges verksamhetsmål och finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.
- Kommunalförbundets finansiella mål av betydelse för god ekonomisk hushållning är dels resultatmarginal – att det årliga ekonomiska resultatet för koncernen inte avviker mer än $\pm 1,0$ procent av den samlade omsättningen – dels soliditet, det vill säga att det egna kapitalet för koncernen vidmakthålls över planeringsperioden.

Värdering av om god ekonomisk hushållning uppfyllts görs i en samlad bedömning av måluppfyllelsen utifrån förbundets strategiska inriktningar och indikatorer samt andra viktiga händelser under året.

2.4.1 Finansiella mål

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Mål helår 2025	Utfall Aug 2025	Prognos 2025
Resultatmarginal (KSON-koncernen).	-3,5%	-2,4%	+ -1,0%	-2,4%	-2,2%
Soliditet (KSON-koncernen).	-4,2%	-9,1%	Öka	-12,2%	-13,9%

Kommunalförbundet redovisar ett underskott om -14,1 mnkr och Tiohundra redovisar ett underskott om -47,6 mnkr för perioden. Det sammantagna underskottet för perioden om -61,7 mnkr innebär en resultatmarginal om -2,4 procent och en soliditet om -12,2 procent. Med ett prognostiserat underskott om -17,9 mnkr för kommunalförbundet och -70,0 mnkr för Tiohundra AB motsvarar det en resultatmarginal om -2,2 procent och en soliditet om -13,9 procent. Det prognostiserade underskottet innebär att båda finansiella nyckeltal beräknas avvika från planerad nivå.

2.4.2 Sammanvägd bedömning

Värdering om god ekonomisk hushållning görs i en samlad bedömning av måloppfyllelsen utifrån förbundets strategiska inriktningar och indikatorer samt andra viktiga händelser under året.

Den samlade bedömningen av förflyttningar inom de tre strategiska inriktningarna - God och nära vård och omsorg + hållbar socialtjänst, Ökad självständighet och trygghet med välfärdsteknik samt Förebyggande insatser och prevention, visar naturligt på låg eller ingen förflyttning i relation till önskad riktning av förklarliga skäl, de behöver följas över flera år. Några av indikatorerna har även uppdaterade data mer sällan. Det är därför för tidigt att dra långtgående slutsatser. Det beaktat, förvaltningens bedömning är att målen delvis ska anses uppnådda. Inget talar för att utvecklingen inte kommer gå i önskad riktning i ett flerårigt perspektiv. Det prognostiserade underskotten inom koncernen innebär dock att de finansiella indikatorerna inte beräknas uppnås 2025.

I en sammanvägd bedömning om god ekonomisk hushållning vägs även viktiga händelser in, så som oförutsedda kostnadsökningar på grund av ökat behov samt komplexa ärenden. Vidare pågår ett arbete tillsammans med Tiohundra AB avseende att hantera särskilt komplexa ärenden samt att en utredning pågår för att bättre förstå kostnadsdrivande faktorer och identifiera möjliga åtgärder framåt avseende de ökade kostnaderna inom turbundna resor. Utöver detta redovisas i bilaga 1 aktiva åtgärder för en långsiktigt hållbar ekonomi samt i bilaga 3 Tiohundra AB:s åtgärdsplan för kostnadskontroll. Det pågår även en förstudie avseende möjliga effektiviseringar utifrån förvaltningens arbete med att förenkla och effektivisera KSON-koncernens interna organisation, styrning och ledning, samt att förenkla och effektivisera KSON-koncernens administration och stödfunktioner.

För 2024 var KSON:s balanskravsresultat, rensat från extra ersättningar avseende tidigare års underskott, -86,7 mnkr, och koncerns resultat -125,4 mnkr. Prognosen 2025 för KSON-koncernen uppgår till -87,9 mnkr vilket, trots prognostiserat underskott, innebär en förbättring motsvarande 37,5 mnkr.

Utifrån pågående arbete med kostnadskontroll och åtgärder för en långsiktigt hållbar ekonomi är det förvaltningens bedömning att god ekonomisk hushållning ska anses vara uppfylld.

2.4.3 Resultat och ekonomisk ställning

KSON

För 2025 prognostiserar kommunalförbundet ett ekonomiskt resultat om -17,9 mnkr, motsvarande 0,4 procent av omsättningen. Utfall och prognos redovisas närmare under avsnitt 6. Ekonomi & driftsredovisning.

I tabellen nedan redovisas finansieringen av KSON i form av medlemsbidrag från medlemmarna samt statsbidrag som avses att användas för att finansiera befintlig verksamhet. Under respektive verksamhetsområde redovisas nettokostnaden för verksamheten, det vill säga kostnader samt eventuella intäkter i form av momsersättning, omsorgs- och hyresavgifter samt försäljning av verksamhet.

Verksamhet (mnkr)	Budget Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2025	Avvikelse Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2024	Budget helår 2025	Prognos helår 2025	Avvikelse Budget- Prognos	Utfall 2024
Medlemsbidrag	2 589,8	2 589,8	0,0	2 516,3	3 884,8	3 948,2	63,4	3 783,5
Statsbidrag	54,5	54,5	0,0	61,4	81,7	96,7	15,0	128,1
Primärvård	-491,9	-485,7	6,3	-462,5	-737,9	-751,9	-14,0	-705,0
Specialiserad vård	-1 080,1	-1 097,0	-16,9	-1 176,7	-1 620,1	-1 682,4	-62,3	-1 747,1
Insatser för äldre personer	-641,6	-647,5	-6,0	-602,1	-962,6	-972,7	-10,1	-915,4
Insatser enligt LSS, SFB och HSL	-303,1	-305,3	-2,2	-285,9	-455,5	-458,4	-2,9	-436,2
Insatser till personer med funktionsnedsättning (ej LSS/SFB)	-84,3	-88,0	-3,7	-74,9	-126,7	-133,7	-7,0	-118,0
Färdtjänst/Riksfärdtjänst samt öppen förskola	-2,8	-2,8	-0,1	-1,8	-4,2	-4,2	0,0	-2,7
Förvaltning & politik inkl. finansiella poster	-39,6	-32,2	7,4	-32,4	-59,6	-59,6	0,0	-39,4
Resultat	1,0	-14,1	-15,1	-58,6	0,0	-17,9	-17,9	-52,2

Utfallet för perioden är -14,1 mnkr vilket är i linje med beräknad helårsprognos för 2025. Intäkterna beräknas bli högre än utfall för perioden i och med att tillskottet om 63,4 mnkr från Region Stockholm inte finns med i periodens utfall. Vad gäller kostnaderna så har alla avtal ännu inte justerats vilket innebär att kostnaderna kommer att bli högre längre fram. Även volymer och produktion tenderar att vara högt under hösten, vilket innebär högre kostnader under senare delen av året. Även eventuella ersättningar för överproduktion eller särskilda satsningar kan komma att ske under senare delen av året vilket inte speglas i det ackumulerade utfallet för 2025.

Prognosen för 2025 är -17,9 mnkr. Underskotten om -12,9 mnkr inom de regionfinansierade verksamheterna avser framför allt ökade kostnader Asih samt prognostiserad överproduktion vid Norrtälje sjukhus. För de kommunfinansierade verksamheterna prognostiseras ett underskott om sammantaget -5,0 mnkr vilket avser ökade kostnader avseende turbundna resor, ökade volymer inom särskilt boende för äldre, korttids- samt LSS-verksamhet samt ökade kostnader på grund av särskilt komplexa ärenden som kostat mer än vad som beräknats i budget.

Utöver medlemsbidraget ska medlemmarna tillföra specialdestinerade statsbidragen avsedda för KSON:s verksamhetsområden. Flera statsbidrag är riktade och kräver särskild prestation och kan därmed inte finansiera drift av befintlig verksamhet. Vad gäller statsbidragen från Region Stockholm eftersträvas en följsamhet till regionens hantering av statsbidragen. För 2025 prognostiseras en intäkt om 74,7 mnkr avseende statsbidrag från Region Stockholm och 22,0 mnkr avseende statsbidrag från Norrtälje kommun. Den höga nivån på statsbidrag 2025 speglar den nivå på statsbidrag som väntas till sektorn, men innebär samtidigt en ekonomisk risk för förvaltningen som behöver värderas löpande så snart villkoren för statsbidragen offentliggörs. I skrivande stund är de prognostiserade statsbidragen via regionen något högt beräknade vilket innebär att ifall statsbidragen blir lägre kommer även utfallet att försämrats med motsvarande belopp.

Tiohundra AB

Tiohundra AB redovisar per augusti ett ackumulerat resultat på -47,6 miljoner kronor. Detta innebär att det egna kapitalet uppgår till 5,3 miljoner kronor och underskriver därmed hälften av bolagets registrerade aktiekapital. För att bolaget inte ska behöva tillämpa aktiebolagslagens bestämmelser om likvidation och konkurs har KSON beslutat om en kapitaltäckningsgaranti på 100 miljoner.

En viktig förklaring till den negativa resultatutvecklingen är att bolaget i januari bokfört prisbasbeloppseffekten kopplat till bolagets pensionskostnader.

Prognosen uppgår till -70 miljoner kronor varav -20 mnkr beror på ökade pensionskostnader. Dessa kostnader beror på att man i regionen har gått igenom alla pensioner i och med den avbolagiserings som gjorts. Det resulterade i justeringar vilket påverkade kostnaderna för Tiohundra och medförde en ökning om 20 mnkr vilket inte budgeterats för. Resterande underskott är främst inom hemtjänstverksamheten samt inom närsjukvården, och då framför allt de perifera vårdcentralerna.

Resultatet per augusti samt prognos för 2025 fördelas på bolagets verksamheter enligt tabellen nedan.

Verksamheter:	Ack utfall augusti 2024	Ack utfall augusti 2025	Prognos 2025
Närsjukvård (Vårdcentral, BMM, BVC, Bumm samt öppen förskola)	-5,8	-11,2	-16,0
Psykiatri	-13,0	-1,3	-2,0
Hemtjänst (inkl. trygghetsjour, nattpatrull samt installationsgruppen)	-16,6	-15,2	-24,0
Omsorgsboende (inkl. korttidsboende)	-7,7	1,5	-5,0
Funktionsstöd	3,2	0,4	0,9
Personlig assistans	-7,0	-2,4	-3,9
Norrtälje sjukhus	0,7	-14,7	-5,0
Bolagsgemensam service	5,4	8,2	5,0
Bolagsövergripande (pensioner)	17,0	-12,9	-20,0
Totalsumma	-23,9	-47,6	-70,0

För att förbättra det ekonomiska resultatet arbetar bolaget bland annat med handlingsplaner inom samtliga verksamheter. Fokus är på att dämpa kostnaderna men även att öka produktionen och därmed även intäkterna.

Direktionen beslutade i maj (2025-05-22 § 64) att begära en rapport i samband med delårsrapport 2 2025 av styrelsen för Tiohundra AB om hur deras arbete med åtgärdsplan för kostnadskontroll fortlöper, se bilaga.

Under 2025 utreder förvaltningen möjlighet att samordna administration och stödfunktioner i KSON-koncernen i syfte att minska kostnader och effektivisera verksamheterna.

KSON-koncernen

KSON-koncernens prognostiserade egna kapital vid årets slut beror på de ekonomiska resultat som både KSON och bolaget redovisar för räkenskapsåret. Tillsammans prognostiseras ett underskott på -87,9 mnkr för 2025. Koncernens egna kapital är därmed fortsatt negativt. Att det

tidigare varit positivt beror i huvudsak på förbundsmedlemmarnas finansiering av KSON:s villkorade aktieägartillskott till Tiohundra AB.

Då Tiohundra AB inte ingår i någon bolagskoncern ställs krav på hög soliditet. Enligt beräkningar av Region Stockholm krävs en soliditet på cirka 23 procent i Tiohundra AB. I bokslut 2024 redovisade bolaget en soliditet om 3,7 procent. För att undvika att aktiebolagslagens bestämmelser om likvidation och konkurs aktiveras (SFS 2005:551, 25 kap) har direktionen i stället ställt ut en oåterkallelig kapitaltäckningsgaranti till Tiohundra AB om högst 100 mnkr, till och med maj 2027 (2024-11-21 § 130). Förbundsmedlemmarna har förbundit sig att vid behov lämna motsvarande tillskott till KSON.

Koncernens utveckling (mnkr)	2025 prognos	2025 Ack. aug	2024	2023	2022	2021
Årets resultat efter finansiella poster	-87,9	-61,7	-90,9	-119,2	48,7	6,7
Eget kapital	-241,5	-215,3	-153,6	-62,6	56,6	7,9
Soliditet koncern (%)	-13,9%	-12,2%	-9,1%	-4,2%	3,9%	0,5%
Resultatmarginal koncernen (%)	-2,2%	-2,4%	-2,4%	-3,5%	1,6%	0,2%

2.5 Balanskrav

I den budget för 2025 som beslutades om i direktionen i december 2024 konstateras att KSON har underskott sedan tidigare år och att det är viktigt att se över finansieringen av KSON för att säkerställa det egna kapitalet och återställa tidigare års underskott.

För 2025 prognostiseras ett underskott om -17,9 mnkr, vilket behöver återställas senast 2028, enligt tabellen nedan.

Balanskrav per år (mnkr)	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Prognos 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Balanskravsresultat	-5,8	-18,7	-73,2	-86,7	-17,9	0,0	0,0	0,0
Varav Region Stockholm	-34,5	-31,6	-72,4	-52,3	-12,9	0,0	0,0	0,0
Varav Norrtälje kommun	28,7	12,9	-0,8	-34,4	-5,0	0,0	0,0	0,0
Underskott 2021 återställt under 2024				34,5				
Underskott 2022 återställt under 2024					0,0			
Del av underskott 2023 återställt 2024, resterande del behöver återställas senast år 2026						63,2		
Återställande av underskott 2024 senast år 2027							86,7	
Återställande av underskott 2025 senast år 2028								17,9

I revisorernas utlåtande avseende delårsrapport 2 2024, Dnr 2024–387, skriver de förtroendevalda revisorerna att de ser med mycket stor oro på den bristande uppfyllnadsgraden vad gäller de finansiella målen och balanskravet. De skriver vidare att det kan medföra konsekvenser i kommande ansvarsprövning av direktionen.

Till god ekonomisk hushållning hör att intäkterna ska vara större än kostnaderna. Om kostnaderna för ett visst räkenskapsår överstiger intäkterna, ska det negativa resultatet regleras och det redovisade egna kapitalet enligt balansräkningen återställas under de närmaste tre

åren. Om underskotten då inte kunnat återställas av KSON har förbundsmedlemmarna att fylla bristen (SFS 2017:725, 9 kap, 11 §).

Under 2024 återställde Region Stockholm underskottet avseende de regionala delarna 2021, motsvarande 34,5 mnkr, vilket för KSON innebär att även underskott för 2022 samt del av underskottet för 2023 återställts.

Den del av underskottet från år 2023 som ännu inte återställts, motsvarande 63,2 mnkr, samt 2024 års underskott om 86,7 mnkr ska återställas senast år 2026–2027, men kan också delas upp och återställas i delar beroende på resultat 2025–2027. Sammantaget är det 149,9 mnkr som behöver återställas senast år 2026–2027 antingen genom ökad finansiering alternativt effektivisering av verksamhet.

KSON:s intäkter bestäms i stort av förbundsmedlemmarna, medan kostnaderna i huvudsak beror på KSON:s ersättningar till vård- och omsorgsgivare. Av dessa kostnader utgör det helägda Tiohundra AB cirka hälften, vilket innebär att bolagets resultat har stor inverkan på KSON:s ekonomiska ställning. Omkring en fjärdedel av kostnaderna är betalningar till Region Stockholm.

2.6 Väsentliga personalförhållanden

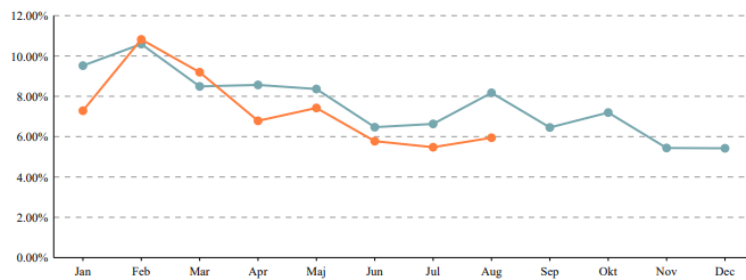
KSON

KSON:s förvaltning bistår direktionen i myndighetsutövning för enskild samt inom ägar- och beställarstyrning samt med utvecklings- och utredningsuppdrag. Antal tillsvidareanställda tjänstepersoner i förvaltningen beräknas under 2025 till 37 årsarbetare. Myndighetsutövning för enskilda utgör en del av KSON:s kärnverksamhet och omfattar personal som arbetar med bistånd till äldre personer och personer med funktionsnedsättning. Antal tillsvidareanställda i kärnverksamheten beräknas utgöra 79 årsarbetare under 2025. Sammantaget beräknas 116 årsarbetare under 2025.

Den sammanlagda sjukfrånvaron för KSON:s förvaltning och dess kärnverksamhet var under perioden 7,3 procent, varav 4,5 procenten heter avser långtidsfrånvaro (> 59 dagar). Korttidsfrånvaron (≤ 59 dagar) är med andra ord låg. Vid en analys ses att långtidsfrånvaron är relaterad till enskilda individers livssituation.

KSON	Sjukfrv % Aug 2025	Sjukfrv % Jan - Aug 2025	Sjukfrv % >59 dagar Jan-Aug 2025
Alla åldrar	5,9%	7,3%	4,5%
Alla kön	5,9%	7,3%	4,5%
Kvinna	5,4%	6,8%	3,8%
Man	9,0%	10,1%	8,5%

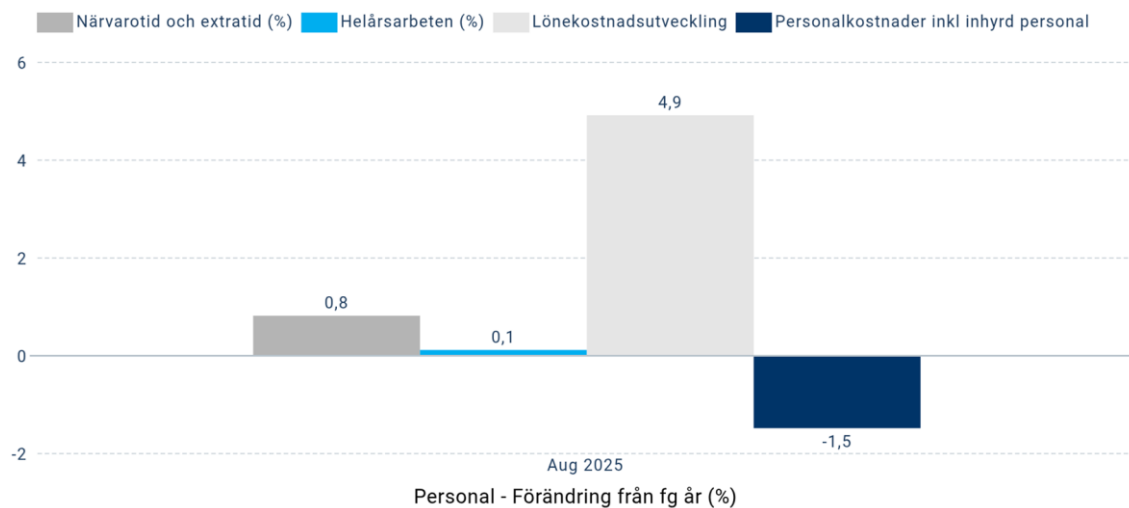
Sjukfrånvaro jämförelse föregående år:



		Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
2024	Sjukfrv %, vald månad	9.52%	10.59%	8.49%	8.56%	8.36%	6.47%	6.63%	8.17%	6.45%	7.19%	5.44%	5.42%
2025	Sjukfrv %, vald månad	7.28%	10.82%	9.19%	6.78%	7.42%	5.77%	5.48%	5.94%				

Tiohundra AB

Personal – förändring från föregående år (%)



	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. % utfall fg år	Prognos År	Budget År
Personal - Helårsarbeten	2 147	2 100	47	0,1 %	2 100	2 100
Extratid	329			7,2 %		
Totalt	2 476			1 %		

* Helårsarbeten, är närvaro och frånvaro, vilket sammantaget motsvarar den avtalade tiden för sysselsättningsgraden i förhållande till aktuellt antal dagar under perioden, enligt [Tableau](#).
** Budget rapporteras inte på extratid.

Närvarotiden, inklusive extratid, har ökat med 0,8 procent jämfört med motsvarande period föregående år. Antal helårsarbeten är 0,1 procent högre än föregående år.

Lönekostnadsutvecklingen har ökat med 4,9 procent jämfört med motsvarande period föregående år vilket förklaras av en förhållandevis hög lönerrevision men även högre kostnader för övertid samt sjuklönekostnader.

Sjukfrånvaro

Procentuell sjukfrånvaro	Utfall	Utfall fg år
Procentuell sjukfrånvaro totalt	7,6	7,59
- varav kvinnor	7,83	4,14
- varav män	5,17	4,97
Fördelat på period		
1 - 14 dagar	2,89	2,88
15 - 90 dagar	1,07	1,42
91 - dagar	2,38	3,29

Sett till helheten ligger sjukfrånvaron stabilt i jämfört med föregående år. Observera att föregående års rapportering, rapporterade felaktiga värden för den procentuella sjukfrånvaron för män och kvinnor respektive. Detta eftersom det antogs att det som skulle visas var delarna av totalen. Det vill säga att sjukfrånvaron för män och kvinnor skulle adderas ihop till det totala värdet. Detta är dock en felaktig beräkning då både antalet arbetade timmar och antalet sjukfrånvaro-timmar skiljer sig åt mellan könen. Sjukfrånvaron är därmed beräknad för de olika könen genom att dela totalt antal sjukfrånvarotimmar med totalt antal arbetade timmar respektive för de olika könen. Detta gör att det inte går att se utifrån föregående års siffror om det skett en minskning eller inte. Om vi i stället jämför med 2023 års delårsredovisning ser vi att sjukfrånvaron har minskat för både män och kvinnor. Störst är skillnaden för kvinnors sjukfrånvaro som minskat med cirka 1 procentenhet. Mäns sjukfrånvaro har minskat med 0,3 %.

Sett till sjukfrånvaro uppdelat på perioder har korttidsfrånvaron (1–14 dagar) minskat marginellt, sjukfrånvaro dag 15–90 minskat med några tiondelar och sjukfrånvaro dag 91 eller mer har minskat med mer än en procentenhet. Korttidsfrånvaron ligger kvar på relativt stabil nivå, det är fortsatt viktigt att arbeta för att minska denna, både ur ett ekonomiskt perspektiv och sett till arbetsmiljön. Långtidssjukfrånvaro är ofta problematisk och svår att analysera då det finns aspekter bakom långtidssjukfrånvaro som ibland ligger bortom arbetsgivarens möjlighet att påverka. Det är dock positivt att den minskat med över en procentenhet i jämförelse mot föregående år.



3. Resultaträkning

KOMMUNALFÖRBUNDET (KSON)					KONCERNEN			
MNKR	Utfall 2024 jan- aug	Utfall 2025 jan-aug	Budget 2025	Prognos 2025	Utfall 2024 jan- aug	Utfall 2025 jan-aug	Budget 2025	Prognos 2025
Verksamhetens intäkter	2 829,4	2 946,9	4 417,0	4 490,3	2 984,8	3 093,6	4 666,2	4 658,4
varav jämförelsestörande	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Verksamhetens kostnader	-2 886,1	-2 964,2	-4 417,0	-4 508,2	-2 956,2	-3 101,4	-4 586,2	-4 663,3
varav jämförelsestörande	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Av- samt nedskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0	-18,7	-18,2	-31,0	-28,0
Verksamhetens nettokostnader	-56,8	-17,3	0,0	-17,9	9,9	-26,0	49,0	-32,9
Verksamhetens resultat	-56,8	-17,3	0,0	-17,9	9,9	-26,0	49,0	-32,9
Finansiella intäkter	0,1	4,0	0,0	0,0	14,4	15,5	0,0	0,0
Finansiella kostnader	-1,9	-0,9	0,0	0,0	-104,9	-51,2	-49,0	-55,0
Resultat efter finansiella poster	-58,5	-14,1	0,0	-17,9	-80,5	-61,7	0,0	-87,9
Extraordinära poster	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets resultat	-58,5	-14,1	0,0	-17,9	-80,5	-61,7	0,0	-87,9

4. Balansräkning

	KOMMUNALFÖRBUNDET (KSON)		KONCERNEN	
MNKR	2025-08-31	2024-12-31	2025-08-31	2024-12-31
TILLGÅNGAR				
Anläggningstillgångar				
Immateriella anläggningstillgångar				
Övriga immateriella anläggningstillgångar	0,0	0,0	4,9	2,4
Materiella anläggningstillgångar				
Mark, byggnader, tekniska anläggningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Maskiner och inventarier	0,0	0,0	67,8	76,2
Övriga materiella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0
Finansiella anläggningstillgångar				
Värdepapper, aktier och andelar	33,2	33,2	0,0	0,0
Bostadsrätter	0,0	0,0	0,0	0,0
Långfristiga fordringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa anläggningstillgångar	33,2	33,2	72,7	78,6
Bidrag till infrastruktur	0,0	0,0	0,0	0,0
Omsättningstillgångar				
Förråd	0,0	0,0	0,0	0,0
Exploateringstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0
Kortfristiga fordringar	181,2	277,5	345,4	415,4
Kortfristiga placeringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Kassa och bank	449,2	260,2	1 344,1	1 189,4
Summa omsättningstillgångar	630,4	537,7	1 689,5	1 604,8
SUMMA TILLGÅNGAR	663,6	570,9	1 762,2	1 683,4
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER				
Eget kapital				
Periodens resultat	-14,1	-52,2	-61,7	-90,9
Resultatutjämningsreserv	0,0	0,0	0,0	0,0
Övrigt eget kapital	-173,3	-121,1	-153,6	-62,6
Summa eget kapital	-187,4	-173,3	-215,3	-153,6
Avsättningar				
Avsättningar för pensioner	32,9	30,7	1 092,1	1 046,8
Övriga avsättningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa avsättningar	32,9	30,7	1 092,1	1 046,8
Skulder				
Långfristiga skulder	103,2	103,2	55,0	55,0
Kortfristiga skulder	714,9	610,3	830,4	735,2
Summa skulder	818,1	713,5	885,4	790,2
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER	663,6	570,9	1 762,2	1 683,4

Ansvarsförbindelser	Inga	Inga	Inga	Inga
Pensionsförpliktelser	0,0	0,0	0,0	0,0
Borgensåtaganden	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga ansvarsförbindelser	0,0	0,0	0,0	0,0

5. Noter

Not 1. Redovisningsprinciper

Redovisningen har upprättats i överensstämmelse med Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR, vilken även gäller kommunalförbund) och utifrån god redovisningssed med gällande rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR). Tillämpade redovisningsprinciper har inte ändrats sedan det senast upprättade bokslutet (2024).

Not 2. Cykliska effekter

Semesterlöneskulden påverkar periodutfallet med en minskad kostnad trots att prognosen för helåret är en mindre ökning av semesterlöneskulden orsakat av årets löneökningar. Detta får till effekt att prognosen över resultatet för helåret pekar på ett sämre resultat än periodresultatet i delårsbokslutet. Under året har volymerna succesivt ökat vilket leder till att kostnaderna förväntas ligga på högre nivåer under kvarvarande period. Detta innebär att prognosen pekar på ett sämre resultat än periodresultatet i delårsbokslutet. Det är även några avtal som förändras under hösten vilket också innebär en högre kostnad under hösten och en sämre prognos än periodresultatet.

Not 3. Generella statsbidrag

KSON har inga generella statsbidrag.

Not 4. Jämförelsestörande och extraordinära poster

KSON har inga jämförelsestörande och extraordinära poster.

Not 5. Effekter av ändrade uppskattningar och bedömningar

Inga förändringar har skett av tidigare uppskattningar och bedömningar.

Not 6. Ansvarsförbindelser

Kommunalförbundet har inga ansvarsförbindelser.

Not 7. Sammanställd redovisning

Koncernredovisningen har upprättats enligt förvärvsmetoden med proportionell konsolidering, vilket innebär att moderföretagets bokförda värde av aktier i dotterföretag eliminerats mot dotterföretagets egna kapital vid förvärvet. Materiella anläggningstillgångar har delats upp på betydande komponenter när dessa har väsentligt olika nyttjandeperioder.

6. Ekonomi & driftsredovisning

Budgeten för verksamhetsåret 2025 är beräknat på volymer enligt Norrtälje kommuns befolkningsprognos som togs fram under 2024. Ersättningar till kommunalförbundets vård- och omsorgsgivare har höjts till en nivå som bedöms rimlig utifrån uppdraget.

I tabellen nedan redovisas KSON:s intäkter och kostnader.

6.1 Resultaträkning

KSON (mnkr)	Budget Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2025	Avvikelse Jan - Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2024	Budget helår 2025	Prognos helår 2025	Avvikelse Budget- Prognos	Utfall 2024
Försäljningsintäkter	33.2	33.1	-0.2	30.1	49.8	49.8	0.0	46.1
Taxor och avgifter	33.5	35.0	1.5	31.7	50.3	50.3	0.0	48.3
Hyror och arrenden	36.5	36.5	0.0	8.5	54.7	54.7	0.0	12.8
Bidrag	2 770.7	2 778.8	8.1	2 699.6	4 156.0	4 229.3	73.3	4 144.1
Övriga intäkter	70.8	63.5	-7.3	59.6	106.2	106.2	0.0	96.9
Övriga finansiella intäkter och kostnader		4.0	4.0	0.1		0.0	0.0	9.7
Summa Intäkter	2 944.7	2 950.9	6.2	2 829.4	4 417.0	4 490.3	73.3	4 357.8
Anläggnings - och underhållsmaterial, drift		-0.1	-0.1			0.0	0.0	0.0
Lämnade bidrag	-22.8	-39.9	-17.1	-177.2	-34.2	-54.2	-20.0	-229.6
Köp verksamhet	-2 506.8	-2 499.7	7.1	-2 355.8	-3 760.2	-3 802.7	-42.5	-3 624.5
Personalkostnader inkl. ersättningar	-70.4	-64.4	6.0	-60.0	-107.2	-105.9	1.3	-92.8
Lokal och markhyror	-86.9	-85.1	1.8	-52.4	-130.3	-130.3	0.0	-78.5
Fastighetskostnader och fastighetsentreprenader	-0.4	-0.3	0.1	-0.3	-0.6	-0.6	0.0	-0.4
Övriga verksamhetskostnader	-256.3	-274.6	-18.3	-240.4	-384.5	-414.5	-30.0	-382.3
Avskrivning och finansiella kostnader		-0.9	-0.9	-1.9		0.0	0.0	-1.9
Summa Kostnader	-2 943.6	-2 965.1	-21.4	-2 888.0	-4 417.0	-4 508.2	-91.2	-4 410.0
Resultat	1.1	-14.1	-15.2	-58.5	0.0	-17.9	-17.9	-52.2

6.1.1 Intäkter

Intäkterna för 2025 beräknas till 4 490,3 mnkr vilket är en ökning om 132,5 mnkr, motsvarande 3,0 procent, jämfört med utfall 2024. Den största delen av intäkterna är medlemsbidrag samt stadsbidrag vilket redovisas särskilt under stycke 2.1.1. Andra intäkter är främst omsorgs- och hyresavgifter samt momsersättning. Anledningen till att hyresintäkterna ökar 2025 jämfört med tidigare år är på grund av en ny överenskommelse med fastighetsavdelningen på Norrtälje kommun där KSON kommer att betala hela hyreskostnaden och samtidigt få hela hyresintäkten. Under övriga intäkter redovisas intäkter avseende sålda vård och omsorg till andra kommuner och regioner, vilket beräknas öka något under 2025.

6.1.2 Kostnader

Kostnaderna inför 2025 beräknas till 4 508,2 mnkr vilket är en ökning om 98,2 mnkr, motsvarande 2,2 procent, jämfört med utfall 2024.

Den största posten avser köp av verksamhet vilket prognostiseras till 3 802,7 mnkr för 2025. Under posten övriga verksamhetskostnader redovisas bland annat kostnaden för läkemedel vilket beräknas till 334,4 mnkr 2025, samt kostnaden för turbundna resor, 38,8 mnkr för 2025. Sammantaget beräknas dessa kostnader uppgå till 4 175,9 mnkr 2025, motsvarande cirka 93 procent av de totala kostnaderna.

6.1.3 Personalkostnader

KSON:s totala kostnader för personal inklusive avgifter prognostiseras till 105,9 mnkr 2025 vilket är något lägre än budget 2025. I den kostnaden ingår förutom förvaltningen inklusive myndighetsutövning även arvoden till politiker samt till kontaktpersoner. Se mer under stycke 2.6.

Kostnadsökningen 2025 jämfört med utfall 2024 beror dels på årlig löneökning dels högre kostnader för kontaktpersoner samt att anhörigstödet har förstärkts med en tjänst utifrån ett utökat behov hos invånarna. Vissa tjänster finansieras med statsbidrag för att möjliggöra ett förstärkt utvecklingsarbete inom särskilda områden, vilket för 2025 beräknas till 5,9 mnkr och avser:

- Formeringsledare hållbar socialtjänst, motsvarande 2 tjänster, 1,5 mnkr
- Utvecklingstjänster digitalisering, nära vård, psykisk hälsa och hållbar socialtjänst, 4 tjänster, 3,6 mnkr
- Förstärkning medicinskt ansvarig för rehabilitering, MAR och samordnare för fysisk aktivitet på recept, FAR, 0,8 mnkr

Lönekostnaden för samtliga anställda på förvaltningen, inklusive de statsbidrag som finansierar vissa tjänster, beräknas uppgå till 90,5 mnkr, vilket motsvarar 2,3 procent av medlemmarnas bidrag 2025.

6.1.4 Övriga kostnader

Lämnade bidrag år 2024 inkluderar den extra ersättning avseende höjda pensionskostnader som betalats ut till Tiohundra AB vilket finansieras av extra medlemsbidrag och redovisas även som motsvarande intäkt 2024. För 2025 beräknas pensionskostnaderna vara lägre igen och kompenseras inte för, därav finns varken kostnader eller intäkter avseende detta i budget och prognos 2025.

Kostnaden avseende hyror ökar med 51,9 mnkr jämfört med utfall 2024. Det beror på att man förändrar arbetssättet under 2025 så att KSON får alla hyresintäkter, men även motsvarande kostnadsökning. Resterande ökning beror på ökade hyreskostnader enligt avtal med Norrtälje kommun, dels årlig uppräknings av hyror, dels ökade elkostnader men även ökning avseende nya boenden, till exempel ett nytt stödboende som öppnas under 2025.

Övriga verksamhetskostnader består främst av kostnader avseende läkemedel samt färdtjänst, se stycke 6.1.2. Resterande del, 41,3 mnkr (motsvarande 0,9 procent av den totala kostnaden), är gemensamma förvaltningsövergripande kostnader så som lokalhyra, städ, datorer, licensavgifter, bilar mm. En stor del av detta tillhandahålls av Norrtälje kommun som fakturerar dessa kostnader. Här redovisas även kostnad för digitalisering samt välfärdsteknik som budgeterats för 2025. Det avser bland annat införande av läkemedelsautomater, datadrivet beslutsstöd, larmmottagningssystem med mera.

6.2 Driftsredovisning

Utifrån förbundsordningen har uppdraget delats in i sju verksamhetsområden, enligt följande:

1. Primärvård
2. Specialiserad vård
3. Insatser för äldre personer
4. Insatser för personer med funktionsnedsättning (LSS, SFB & HSL)
5. Insatser för personer med funktionsnedsättning (ej LSS & SFB)
6. Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola
7. Förvaltning & politik

De olika verksamhetsområdena är anpassade efter den verksamhetsindelning som Statistiska centralbyrån (SCB) använder sig av för rapportering i räkenskapssammandraget (RS).

Ovanstående verksamheter delas även in under region- respektive kommunfinansierad verksamhet enligt följande:

Regionfinansierad verksamhet:

- Primärvård
- Specialiserad vård
- Förvaltning & politik, fördelas mellan medlemmarna.

Kommunfinansierad verksamhet:

- Insatser för äldre personer
- Insatser för personer med funktionsnedsättning (LSS, SFB & HSL)
- Insatser för personer med funktionsnedsättning (ej LSS & SFB)
- Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola
- Förvaltning & politik, fördelas mellan medlemmarna.

I tabellen nedan redovisas finansieringen av KSON i form av medlemsbidrag samt eventuella övriga satsningar från medlemmarna samt statsbidrag som avses att användas för att finansiera befintlig verksamhet. Enligt prognosen för 2025 ökar finansieringen med 133,3 mnkr jämfört med 2024. Om man bortser från medlemmarnas ersättning av ökade pensionskostnader 2024 blir ökningen i stället 294,2 mnkr, motsvarande 7,5%.

Under respektive verksamhetsområde redovisas nettokostnaden för verksamheten, det vill säga kostnader samt eventuella intäkter i form av momsersättning, omsorgs- och hyresavgifter samt försäljning av verksamhet. Nettokostnaderna prognostiseras till +99,1 mnkr 2025 jämfört med utfall 2024. Bortsett från de ökade pensionskostnaderna 2024 blir ökningen i stället +260,0 mnkr, motsvarande 6,8%, vilket beror på höjda ersättningar samt ökade volymer.

Utfallet för perioden är -14,1 mnkr vilket är i linje med beräknad helårsprognos för 2025. Sammantaget prognostiseras ett underskott om -17,9 mnkr för 2025 för KSON, där -12,9 mnkr avser regional verksamhet och -5,0 mnkr avser kommunal verksamhet, enligt tabellen nedan.

Att finansieringen ökar mer än nettokostnaderna för verksamheterna är nödvändigt för att undvika fortsatta underskott.

Finansiering och nettokostnader per verksamhetsområde (mnkr)	Budget Jan – Aug 2025	Utfall Jan - Aug 2025	Avvikelse Jan – Aug 2025	Utfall Jan – Aug 2024	Budget helår 2025	Prognos helår 2025	Avvikelse Budget-Prognos	Utfall 2024
Medlemsbidrag Region Stockholm*	1 542,0	1 542,0	0,0	1 449,0	2 313,0*	2 376,4	63,4	2 208,0
Övriga satsningar Region Stockholm**	0,0	0,0	0,0	122,2**	0,0	0,0	0,0	144,1**
Stadsbidrag Region Stockholm	49,8	49,8	0,0	54,7	74,7	74,7	0,0	105,9
Medlemsbidrag Norrtälje kommun	1 047,8	1 047,8	0,0	934,5	1 571,8	1,571,8	0,0	1 414,6
Övriga satsningar Norrtälje kommun**	0,0	0,0	0,0	10,6**	0,0	0,0	0,0	16,8**
Stadsbidrag Norrtälje kommun	4,7	4,7	0,0	6,7	7,0	22,0	15,0	22,2
Summa finansiering	2 644,3	2 644,3	0,0	2 577,7	3 966,5	4 044,9	78,4	3 911,6
Primärvård	-491,9	-485,7	6,3	-462,5	-737,9	-751,9	-14,0	-705,0
Specialiserad vård	-1 080,1	-1 097,0	-16,9	-1 176,7	-1 620,1	-1 682,4	-62,3	-1 747,1
Insatser för äldre personer	-641,6	-647,5	-6,0	-602,1	-962,6	-972,7	-10,1	-915,4
Insatser enligt LSS, SFB och HSL	-303,1	-305,3	-2,2	-285,9	-455,5	-458,4	-2,9	-436,2
Insatser till personer med funktionsnedsättning (ej LSS/SFB)	-84,3	-88,0	-3,7	-74,9	-126,7	-133,7	-7,0	-118,0
Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola	-2,8	-2,8	-0,1	-1,8	-4,2	-4,2	0,0	-2,7
Förvaltning och politik	-39,6	-35,4	4,2	-30,6	-59,6	-59,6	0,0	-47,1
Finansiella poster	0,0	3,2	3,2	-1,8	0,0	0,0	0,0	7,7
Summa nettokostnader	-2 643,3	-2 658,5	-15,1	-2 636,3	-3 966,5	-4 062,9	-96,3	-3 963,8
Resultat	1,1	-14,1	-15,1	-58,5	0,0	-17,9	-17,9	-52,2
Återställande av tidigare års underskott	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	34,5
Balanskravsresultat	1,1	-14,1	-15,1	-58,5	0,0	-17,9	-17,9	-86,7
Varav Region	0,1	-6,9	-7,0	-29,4	0,0	-12,9	-12,9	-52,3
Varav kommun	1,0	-7,2	-8,2	-29,1	0,0	-5,0	-5,0	-34,4

*Inklusive en intäkt i form av behov av ovan nämnda anslagsuppräknning avseende primärvård via HSF, 17,4 mnkr.

**Under 2023–2024 tillförde medlemmarna extra medel avseende pensionskostnader till Tiohundra. Detta sker inte under 2025, så varken intäkt eller kostnad avseende ökade pensionskostnader finns med i budgetberäkningen 2025.

6.2.1 Primärvård

Under verksamhetsområdet Primärvård prognostiseras ett underskott om -14,0 mnkr jämfört med budget.

Kostnaden för läkemedelsförmånen prognostiseras ett underskott om 17,8 mnkr jämfört med budget. Det är en kostnadsökning med 17,1 mnkr jämfört med föregående år, motsvarande 5,4%.

För hemsjukvård och hemrehab inom kundvalet prognostiseras ett överskott om 3,8 mnkr och övriga verksamheter förväntas vara i nivå med budget 2025.

6.2.2 Specialiserad vård

För verksamhetsområdet prognostiseras ett underskott om -62,3 mnkr jämfört med budget.

Underskottet avser främst de verksamheter som Region Stockholm ansvarar för, så som kostnader för vård vid regionens övriga vårdval, -15,0 mnkr, samt akutsjukhus, -30,6 mnkr. Största ökningen mot budget står Specialiserad vård, Karolinska och Danderyd för. Inom Specialiserad vård ser vi största ökningen inom Rehabilitering. Dessa kostnader är svåra att prognostisera då produktionen tenderar att vara hög under senare delen av året. Eventuella ytterligare justeringar i avtal eller övriga höjningar av ersättningar kommer också att leda till ökade kostnader för KSON.

Avseende verksamheten avancerad sjukvård i hemmet, Asih, prognostiseras ett underskott om -7,7 mnkr. Detta beror på en avtalsjustering som gjordes efter att budgeten var beslutad. Det nya avtalet innebär en uppräknings om cirka 7% och ersättningen gäller från 1 januari vilket har justerats retroaktivt under sommarn. Även detta är ett avtal som inte hanteras av KSON och eventuella kostnadsökningar som påverkar KSON behöver justeras i medlemsbidraget. Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade i maj (HSN 2025–0168) att höja vårddygnsersättningen för vårdområdet avancerad sjukvård i hemmet. Ersättningshöjningen gäller från och med den 1 juni 2025 och kostnadsökningen beräknas till cirka 7 procent per år. För KSON:s del prognostiseras därför ett underskott om -7,7 mnkr för verksamhetsområdet. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen fick tillskjutande medel avseende detta i budget 2025 vilket även behöver komma KSON till handa.

För Norrtälje sjukhus prognostiseras ett underskott om -9,0 mnkr avseende eventuell ersättning för överproduktion. Denna prognos är osäker och beror på hur produktionen utvecklas under hösten.

Övriga verksamheter förväntas ligga i nivå med budget 2025.

Sammantaget prognostiseras ett underskott om -76,3 mnkr avseende de regionfinansierade verksamheterna. Dock kommer kostnadsökningarna avseende de avtal som hanteras av Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF), motsvarande 63,4 mnkr, kompenseras för genom ett tillskott av medlemsbidrag via Region Stockholm, se stycke 1.2. Det innebär att det redovisade nettounderskottet efter dessa tillskott uppgår till -12,9 mnkr vilket avser ökade kostnader för Asih samt förväntad överproduktion vid Norrtälje sjukhus.

6.2.3 Insatser för äldre personer

Sammantaget prognosticeras ett underskott om -10,1 mnkr för verksamhetsområdet, jämfört med budget.

Under året har beläggningen på särskilt boende (SÄBO) varit något högre än budgeterat samt att det har varit några komplexa ärenden vilket har medfört ökade kostnader för verksamheten. Detta beräknas resultera i ett underskott om -10,1 mnkr.

Beläggningen på korttidsboende för äldre i Tiohundras regi har under perioden legat högre än budgeterat, vilket stärker det förnyade arbetssättet. Utöver detta har fler korttidsdygn än

planerat köpts utanför kommunen orsaken till detta är två komplexa fall. Vilket prognostiserar ett underskott om -3 mnkr.

Inom hemtjänst prognostiseras ett överskott om +2,0 mnkr beroende på något lägre beviljade samt utförda timmar jämfört med budget. Övriga verksamheter beräknas ligga i nivå med budget 2025.

Det övergripande målet för omsorgen i Norrtälje kommun är att förstärka insatser i ordinärt boende. Det innebär ett förstärkt rehabiliterande syfte på korttidsboende, tidseffektiva hemgångar från sjukhuset och ökade hemtjänstinsatser för äldre invånare. Det förebyggande arbetet ska stärkas under planeringsperioden genom ett bland annat ett förstärkt anhörigstöd, öppna insatser och motverkande av ensamhet.

6.2.4 Insatser för personer med funktionsnedsättning (LSS, SFB & HSL)

För verksamhetsområdet prognostiseras ett underskott om -2,9 mnkr jämfört med budget.

Inom LSS-verksamheten prognostiseras ett underskott om sammantaget -2,9 mnkr. Det beror dels på att behovet av sjuksköterskor inom LSS-verksamheten har ökat och därför har ytterligare stöd för att uppdrag ska kunna genomföras på ett kvalitativt sätt beviljats. Detta beräknas kost 1,9 mnkr utöver budget 2025. Det har även uppstått extra kostnader i form av särskilt komplexa ärenden som varit kostnadsdrivande, så som exempelvis extra bevakning, samt ökade volymer avseende köpta platser.

Inom LSS, barn och unga, prognostiseras ett överskott på 1,9 mnkr vilket beror på att volymerna understiger vad som budgeterats.

Merkostnader inom personlig assistans beräknas överstiga budgeterat belopp men övriga verksamheter förväntas ligga i nivå med budget 2025.

6.2.5 Insatser för personer med funktionsnedsättning (ej LSS & SFB)

För verksamhetsområdet prognostiseras ett underskott om -7,0 mnkr jämfört med budget.

Prognosen visar att kostnaderna för turbundna resor riskerar att överskrida budget med cirka 7,0 mnkr under 2025. Avvikelsen beror främst på att budgeten sattes innan det nya avtalet med Roslagstaxi trädde i kraft i sin helhet, och för 2025 budgeterades en kostnadsökning om drygt 12 procent jämfört med 2024. Det nya avtalet har inneburit högre prisnivåer och förändrade villkor jämfört med tidigare avtal och nu prognostiseras en kostnadsökning om drygt 39 procent, motsvarande 10,2 mnkr jämfört med 2024. Kostnaderna påverkas även av fler beviljade taxibeslut, fler ensamåkare samt ökade behov bland barn och äldre. Avtalets konstruktion skiljer sig dessutom från tidigare, vilket försvårar jämförelser mellan budget, prognos och utfall. En utredning pågår för att bättre förstå kostnadsdrivande faktorer och identifiera möjliga åtgärder framåt. Då även kommunen identifierat en liknande kostnadsökning kommer utredningen att göras delvis i samverkan med dem.

För övriga verksamheter prognostiseras utfallet i nivå med budget 2025.

6.2.6 Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola

För verksamhetsområdet beräknas ingen avvikelse jämfört med budget 2025.

Sammantaget prognostiseras ett underskott om -20,0 mnkr inom de kommunfinansierade verksamheterna. Dock förväntas statsbidragen som fördelas via Norrtälje kommun öka med +15,0 mnkr jämfört mot budget vilket innebär ett prognostiserat nettounderskott om -5,0 mnkr.

6.2.7 Förvaltning & politik

Prognosen för 2025 förväntas motsvara budget 2025.

Till kommunalförbundets förvaltning räknas dess politiska organ, revision, ledning och administration. I kostnaderna inräknas även administrativt stöd, lokalhyror, samtliga pensionskostnader med mera även för de som arbetar med myndighetsutövning för enskild.

Förvaltningen svarar även för ägar- och beställarstyrning, utvecklings- och utredningsuppdrag samt medicinskt ansvarig sjuksköterska och medicinskt ansvarig för rehabilitering. Antal årsarbetare beräknas till 37 under 2025, inklusive samtliga fem avdelningschefer samt förbundsdirektör.

Utöver det redovisas här även samtliga kostnader för de system som förvaltningen tillhandahåller samt satsningar på digitalisering och välfärdsteknik. Dessa kostnader har tidigare legat under respektive verksamhetsområde och kommer eventuellt att fördelas ut under respektive verksamhet under året. För 2025 budgeteras kostnaderna under förvaltningen för att tydliggöra dessa kostnader då det är ett prioriterat område att arbeta med digitalisering och välfärdsteknik.

Under 2025 planeras att genomföra medborgardialoger med invånarna. Syftet med dessa är att låta invånare ge synpunkter på hur de upplever den hälso-, sjukvård och omsorg som KSON svarar för samt hur de vill att denna utvecklas.

Finansiella poster

De finansiella posterna bokförs under verksamheten förvaltning men redovisas separat och avser främst ränteintäkter från bank. Denna intäkt fördelas mellan medlemmarna utifrån samma princip som förvaltning & politik.

6.3 Effektiviseringar och kvalitetsarbete

Omställningsarbete mot arbete med tidiga insatser och hälsofrämjande och förebyggande insatser pågår. Syftet är att fördröja, minska eller eliminera omfattande insatser av hälso-, sjukvård och omsorg och därigenom öka livskvaliteten och minska volymer (och därmed även kostnader). Omställningsarbetet har påbörjats och fortsätter under planeringsperioden för att skapa en långsiktigt hållbar socialtjänst som möter kraven i den nya socialtjänstlagen, som trätt i kraft den 1 juli 2025 (direktionsprotokoll 2024-11-21 § 135). Effekterna av den demografiska utvecklingen i Norrtälje kommun kommer att förutsätta omställning till nya arbetssätt och omfördelning av resurser inom hela välfärdssektorn. Omsorgsinsatser utan föregående behovsprövning väntas på sikt leda till ökad livskvalitet och hållbar ekonomi. Under planeringsperioden avser förvaltningen att integrera icke biståndsbedömda insatser och primärvårdens insatser. Målet är att öka tillgängligheten och att tillgodose invånarens behov i ett tidigt skede. Initialt föreslås en testbädd genomföras i Hallstavik.

Civilsamhället utgör en fortsatt viktig samarbetspart. Samverkan med civilsamhället kommer att behöva utökas under planeringsperioden, i syfte att bland annat motverka ofrivillig ensamhet och främja psykisk hälsa hos förvaltningens målgrupper. Vidare bidra till mer aktiv fritid för förvaltningens målgrupper och möjlighet till sysselsättning.

En flerårig handlingsplan för psykisk hälsa och suicidprevention genomförs (Dnr KSON 2024–371) under planeringsperioden med start 2025 tillsammans med Norrtälje kommun och andra aktörer. Med gemensam riktning i det främjande, förebyggande och stödjande arbetet kring psykisk hälsa och suicidprevention, är ansatsen att psykiska hälsan ska förbättras hos

invånarna, ojämlikhet i den psykiska hälsan ska minska, samt färre fullbordade suicid i Norrtälje kommun.

Breddinförande av läkemedelsautomater inom omsorgens verksamhet påbörjas i oktober 2025 (direktionsprotokoll 2024-11-21 § 131). Det väntas leda till ökad säkerhet för invånarna vid läkemedelsintag och på sikt leda till effektiviseringsvinster och bidra till hållbar ekonomi. En strategi för Sjukvård och omsorgs fortsatta digitalisering är nu framtagen (KSON dnr 2025–384). Den syftar till att ge en riktning till fortsatt omställning och utveckling av välfärdsteknik för invånare och digitala tjänster hos vårdgivarna.

Arbetet kring välfärdsbrottslighet ska stärkas genom utvecklade arbetsätt och processer för uppföljning av ingångna avtal avseende ekonomi och kvalitet, samt med tydliga konsekvenser och sanktioner när de inte efterföljs.

En strategi för boende för äldre har tagits fram (direktionsprotokoll 2025-04-29 § 47). Den omfattar behovsanalys av olika boendeformer, så som trygghetsboende, biståndsbedömt trygghetsboende, korttidsboende, växelvård, särskilt boende samt frågan om bättre inomhusmiljö för att möta ett förändrat klimat (direktionsprotokoll 2024-11-21 § 132) och upprustning av kommunens särskilda boenden i dialog med Norrtälje kommun. Direktionen har gett förvaltningen i uppdrag att återkomma med en plan för omställning av ett säbo i Tiohundra AB:s regi till biståndsbedömt trygghetsboende som del av strategin.

Omställningen mot nära vård och omsorg pågår och fortsätter under planeringsperioden. Utöver det som sker inom ramen för omställningen mot ny socialtjänstlag, stärkt det rehabiliterande förhållningssättet och initiativ tas för ökad möjlighet att bo kvar i det egna hemmet för invånare, bland annat med stöd av olika välfärdstekniker. Förvaltningen har genomfört en förstudie om välfärdstoletter för att nämna ett exempel.

Initiativ kommer vidare tas för att stärka kvaliteten av hälso-och sjukvårdsinsatser inom omsorgen. Förvaltningen tar fortsatt ansvar för kompetensutveckling avseende läkemedelshantering inom omsorgen. Inrättandet av ett kvalitetsråd i förvaltningen avser också bidra till beslut och genomföranden av kvalitetsförbättringar för att möta identifierade förbättringsområden.

Uppdragsutbildning till undersköterska pågår fortsatt för omsorgens medarbetare. Fortsatta initiativ kommer att behöva tas under planeringsperioden för att stödja personalförsörjning och kompetensutveckling i verksamheter utifrån KSON:s huvudmannauppdrag.

Som ett led i omställningen till nära vård strävar förvaltningen mot att hitta mer effektiva former för utformningen av vården, för att med bibehållen kvalitet och lägre resursåtgång hitta den bästa/lägsta effektiva omhändertagandenivå. Ett exempel på detta är arbetet att styra om den barn- och ungdomspsykiatriska mottagningen och barn- och ungdomsmedicinska mottagningen till en numera renodlad specialistverksamhet och en Samtalsmottagningen med uppdrag om första linjens psykiatri för barn och unga (direktionsprotokoll 2023-12-07 § 137). Att invånare med behov får sina behov tillgodosedda på rätt vårdnivå förväntas ge vinster såväl personellt som ekonomiskt. Även permanentningen av teamet för Mobilt integrerad psykiatrisk vård och omsorg (MIVO-teamet) (direktionsprotokoll 2024-11- 21 § 133) är ett led i att flytta resurser till den bästa/lägsta effektiva omhändertagandenivån genom att kostsamma inläggningar inom slutenvården kunnat undvikas och reduceras.

Förvaltningen genomför olika former för att utåtriktat söka upp invånare där de finns, för att lyssna in vilka insatser som efterfrågas och söka invånarens perspektiv på välfärdsfrågor som förvaltningen ansvarar för och leder inom ramen för sitt effektiviserings -och kvalitetsarbete.

6.4 Tiohundra AB

KSON äger och förvaltar samtliga aktier i Tiohundra AB och svarar för att ägarstyrning sker, utifrån de begränsningar som förbundsordningen föreskriver. I förbundsordningen krävs bland annat godkännande från båda medlemmarnas fullmäktiges för att direktionen ska kunna uppdatera bolagsordningen och ägardirektiven. Respektive kommun- och regionfullmäktige nominerar dessutom var för sig ledamöter och suppleanter till styrelsen. I och med detta är direktionens möjligheter till ägarstyrning begränsad till dialog med styrelsen. I den översyn av förbundsordningen som medlemmarna nu genomför är förhoppningen att direktionens förutsättningar för att utöva faktisk ägarstyrning säkerställas, vilket också var ett av syftena med inrättandet av KSON 2016.

Då Tiohundra AB inte ingår i någon bolagskoncern ställs krav på hög soliditet. Enligt beräkningar av Region Stockholm krävs en soliditet på cirka 23 procent i Tiohundra AB. I bokslut 2023 redovisade bolaget en soliditet om 7 procent. För att undvika att aktiebolagslagens bestämmelser om likvidation och konkurs aktiveras (SFS 2005:551, 25 kap) har direktionen istället ställt ut en oåterkallelig kapitaltäckningsgaranti till Tiohundra AB om högst 100 mnkr, till och med maj 2027. Förbundsmedlemmarna har förbundit sig att vid behov lämna motsvarande tillskott till KSON.

Bolaget har under åren 2016–2023 tillförts villkorade aktieägartillskottom sammanlagt 323,6 mnkr, för att undvika likvidation. Eventuell återbetalning av dessa sker i så fall med beskattade vinstmedel, vilket innebär ett framtida vinstkrav om ytterligare 84,0 mnkr (bolagsskatt 20,6 procent). Skatteverket anser dessutom att erhållna aktieägartillskott bör betraktas som skattepliktiga driftsbidrag. Med detta som utgångspunkt vore en permanent höjning av medlemsbidragen att föredra framför att medlemmarna ger extra bidrag till aktieägartillskott via KSON. Dessa ägartillskott betraktas dessutom heller inte som en kostnad i skatteutjämnningssystemen.

Utöver ägarstyrningen regleras bolagets verksamhet och finansiering i uppdragsavtal, så kallad beställarstyrning, där bolaget utför omkring hälften av värdet av KSON:s samlade beställningar.

För Tiohundras delårsrapport samt åtgärdsrapport se bilagor.

7. Investeringsredovisning

KSON förfogar inte över några investeringsmedel utan är beroende av att medlemmarna bevakar detta i sina respektive investeringsbudgetar.

KSON är framför allt beroende av att det tillhandahålls ändamålsenliga boenden för KSON:s målgrupper nu och framgent. Direktionen har därför beslutat om kommunalförbundets lokalförsörjningsbehov 2025–2033 (protokoll 2025-04-29, § 48). Behovet ligger till grund för Norrtälje kommuns lokalförsörjningsplan. Planen tar sin utgångspunkt i befolkningsprognosen för Norrtälje kommun åren 2025–2034. Förvaltningen och Norrtälje kommun har i samverkan tagit fram lokalförsörjningsbehovet som ärendet redogör för. Det finns ett tydligt behov av att utöka antalet boendeplatser inom omsorgens olika målgrupper i ett led att möta kommande behov. 2024 infördes en ny struktur där förvaltningens lokalförsörjningsbehov årligen redovisas och beslutas om samt styr mot kommunens budgetprocess. Bedömt lokalförsörjningsbehov gäller för perioden 2025–2034.

En förstudie pågår kring större om- och tillbyggnader av Norrtälje sjukhus, där Tiohundra AB och Locum AB utarbetar förslag till utvecklings- och investeringsplaner. Beslut om modernisering och utökning av vårdlokaler Norrtälje sjukhus, 2025–392, väntas fattas vid oktober-direktionen.

8. Bilagor

1. Rapport om åtgärder för en långsiktigt hållbar ekonomi KSON
2. Delårsrapport 2, januari-augusti 2025, Tiohundra AB
3. Rapport om åtgärdsplan för kostnadskontroll, Tiohundra AB