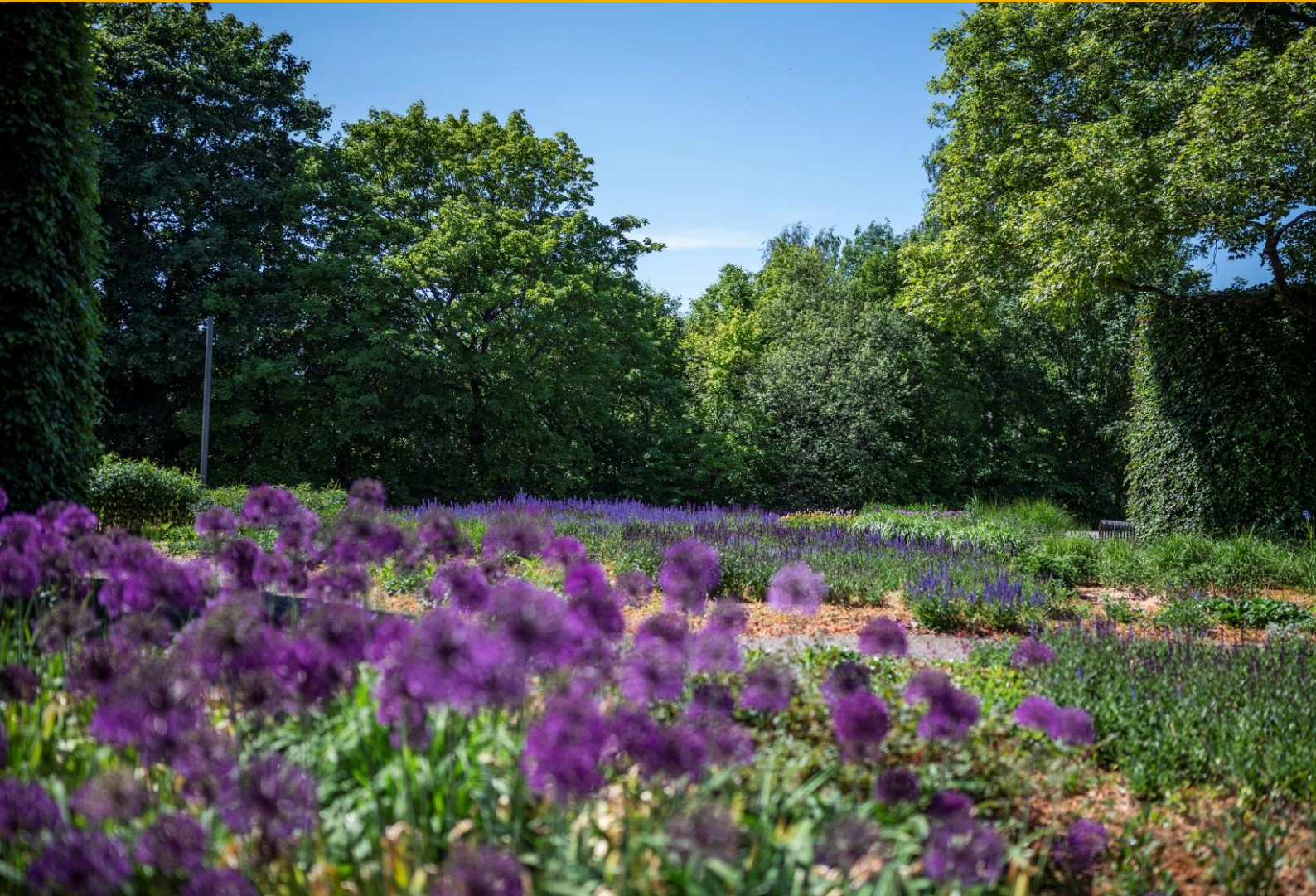


# **Tekniska nämndens verksamhetsanalys 2027 och plan 2028–2029**

Skattefinansierade verksamhet



# Innehållsförteckning

<b>1 Sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Kommunens styrmodell .....</b>	<b>5</b>
2.1 Årshjul .....	7
<b>3 Uppdrag och Ansvar.....</b>	<b>8</b>
<b>4 Strategisk analys .....</b>	<b>11</b>
<b>5 Nämndens kommande förändringar och utmaningar .....</b>	<b>14</b>
5.1 Förändringar och utmaningar utifrån externa omvärldstrender.....	14
5.2 Förändringar och utmaningar utifrån lagar och myndighetskrav.....	21
5.3 Övriga förändringar och utmaningar .....	23
<b>6 Nämndens omställning för att möta kommande förändringar och utmaningar .....</b>	<b>58</b>
<b>7 Ekonomi .....</b>	<b>60</b>
7.1 Driftbudget.....	63
7.2 Förändringar i driftsbudget.....	66
7.3 Taxor och avgifter .....	71
<b>8 Investeringsplan 2027–2036.....</b>	<b>72</b>
8.1 Analys av nämndens investeringsbehov .....	72
8.2 Skattefinansierad investeringsplan .....	76
8.3 Större investeringar efter 10-årsplanen.....	88

# 1 Sammanfattning

Tekniska nämnden ansvarar för centrala delar av kommunens samhällsbärande infrastruktur, inklusive fastigheter, offentliga miljöer, måltidsservice och samhällsbetalda transporter. Dessa funktioner är avgörande för att kommunens kärnverksamheter – skola, vård och omsorg – ska kunna fungera. Denna verksamhetsanalys beskriver de förändringar och utmaningar som påverkar nämndens uppdrag under perioden 2027–2029 samt de prioriterade åtgärder som krävs för att säkerställa långsiktig funktion, säkerhet och god ekonomisk hushållning. Nämndens verksamheter står inför en period av betydande omställning. Befolkningstillväxt, ökade krav på klimat- och miljöanpassning, skärpta lagkrav, ett förändrat säkerhetsläge samt ett fortsatt högt investerings- och underhållsbehov påverkar samtliga kärnverksamheter: fastigheter, allmän plats, måltidsservice, transporter och beredskap. Samtidigt har kostnader för drift, underhåll och investeringar ökat till följd av inflation, högre byggkostnader och ökade krav på klimatanpassning och säkerhet. Sammantaget innebär detta ett växande gap mellan verksamhetens behov och tillgängliga resurser, vilket förstärker behovet av tydliga prioriteringar.

Analysen visar att flera av nämndens identifierade behov inte fullt ut kan hanteras inom nuvarande budgetram utan påverkan på verksamhetens funktion eller kvalitet. De basbehov ("need to have") som identifieras i analysen är i huvudsak konsekvenser av redan fattade politiska beslut, lagkrav, klimatförändringar och demografisk utveckling. De utgör därmed inte ambitionshöjningar utan nödvändiga åtgärder för att säkerställa att kommunens tekniska infrastruktur och servicefunktioner kan upprätthålla sin funktion över tid.

Om nödvändiga åtgärder skjuts upp riskerar detta att leda till ökade framtida kostnader, växande underhållsskuld samt försämrad funktion i kommunens fastigheter och offentliga miljöer. Fördröjda åtgärder inom teknisk infrastruktur tenderar att bli betydligt dyrare över tid, vilket innebär att uteblivna investeringar i praktiken innebär en kostnadsförskjutning till framtida budgetperioder. För att säkerställa långsiktig funktion och god ekonomisk hushållning behöver nämnden därför prioritera mellan olika behov. Följande principer föreslås vägleda nämndens budget- och investeringsprioriteringar:

- Lagstadgade krav och säkerhetskritiska funktioner
- Åtgärder som minskar långsiktiga ekonomiska risker och underhållsskuld
- Åtgärder kopplade till klimatstrategi och energieffektivisering
- Kvalitetshöjande utvecklingsinsatser

Sammantaget innebär detta att tekniska nämnden under kommande planperiod behöver hantera flera samtidiga förändringar inom ramen för ett begränsat ekonomiskt handlingsutrymme. Förmågan att ställa om till digitala arbetsätt, prioritera, samordna och genomföra åtgärder i rätt tid blir därmed avgörande för att säkerställa långsiktig funktion, hållbar ekonomi och god service till kommunens invånare.

## 2 Kommunens styrmodell



All styrning i Enköpings kommun tar sin utgångspunkt i kommunens vision. Visionen är gemensam för hela kommunkoncernen och ska fungera som en ledstjärna för kommunens utveckling i helhet. Det är kommunfullmäktige som beslutar om kommunens vision. Medborgarfokus och ett hållbart förhållningssätt ska genomsyra allt vi gör.

Vart fjärde år beslutar kommunfullmäktige om en långsiktig plan för kommunkoncernen. Den långsiktiga planen utgör den politiska viljan och anger färdriktningen för kommunkoncernen de kommande fyra åren. Kommunfullmäktige beslutar även om andra styrdokument som avser hela kommunen/koncernen.

Varje nämnd, bolag och förbund ansvarar för att bedriva en effektiv verksamhet med god kvalitet med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt kommunfullmäktiges politiska målbild och mål, uppdrag/satsningar och övriga beslut.

Förutom de politiska nivåerna i vår styrning har även förvaltningar, avdelningar och enheter ett ansvar för sitt eget grunduppdrag. Med god kvalitet som utgångspunkt och inom sina ekonomiska förutsättningar har de mandat att utveckla den egna verksamheten genom att definiera

utvecklingsmål för verksamheten och genomföra aktiviteter för att nå målen.

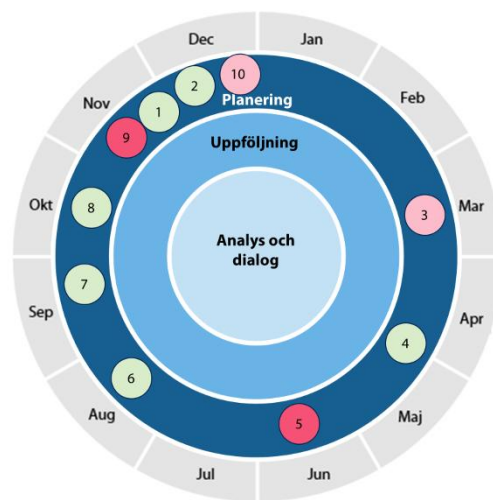
Systematisk planering, uppföljning och analys är en central och viktig del i styrmodellen. Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal. Kommunkoncernens gemensamma uppföljning sker vid fyra tillfällen per år. Det gäller perioderna januari-mars, januari-augusti, januari-oktober och för helåret.

## 2.1 Årshjul

All verksamhet kräver god planering. Kommunens planeringsprocess syftar till att belysa framtida utmaningar och förändringar som är av vikt för kommunens verksamheter så att de kan utföra sitt uppdrag på ett effektivt och kvalitetssäkrat sätt.

Processen inleds med nämndernas verksamhetsanalyser, som beslutas av respektive nämnd under våren. Verksamhetsanalyserna utgör sedan beslutsunderlag till kommunens fördelning av ekonomiska resurser.

Planeringsprocessen finns beskriven i kommunens årshjul, som beslutades av kommunstyrelsen i ärendet "Tidplan för planering och uppföljning 2026" den 10 juni 2025 (KS2025/188).



1. Omvärldsdag/Kick-off 2027 års process (november)
2. Planeringsunderlag 2027 års process skickas ut (december)
3. **Verksamhetsanalys 2027 för respektive nämnd tas fram (januari-april)**
4. Dialoger och budgetberedning (april-maj)
5. KS beslut om planeringsförutsättningar 2027 (juni)
6. Kvalitetssäkring (juni-augusti)
7. Dialoger och budgetberedning (september-oktober)
8. Kommunstyrelsen behandlar budgeten (oktober)
9. Kommunfullmäktiges budgetbeslut (november)
10. Nämnders beslut om Nämndplan med budget + internkontrollplan (december)

## 3 Uppdrag och Ansvar

*I detta avsnitt beskrivs nämndens uppdrag och ansvarsområden samt organisation.*

Tekniska nämnden ansvarar för centrala delar av kommunens samhällsbärande infrastruktur. Fastigheter, gator, parker, transporter och måltidsservice utgör grundläggande förutsättningar för att kommunens kärnverksamheter ska kunna bedrivas och för att invånarna ska ha tillgång till en trygg och fungerande livsmiljö. Nämndens verksamheter har även en avgörande roll i kommunens klimatomställning, energiförsörjning, krisberedskap och långsiktiga samhällsutveckling. Beslut inom nämndens ansvarsområde påverkar därför både kommunens ekonomiska hållbarhet och dess förmåga att möta framtida samhällsutmaningar.

Teknik- och serviceförvaltningen är nämndens tjänstemannaorganisation och ansvarar för att omsätta politiska beslut till operativ verksamhet. Förvaltningen omfattar cirka 370 medarbetare och är organiserad i fem verksamhetsområden: Fastighet, Allmän plats, Vatten och avlopp, Måltidsservice samt Förvaltningsstab. Verksamheterna är nära sammankopplade och tillsammans ansvarar de för planering, drift och utveckling.

### **Fastighet**

Kommunens fastighetsbestånd utgör en av kommunens största tillgångar och innebär betydande drift- och investeringskostnader över tid. Effektiv fastighetsförvaltning, långsiktig planering och energieffektivisering är därför avgörande för att säkerställa god ekonomisk hushållning och minska kommunens klimatpåverkan.

Verksamheten ansvarar för att kommunens samlade lokalbehov tillgodoses på ett ändamålsenligt, kostnadseffektivt och hållbart sätt. Uppdraget omfattar planering, byggnation, förvaltning samt drift och underhåll av kommunens fastigheter. Fastighetsverksamheten fullgör fastighetsägarrollen, vilket omfattar bland annat avtalshantering, teknisk drift, underhåll och samordning av fastighetsrelaterade funktioner. Lokalvård ingår som en integrerad del av uppdraget och omfattar regelbunden städning i hela det kommunala lokalbeståndet, med fokus på kvalitet, hygien och en god arbetsmiljö.

Verksamheten ansvarar även för kommunens kontorsrelaterade funktioner. Uppdraget omfattar trivsel i gemensamma ytor, drift och underhåll av tekniska installationer, ventilation och möbler, kontorsservice, säkerhet, nycklar och access, mötes- och konferensservice samt interna transporter och delningscyklar. Kontorsstödsfunktionen är organisatoriskt placerad inom verksamheten Fastighet och omfattar samtliga kommunala

fastigheter. Uppdraget motsvarar det som inom branschen benämns Facility Management.

Genom sitt uppdrag bidrar fastighetsverksamheten till uppfyllandet av Agenda 2030, särskilt mål 7 (Hållbar energi för alla), mål 11 (Hållbara städer och samhällen) och mål 12 (Hållbar konsumtion och produktion).

### **Allmän plats**

Utformningen och skötseln av offentliga miljöer har stor betydelse för kommunens attraktivitet, folkhälsa och trygghet. En väl fungerande offentlig miljö bidrar även till klimatanpassning genom exempelvis grönstruktur, dagvattenhantering och biologisk mångfald.

Verksamheten Allmän plats ansvarar för planering, utveckling, drift och underhåll av kommunens gator, vägar, torg, parker, grönområden, lekplatser samt gång- och cykelvägar, det vill säga den mark som enligt detaljplan utgör allmän plats. Uppdraget syftar till att säkerställa trygga, tillgängliga och väl fungerande offentliga miljöer för kommunens invånare och besökare. Inom verksamhetsområdet ingår även ansvaret för samhällsbetalda resor samt kommunens fordonssamordning. Uppdraget omfattar planering, samordning och uppföljning av transporter som finansieras av kommunen samt förvaltning av kommunens fordonsflotta i enlighet med gällande styrdokument. Genom sitt uppdrag bidrar verksamheten Allmän plats till Agenda 2030, särskilt mål 3 (God hälsa och välbefinnande), mål 11 (Hållbara städer och samhällen), mål 13 (Bekämpa klimatförändringarna) samt mål 15 (Ekosystem och biologisk mångfald).

### **Vatten och avlopp**

Verksamheten Vatten och avlopp redovisas i en separat verksamhetsanalys. Uppdraget omfattar dricksvattenförsörjning samt hantering och rening av spill- och dagvatten inom beslutade verksamhetsområden. Verksamheten är samhällskritisk och avgörande för folkhälsa, klimatanpassning och en resilient samhällsstruktur.

En robust vatten- och avloppsförsörjning är även en central del av kommunens krisberedskap och samhällssäkerhet. Dricksvattenförsörjning och avloppshantering utgör samhällskritisk infrastruktur som måste kunna upprätthållas även vid störningar och krissituationer.

Genom investeringar i hållbar dagvattenhantering, minskat näringsläckage och utveckling av robusta ledningssystem bidrar verksamheten till uppfyllandet av mål 6 (Rent vatten och sanitet för alla) och mål 13 (Bekämpa klimatförändringarna), i linje med nationella miljömål och EU:s vattendirektiv.

## **Måltidsservice**

Verksamheten Måltidsservice ansvarar för produktion och servering av måltider inom kommunens förskolor, skolor och äldreomsorg. Uppdraget är att tillhandahålla näringsriktiga, goda och hållbara måltider som är anpassade efter brukarnas behov och gällande lagstiftning. Verksamheten omfattar planering, tillagning och distribution av måltider samt drift av kommunens kök. Arbetet bedrivs i enlighet med livsmedelslagstiftningen och andra relevanta regelverk, med fokus på livsmedelssäkerhet, kvalitet och god hygien. Måltidsservice ansvarar även för menyplanering, inköp av livsmedel samt uppföljning av verksamhetens kvalitet och volym.

En hög andel av livsmedlen som används inom verksamheten kommer från svenska producenter och minst en fjärdedel av inköpen består av ekologiska varor. Menyerna planeras med hänsyn till näringsinnehåll, säsong och livsmedlens klimatpåverkan. Ett systematiskt arbete bedrivs för att följa upp och minska matsvinn i verksamheten. Målet är att skapa måltider som bidrar till god hälsa och ett långsiktigt hållbart samhälle. Genom sitt uppdrag bidrar Måltidsservice till Agenda 2030, särskilt mål 3 (God hälsa och välbefinnande), mål 12 (Hållbar konsumtion och produktion) och mål 13 (Bekämpa klimatförändringarna).

Måltidsverksamheten har även en viktig roll i kommunens krisberedskap. Förmågan att säkerställa livsmedelsförsörjning vid störningar i leveranskedjor eller samhällsfunktioner blir allt viktigare i ett mer osäkert omvärldsläge.

## **Förvaltningsstab**

Förvaltningsstaben utgör Teknik- och serviceförvaltningens gemensamma stöd och ansvarar för samordning, styrning och uppföljning av förvaltningens verksamhet. Staben har en central roll i att säkerställa att nämndens uppdrag genomförs effektivt, rättssäkert och i enlighet med gällande lagstiftning, politiska beslut och kommunövergripande styrdokument. Stabens ansvarsområden omfattar bland annat verksamhetsstyrning, uppföljning och analys, intern kontroll, riskhantering samt kvalitets- och verksamhetsutveckling. Genom detta arbete bidrar staben till att skapa strukturerade beslutsunderlag och en samlad uppföljning av nämndens verksamhet och ekonomi.

En viktig del av uppdraget är att säkerställa att nämndens beslut omsätts i verksamheten och följs upp på ett systematiskt sätt. Staben stödjer även nämnden och förvaltningsledningen i planering, analys och rapportering inom ramen för kommunens styrmodell. Genom sitt arbete med uppföljning, analys och intern kontroll bidrar förvaltningsstaben till stärkt styrning, god ekonomisk hushållning och minskad organisatorisk risk. Staben skapar därmed förutsättningar för en transparent och effektiv verksamhet samt för ett långsiktigt hållbart resursutnyttjande i linje med Agenda 2030.

## 4 Strategisk analys

*I detta avsnitt sammanfattas nämndens kommande utmaningar och möjligheter med utgångspunkt i verksamhetens perspektiv med fokus på de större trenderna och strategiska frågorna för nämndens arbete framöver.*

Tekniska nämndens verksamheter påverkas av flera strukturella förändringar som under de kommande åren i hög grad kommer att forma förutsättningarna för kommunens tekniska system och servicefunktioner. Klimatförändringar, demografisk utveckling, teknikutveckling, ett förändrat säkerhetsläge samt ökade krav på hållbarhet och resurseffektivitet innebär att kraven på kommunens fastigheter, infrastruktur och offentliga miljöer ökar både i omfattning och komplexitet.

Samtidigt är nämndens verksamheter i hög grad bundna av lagstiftning, långsiktiga investeringar och befintlig infrastruktur. Detta innebär att handlingsutrymmet för snabba omställningar är begränsat, samtidigt som kraven på anpassning ökar. Den tekniska infrastrukturen är kapitalkrävande och förändringar sker ofta över lång tid, vilket innebär att strategiska beslut får långsiktiga ekonomiska konsekvenser.

En central strategisk utmaning är att flera nödvändiga utvecklings- och omställningskrav sammanfaller i tid. Klimatomställning, klimatanpassning, reinvesteringsbehov i befintlig infrastruktur, ökade krav på beredskap samt digitalisering och informationssäkerhet påverkar i stort sett samtliga verksamhetsområden samtidigt. Sammantaget innebär detta att nämnden behöver göra tydliga vägval kring prioritering, ambitionsnivå och genomförandetakt för att säkerställa att resurser används där de ger störst långsiktig effekt.

Klimatomställningen utgör ett genomgående strategiskt ramvillkor för nämndens verksamheter. För tekniska nämnden innebär detta att investeringar och driftbeslut inom fastigheter, transporter och offentlig miljö successivt behöver minska energianvändning, klimatpåverkan och resursförbrukning. Nämnden bedömer att följande effektmål bör vara vägledande för perioden:

- Minskad energianvändning i kommunens fastigheter med minst 20 procent till 2030
- Fossilfri fordonsflotta i kommunal drift senast 2030
- Minskning av matsvinn i kommunens måltidsverksamhet med minst 30 procent
- Successivt minskad underhållsskuld i kommunens fastigheter och offentliga miljöer.

Dessa mål innebär att klimatarbetet integreras i nämndens ordinarie verksamhet och investeringsbeslut. Samtidigt kräver flera av åtgärderna ökade investeringar på kort sikt, medan de ekonomiska nyttorna i form av minskade energikostnader och minskad riskexponering uppstår över längre tid.

Digitalisering och teknikutveckling utgör både en möjliggörare och en förutsättning för att nämnden ska kunna hantera ökade krav på effektivitet, uppföljning och regelefterlevnad. Digitala system skapar nya möjligheter att planera, följa upp och optimera drift och underhåll av tekniska system. Samtidigt innebär ökade krav på informationssäkerhet och robusthet att digital utveckling kräver resurser, kompetens och långsiktig styrning.

Demografiska förändringar påverkar nämndens verksamheter på flera sätt. Befolkningsstillväxt och förändrad befolkningssammansättning leder till ökat nyttjande av kommunens lokaler, offentliga miljöer och tekniska system. Detta ökar slitaget på gator, parker och annan infrastruktur samt påverkar behovet av lokaler för kommunens verksamheter. Samtidigt förändras efterfrågan över tid och mellan olika delar av kommunen, vilket ställer krav på flexibilitet och långsiktig planering inom ramen för befintlig infrastruktur.

Måltidsverksamheten spelar en central roll i kommunens arbete för folkhälsa, jämlikhet och social hållbarhet genom att dagligen erbjuda näringsrika och hållbara måltider inom förskola, skola och äldreomsorg. Den offentliga måltiden bidrar till goda matvanor, lärande och trygghet i vardagen, särskilt för barn, unga och äldre, och är därmed ett viktigt verktyg för att främja mål 3 – God hälsa och välbefinnande samt mål 10 – Minskad ojämlikhet inom Agenda 2030. Genom säsongsanpassade menyer, minskat matsvinn och hållbar upphandling bidrar måltidsverksamheten även till mål 12 – Hållbar konsumtion och produktion och mål 13 – Bekämpa klimatförändringarna. Offentliga måltider har stor påverkan på kommunens totala klimatavtryck, vilket innebär att val av råvaror, menyplanering och inköpsstrategier är avgörande för att minska utsläpp och resursanvändning. Ett systematiskt arbete med matsvinn ger samtidigt direkta ekonomiska effekter genom mer effektiv resursanvändning. Samtidigt påverkas måltidsverksamheten i ökande grad av ett mer osäkert omvärldsläge.

Klimatförändringar, geopolitiska konflikter och störningar i globala leveranskedjor ökar risken för prisvariationer, leveransproblem och brist på vissa livsmedel. Detta ställer krav på ökad beredskap och resiliens i livsmedelsförsörjningen, i linje med mål 2 – Ingen hunger och mål 11 – Hållbara städer och samhällen. För att möta dessa utmaningar behöver kommunen stärka den lokala och regionala livsmedelsförsörjningen, utveckla mer strategisk och flexibel upphandling samt säkerställa att måltidsverksamheten har förutsättningar att fungera även vid störningar. Genom minskat matsvinn, klimatanpassad menyplanering och fördjupad samverkan med lokala producenter och aktörer kan måltidsverksamheten samtidigt bidra till minskade utsläpp, ökad försörjningstrygghet och stärkt lokal ekonomi.

Sammantaget visar den strategiska analysen att nämndens framtida utmaningar i hög grad handlar om att hantera samtidighet: flera förändringar, flera krav och flera mål som ska rymmas inom ett begränsat handlingsutrymme. Förmågan att prioritera, samordna och etappindela insatser blir därmed avgörande för att säkerställa långsiktig funktion, robusthet och måluppfyllelse i nämndens uppdrag. Analysen visar att nämnden särskilt behöver hantera följande strategiska frågor under planperioden:

- Hur reinvesteringsbehov i befintlig infrastruktur ska prioriteras i förhållande till nya utvecklingsbehov
- Hur klimatomställningen ska genomföras inom ramen för kommunens ekonomiska förutsättningar
- Hur digitalisering kan användas för att stärka effektivitet och datadriven styrning
- Hur robustheten i samhällsviktig infrastruktur kan stärkas i ett förändrat säkerhetsläge

# 5 Nämndens kommande förändringar och utmaningar

## 5.1 Förändringar och utmaningar utifrån externa omvärldstrender

Tekniska nämnden står inför en period där flera samtidiga förändringar påverkar förutsättningarna för att bedriva verksamheten.

Klimatförändringar, skärpta lagkrav, ett förändrat säkerhetsläge, snabb teknikutveckling och demografiska förändringar innebär ökade krav på kommunens tekniska system, offentliga miljöer och stödjande funktioner. Dessa förändringar är i stor utsträckning strukturella och ligger utanför kommunens direkta kontroll, men kräver samtidigt anpassning inom nämndens verksamheter. Utöver dessa så ställer ökade krav på samordning, styrning och uppföljning högre krav på förvaltningens genomförandekapacitet.

Fyra prioriterade utvecklingsområden har identifierats: demografiska förändringar, miljö och klimat, teknikutveckling och digital transformation samt säkerhet och beredskap. Dessa utvecklingsområden påverkar i olika grad samtliga verksamhetsområden och innebär både ökade krav på investeringar och förändrade arbetssätt. Om de inte hanteras i tid riskerar konsekvenser uppstå i form av ökade kostnader, minskad funktion i kommunens tekniska system samt försämrad leveransförmåga i kommunens service till invånarna.

Analysen har genomförts med utgångspunkt i befintlig budgetram. Ett omfattande arbete har genomförts för att identifiera och pröva effektiviseringar och omprioriteringar. Trots detta visar analysen att de samlade behoven är så omfattande att de inte fullt ut kan hanteras inom nuvarande ekonomiska ramar utan påverkan på grunduppdraget. De kommande åren präglas därför av ett ökat behov av prioritering och tydliga vägval, där tidigare ambitionsnivåer inte fullt ut kan upprätthållas utan omprioritering av resurser.

Samtidigheten i förändringarna innebär att flera utvecklings- och anpassningsbehov behöver hanteras parallellt. Detta ökar belastningen på organisationen och riskerar att påverka arbetsmiljö, kontinuitet och leveransförmåga om förutsättningarna inte är tillräckliga. Bristande genomförandekapacitet riskerar att leda till fördröjda åtgärder, ökade kostnader och minskad kvalitet i leveranserna. Förmågan att prioritera, samordna och etappindela insatser blir därmed avgörande för nämndens möjligheter att hantera de samlade utmaningarna.

### **Digital kapacitet och systemstöd – en förutsättning för att klara uppdraget**

Teknikutveckling och digitalisering är en grundläggande förutsättning för att nämndens verksamheter ska kunna möta ökade krav på effektivitet, transparens och samverkan. I dagsläget är digitala arbetssätt endast delvis implementerade, vilket innebär att flera processer fortfarande är manuella eller fragmenterade. Detta begränsar möjligheterna till effektiv planering, samordning och datadriven styrning av verksamheten.

En ökad digital mognad bedöms kunna minska administrationen, förbättra planeringen av drift och underhåll samt skapa bättre beslutsunderlag för investeringar och prioriteringar. På sikt kan digitala arbetssätt även bidra till att frigöra administrativa resurser och stärka verksamhetens produktivitet.

Förvaltningens verksamheter är resursintensiva, geografiskt spridda och omfattas av ökade krav på uppföljning, transparens och regelefterlevnad. Utan tillräckligt digitalt stöd riskerar arbetssätt att förbli ineffektiva och personberoende, vilket kan påverka såväl arbetsmiljö som verksamhetens långsiktiga utvecklingsförmåga.

Ett centralt steg i den fortsatta utvecklingen är att etablera och konsekvent använda gemensamma digitala samarbets- och informationsplattformar, exempelvis Microsoft 365. Sådana plattformar kan bidra till mer enhetliga arbetssätt, effektiv dokumenthantering och förbättrad informationsdelning inom och mellan verksamheter. För att realisera nyttan behöver förvaltningen utveckla gemensamma arbetssätt för informationshantering, tydliggöra ansvar för informationsförvaltning samt säkerställa att medarbetare har tillräcklig kompetens att använda systemen i det dagliga arbetet.

Tillgång till ändamålsenliga digitala verktyg är därmed inte enbart en teknisk fråga, utan en förutsättning för förbättrad styrning, uppföljning och intern samverkan. Detta är särskilt viktigt i en organisation med geografiskt spridda och operativa verksamheter, där samordning och informationsdelning är avgörande för ett effektivt arbetssätt.

För att möta dessa krav behöver förvaltningen successivt stärka både teknisk och organisatorisk kapacitet. Det omfattar investeringar i relevanta systemstöd, utvecklad systemförvaltning, kompetensutveckling inom dataanalys och informationssäkerhet samt säkerställande av ändamålsenlig digital utrustning för både administrativa och operativa medarbetare. En sådan utveckling är inte i första hand en ambitionshöjning, utan en nödvändig förutsättning för att långsiktigt kunna upprätthålla grunduppdraget inom givna ekonomiska ramar.

### **Demografiska förändringar**

Förändringar i befolkningens sammansättning påverkar i hög grad förutsättningarna för kommunens tekniska verksamheter. För fastighetsområdet innebär detta ett ökat behov av en långsiktigt hållbar och behovsanpassad lokalförsörjning. Yteffektivitet, flexibilitet och kostnadsmedvetenhet blir avgörande för att säkerställa att investeringar och drift av kommunens lokaler långsiktigt stödjer kärnverksamheter inom skola, vård, omsorg och administration. Fördröjda eller uteblivna anpassningar riskerar att leda till både ökade kostnader och bristande kapacitet i verksamheterna.

Befolkningstillväxten har samtidigt medfört ett ökat tryck på verksamheten Allmän plats. Slitaget på gator, parker, lekplatser, gång- och cykelvägar samt övrig infrastruktur har ökat i takt med både fler invånare och fortsatt nyexploatering. Den volymuppräknning som skett i budgeten har inte fullt ut motsvarat den faktiska belastningen, vilket har bidragit till en växande underhållsskuld. Den nuvarande budgetmodellen, som i huvudsak baseras på yta, fångar i begränsad utsträckning kostnadsdrivare såsom användningsintensitet, förändringstakt och ökade krav på tillgänglighet och standard. Den höga inflationen under de senaste åren har ytterligare förstärkt skillnaden mellan faktiska kostnader och tilldelad budgetram. Om resurserna inte anpassas till den faktiska belastningen riskerar kvalitet, säkerhet och tillgänglighet i den offentliga miljön att successivt försämrans.

Demografiska förändringar påverkar även bemannings- och resursplaneringen inom stödfunktioner. Exempelvis innebär ett minskat barnantal i förskolan behov av ökad flexibilitet inom måltidsverksamheten för att hantera obalanser mellan verksamhetsvolym och personalkostnader. Detta gäller särskilt i relation till rätten till heltid enligt gällande arbetsrättslig lagstiftning, vilket ställer krav på mer flexibel planering och effektiv resursanvändning.

## **Säkerhet och beredskap**

Ett förändrat säkerhetspolitiskt läge, ökade klimatrelaterade risker och nya lagkrav ställer höga krav på kommunens beredskap. Tekniska nämndens verksamheter ansvarar för flera samhällsbärande funktioner och har därför en central roll i att säkerställa att samhällsviktig service kan upprätthållas även vid kriser, störningar eller höjd beredskap.

Inom fastighetsområdet innebär detta ett behov av stärkt fastighetsberedskap där samhällskritiska lokaler behöver kunna upprätthålla grundläggande funktioner även vid störningar i energiförsörjning, vatten, kommunikation eller andra tekniska system. Detta kräver bland annat ökad redundans i kritiska system.

Måltidsverksamheten utgör en viktig del av kommunens krisberedskap genom sin roll i livsmedelsförsörjningen. Förmågan att upprätthålla måltidsförsörjning vid längre störningar är i dagsläget begränsad, bland annat till följd av bristande reservkraftskapacitet i vissa anläggningar.

Även inom verksamheten Allmän plats krävs ökad beredskap för att hantera extremväder, översvämningar och andra störningar i den offentliga miljön. Detta ställer krav på både klimatanpassning av infrastrukturen och utvecklade arbetssätt för att hantera akuta händelser.

Sammantaget innebär detta att säkerhet och beredskap behöver integreras i den långsiktiga planeringen av kommunens tekniska system och infrastruktur. Flera av de åtgärder som krävs innebär tillkommande investeringar och ökade krav på samverkan med externa aktörer. Uteblivna åtgärder riskerar att leda till ökad sårbarhet, större samhällsstörningar och högre kostnader vid framtida händelser.

## **Klimatomställning och ekologisk hållbarhet – ett styrande verksamhetskrav**

Enköpings mål om klimatneutralitet till 2030 samt den klimatstrategiska handlingsplanen ska integreras i kommunens ordinarie styrning, planering och budgetprocesser. För tekniska nämnden innebär detta ett tydligt verksamhetskrav, eftersom en stor del av kommunens utsläppsminskningar och klimatanpassningsåtgärder sker inom nämndens ansvarsområden. Investerings- och driftbeslut inom fastigheter, allmän plats, transporter, måltidsverksamhet och den byggda miljön har därmed en direkt påverkan på kommunens klimatavtryck. Analysen visar att klimatomställningen medför flera strukturella utvecklingsbehov inom nämndens verksamheter.

För det första krävs omfattande energieffektivisering och ett mer optimerat lokalutnyttjande, vilket innebär betydande reinvesteringar i det befintliga fastighetsbeståndet. Nuvarande investeringsramar utgår i huvudsak från minimikrav i lagstiftning och EU-direktiv och är inte dimensionerade utifrån kommunens mål om klimatneutralitet till 2030.

För det andra krävs en mer klimatsmart livsmedelsförsörjning. Minskning av matsvinn, hållbar upphandling och anpassade menyer bidrar till minskade utsläpp men kan samtidigt påverka kostnadsbild och upphandlingsförutsättningar.

För det tredje innebär omställningen till mer hållbara transporter ökade krav på trafiksäkerhet och anpassning av infrastrukturen, särskilt för gång-, cykel- och andra oskyddade trafikanter.

För det fjärde innebär klimatförändringar med ökade nederbördsmängder och värmeböljor ett växande behov av klimatanpassning av den byggda miljön. Detta omfattar bland annat satsningar på blå och grön infrastruktur, såsom ökad krontäckning, dagvattenlösningar och multifunktionella grönytor.

Klimatåtgärderna behöver samtidigt genomföras inom samma ekonomiska ram som även ska bära lagstadgade uppdrag, drift, underhåll, reinvesteringar, beredskap och service till invånarna. Klimatarbetet är därmed inte ett tillägg till verksamheten utan en konkurrerande prioritering inom befintlig ekonomi.

Analysen visar att flera klimatrelaterade åtgärder medför ökade kostnader på kort och medellång sikt, exempelvis genom reinvesteringar i fastighetsbeståndet, klimatanpassning av infrastruktur och omställning av fordonsflottan. Dessa kostnader ryms inte fullt ut inom dagens ekonomiska ramar och kräver därför omprioriteringar, ytterligare effektiviseringar eller tillskott av resurser. Samtidigt innebär uteblivna klimatåtgärder betydande risker på längre sikt, i form av ökade energi- och driftkostnader, akuta reinvesteringar, skador på infrastruktur och försämrade leveransförmåga. Klimatomställningen är därmed inte enbart en hållbarhetsfråga utan även en central fråga om riskhantering och långsiktigt god ekonomisk hushållning.

Klimatomställningen föreslås därför hanteras inom ramen för den ordinarie budget- och investeringsprocessen, där långsiktiga investeringar i klimatåtgärder vägs mot kortsiktiga behov av funktion, säkerhet och service.

### **Genomförandekapacitet, kompetens och arbetsmiljö**

De samlade förändringar som beskrivs i denna analys ställer ökade krav på förvaltningens genomförandekapacitet. Nya lagkrav, ökade tekniska krav och mer komplexa uppdrag innebär ett växande behov av specialistkompetens inom bland annat energi, miljö, digitalisering, upphandling, klimatanpassning och beredskap. Samtidigt riskerar arbetsbelastningen för chefer och nyckelfunktioner att öka om stödstrukturer och arbetsätt inte utvecklas i takt med uppdragets omfattning.

Utan tillräckliga organisatoriska förutsättningar finns en risk för försämrad arbetsmiljö, svårigheter att rekrytera och behålla kompetens samt minskad organisatorisk uthållighet. Förvaltningen behöver därför arbeta mer strategiskt med kompetensförsörjning, kompetensutveckling och hållbara arbetsformer för att säkerställa långsiktig leveransförmåga.

Behovet av specialistkompetens inom flera tekniska områden ökar samtidigt som det råder en nationell brist på denna typ av kompetens inom offentlig sektor. Detta innebär att kommunen i ökande grad behöver arbeta med strategisk kompetensförsörjning och utveckla attraktiva arbetsvillkor för att kunna rekrytera och behålla nödvändig kompetens.

Samtidigt ökar kraven på regelefterlevnad och uppföljning inom flera verksamhetsområden. Ett exempel är hanteringen av verksamhetsavfall. Tekniska nämndens verksamheter genererar betydande mängder avfall inom bland annat fastigheter, parker, VA, måltidsproduktion och driftverksamhet. Kraven på korrekt hantering, spårbarhet, rapportering och tillstånd enligt miljölagstiftningen har successivt skärpts, samtidigt som ansvaret i dag är fördelat mellan flera funktioner utan ett samlat ansvar.

För att säkerställa en enhetlig och lagstiftningssäker hantering av verksamhetsavfall behöver förvaltningen utveckla en mer samordnad struktur för avfallsfrågor. En central funktion för avfallssamordning kan bidra till att stärka regelefterlevnaden, förbättra uppföljningen av avfallsflöden samt stödja verksamheterna i praktiska frågor kring tillstånd, rapportering och hantering. En mer samordnad avfallshantering skapar även bättre förutsättningar för ökad återvinning, minskad miljöpåverkan och mer effektiv resursanvändning. För att möta ökade myndighetskrav och samtidigt utveckla ett mer strategiskt arbetssätt kring verksamhetsavfall krävs därför förstärkta resurser inom området. En utökad budget för denna funktion är därför en förutsättning för att nämnden ska kunna möta ökade myndighetskrav och samtidigt arbeta mer strategiskt och effektivt med kommunens verksamhetsavfall.

### **Förändringar utifrån omvärldstrender**

Förvaltningens verksamhet påverkas i hög grad av externa omvärldstrender som förändrar förutsättningarna för hur kommunala tekniska tjänster planeras, finansieras och genomförs. Dessa förändringar ligger i huvudsak utanför kommunens direkta kontroll men påverkar i hög grad nämndens prioriteringar och långsiktiga investeringsbehov. Klimatförändringarna innebär ökade påfrestningar på kommunens infrastruktur, fastigheter och offentliga miljöer. Skyfall, värmeböljor, perioder av torka och ökade översvämningsrisker påverkar gator, VA-system, parker och byggnader. Detta ställer ökade krav på klimatanpassning, robusta tekniska lösningar och långsiktigt hållbar planering av den byggda miljön.

Samtidigt skärps lagkrav och regelverk på både nationell och europeisk nivå. Kraven omfattar bland annat energieffektivisering, fossilfrihet, cirkulär resursanvändning, klimatuppföljning och biologisk mångfald. För kommuner innebär detta att hållbara lösningar i allt större utsträckning är ett grundkrav i planering, investering och drift av tekniska system.

Demografiska förändringar innebär att behovet av kommunal service och teknisk infrastruktur förändras i takt med att befolkningens sammansättning skiftar. En växande andel äldre invånare medför nya krav på tillgängliga, flexibla och ändamålsenliga lokaler och offentliga miljöer. Detta inkluderar behov av nya typer av mötesplatser och lokaler för äldre, exempelvis för föreningsliv, hantverk och sociala aktiviteter. Samtidigt förändras beteenden kring lokalnyttjande, allt fler äldre efterfrågar tillgång till kommunens lokaler dagtid, vilket skapar behov av en mer dynamisk och delad användning av dem. I praktiken kan samma principer som tillämpas för fritidsgårdar, där kommunen tillhandahåller lokaler för målgruppens aktiviteter, också användas för äldres samlingsplatser, även om dagens finansieringsmodell för lokalhyror utgör en utmaning.

Den höjda pensionsåldern påverkar även kompetensförsörjningen. Samtidigt finns en växande grupp aktiva seniorer som skulle kunna stärka kommunens kapacitet. Genom att skapa enklare tjänster i kommunen kan tid frigöras från mer kvalificerade roller, vilket bidrar till att säkra kompetens i kärnverksamheter. Behovet av tillgänglighet i samhället ökar också när fler äldre lever aktiva liv utan bil. Detta inkluderar god kollektivtrafik, möjlighet att färdas tryggt även under tider med lägre trafikflöden samt anpassade mobilitetslösningar för exempelvis permobil och andra hjälpmedel. Dessa demografiska förändringar sammantaget förstärker behovet av långsiktig planering, flexibla lokallösningar och robusta offentliga miljöer.

Den ekonomiska omvärlden präglas av osäkerhet, med ökade material- och entreprenadkostnader samt volatila energipriser. Kostnadsutvecklingen påverkar såväl investeringar som drift och underhåll och förstärker behovet av prioritering, samordning och livscykelperspektiv. Digitalisering och teknikutveckling förändrar möjligheterna att styra, följa upp och optimera tekniska system. Smarta lösningar inom energi, vatten, trafik och fastighetsdrift skapar nya möjligheter till effektivisering och bättre resursutnyttjande, men kräver samtidigt investeringar i kompetens, systemstöd och informationssäkerhet. Ett förändrat säkerhetsläge nationellt och internationellt har även ökat kraven på kommunal beredskap. Fastigheter och tekniska system behöver kunna fungera även vid kriser och samhällsstörningar, vilket påverkar både teknisk utformning och prioriteringar i investeringar och underhåll. Sammantaget innebär dessa omvärldsförändringar att tekniska nämndens verksamheter behöver hantera ökade krav på robusthet, hållbarhet och effektivitet samtidigt som det ekonomiska handlingsutrymmet är begränsat. Detta förstärker behovet av långsiktig planering, tydliga prioriteringar och strategiska investeringar i kommunens tekniska system.

## 5.2 Förändringar och utmaningar utifrån lagar och myndighetskrav

Tekniska nämndens verksamheter påverkas i hög grad av förändringar i lagstiftning och myndighetskrav på nationell och europeisk nivå. Under perioden 2026–2028 träder ett flertal nya och skärpta lagar, EU-direktiv och myndighetskrav i kraft som direkt påverkar Teknik- och serviceförvaltningens verksamheter. Kraven avser bland annat klimat- och energireglering, trafiksäkerhet, digitalisering, biologisk mångfald samt beredskap. Samtliga nya krav ska hanteras inom ordinarie budgetram, vilket innebär att åtgärder i vissa fall behöver prioriteras om, effektiviseras eller genomföras med lägre ambitionsnivå än tidigare. Inom måltidsverksamheten innebär förändringar i livsmedelslagstiftning och upphandlingsregler ökade krav på kontroll, spårbarhet och uppföljning. Samtidigt skärps kraven på näringsriktighet och livsmedelssäkerhet. Krav kopplade till informationssäkerhet och dataskydd påverkar förvaltningens administrativa och operativa verksamheter. Om kraven inte möts riskerar kommunen rättsliga konsekvenser, informationsförluster och minskat förtroende.

Sammantaget innebär förändrade lag- och myndighetskrav ett ökat åtagande för nämnden i form av administration, uppföljning och anpassning av arbetssätt. Om anpassning inte sker i tillräcklig takt riskerar detta att påverka både regelefterlevnad och verksamheternas effektivitet. Exempel på centrala regelverk och konsekvenser:

- Euro 7: Skärpta utsläppsstandarder påverkar fordonsflottan och kräver omställning till el- eller utsläppsnåla fordon och maskiner. Kopplar till följande åtgärd i klimatstrategin: Fossilfri fordonsflotta (Åtgärd 1.2.9): Samordna omställningen av kommunens fordon och maskiner till fossilfria alternativ enligt DRIV-modellen.
- Nollvisionen och nya etappmål: Skärpta krav på trafiksäkerhetsåtgärder, särskilt för oskyddade trafikanter.
- Intelligent transport system (ITS): Ökade krav på digital styrning, realtidsdata och uppföljning av trafikflöden.
- 3-30-300-principen i översiktsplanen: Medför långsiktiga åtaganden för trädplantering, skötsel och successiv förnyelse av stadens gröna struktur.
- EU:s naturrestaureringsförordning: Förväntas innebära krav på återställning av ekosystem och biologisk mångfald. Implementeringen är ännu inte fullt ut tydlig, men bedöms på sikt kunna medföra omfattande och yttäckande åtgärder med påverkan på markanvändning, drift och investering.

- EU:s avskogsförordning: Ställer krav på spårbarhet och hållbar markanvändning, vilket kan påverka skogsförvaltning, exploatering och upphandling av material.

## 5.3 Övriga förändringar och utmaningar

Inför perioden 2027–2029 identifierar förvaltningen flera behov som är avgörande för att möta nya lag- och myndighetskrav, genomföra politiska uppdrag och säkerställa en långsiktigt hållbar och effektiv verksamhet. Behoven omfattar både grundläggande förutsättningar för drift och leverans samt utvecklingsinsatser med potential att stärka resurseffektivitet och organisatorisk kapacitet. Flera av de identifierade behoven utgör grundläggande förutsättningar för att nämnden ska kunna fullgöra sitt uppdrag.

Ett tydligt basbehov rör hanteringen av lokalbanken och de ökade kostnader som uppstår vid förändringar i lokalstrukturen, exempelvis tillfälliga dubbelhyror i samband med flytt till nytt kommunhus. Dessa kostnader uppstår oberoende av verksamhetens ambitionsnivå och behöver hanteras för att säkerställa en fungerande lokalförsörjning.

Vidare finns behov av förstärkta resurser för rivning, sanering och nedskrivning av fastigheter i samband med genomförande av beslutade fastighetsinvesteringar. Om dessa åtgärder inte finansieras riskerar planerade ny- och ombyggnadsprojekt att försenas eller inte kunna genomföras, vilket i sin tur kan påverka kommunens kärnverksamheter.

Inom verksamheten Allmän plats finns flera basbehov kopplade till upprätthålla grundläggande funktion och säkerhet i den offentliga miljön. Det gäller exempelvis vinterväghållning, hantering av dumpning och invasiva arter samt trafiksäkerhetsåtgärder för gång- och cykeltrafikanter. Dessa insatser är nödvändiga för att uppfylla mål om trygghet, tillgänglighet och hållbarhet samt för att leva upp till gällande lagkrav och nationella trafiksäkerhetsmål.

Kommunens skogsinnehav förvaltas i dag av två olika förvaltningar. Skogsmarken är i flera fall geografiskt sammanhängande men planering, mandat och ekonomiska beslut hanteras i separata organisationer. Detta försvårar en effektiv och sammanhållen skoglig förvaltning. En mer samordnad struktur för planering, mandat och ekonomisk hantering skulle skapa bättre förutsättningar för långsiktig skötsel och ett mer rationellt resursutnyttjande.

Även inom måltidsverksamheten finns tydliga basbehov kopplade till livsmedelsberedskap och en robust livsmedelsförsörjning. Ett mer osäkert omvärldsläge och ökade krav på beredskap i kommunal verksamhet har ytterligare förstärkt dessa behov.

Utöver basbehoven identifierar förvaltningen flera kvalitetshöjande behov som på sikt kan stärka kommunens leveransförmåga och resurseffektivitet. Ett centralt område är behovet av förstärkt GIS-kompetens och digitala verktyg. Sådana förstärkningar möjliggör mer datadriven styrning av exempelvis underhåll, planering, investeringar och klimatanpassning, vilket i sin tur kan bidra till bättre beslutsunderlag och effektivare användning av resurser.

Förvaltningen ser även potential i utvecklingsinsatser såsom samordning av yttre skötsel mellan verksamheter och bolag samt framtagande av rutiner/vägledning. Dessa åtgärder bedöms kunna bidra till ökad kvalitet, minskad sårbarhet och mer enhetliga arbetssätt, men kräver initiala investeringar i form av tid, kompetens och resurser för att ge effekt.

Den ökande efterfrågan på samhällsbetalda resor en tydlig trend som driver behov av förstärkta resurser. För att kunna möta invånarnas behov, samtidigt som nya myndighetskrav och ökade administrativa krav hanteras, krävs både kapacitetsförstärkning och utveckling av arbetssätt.

Ett exempel är samhällsbyggnadsprocessen, vilken förutsätter att kommunens samlade kompetenser medverkar i rätt skede och med rätt omfattning. För att detta ska fungera långsiktigt krävs tydliga uppdrag, resursfördelning och ekonomiska flöden mellan berörda nämnder. I dag medverkar teknik- och serviceförvaltningen i detaljplaner, planprogram, exploateringskalkyler och tekniska utredningar i stor omfattning utan motsvarande ersättning. Ordningen har historiska skäl, men speglar inte nuvarande ansvar, arbetsbelastning eller krav på kvalitet i underlagen. Avsaknad av ersättning riskerar att tränga undan kärnuppdrag, skapa otydlighet i prioriteringar och försvaga genomförandeperspektivet i planeringen.

För att säkerställa att nödvändig medverkan sker förutsägbart och i rätt omfattning bör en formaliserad ersättningsmodell införas. Modellen bör bygga på två delar, dels en permanent ramjustering som motsvarar ett normalår av planmedverkan, dels ett tillägg eller avdrag vid avvikelser från normal volym. Ramjusteringen ska baseras på faktisk planvolym och genomsnittlig tidsåtgång per plan, fördelad på relevanta kompetensområden och reviderad årligen i samband med internbudget. Kompletterande överenskommelser ska tydliggöra beställar- och leveransrelationen, med definierade leveranser, tider och kvalitetsnivåer samt gemensam uppföljning av ledtid, rätt-från-början-grad och behov av omtag.

En sådan ordning skapar ekonomisk transparens, säkrar tillgång till nödvändig teknisk kompetens i rätt tid och minskar risken för att planeringsuppdrag underfinansieras. Den ger också bättre planeringsprecision och kortare ledtider genom att resursuttag kan dimensioneras efter faktisk planvolym. Sammantaget stärker detta genomförbarheten i detaljplaneringen, förbättrar underlagen inför politiska beslut och bidrar till god ekonomisk hushållning. För tekniska nämndens verksamheter innebär det att medverka i samhällsbyggnadsprocessen kan bedrivas inom tilldelade ramar i stället för att finansieras genom omprioriteringar från andra uppdrag. För den samlade samhällsbyggnadsprocessen innebär det en mer robust styrning där ansvar, resurser och kvalitet är konsekvent kopplade till varandra över planperioden.

### **Sammanställning basbehov**

De basbehov som redovisas i denna sammanställning utgör tekniska nämndens nödvändiga åtaganden för att säkerställa lagstadgad verksamhet, grundläggande funktion, säkerhet och långsiktig hållbarhet i kommunens fastigheter, infrastruktur och offentliga miljöer.

Behoven är inte ambitionshöjningar, utan konsekvenser av redan fattade beslut, ökade krav från lagstiftning och myndigheter, förändrade klimutförutsättningar samt en förändrad demografi. Flera av basbehoven innebär samtidigt genomförande av kommunens klimatstrategi. Klimatåtgärderna är därmed inte ett parallellt uppdrag, utan integrerade i nämndens ansvar för drift, investeringar och god ekonomisk hushållning.

I samband med att basbehoven konkretiserats har även deras påverkan på driftbudgeten analyserats. De identifierade åtagandena medför en initial kostnad på 4,6 miljoner kronor samt en varaktigt ökad årlig driftkostnad om 15,1 miljoner kronor. Dessa kostnader är direkt kopplade till att upprätthålla funktion, säkerhet och efterlevnad av gällande krav och ska därför ses som en nödvändig del av nämndens långsiktiga ansvar. Sammantaget innebär detta att basbehoven inte bara definierar vad som måste genomföras, utan också tydliggör vilka löpande resurser som krävs för att säkerställa att kommunens anläggningar och miljöer kan fungera på ett säkert, hållbart och effektivt sätt över tid.

## **Förvaltningsgemensamma behov**

De förvaltningsgemensamma behoven syftar till att stärka nämndens organisatoriska kapacitet och säkerställa att beslutade investeringar och utvecklingsinsatser kan genomföras med hög kvalitet och långsiktig kostnadseffektivitet.

### **Kompetensutveckling för förändrade arbetssätt och digital omställning**

**Måluppfyllelse:** Förutsättning för att nämnden ska kunna uppfylla mål kopplade till effektivitet, kvalitet, rättssäkerhet, klimatomställning och digital utveckling. Utan rätt kompetens riskerar beslutade strategier och investeringar att inte få avsedd effekt.

**Verksamhet:** Digitalisering av arbetssätt och införande av nya system, som exempelvis Microsoft 365, verksamhetssystem, GIS samt ärende- och uppföljningssystem, kräver strukturerad utbildning, förändringsledning och metodstöd. Utan detta riskerar arbetssätt att förbli manuella, personberoende och ineffektiva, vilket motverkar både effektivisering och kvalitetshöjning.

**Målgrupp och medarbetare:** Förvaltningens medarbetare behöver stärkt kompetens för att arbeta med digitala verktyg, datadriven uppföljning samt ökade krav inom klimat, hållbarhet, informationssäkerhet och beredskap. Detta omfattar både operativa och administrativa roller och är även en viktig förutsättning för god arbetsmiljö och minskad organisatorisk sårbarhet.

**Ekonomi:** Behov av avsatta medel för kontinuerlig kompetensutveckling, förändringsledning och metodstöd. Erfarenheter från jämförbara kommuner visar att ett riktvärde om cirka 1,0–1,5 miljoner kronor per år krävs för att säkerställa grundläggande kompetensuppbyggnad inom digitala arbetssätt, systemanvändning, dataskydd, hållbarhetsstyrning och verksamhetsutveckling. Utan dessa resurser riskerar investeringar i system, teknik och klimatomställning att få begränsad effekt samtidigt som kostnader för ineffektivitet och extern konsultanvändning ökar.

### **Stärkt beställar- och upphandlingskompetens för cirkulärt, fossilfritt och klimatstyrt byggande**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att öka träffsäkerheten i investeringar och upphandlingar samt minska klimatpåverkan och livscykelkostnader i kommunens bygg- och anläggningsprojekt. Genom stärkt beställarkompetens kan krav på återbruk, fossilfria transporter, cirkulär masshantering och livscykelbaserade beslut integreras i hela processen.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 4.4.4 Klimatsmarta upphandlingar och livscykelanalyser i bygg- och anläggningsprojekt, Åtgärd 5.1.6 Stärk kompetensen i klimat- och miljökrav vid upphandling, Åtgärd 5.1.11 Utbildning i cirkulärt och klimatsmart byggande, förvaltning och optimering av lokaler.

**Verksamhet:** Stärkt kompetens bidrar till kvalitetssäkrade projektprocesser, hållbara upphandlingar och mer effektiva samverkansentreprenader.

**Ekonomi:** Kompetenshöjning bedöms medföra en initial kostnad om cirka 0,5 mnkr, samt ett årligt kompetensunderhåll om cirka 0,1–0,2 mnkr. Åtgärden är en förutsättning för effektiv tillämpning av klimatsmarta och cirkulära upphandlingskrav samt förbättrade upphandlingar och uppföljning.

### **Förstärkt Kart- och GIS-kompetens**

**Måluppfyllelse:** Stärkt kart- och GIS-kompetens skapar förutsättningar för mer faktabaserade och samordnade beslut inom flera verksamhetsområden. Detta förbättrar planering, prioritering och uppföljning av drift, underhåll och investeringar.

**Verksamhet:** GIS-stöd effektiviserar analys och planering inom bland annat trafikflöden, vinterväghållning, grönstruktur, fastighets- och anläggningsunderhåll samt yttre skötsel. Gemensamma kartlager och datastöd möjliggör bättre samordning mellan verksamheter och skapar ett gemensamt planeringsunderlag.

**Ekonomi:** Åtgärden kräver satsningar på både systemstöd och kompetensuppbyggnad. Ett rimligt kostnadsantagande, baserat på jämförbara kommuner, är:

- Initial kostnad: cirka 0,6–1,0 miljoner kronor för licenser, systemutveckling, datakvalitet samt grundläggande utbildningsinsatser.
- Årlig kostnad: cirka 0,3–0,5 miljoner kronor för kompetensunderhåll, vidareutveckling, support och datavård.

Investeringen bedöms vara kostnadseffektiv ur ett långsiktigt perspektiv, då förbättrat beslutsstöd kan minska felprioriteringar, dubbelarbete och ineffektiv resursanvändning inom drift och investeringar.

## Måltidsservice

### Hållbar livsmedelsupphandling och matsvinsreducering

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska klimatpåverkan från kommunens offentliga måltider och samtidigt bidra till ett mer robust och hållbart livsmedelssystem. Genom att öka andelen svenskproducerade livsmedel, både ekologiska och konventionellt producerade, samt minska matsvinnet i skolor och omsorg, bidrar åtgärden till kommunens klimatmål och till uppfyllelse av Agenda 2030, särskilt mål 12 (Hållbar konsumtion och produktion) och mål 13 (Bekämpa klimatförändringarna). Åtgärden ligger även i linje med regeringens livsmedelsstrategi, som betonar ökad livsmedelsproduktion i Sverige, stärkt försörjningsförmåga och ökad självförsörjningsgrad. Genom hållbar upphandling och minskat svinn används resurser mer effektivt och klimatavtrycket från offentliga måltider reduceras.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 7.1.4 – Hållbar livsmedelsupphandling och matsvinsreducering.

**Verksamhet:** Arbetet omfattar skärpta krav i livsmedelsupphandling med fokus på svenskt ursprung, relevanta hållbarhetskriterier och spårbarhet, i enlighet med gällande upphandlingsregler. Kraven kombineras med aktiv uppföljning av inköp och avtal för att säkerställa efterlevnad. Parallellt utvecklas menyplanering och arbetssätt i kök och verksamheter för att minska matsvinnet. Matsvinn mäts regelbundet, exempelvis en vecka per månad, vilket möjliggör jämförelser över tid och kontinuerligt förbättringsarbete. Åtgärden innefattar även beteendepåverkande insatser riktade till både medarbetare och matgäster, genom dialog, kunskapshöjande aktiviteter och smarta lösningar i produktion och servering.

Arbetet integreras i den ordinarie styrningen av måltidsverksamheten och samordnas med upphandling, ekonomi och verksamhetsutveckling.

**Ekonomi:** Begränsade ekonomiska resurser och prisutveckling kopplad till osäker marknad kan påverka möjligheterna att öka inköpen av varor från Sverige och andel ekologiska livsmedel. Behov om 1,5 miljoner kronor årligen 2027–2029.

## Fastighet

### Förstudier för lokalförsörjning

**Måluppfyllelse:** Förstudier är en grundförutsättning för att kunna genomföra kommunens lokalförsörjningsplan på ett strukturerat, kostnadseffektivt och långsiktigt hållbart sätt. Genom tidiga analyser av behov, alternativ och konsekvenser skapas förutsättningar för väl underbyggda beslut om investeringar, ombyggnationer och lokalanvändning. Förstudier bidrar till att rätt åtgärd genomförs i rätt tid och med rätt omfattning, vilket minskar risken för felinvesteringar, kapacitetsbrist eller överdimensionering. Åtgärden stödjer därmed kommunens mål om god ekonomisk hushållning, ändamålsenliga lokaler och effektiv användning av kommunens fastighetsresurser.

**Verksamhet:** Åtgärden innebär att systematiska förstudier genomförs som ett obligatoriskt steg inför beslut om större lokalförändringar och investeringsprojekt. Förstudierna ska omfatta behovsanalys, verksamhetsdialog, lokalisering, alternativprövning (inklusive ombyggnad jämfört med nyproduktion), grova kostnadsbedömningar, tidplan, riskanalys samt koppling till klimat-, hållbarhets- och tillgänglighetskrav. Arbetet sker i nära samverkan mellan berörda verksamheter, fastighetsfunktion, strategisk planering och ekonomi, och utgör ett viktigt underlag i den fortsatta investeringsberedningen. Förstudierna ska bidra till ökad framförhållning i investeringsplaneringen och bättre samordning mellan olika projekt och behov inom kommunen.

**Ekonomi:** Åtgärden bedöms kräva ett tillskott om cirka 1,0 miljon kronor per år under perioden 2027–2028 för att möjliggöra genomförande av nödvändiga förstudier inom ramen för lokalförsörjningsplanen. Medlen avser främst intern arbetstid samt vid behov extern kompetens för analyser, utredningar och kostnadsbedömningar. Om medel inte avsätts finns en tydlig risk för att förstudier inte kan genomföras i tillräcklig omfattning eller i rätt tid. Detta kan i sin tur leda till förseningar i investeringsprojekt, bristande beslutsunderlag och ökad risk för kostnadsdrivande omarbetningar i senare skeden. Kostnaden för förstudier bedöms vara låg i relation till den totala investeringsvolym som påverkas och är en viktig investering för att säkerställa effektiv och hållbar lokalförsörjning.

## **Energieffektiviserande åtgärder av kommunens fastigheter**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska energianvändning, klimatpåverkan och driftkostnader i kommunens fastighetsbestånd genom systematiska energieffektiviserande åtgärder och ökad användning av smart teknik. Insatsen bidrar till uppfyllelse av kommunens klimat- och energimål samt till efterlevnad av gällande och kommande EU-direktiv inom energieffektivisering. Genom att prioritera nödvändiga åtgärder som säkerställer driftsäkerhet, regelefterlevnad och kostnadseffektiv energianvändning, samt successivt komplettera med kvalitetshöjande insatser, skapas förutsättningar för långsiktigt hållbar och resurseffektiv fastighetsförvaltning.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 2.1.1 Energieffektiviserade åtgärder av kommunens fastigheter genom smart teknik Åtgärd 8.1.4 Installera smarta system för övervakning och styrning av energianvändning i fastigheter.

**Verksamhet:** Energieffektiviseringen genomförs strukturerat och stegvis och delas in i nödvändiga (need to have) och kvalitetshöjande (nice to have) åtgärder. Need to have-åtgärder omfattar bland annat energimätning och grundläggande övervakning, behovsstyrd ventilation och värmeåtervinning, driftoptimering av värmesystem, energieffektiv belysning samt åtgärder för att minska identifierade energiförluster. Dessa insatser integreras i ordinarie fastighetsdrift, planerat underhåll och investeringsplanering, med fokus på de byggnader där åtgärderna ger störst effekt. Nice to have-åtgärder omfattar mer avancerade digitala lösningar såsom AI-baserad prediktiv energistyrning, integrerade fastighetssystem, fördjupade isoleringsåtgärder och portföljövergripande analys och optimering. Dessa genomförs successivt i takt med teknisk mognad, tillgängliga investeringsmedel och genomförda grundåtgärder. I åtgärden ingår installation av smarta system för mätning, övervakning och styrning av energianvändning. Digitalisering och AI används i ökande grad för att analysera energidata, förutse energibehov och styra resurser mer effektivt i realtid. Arbetet samordnas mellan fastighetsförvaltning, driftorganisation och strategisk planering för att säkerställa helhet, uppföljning och kontinuerlig förbättring.

**Ekonomi:** Åtgärden medför behov av investeringsmedel för tekniska installationer, systemstöd och energieffektiviserande åtgärder i fastigheterna. Kostnaden för nödvändiga (need to have) åtgärder bedöms uppgå till cirka 0,5–3,0 miljoner kronor per fastighet, beroende på byggnadens storlek, tekniska status och åtgärdsbehov. För kvalitetshöjande (nice to have) åtgärder kan ytterligare 0,5–2,5 miljoner kronor per fastighet tillkomma, främst kopplat till avancerade styrsystem, integrerade plattformar och mer omfattande isoleringsåtgärder. Sammantaget innebär åtgärden ett betydande investeringsbehov.

Erfarenheter från jämförbara kommuner visar dock att energieffektiviseringsåtgärder i genomsnitt har en återbetalningstid på cirka 8–15 år genom minskad energianvändning och lägre driftkostnader. På lång sikt bidrar åtgärderna till mer stabila driftkostnader och minskad ekonomisk exponering mot framtida energiprisökningar-

### **Systematiskt klimatarbete i bygg- och anläggningsprojekt – från behovsanalys till uppföljning**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska klimatpåverkan, resursförbrukning och livscykelkostnader i kommunens bygg- och anläggningsprojekt genom ett sammanhållet, systematiskt arbetssätt. Genom att prioritera ombyggnad framför nyproduktion, införa standardiserade klimatberäkningar och livscykelanalyser samt ställa tydliga klimatkrav i upphandling säkerställs att beslut fattas utifrån klimatnytta, långsiktig hållbarhet och resurseffektivitet. Åtgärden bidrar till att nå kommunens klimatmål och stärker styrningen mot byggande inom fastställda klimatbudgetar.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 4.4.1. Utföra behovsanalyser för att identifiera möjligheter till ombyggnad istället för nyproduktion, Åtgärd 4.4.2. Implementera SKR:s "Vägledning för hållbart byggande" i samtliga renoverings- och nybyggnadsprojekt, Åtgärd 4.4.3. Rutin för analys, uppföljning och klimatberäkningar i beslutsunderlag, Åtgärd 4.4.4 Klimatsmarta upphandlingar och livscykelanalyser i bygg- och anläggningsprojekt, Åtgärd 4.4.5 Ställ klimatkrav vid upphandling av fastighetsrelaterade tjänster och entreprenader.

**Verksamhet:** Åtgärden omfattar hela byggprocessen, från tidig behovsanalys till genomförande och uppföljning, och består av följande integrerade delar:

- **Behovsanalys och ombyggnadsprövning:**  
Systematiska behovsanalyser ska genomföras i tidiga skeden för att identifiera möjligheter till ombyggnad, återbruk och effektivare nyttjande av befintliga byggnader innan nyproduktion planeras. Detta är en central del i kommunens cirkulära byggstrategi.
- **Standardiserade klimatberäkningar och klimatbudgetar:**  
Livscykelanalyser (LCA) och klimatberäkningar ska införas som obligatoriska beslutsunderlag i alla relevanta projekt. Klimatbudgetar ska redovisas för att tydliggöra klimatpåverkan, möjliggöra jämförelser mellan alternativ och styra mot val med lägst klimatavtryck. Gränsvärden för CO<sub>2</sub>e-utsläpp ska fastställas och fungera som styrmedel i byggprojekt. Vägledningen för hållbara markanvisningar kan användas som referens vid fastställande av nivåer.

- **Hållbart byggande som standard:**  
SKR:s Vägledning för hållbart byggande ska implementeras i samtliga renoverings- och nybyggnationsprojekt. Vägledningen integreras i byggprocessen från planering till genomförande, och upphandlingskrav anpassas för att göra hållbart byggande till norm. Kompetensutveckling och utbildningsinsatser genomförs för berörda aktörer inom kommunen.
- **Klimatsmarta upphandlingar och uppföljning:**  
Klimatkrav ska ställas i alla bygg- och anläggningsupphandlingar, inklusive krav på låga klimatutsläpp, fossilfria transporter och användning av återvunnet material. Klimatprestanda ska följas upp under hela avtalsperioden, och innovativa lösningar som minskar utsläpp ska premieras. Uppföljning och rapportering av klimatdata säkerställs för kontinuerlig förbättring av processer och resultat.

**Ekonomi:** Åtgärden bedöms vara kostnadseffektiv och bidra till minskade livscykelkostnader samt reducerad klimatpåverkan över tid. Införandet av ett systematiskt klimatarbete i bygg- och anläggningsprojekt innebär en initial intern kostnad om cirka 0,4–0,6 mnkr för metodutveckling, framtagande av styrdokument och kompetensuppbyggnad. Därefter tillkommer en årlig intern kostnad om cirka 0,3–0,4 mnkr för löpande uppföljning, analys och rapportering. Kostnader för klimatberäkningar och livscykelanalyser bedöms uppgå till cirka 0,3–1,0 procent av respektive projektbudget och hanteras inom ramen för investeringsprojekten. Dessa kostnader bedöms vara proportionerliga i relation till projektens omfattning och nytta. På sikt förväntas åtgärden bidra till lägre totala projektkostnader genom minskad nyproduktion, effektivare materialanvändning och ett mer konsekvent livscykelperspektiv i beslutsfattandet. Genom att tidigt identifiera ombyggnadsalternativ och styra projekt mot fastställda klimatbudgetar minskar risken för kostnadsdrivande omarbetningar, fördyringar i genomförandeskedet och framtida klimatrelaterade merkostnader. Kostnader och nyttor ska hanteras och följas upp inom ramen för kommunens ordinarie investerings- och uppföljningsprocesser.

### **Fossilfri och lokal energiförsörjning i kommunens fastigheter**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att säkerställa att kommunens fastighetsbestånd drivs med fossilfri och långsiktigt hållbar energi samt att stärka den lokala energiproduktionen och energiförsörjningens robusthet. Genom att fullfölja utfasningen av kvarvarande fossila bränslen, bygga ut solcellsproduktion och utreda behovet av energilagring minskar kommunens klimatpåverkan, sårbarhet för energiprisförändringar och beroende av externa energileveranser. Åtgärden bidrar direkt till kommunens klimat- och energimål samt till ökad försörjningstrygghet och krisberedskap.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 2.2.1 Byt ut fossila bränslen mot fossilfria i kommunens fastigheter, Åtgärd 2.2.2 Installera solceller på kommunens fastigheter, Åtgärd 2.2.3 Undersök behovet av batterilagring för kommunens verksamheter.

**Verksamhet:** Åtgärden omfattar tre sammanhängande delar som genomförs samordnat inom fastighetsförvaltning och investeringsplanering:

- **Utfasning av fossila bränslen:**  
Kommunen använder redan i stor utsträckning fossilfri el och värme genom inköp av grön el, fjärrvärme och andra fossilfria lösningar. Arbetet fokuserar på att identifiera och fasa ut de kvarvarande fastigheter där fossila bränslen fortfarande används, i samband med planerade reinvesteringar, ombyggnationer eller systembyten.
- **Utbyggnad av solceller:**  
Solcellsanläggningar installeras på lämpliga kommunala fastigheter utifrån tekniska förutsättningar, elanvändning och samordning med underhålls- och ombyggnadsåtgärder. Utbyggnaden sker i linje med gällande lagkrav och kommunens långsiktiga energistrategi.
- **Utredning av batterilagring:**  
I takt med ökad solesproduktion analyseras behov och potential för batterilagring vid utvalda fastigheter. Syftet är att öka egenanvändningen av solesel, minska belastningen på elnätet och stärka energiförsörjningen vid störningar. Utredningarna ska ligga till grund för eventuella pilotprojekt och framtida investeringsbeslut.
- Åtgärden samordnas med övriga energirelaterade insatser, såsom energieffektivisering, AI-baserad energistyrning och energigemenskaper, för att maximera helhetseffekten.

**Ekonomi:** Denna åtgärd innebär investeringskostnader kopplade till konvertering av värmesystem, installation av solceller samt eventuella framtida investeringar i batterilagring. Samtidigt bedöms detta ge betydande långsiktiga ekonomiska nyttor genom minskade energikostnader, ökad självförsörjning, lägre exponering mot energiprisvolatilitet och minskad klimatrelaterad risk. Kostnader och nyttor ska bedömas utifrån ett livscykelperspektiv och hanteras inom ramen för kommunens investerings- och budgetprocess.

## **Systematiskt återbruk av byggmaterial genom kravställning och etablering av återbrukshubb**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska klimatpåverkan, avfallsmängder och materialkostnader i kommunens bygg- och renoveringsprojekt genom att göra återbruk av byggmaterial till en integrerad och styrande del av byggprocessen. Genom tydliga krav på återbrukade material i kombination med en återbrukshubb för byggmaterial skapas förutsättningar för en mer cirkulär byggsektor, effektivare resursanvändning och minskat behov av nyproducerade material. Detta bidrar till kommunens klimatmål, cirkulär ekonomi och långsiktigt hållbart byggande.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 4.4.6 Införa krav på återbrukade material vid renoveringar och nybyggnation, Åtgärd 4.4.7 Etablera en återbrukshubb för byggmaterial och komponenter.

**Verksamhet:** Åtgärden omfattar två nära sammankopplade delar som genomförs samordnat:

- **Krav på återbruk i byggprojekt:**  
Kommunen tar fram tydliga mål och krav för återbruk av material vid både renoveringar och nybyggnation. Kraven integreras i upphandlingar, projektering och byggprocesser samt följs upp systematiskt. Samverkan med byggaktörer, materialleverantörer och återbruksnätverk stärks för att identifiera, kvalitetssäkra och tillgängliggöra material som kan återanvändas i nya projekt.
- **Etablering av återbrukshubb:**  
En återbrukshubb för byggmaterial och komponenter etableras för att möjliggöra inventering, lagring, kvalitetssäkring och distribution av återbrukade material från rivnings- och renoveringsprojekt. Arbetet kan inkludera digitala lösningar för materialinventering, spårbarhet och matchning mellan tillgång och efterfrågan, samt utforskande av AI-stöd och samverkan med cirkulära marknadsplatser. Innovation och partnerskap med exempelvis startups och forskningsaktörer kan bidra till att utveckla nya metoder och lösningar för cirkulärt byggande.

Åtgärden samordnas med övriga insatser inom klimatsmarta upphandlingar, livscykelanalyser och hållbart byggande för att säkerställa helhet och genomslag.

**Ekonomi:** Införandet av systematiskt återbruk av byggmaterial bedöms medföra en initial kostnad om cirka 0,8–1,5 mnkr för kravutveckling, processer och etablering av återbrukshubb. Därefter tillkommer en årlig driftkostnad om cirka 0,3–0,6 mnkr för samordning och uppföljning. På projektnivå bedöms återbruk innebära begränsade merkostnader i tidiga skeden, men på sikt ge minskade material- och avfallskostnader. Sammantaget bedöms åtgärden vara kostnadseffektiv och bidra till både reducerad klimatpåverkan och lägre livscykelkostnader.

## Allmän plats

### Vinterväghållning

**Måluppfyllelse:** Åtgärden är en grundförutsättning för att nämnden ska kunna uppfylla mål kopplade till trafiksäkerhet, tillgänglighet och trygg framkomlighet för invånare, näringsliv och samhällsviktiga verksamheter. En väl fungerande vinterväghållning minskar risken för olyckor, säkerställer att gång-, cykel- och biltrafik fungerar även vid svåra väderförhållanden och bidrar till att upprätthålla samhällsservice och räddningsberedskap. Åtgärden har även betydelse för folkhälsa och tillgänglighet, särskilt för barn, äldre och personer med nedsatt rörelseförmåga.

**Verksamhet:** Förändrade vädermönster med fler växlingar mellan plus- och minusgrader, ökad nederbörd samt fler extrema vädersituationer har medfört ett utökat behov av halkbekämpning, snöröjning och efterföljande sandupptagning. Kraven på snabb insats och hög standard har samtidigt ökat, särskilt på gång- och cykelvägar, vid skolor, kollektivtrafikhärlägen och andra prioriterade stråk. Åtgärden innebär ökade insatser i form av fler utryckningar, större materialåtgång (salt, sand), längre driftperioder samt ökat behov av planering, uppföljning och samordning mellan entreprenörer och kommunens egna resurser. En förstärkt vinterväghållning är även nödvändig för att möta ökade krav på dokumentation, uppföljning och rättssäkerhet i leveransen.

**Ekonomi:** För att upprätthålla en trafiksäker och tillgänglig vinterväghållning krävs ett tillskott om cirka 2,0 miljoner kronor per år från och med 2027. Kostnadsökningen avser främst:

- ökade driftkostnader för halkbekämpning och snöröjning
- större materialåtgång och ökade kostnader för sandupptagning och renhållning
- ökade entreprenad- och beredskapskostnader till följd av längre och mer oförutsägbara vintersäsonger

Om medel inte tillförs föreligger risk för försämrade trafiksäkerhet, ökad olycksfrekvens, bristande framkomlighet och ökade samhällskostnader i form av skador, sjukfrånvaro och störningar i samhällsviktiga transporter. Åtgärden bedöms därför vara ett basbehov och en nödvändig del av nämndens ansvar för säker och fungerande infrastruktur.

## Rivning och sanering inom allmän plats

**Måluppfyllelse:** Åtgärden är nödvändig för att nämnden ska kunna uppfylla mål kopplade till säkerhet, miljöskydd, folkhälsa och rättssäker förvaltning av det offentliga rummet. Genom att hantera förorenad mark, byggnadsrester och avfall i tid minskas risker för exponering av skadliga ämnen, olyckor och långsiktiga miljöskador. Åtgärden bidrar även till att möjliggöra trygg användning och utveckling av allmän plats, samt till att säkerställa att kommunen uppfyller gällande miljö- och arbetsmiljölagstiftning.

**Verksamhet:** Inom allmän plats uppstår löpande behov av rivning och sanering till följd av äldre konstruktioner, tidigare markanvändning, förorenade massor samt uttjänta anläggningar och installationer. Åtgärden omfattar inventering, riskbedömning, sanering av förorenad mark och material, rivning av byggnadsverk samt omhändertagande och borttransport av avfall i enlighet med miljökrav. Arbetet är ofta en förutsättning för andra åtgärder, såsom trafiksäkerhetsinsatser, ny- eller ombyggnation av gator och parker, klimatanpassningsåtgärder och utveckling av offentliga miljöer. Rivning och sanering kräver samordning mellan teknisk kompetens, miljöfunktion, upphandling och entreprenörer samt noggrann dokumentation och uppföljning för att säkerställa spårbarhet och regelefterlevnad.

**Ekonomi:** För att kunna genomföra nödvändiga rivnings- och saneringsåtgärder krävs ett årligt budgettillskott om cirka 4,0 miljoner kronor under perioden 2027–2029. Kostnaderna avser främst:

- sanering av förorenad mark och massor
- rivning av uttjänta eller säkerhetsriskerande anläggningar
- hantering, transport och deponi av farligt avfall
- erforderliga utredningar, provtagningar och miljökontroller

Om medel inte avsätts finns en tydlig risk för att åtgärder skjuts upp, vilket kan leda till ökade saneringskostnader över tid, begränsningar i nyttjandet av allmän plats samt ökad risk för miljö- och hälsopåverkan. Åtgärden bedöms därför vara ett basbehov och en förutsättning för säker och lagelig förvaltning av kommunens allmänna platser.

## Samhällsbetalda resor

**Måluppfyllelse:** Åtgärden är en förutsättning för att kommunen ska kunna uppfylla mål kopplade till tillgänglighet, jämlik service och rättssäker myndighetsutövning. Samhällsbetalda resor säkerställer att invånare med särskilda behov har möjlighet att ta del av samhällsservice såsom skola, vård, omsorg och daglig verksamhet. Åtgärden bidrar även till social hållbarhet och till att kommunen uppfyller sitt ansvar enligt gällande lagstiftning och avtal.

**Verksamhet:** Verksamheten för samhällsbetalda resor påverkas av ökade administrativa krav, bland annat kopplade till upphandling, avtalshantering, uppföljning, dokumentation och rättssäker handläggning. Samtidigt har kostnaderna för transporter ökat till följd av generella prisökningar inom transportsektorn, ökade drivmedelskostnader, löneutveckling samt skärpta krav på kvalitet, tillgänglighet och miljöprestanda hos utförare. Åtgärden omfattar planering, beställning och samordning av resor samt uppföljning av leveranser och avtal. För att upprätthålla kvalitet, tillgänglighet och rättssäkerhet krävs tillräckliga resurser för både administration och ersättning till utförare.

**Ekonomi:** För att möta ökade kostnader och säkerställa fortsatt fungerande samhällsbetalda resor krävs ett tillskott om cirka 1,5 miljoner kronor per år. Kostnadsökningen avser främst:

- ökade ersättningar till utförare till följd av pris- och kostnadsutveckling
- ökade administrativa kostnader kopplade till upphandling, uppföljning och handläggning
- anpassning till ökade krav på kvalitet, tillgänglighet och miljöhänsyn

Om medel inte tillförs finns risk för försämrad tillgänglighet, minskad kvalitet i transporterna samt ökad administrativ belastning, vilket kan påverka både brukare och verksamheter negativt. Åtgärden bedöms därför vara ett basbehov för att säkerställa en rättssäker och tillgänglig samhällsservice.

## Program för säkra skolvägar

**Måluppfyllelse:** Ta fram och genomför ett program för säkra skolvägar med fokus på trygg och säker infrastruktur, beteendepåverkan samt samverkan med skolor och vårdnadshavare. Programmet ska omfatta både gång- och cykelvägar samt säkra och tillgängliga busshållplatser vid skolor. Syftet är att minska biltrafiken runt skolor och öka andelen barn som går, cyklar eller reser kollektivt till skolan. Involvera barn, ungdomar och vårdnadshavare i framtagandet av programmet för att säkerställa relevans och lokal förankring. De ansvariga verksamheterna utvecklar programmet med hänsyn till kommunala strategin för hållbar mobilitet och samordnar dialog även i plan- och exploateringskedet tillsammans med utbildningsförvaltningen, elever och deras vårdnadshavare. Fokus ska ligga på att skapa trafikmiljöer som är säkra, trygga och inbjudande för resenärer att gå och cykla till skolor, samtidigt att påverka beteenden och främja val av hållbara trafikslag vid sådana resor.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.1.4 Program för säkra skolvägar.

**Verksamhet:** Genomförandet av ett program för säkra skolvägar innebär ett förvaltningsövergripande arbetsätt där planering, trafik, allmän plats och mobilitetsfrågor samordnas med utbildningsförvaltningen. Programmet kräver tydlig ansvarsfördelning, strukturerad dialog med skolor, elever och vårdnadshavare samt integration i ordinarie planerings- och exploateringsprocesser. Arbetet förutsätter att verksamheterna avsätter resurser för analys, samverkan, dialog och uppföljning samt att programmet omsätts i konkreta åtgärder i den dagliga planeringen av gator, gång- och cykelvägar samt hållplatser vid skolor.

**Ekonomi:** Uppskattad kostnad för att ta fram ett program för säkra skolvägar bedöms, utifrån erfarenheter från andra svenska kommuner, ligga i intervallet cirka 0,5–1,5 miljoner kronor. Kostnadsnivån påverkas av programmets omfattning, behovet av extern konsultmedverkan samt antalet skolor som omfattas av analysen. Kostnaden avser framtagande av strategi och programhandlingar, inklusive analyser, dialogprocesser och eventuella underlagsstudier.

Programmet syftar i första hand till att utgöra ett strategiskt och prioriterande underlag för kommunens fortsatta arbete. Eventuella kostnader för fysiska åtgärder i trafikmiljön, såsom ombyggnationer, trafiksäkerhetshöjande åtgärder samt förbättringar av gång-, cykel- och kollektivtrafikinfrastuktur vid skolor, tillkommer och behöver bedömas separat inom ramen för projektplanering och investeringsberedning.

Åtgärden bedöms inledningsvis kunna genomföras inom befintliga planerings- och verksamhetsresurser men kräver dock en omprioritering. På sikt kommer programmet medföra behov av riktade investeringar och driftmedel. Ett samlat program skapar förutsättningar för mer kostnadseffektiv prioritering och samordning av åtgärder samt kan bidra till minskade samhällskostnader kopplade till trafikolyckor, otrygga trafikmiljöer och hög biltrafik runt skolor.

### **Oskyddade trafikanter i trafikmiljöer**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att öka trygghet, tillgänglighet och attraktivitet för gång- och cykeltrafik i miljöer med höga flöden av människor, särskilt kring skolor, resecentrum och andra centrala målpunkter. Genom att tydligt prioritera gående, cyklister och kollektivtrafikresenärer framför biltrafik skapas förutsättningar för ett mer hållbart resande, minskad biltrafik i känsliga miljöer samt ökad trafiksäkerhet. Insatsen bidrar till kommunens mål om hållbar mobilitet och ett tryggt, tillgängligt och attraktivt offentligt rum.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.1.5 Oskyddade trafikanter i trafikmiljö.

**Verksamhet:** Genomförandet innebär ett strukturerat arbetssätt där berörda verksamheter inleder med en kartläggning av befintliga trafikmiljöer där bilen i dag har företräde eller där infrastrukturen för gång och cykel är bristfällig. Utifrån kartläggningen tas en prioriteringslista fram som grund för planering och genomförande av åtgärder. Insatsen kräver samordning mellan allmän plats, planering och berörda verksamheter samt integrering i ordinarie planerings-, drift- och investeringsprocesser. Arbetet omfattar både analys, dialog och uppföljning för att säkerställa att åtgärderna ger avsedd effekt.

**Ekonomi:** Åtgärden bedöms inledningsvis kunna hanteras inom ramen för befintliga planerings- och verksamhetsresurser avseende kartläggning, analys och prioritering. Genomförandet av fysiska åtgärder kan dock medföra behov av riktade investeringsmedel, exempelvis för separerade gång- och cykelbanor, trafiksäkerhetshöjande åtgärder, belysning och omgestaltning av trafikmiljöer. Ett systematiskt och prioriterat angreppssätt skapar förutsättningar för kostnadseffektiv användning av resurser, samordning med andra projekt samt minskade samhällskostnader kopplade till trafikolyckor, otrygga miljöer och bilberoende.

## **Grönstrukturplan och utvecklade mångbruksplaner för långsiktig mark- och naturförvaltning**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att säkerställa en långsiktigt hållbar, sammanhållen och strategiskt styrd förvaltning av kommunens grön- och skogsmark. Genom att ta fram en grönstrukturplan och vidareutveckla mångbruksplaner skapas förutsättningar för att integrera naturvärden, ekosystemtjänster, klimatanpassning och rekreation i kommunens planering, utveckling och förvaltning. Åtgärden bidrar till att stärka biologisk mångfald, kolinlagring och livskvalitet samt till att tydliggöra prioriteringar och ansvar i markanvändningen.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 3.3.1 Grönstrukturplan och Åtgärd 3.3.2 Utvecklade mångbruksplaner.

**Verksamhet:** En grönstrukturplan tas fram i dialog med berörda aktörer inom kommunen och i landskapet. Planen ska fungera som ett strategiskt underlag i översiktsplanering, detaljplaner, åtgärdsplaner samt i beslut om skötsel och investeringar. Den ska tydliggöra grönområdets funktioner, samband och värden samt ange inriktning för långsiktig utveckling och bevarande. Parallellt vidareutvecklas mångbruksplaneringen för kommunalt ägd skogsmark, särskilt i takt med att ny skogsmark tas i förvaltning. Mångbruksplanerna ska fördjupa kunskapsunderlaget och omsätta grönstrukturplanens strategier i praktisk förvaltning, med balans mellan naturvård, rekreation, klimatnytta och eventuell produktion. Mångbruksplaneringen integreras som en del av tekniska nämndens verksamhetsanalyser för att långsiktigt säkerställa resurser, arbetssätt och uppföljning.

**Ekonomi:** Den samlade åtgärden bedöms kräva cirka 12–18 månaders arbete och motsvara en intern resursåtgång om cirka 1,3–2,4 miljoner kronor. Kostnaden avser huvudsakligen arbetstid för analys, dialog och planframtagande och bedöms rymmas inom ramen för ordinarie verksamhet över tid. Åtgärden förväntas samtidigt ge långsiktiga effektivitetsvinster genom tydligare prioriteringar, minskade målkonflikter och bättre underlag för investeringar och skötsel.

## Vatten och avlopp

### Digitalisering och optimering av vattenhantering

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska vattenförbrukning, begränsa vattenförluster och stärka driftsäkerheten i den kommunala VA-verksamheten genom digitalisering och datadriven uppföljning. Genom införande av smarta vattenhanteringssystem och fjärravlästa vattenmätare skapas förutsättningar för realtidsövervakning av vattenanvändning och snabb upptäckt av läckage. Åtgärden bidrar till en mer resurseffektiv vattenförsörjning, minskad miljöpåverkan och förbättrad leveranssäkerhet, i linje med kommunens mål för hållbar vattenanvändning och klimatanpassning.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 8.1.5 Digitalisering och optimering av vattenhantering.

**Verksamhet:** Åtgärden omfattar successiv införande av smarta vattenmätare och digitala system för övervakning och analys av vattenförbrukning i fastigheter anslutna till kommunalt VA. Systemen möjliggör kontinuerlig insamling av förbrukningsdata, automatisk larmfunktion vid avvikande flöden samt bättre underlag för planering av drift och underhåll. Arbetet genomförs stegvis och samordnas med ordinarie förnyelse av mätare och VA-infrastruktur. Digitala verktyg används för analys av läckage, förbrukningsmönster och effektivitet, vilket stärker VA-verksamhetens förmåga till förebyggande underhåll och riktade insatser. Åtgärden kräver samverkan mellan VA-verksamheten, IT-funktion och fastighetsägare samt tydliga rutiner för informationshantering och dataskydd.

**Ekonomi:** Införandet av smarta vattenmätare och digitala vattenhanteringssystem innebär initiala investeringskostnader för mätare, kommunikationslösningar och IT-system samt kostnader för installation och integration. Samtidigt bedöms åtgärden på sikt bidra till minskade kostnader genom reducerade vattenförluster, effektivare underhållsinsatser och förbättrad planering av investeringar i VA-nätet. Kostnaderna bedöms kunna hanteras inom ramen för VA-verksamhetens långsiktiga investerings- och taxefinansierade planering, med successivt införande för att sprida kostnader över tid. Åtgärden bedöms vara kostnadseffektiv ur ett livscykelperspektiv och bidra till både ekonomisk och miljömässig hållbarhet i VA-systemet.

### **Sammanställning kvalitetshöjande behov**

Utöver de basbehov som är nödvändiga för att upprätthålla lagstadgad verksamhet och grundläggande funktion identifierar nämnden även ett antal kvalitetshöjande behov som har potential att stärka kommunens långsiktiga utvecklingskraft. Dessa behov handlar inte om ambitionsökningar i form av utökade tjänster, utan om strategiska förstärkningar som kan höja effektivitet, träffsäkerhet och kvalitet i nämndens uppdrag.

Behoven omfattar bland annat utvecklade digitala verktyg, stärkt GIS-kompetens och förbättrade arbetssätt som möjliggör mer datadriven styrning inom underhåll, planering, investeringar och klimatanpassning. Sådana investeringar bidrar till att skapa bättre beslutsunderlag, ökad resurseffektivitet och minskad sårbarhet i verksamheten.

Nämnden ser även möjligheter till kvalitetshöjning genom förbättrad samordning mellan verksamheter och förvaltningar, liksom genom framtagande av gemensamma rutiner och vägledningar. Dessa insatser kräver initialt tid och resurser, men bedöms på sikt leda till mer enhetliga arbetssätt, högre kvalitet i utförandet och bättre nyttjande av kommunens samlade kompetens. De kvalitetshöjande behoven är således centrala för att säkerställa en robust, modern och framtidsinriktad verksamhet.

I samband med att dessa behov konkretiserats har även deras ekonomiska konsekvenser i form av driftpåverkan analyserats. De identifierade kvalitetshöjande åtgärderna innebär en initial kostnad om 2,1 miljoner kronor och en varaktigt ökad driftkostnad om 6,6 miljoner kronor per år. Driftpåverkan är därmed en direkt följd av att stärka verksamhetens kapacitet och kompetens för att möta framtida krav, snarare än uttryck för ökade ambitioner, och utgör en integrerad del av den långsiktiga utvecklingen av nämndens uppdrag.

## Fastighet

### Deltagande i utveckling och tillämpning av AI-baserade energisystem

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att stärka kommunens och det kommunala bolagets förmåga att effektivisera energianvändning, minska klimatpåverkan och öka robustheten i energisystemen genom användning av AI-baserade lösningar. Genom att delta i utveckling och tillämpning av AI-baserade energisystem skapas förutsättningar för mer förutsebar, flexibel och resurseffektiv energianvändning i fastigheter och tekniska system. Åtgärden bidrar till kommunens energi- och klimatmål samt till ökad innovationsförmåga och framtidssäkring av energiinfrastrukturen.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 2.1.3 Delta i utveckling av AI-baserade energisystem.

**Verksamhet:** AI-baserade energisystem används för att analysera stora datamängder, förutse energibehov och styra energiflöden i realtid. Inom ramen för åtgärden deltar kommunen och EHB i utvecklings- och samverkansinitiativ där AI-lösningar testas och implementeras för att exempelvis optimera energiproduktion och energianvändning, balansera belastning i el- och värmesystem samt energieffektivisera byggnader. Arbetet kan omfatta pilotprojekt, samverkan med energibolag, teknikleverantörer, akademi eller andra kommuner samt successiv integrering av AI-baserade funktioner i befintliga energi- och fastighetssystem. Fokus ska ligga på praktisk tillämpning, lärande och skalbarhet, så att lösningar som visar god effekt kan införas bredare i verksamheten över tid.

**Ekonomi:** Åtgärden innebär initialt begränsade kostnader kopplade till deltagande i utvecklingsprojekt, pilotinsatser och kompetensuppbyggnad. Kostnaderna kan bestå av projektmedel, licenser, systemintegration och intern arbetstid. På sikt kan investeringar i AI-baserade system och digital infrastruktur tillkomma, beroende på vilka lösningar som bedöms ge störst nytta. Samtidigt bedöms åtgärden ha stor potential att bidra till minskade energikostnader, effektivare drift och bättre utnyttjande av befintliga energiresurser. Eventuella investeringar ska därför prövas utifrån ett livscykelperspektiv och i relation till förväntade besparingar, minskad klimatpåverkan och ökad systemrobusthet.

## **Deltagande i innovationsforum för energieffektivisering, fossilfri energi samt digitalisering och AI**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att stärka kommunens långsiktiga förmåga att arbeta systematiskt med energieffektivisering, fossilfri energianvändning samt digitalisering och AI inom energiområdet. Genom att delta i innovationsforum och samverkansplattformar ökar kommunens tillgång till aktuell kunskap, goda exempel och nya arbetssätt, vilket bidrar till bättre beslut, högre kvalitet i genomförda åtgärder och ökad träffsäkerhet i investeringar. Insatsen stödjer kommunens energi- och klimatmål samt bidrar till att framtidssäkra organisationens kompetens inom ett område som präglas av snabb teknikutveckling.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 2.1.4 Delta i utveckling av energigemenskaper och Åtgärd 2.1.5 Delta i innovationsforum för energieffektivisering, ökad användning av fossilfri energi samt digitalisering och AI inom energiområdet.

**Verksamhet:** Åtgärden innebär att kommunen aktivt deltar i regionala och nationella innovationsforum, nätverk och samverkansinitiativ med fokus på energieffektivisering, fossilfri energi, digitalisering och AI inom energisektorn. Deltagandet ska användas för kunskapsinhämtning, omvärldsbevakning och erfarenhetsutbyte, men också för att sprida kunskap internt inom kommunen och till berörda verksamheter och bolag. Arbetet ska bidra till att identifiera nya lösningar, metoder och samverkansformer som kan omsättas i praktiken, exempelvis genom pilotprojekt, utvecklingsinsatser eller förbättrade kravställningar i upphandling och planering. Åtgärden fungerar därmed som ett stödande och möjliggörande komplement till övriga åtgärder inom energieffektivisering, AI-baserade energisystem och energigemenskaper.

**Ekonomi:** Åtgärden bedöms medföra begränsade kostnader, främst kopplade till medlemskap, deltagaravgifter och arbetstid för medverkan i innovationsforum och nätverk. Kostnaderna bedöms i huvudsak kunna hanteras inom befintliga verksamhetsresurser. Den indirekta nyttan bedöms vara hög, då ökad kunskap och bättre beslutsunderlag kan bidra till mer kostnadseffektiva investeringar, minskad risk i utvecklingsprojekt samt snabbare införande av lösningar som ger energibesparingar och minskad klimatpåverkan.

## Allmän plats

### Samordning av yttre skötsel

**Måluppfyllelse:** Samordning av yttre skötsel mellan förvaltningar och kommunala bolag syftar till att säkerställa en mer effektiv och ändamålsenlig användning av kommunens samlade resurser. Genom gemensam planering, prioritering och uppföljning av skötselinsatser kan överlapp, dubbelarbete och suboptimering minska. Arbetet har hittills bedrivits inom ramen för ordinarie verksamhet och har lagt grunden för gemensamma arbetssätt. Kommunen går nu in i en testfas där samordningen prövas mer systematiskt, med målet att långsiktigt höja kvalitet och effektivitet. Är ett KF uppdrag.

**Medarbetare:** En ökad samordning tydliggör ansvar, roller och gränssnitt mellan berörda verksamheter, vilket minskar otydlighet och risken för konflikter i det dagliga arbetet. Klara uppdrag och gemensamma arbetssätt stärker arbetsmiljön, underlättar samverkan och skapar bättre förutsättningar för planering av resurser och kompetens. Samordningen bidrar även till ökad lärande och kunskapsdelning mellan förvaltningar och bolag.

**Ekonomi:** Det inledande arbetet med samordning har i huvudsak genomförts inom befintliga resurser. För att möjliggöra testfasen bedöms dock ett begränsat tillkommande resursbehov föreligga, främst kopplat till samordning, uppföljning och justering av arbetssätt. Den uppskattade kostnaden för testfasen uppgår till cirka 0,3–0,6 miljoner kronor per år under en inledande period. På längre sikt bedöms samordningen kunna leda till effektivare resursutnyttjande och minskade kostnader för drift och underhåll, men storleken på de ekonomiska effekterna är i nuläget svår att kvantifiera. Testfasen syftar därför även till att samla underlag för att bedöma långsiktiga kostnader, besparingspotential och eventuella behov av justeringar innan beslut om permanent införande fattas.

### Utveckla och tillämpa klimatsmarta tekniska handböcker

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att stärka kommunens förmåga att genomföra klimatanpassade, resilienta och långsiktigt hållbara lösningar i den byggda miljön. Genom att utveckla och tillämpa klimatsmarta tekniska handböcker skapas ett gemensamt och tydligt ramverk för hur gator, parker, torg, dagvattenlösningar och andra offentliga miljöer ska utformas. Åtgärden bidrar till ökad klimatanpassning, stärkt biologisk mångfald och en mer attraktiv och hälsosam livsmiljö för kommunens invånare, i linje med kommunens klimat- och hållbarhetsmål.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 4.2.1 – Utveckla och tillämpa klimatsmarta tekniska handböcker.

**Verksamhet:** Arbetet innebär att befintliga tekniska handböcker och riktlinjer vidareutvecklas och kompletteras med tydliga krav, rekommendationer och exempel på klimatsmarta lösningar. Handböckerna ska stödja planering, projektering, upphandling, byggande och förvaltning och tillämpas konsekvent i både investerings- och driftprojekt. Särskilt fokus ska ligga på att öka genomförandetakten av naturbaserade och mångfunktionella lösningar, såsom regnbäddar, mikroskogar, trädplanteringar, gröna tak, genomsläppliga ytor och andra blågröna strukturer. Arbetet ska utgå från etablerade principer för grön struktur, däribland 3–30–300-principen, för att säkerställa god tillgång till grönska, skugga och ekosystemtjänster i den byggda miljön. Handböckerna ska fungera som ett praktiskt stöd för projektledare, konsulter och entreprenörer och bidra till ökad likformighet, kvalitet och effektivitet i genomförandet. Tillämpningen följs upp och justeras över tid baserat på erfarenheter och ny kunskap.

**Ekonomi:** Kostnaderna för åtgärden består av två delar. Utveckling, implementering och förvaltning av klimatsmarta tekniska handböcker bedöms kräva en engångskostnad om cirka 0,3–0,6 mnkr, samt en årlig kostnad om cirka 0,1–0,2 mnkr för uppdatering, utbildning och tillämpningsstöd. För att möjliggöra faktisk tillämpning av handböckerna och öka genomförandetakten av naturbaserade och mångfunktionella lösningar bedöms ett resurstillskott om cirka 2,5–3,0 mnkr per år från och med 2027 vara nödvändigt. Medlen avser merkostnader i investerings- och driftprojekt för exempelvis regnbäddar, trädplanteringar, mikroskogar och genomsläppliga ytor. Sammantaget bedöms åtgärden vara kostnadseffektiv ur ett livscykelperspektiv genom minskade framtida kostnader för översvämning, värme, underhåll och klimatanpassning.

### **Standard på gång- och cykelvägar**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att säkerställa ett sammanhängande, tryggt och attraktivt gång- och cykelvägnät som stödjer vardagsresor till skolor, arbetsplatser och kollektivtrafiknoder. Genom att inventera och analysera nuläget utifrån gång- och cykelplanens prioriteringar samt fastställa en gemensam standard för gång- och cykelinfrastruktur skapas förutsättningar för likvärdig kvalitet, ökad framkomlighet och ökad andel hållbara resor. Insatsen bidrar till kommunens mål om hållbar mobilitet, ökad trafiksäkerhet och ett mer tillgängligt offentligt rum.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.1.6 Standard på gång- och cykelvägar.

**Verksamhet:** Genomförandet inleds med en systematisk inventering och analys av befintligt gång- och cykelvägnät, där brister i standard, framkomlighet och drift identifieras. Med utgångspunkt i analysen tas en kommunövergripande standard för gång- och cykelinfrastruktur fram, vilken även ska tillämpas i plan- och exploateringsskedet för ny infrastruktur. Därefter planeras och genomförs åtgärder för att successivt höja

standarden i befintliga miljöer, avseende bland annat mått, beläggning, belysning, snöröjning och framkomlighet. Arbetet samordnas med befintliga drift- och investeringsplaner samt andra infrastrukturprojekt för att säkerställa effektivt genomförande. Invånare involveras i uppföljning och utvärdering av åtgärdernas effekt, exempelvis genom dialog, enkäter eller platsobservationer.

**Ekonomi:** Inventering, analys och framtagande av standard bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för befintliga planerings- och verksamhetsresurser. Genomförandet av fysiska åtgärder kan däremot medföra behov av riktade investerings- och driftmedel, särskilt kopplat till beläggningsåtgärder, belysning och vinterunderhåll. En gemensam och långsiktig standard skapar förutsättningar för mer kostnadseffektiv planering, tydligare prioritering och minskade framtida drift- och underhållskostnader genom ökad förutsägbarhet och samordning.

### **Cykelparkeringar vid viktiga målpunkter**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att underlätta och stimulera cykling som vardagligt färdmedel genom att säkerställa tillgång till trygga, tillgängliga och ändamålsenliga cykelparkeringar vid skolor, stationer, centrum och andra viktiga målpunkter. Genom att förbättra kapacitet, standard och lokalisering av cykelparkeringar skapas bättre förutsättningar för att välja cykel framför bil, vilket bidrar till ökad andel hållbara resor, minskad biltrafik och förbättrad tillgänglighet i stadsmiljön.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.1.7 Cykelparkeringar vid viktiga målpunkter.

**Verksamhet:** Genomförandet inleds med en inventering och behovsanalys av befintliga cykelparkeringar vid utpekade målpunkter, där brister i kapacitet, standard, placering och trygghet identifieras. Utifrån analysen planeras och etableras nya cykelställ och cykelparkeringar i strategiska lägen, med fokus på god tillgänglighet, tillräcklig kapacitet, väderskydd och trygg utformning. Arbetet samordnas med planering, drift och investering samt med övriga åtgärder inom gång- och cykelinfrastrukturen för att säkerställa helhet och effektivt genomförande.

**Ekonomi:** Inventering och behovsanalys av cykelparkeringar vid skolor, stationer, centrum och andra målpunkter bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för befintliga planerings- och verksamhetsresurser. Vid behov av kompletterande analyser eller extern medverkan kan kostnaden för inventering och prioritering uppskattas till cirka 0,3 miljoner kronor.

Kostnaden för etablering av nya cykelparkeringar varierar beroende på standard, kapacitet och utformning. Utifrån erfarenheter från andra kommuner kan följande schabloner användas som jämförelsetal:

- Enkla cykelställ (utan väderskydd): ca 3 000–6 000 kr per cykelplats
- Cykelparkering med väderskydd: ca 8 000–15 000 kr per cykelplats
- Tryggare lösningar med belysning, låsbara ställ eller tak med högre standard: ca 15 000–25 000 kr per cykelplats

För en samlad åtgärd vid flera prioriterade målpunkter kan den totala investeringsutgiften grovt uppskattas till 0,7–3,0 miljoner kronor, beroende på antal platser, ambitionsnivå och val av lösningar. Därutöver tillkommer begränsade driftkostnader för tillsyn, skötsel och underhåll. Åtgärden bedöms vara kostnadseffektiv i relation till nyttan, då förbättrade cykelparkeringar kan bidra till ökad cykling, minskat behov av bilparkering och minskade samhällskostnader kopplade till trängsel, utsläpp och otrygga trafikmiljöer. Ett systematiskt arbetssätt med inventering och prioritering skapar dessutom goda förutsättningar för samordning med andra investeringar och successiv utbyggnad över tid.

### **Stöldsäker cykelförvaring**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att öka tryggheten för cyklister och minska antalet cykelstölder genom att erbjuda säkra, låsta och ändamålsenliga cykelparkeringar vid resecentrum, viktiga målpunkter samt vid bostäder och arbetsplatser. Genom ökad trygghet och bättre skydd för cyklar stärks förutsättningarna för klimatsmart pendling och kombinationsresor med kollektivtrafik. Insatsen bidrar till ökad andel cykelresor, minskat bilberoende och ett mer hållbart transportsystem.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.1.8 Stöldsäker cykelförvaring.

**Verksamhet:** Genomförandet inleds med en inventering av befintliga utrymmen och lämpliga lägen på både allmän platsmark och kvartermark där låsta cykelgarage eller mindre cykelburar kan etableras. Därefter upphandlas standardiserade och stöldsäkra lösningar med fokus på användarvänlighet, tillgänglighet och trygghet. Informationsinsatser genomförs för att säkerställa att användare känner till och nyttjar anläggningarna. Parallellt integreras krav på säkra cykelparkeringar i tidiga skeden av stadsplanering, exploateringsavtal och byggprocesser för att säkerställa långsiktig kvalitet vid ny- och ombyggnation.

**Ekonomi:** Inventering och planering bedöms i huvudsak kunna genomföras inom ramen för befintliga planerings- och verksamhetsresurser. Etablering av låsta cykelgarage och cykelburar medför behov av investeringsmedel, där kostnaden varierar beroende på typ av lösning och kapacitet.

En samlad och stegvis utbyggnad vid prioriterade målpunkter kan grovt uppskattas till 1–3 miljoner kronor. Därutöver tillkommer begränsade driftkostnader för tillsyn, underhåll och administration. Åtgärden bedöms vara kostnadseffektiv i relation till nyttan, då minskade cykelstölder och ökad cykelpendling bidrar till lägre samhällskostnader och stärker kommunens arbete för hållbar mobilitet.

### **Installation av laddpunkter för elcyklar vid strategiska målpunkter**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att stärka förutsättningarna för elcykling som ett fossilfritt, effektivt och attraktivt transportmedel i vardagen. Genom att installera säkra, väderskyddade och lättillgängliga laddpunkter vid strategiska platser såsom resecentrum, arbetsplatser, skolor och offentliga anläggningar minskas räckviddsbarriärer och osäkerhet kopplad till laddning. Insatsen bidrar till ökad andel hållbara resor, minskat bilberoende och uppfyllelse av kommunens mål inom hållbar mobilitet och klimat.

**Klimatsstrategi:** Åtgärd 1.1.9 Laddmöjlighet för elcykelbatterier.

**Verksamhet:** Genomförandet sker i första hand i samband med ny- eller ombyggnation av cykelparkeringar, men kan även genomföras som riktade punktinsatser i områden med stor cykelpotential. Arbetet kräver samordning mellan trafik, allmän plats, fastighet och planering för att säkerställa ändamålsenlig lokalisering, teknisk funktion och drift. I samband med nyexploatering och större ombyggnationer ska krav på laddmöjligheter för elcyklar integreras i plan- och exploateringsskedet samt i relevanta styr- och avtalsdokument. Informationsinsatser behöver genomföras för att säkerställa att användare känner till och nyttjar laddmöjligheterna.

**Ekonomi:** Planering och samordning bedöms i huvudsak kunna hanteras inom befintliga verksamhetsresurser. Etablering av laddpunkter för elcyklar medför behov av investeringsmedel, där kostnaden varierar beroende på teknisk lösning, antal uttag och grad av väderskydd. Som jämförelsetal kan en investeringskostnad om cirka 10 000–25 000 kronor per laddpunkt användas, exklusive eventuella mark- och elarbeten. För en samlad utbyggnad vid flera prioriterade målpunkter kan den totala investeringsutgiften uppskattas till 0,5–2,0 mnkr. Därutöver tillkommer begränsade driftkostnader för el, tillsyn och underhåll. Åtgärden bedöms vara kostnadseffektiv i relation till nyttan, då ökad elcykling bidrar till minskade utsläpp, förbättrad tillgänglighet och minskat tryck på biltrafik och parkering.

## **Ökad tillgänglighet till kollektivtrafik och fossilfri arbetspendling genom ekonomiska incitament och förbättrad reskedja**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska bilberoendet och öka andelen hållbara resor genom att sänka trösklarna för kollektivtrafik och fossilfri arbetspendling. Genom subventionerade bussbiljetter för utvalda målgrupper i kombination med förbättrad reskedja, samt riktade insatser för att underlätta fossilfri pendling bland kommunens anställda, stärks kollektivtrafikens och cykelns konkurrenskraft gentemot bilen. Åtgärden bidrar till minskad biltrafik, lägre klimatutsläpp och ett mer jämlikt, tillgängligt och hälsosamt transportsystem för både invånare och kommunanställda. Åtgärden omfattar även införande av möjlighet till förmånscykel eller elcykel för kommunens anställda, vilket ytterligare sänker trösklarna för fossilfri arbetspendling och stärker kombinationsresor med kollektivtrafik.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.1.10 Subventionerade bussbiljetter, Åtgärd 1.1.11 Enkel och smidig tillgång till buss och tågresor, Åtgärd 1.1.12 Ökad turtäthet i kollektivtrafiken, Åtgärd 1.3.4 Fossilfri arbetspendling med cykel, gång, kollektivtrafik och incitament, Åtgärd 1.3.5 Förmånscykel/elcykel för anställda.

**Verksamhet:** Åtgärden genomförs i samverkan med regional kollektivtrafik och berörda kommunala verksamheter. Arbetet omfattar beslut om målgrupper och biljettupplägg, upphandling eller överenskommelse kring subventionerade biljetter samt riktade informationsinsatser till berörda målgrupper. Parallellt genomförs fysiska och organisatoriska åtgärder för att underlätta fossilfri arbetspendling bland kommunens anställda. Detta inkluderar installation av cykelparkeringar med väderskydd och laddmöjligheter, säkerställande av tillgång till omklädningsrum och duschar samt erbjudanden om förmånscykel och subventionerade kollektivtrafikkort. De fysiska åtgärderna kompletteras med riktad kommunikation och beteendepåverkande insatser som syftar till att stötta anställda i att välja gång, cykel eller kollektivtrafik i sin dagliga pendling.

Åtgärden ska integreras i ordinarie planering för allmän plats, mobilitet, fastighet och tjänsteresor, samt samordnas med arbetsgivaransvar och interna styrdokument för resor och arbetsmiljö. Som en del av arbetet införs möjlighet för kommunens anställda att leasa förmånscykel eller elcykel via bruttolöneavdrag. Åtgärden genomförs i samverkan mellan HR, ekonomi och berörda verksamheter och kompletterar övriga insatser för fossilfri arbetspendling, såsom cykelparkeringar, laddmöjligheter och subventionerade kollektivtrafikkort.

**Ekonomi:** Kostnaden för åtgärden beror på val av målgrupp, subventionsgrad samt omfattningen av de kompletterande tillgänglighetsåtgärderna. Utifrån jämförelsetal från andra svenska kommuner kan följande översiktliga kostnadsintervall anges:

- **Subventionerade bussbiljetter:**  
Ett riktat erbjudande till en avgränsad målgrupp (till exempel unga, seniorer eller kommunanställda) kan uppskattas till cirka 1–3 miljoner kronor per år, beroende på antal personer, subventionsnivå (helt eller delvis subventionerad biljett) samt överenskommelse med regional kollektivtrafik.
- **Åtgärder för förbättrad tillgänglighet och reskedja:**  
Insatser såsom skyltning, reseinformation, förbättrade gång- och cykelanslutningar samt smidigare byten mellan buss och tåg kan uppskattas till 0,7–2,0 miljoner kronor, beroende på omfattning och samordning med befintliga drift- och investeringsprojekt.

Den samlade kostnaden för åtgärden bedöms därmed uppgå till cirka 1,7–5 miljoner kronor, med återkommande kostnader kopplade till biljettsubventioner och mer begränsade engångskostnader för fysiska och informationsrelaterade åtgärder. Åtgärden förutsätter tillkommande resurser i form av riktat budgettillskott eller omprioritering av befintliga medel och behöver prövas i samband med budget- och investeringsberedning. Samtidigt bedöms åtgärden kunna bidra till minskade samhällskostnader på sikt genom reducerad biltrafik, lägre utsläpp och effektivare nyttjande av befintlig transportinfrastruktur. Införande av förmåncykel/elcykel bedöms ha begränsad direkt budgetpåverkan för kommunen, då åtgärden huvudsakligen finansieras genom bruttolöneavdrag. Administrativa kostnader tillkommer i mindre omfattning. Åtgärden bedöms vara kostnadseffektiv i relation till nyttan, då den kan bidra till minskade kostnader för resor, parkering och sjukfrånvaro.

### **Elektrifiering och fossilfri omställning av kommunens fordonsflotta**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att minska kommunens klimatpåverkan genom en successiv omställning till en fossilfri fordonsflotta. Genom att ställa tydliga krav på elektrifiering och fossilfria drivmedel vid nyanskaffning samt säkerställa tillgång till laddinfrastruktur och fossilfria biodrivmedel skapas förutsättningar för att nå kommunens klimatmål. Tillämpning av DRIV-modellen säkerställer att behov prövas systematiskt och att rätt fordon används på rätt sätt. Åtgärden bidrar till ökad resurseffektivitet, minskade utsläpp och ett mer hållbart nyttjande av kommunens fordon.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 1.2.9 Ställ om kommunens fordonsflotta till fossilfria alternativ och Åtgärd 1.3.3.

**Verksamhet:** Arbetet omfattar uppdatering av policy och riktlinjer för fordon, drivmedel och upphandling, samt en samlad inventering av nuläget avseende fordonsflotta, användning och infrastruktur. Redan i dag beaktas elektrifiering och fossilfria alternativ vid nyanskaffning av fordon, men genom denna åtgärd ska detta förhållningssätt formaliseras och tillämpas konsekvent i hela organisationen. Krav på elektrifiering och fossilfrihet integreras i upphandling och vid nyanskaffning i enlighet med uppdaterade riktlinjer. Samtidigt säkerställs tillgång till laddinfrastruktur och fossilfria biodrivmedel där elektrifiering ännu inte är möjlig. DRIV-modellen ska tillämpas genomgående för att säkerställa behovsprövning och effektiv användning av fordon. Ett centralt bokningssystem och kompletterande digitala tjänster införs för att möjliggöra ökat samutnyttjande och effektivare användning av fordonsflottan. Allmän plats ansvarar för samordning, upphandling och uppföljning, medan verksamheterna beställer fordon och tjänster inom gemensamma ramar.

**Ekonomi:** Uppdatering av policy, inventering av nuläge och införande av gemensamma arbetsätt bedöms i huvudsak kunna genomföras inom befintliga verksamhetsresurser. Omställningen till fossilfria fordon kan innebära ökade investeringskostnader vid nyanskaffning samt behov av investeringar i laddinfrastruktur. Samtidigt bedöms åtgärden på sikt kunna leda till lägre drift- och underhållskostnader, särskilt genom minskade bränslekostnader, effektivare nyttjande av fordon och ökat samutnyttjande via centralt bokningssystem. Kostnaderna behöver hanteras inom ramen för investerings- och budgetprocessen och fördelas över tid i takt med successiv förnyelse av fordonsflottan fram till 2030.

### **Långsiktigt skydd av kolrik och värdefull naturmark**

**Måluppfyllelse:** Åtgärden syftar till att långsiktigt skydda kolrik och värdefull naturmark för att stärka kommunens bidrag till klimatarbetet, bevara biologisk mångfald och säkra tillgången till rekreativa grönområden. Genom att bilda kommunala naturreservat och successivt öka andelen skyddad naturmark med klimatrelevans skapas förutsättningar för ökad kolinlagring, förbättrad klimatanpassning och robusta ekosystem. Åtgärden bidrar till kommunens klimatmål samt till målen om hållbara livsmiljöer och ekosystemtjänster.

**Klimatstrategi:** Åtgärd 3.1.4 Långsiktigt skydd av kolrik och värdefull naturmark.

**Verksamhet:** Ett kommunalt naturreservat vid Gröngarn–Dyarna bildas som ett första steg i arbetet med att stärka skyddet av värdefull naturmark. Under perioden 2027–2028 ska ytterligare reservatsbildningar utredas, med särskilt fokus på de grönområden som i den fördjupade översiktsplanen pekats ut som särskilt viktiga för naturvärden, klimatanpassning och rekreation.

Arbetet omfattar utredning av naturvärden, avgränsning, samråd, beslut om reservatsbildning samt planering för långsiktig skötsel och förvaltning. Åtgärden genomförs i samverkan mellan berörda verksamheter och ska integreras i kommunens ordinarie arbete med fysisk planering, naturvård och friluftsliv.

**Ekonomi:** Kostnaden för bildande och förvaltning av kommunala naturreservat varierar beroende på områdets storlek, komplexitet och behov av åtgärder. Utifrån erfarenheter från andra svenska kommuner kan följande översiktliga kostnadsintervall anges:

- Utredning och reservatsbildning (naturvärdesinventering, juridisk prövning, samråd, beslut): ca 0,4–0,6 miljoner kronor per område.
- Skyltning, information och enklare anläggningar (entréer, informationsskyltar, enklare stigar): ca 0,1–0,3 miljoner kronor per reservat.
- Löpande skötsel och förvaltning (naturvårdande skötsel, tillsyn, uppföljning):  
ca 50 000–150 000 kronor per år och reservat, beroende på ambitionsnivå och områdets karaktär.

För bildandet av ett kommunalt naturreservat vid Gröngarn–Dyarna kan den initiala kostnaden därmed uppskattas till cirka 0,5–0,9 miljoner kronor, med tillkommande årliga förvaltningskostnader. Eventuella ytterligare reservatsbildningar under perioden 2027–2028 bedöms innebära motsvarande kostnadsnivå per område. Åtgärden bedöms i huvudsak kunna hanteras inom befintlig budget och ordinarie resurser. Möjligheten till extern medfinansiering ska dock prövas, exempelvis genom statliga stöd som LONA, Klimatklivet eller andra naturvårds- och klimatinvesteringsprogram. Sådan medfinansiering kan väsentligt reducera kommunens nettokostnad.

## **Trender som påverkar men ej fångas upp i kommunens gemensamma trend- och omvärldsanalys**

Utöver de trender som identifieras i kommunens gemensamma trend- och omvärldsanalys ser Teknik- och serviceförvaltningen tre kompletterande utvecklingslinjer som i ökande grad påverkar nämndens uppdrag och genomförandeförmåga:

- ökade krav på tvärsektoriell samordning
- växande förväntningar på öppenhet, transparens och datadriven styrning
- förändrade servicebehov till följd av demografiska och beteendemässiga förändringar

Dessa utvecklingslinjer påverkar inte enskilda verksamheter isolerat, utan förvaltningens samlade förmåga att leverera värde, använda resurser effektivt och möta både politiska mål och externa krav. Om de inte hanteras riskerar de att successivt urholka kvalitet, effektivitet och förtroende.

### **Nämndens måluppfyllelse**

De kompletterande trenderna innebär ökade krav på att nämnden kan arbeta mer sammanhållet, proaktivt och datastött. Måluppfyllelse kopplad till hållbarhet, kvalitet, tillgänglighet och effektivitet förutsätter högre digital mognad, tydligare ansvarsfördelning och bättre samordning – både internt inom förvaltningen och externt med andra förvaltningar, bolag och aktörer. Utan dessa förutsättningar blir målen svårare att nå, trots oförändrad eller ökad resursinsats.

### **Målgrupp**

Invånare, företag och kommunala verksamheter förväntar sig i allt högre grad snabb, sammanhållen och individanpassad service. Det gäller exempelvis renhållning, transporter, tillgång till lokaler och digital tillgång till kommunal information. Samtidigt förändras behoven hos olika målgrupper. En växande andel äldre ställer ökade krav på trygghet, tillgänglighet och mobilitet, vilket påverkar såväl måltidsverksamheten som utformning och drift av trafik- och parkmiljöer. Även externa aktörer – såsom entreprenörer, leverantörer och myndigheter – förväntar sig ökad samordning, digital informationsdelning och högre beredskap, vilket ytterligare ökar kraven på struktur och professionalisering.

## **Medarbetare**

För att möta dessa förändringar behöver medarbetarna utveckla sin kompetens inom tvärprofessionell samverkan, digitala verktyg, datadriven analys och dialogbaserad kommunikation. Kraven på dokumentation, uppföljning och servicegrad ökar i flera roller. Samtidigt växer behovet av specialistkompetens inom områden som systemförvaltning, GIS, upphandling, hållbarhetsstyrning samt klimat- och miljölagstiftning. Förmågan att attrahera och behålla kvalificerade medarbetare blir i allt högre grad beroende av tillgång till moderna verktyg, tydliga arbetssätt, en hållbar arbetsmiljö och reella utvecklingsmöjligheter. Utan detta ökar risken för sårbarhet, kompetensbrist och ökade kostnader för bemanning och extern hjälp.

## **Verksamhet**

Förvaltningens verksamheter påverkas direkt av kraven på ökad samordning av yttre skötsel, bättre utnyttjande av lokaler genom exempelvis lokalbank och digitaliserad lokalplanering, energieffektivisering i fastighetsbeståndet, tryggare trafikmiljöer, förbättrad vinterväghållning samt hållbara offentliga måltider. För att möta dessa krav behöver verksamheten i högre grad samspela med andra samhällsaktörer och arbeta mer sammanhållet över organisatoriska gränser. Digitala systemstöd, strukturerad tillgång till öppna och gemensamma data samt tydligare styrning med stöd av GIS blir avgörande för att kunna planera, prioritera och följa upp både drift och investeringar på ett effektivt sätt.

## **Ekonomi**

De tre kompletterande utvecklingslinjerna – ökad tvärsektoriell samordning, ökade krav på transparens och datadriven styrning samt förändrade servicebehov – medför sammantaget ett behov av förstärkta resurser inom organisation, kompetens och systemstöd. Kostnaderna uppstår inte som enskilda punktinsatser, utan som ett strukturellt behov för att säkerställa nämndens långsiktiga genomförandeförmåga.

## **Ökade krav på tvärsektoriell samordning**

### **Kostnadsdrivare**

- mer samordnad planering mellan förvaltningar och bolag
- gemensamma arbetssätt, forum och uppföljningsstrukturer
- ökad tid för koordinering, analys och prioritering

### **Uppskattad kostnad**

0,8–1,2 miljoner kronor per år, motsvarande ca 1–1,5 årsarbetskrafter i samordnande och stödjande funktioner (helt eller delvis), alternativt motsvarande intern omprioritering

### **Växande krav på öppenhet, transparens och datadriven styrning**

#### **Kostnadsdrivare**

- utveckling och förvaltning av systemstöd (GIS, uppföljningssystem, ärende- och dataplattformar)
- kvalitetssäkring av data, analys och visualisering
- ökade krav på dokumentation, rapportering och spårbarhet

### **Uppskattad kostnad**

Initial investering: cirka 1,0–1,5 miljoner kronor (systemanpassningar, integrationer, datakvalitet, utbildning)

Årlig kostnad: cirka 0,5–0,8 miljoner kronor per år för systemförvaltning, vidareutveckling och kompetensunderhåll

### **Förändrade servicebehov kopplade till demografi och beteenden**

#### **Kostnadsdrivare**

- anpassning av tjänster för äldre och mer differentierade målgrupper
- ökade krav på tillgänglighet, trygghet och individanpassning
- ökade förväntningar på snabb service och tydlig kommunikation

### **Uppskattad kostnad**

0,5–1,0 miljoner kronor per år, främst kopplat till:

- Metodutveckling
- Kompetensutveckling
- Anpassning av arbetssätt snarare än ny permanent organisation

# 6 Nämndens omställning för att möta kommande förändringar och utmaningar

Utvecklingen ställer högre krav på effektiv resursanvändning, bättre beslutsunderlag och mer långsiktig planering. De samlade utmaningarna innebär att nuvarande arbetssätt behöver utvecklas och att tydliga prioriteringar krävs, eftersom de identifierade behoven inte fullt ut kan hanteras inom befintliga ekonomiska ramar utan påverkan på grunduppdraget.

Omställningen innebär att nämnden i större utsträckning behöver gå från ett reaktivt till ett mer proaktivt arbetssätt. Fokus behöver förskjutas från kortsiktiga åtgärder och fragmenterade processer till mer systematiska arbetssätt där beslut i högre grad baseras på data, livscykelperspektiv och samordnad planering. Samtidigt behöver investeringar och utvecklingsinsatser i större utsträckning prioriteras utifrån deras långsiktiga effekt på driftkostnader, klimatpåverkan och resurseffektivitet.

Nedan beskrivs de viktigaste förändringarna i arbetssätt och prioriteringar som krävs för att möta dessa utmaningar.

## **Digitalisera administrativa och personberoende processer**

Effektiviteten begränsas i dag delvis av manuella arbetssätt, personberoende rutiner och fragmenterad användning av digitala system. När kunskap och arbetsprocesser i hög grad är knutna till enskilda medarbetare ökar sårbarheten i verksamheten och det blir svårare att säkerställa kontinuitet och effektivitet över tid.

Genom en mer konsekvent användning av gemensamma digitala plattformar, exempelvis Microsoft 365, kan arbetsprocesser standardiseras, administration effektiviseras och dubbelarbete minska. En ökad digital samverkan och dokumentation bidrar också till bättre informationsdelning och minskar verksamhetens beroende av enskilda personer. Detta skapar mer robusta arbetssätt och frigör resurser till verksamhetens kärnuppdrag.

## **Datadriven styrning och AI-baserat beslutsstöd**

Utvecklingen inom AI och digital teknik skapar nya möjligheter att effektivisera kommunens tekniska verksamheter. Exempelvis kan AI-baserade analysverktyg användas för effektivare planering och uppföljning inom fastighetsdrift, underhållsplanering, trafikflöden, energianvändning och administrativa processer. På längre sikt kan detta skapa mer träffsäkra beslutsunderlag och bidra till en mer resurseffektiv verksamhet.

För att säkerställa ekonomisk hållbarhet över tid behöver kortsiktiga verksamhetskrav balanseras mot långsiktiga effektiviseringsåtgärder. Investeringar i kompetens och systemstöd, exempelvis inom AI, GIS och digital analysförmåga, bör därför ses som strategiska förutsättningar för att kunna hantera ökade åtaganden inom befintliga ekonomiska ramar.

### **Stärkt samordning mellan verksamheter**

En ökad samordning mellan kommunens verksamheter är en förutsättning för att undvika överlappande arbete och suboptimering. Genom stärkt samverkan kring exempelvis lokalförsörjning, planering och drift kan resurser användas mer effektivt och synergier uppnås mellan olika verksamheter.

### **Ökat fokus på ombyggnad och cirkulära arbetssätt**

Innan nyproduktion planeras ska systematiska behovsanalyser genomföras för att identifiera möjligheter till ombyggnad, återbruk och effektivare nyttjande av befintliga lokaler. Ett sådant arbetssätt kan minska investeringskostnaderna och samtidigt bidra till en mer hållbar användning av kommunens resurser.

Genom att införa mer systematiska arbetssätt för återbruk av byggmaterial kan materialkostnader minska samtidigt som klimatpåverkan reduceras. Exempelvis kan en återbrukshubb eller liknande struktur skapa bättre förutsättningar för att återanvända material i kommunens bygg- och underhållsprojekt.

# 7 Ekonomi

Enligt kommunallagen (8 kap. 1 §) ska kommuner och regioner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet samt i verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer.

Tekniska nämndens samlade behov under planperioden speglar en förskjutning från utvecklingsdrivna satsningar till ett ökat fokus på att säkerställa grundläggande funktion, genomförandeförmåga och långsiktig stabilitet. De identifierade basbehoven utgör i huvudsak strukturella förutsättningar för att nämnden ska kunna fullgöra sitt uppdrag i en förändrad omvärld, snarare än ambitionshöjningar eller nya åtaganden.

Nämndens verksamheter är till sin karaktär kapital-, drift- och kompetensintensiva. Det innebär att även relativt små förändringar i exempelvis befolkningsutveckling, regelverk, klimatförhållanden eller arbetssätt kan få betydande genomslag i ekonomi, planering och genomförande. Under planperioden sammanfaller flera sådana förändringar, vilket sammantaget begränsar handlingsutrymmet och ökar behovet av tydliga prioriteringar.

En central slutsats är att förmågan att hantera övriga basbehov i hög grad är beroende av fungerande digitalt stöd och rätt kompetens i organisationen. Digital kapacitet och kompetensutveckling är därmed inte ett avgränsat utvecklingsområde, utan en grundförutsättning för att kunna prioritera, följa upp och genomföra nämndens uppdrag på ett kostnadseffektivt och rättssäkert sätt.

Vidare är klimat- och hållbarhetsåtgärder integrerade i nämndens grunduppdrag. Åtgärder kopplade till exempelvis energieffektivisering, vinterväghållning, grön och blå infrastruktur, hållbara transporter samt hållbara livsmedel är nödvändiga för att uppfylla lagkrav, minska framtida risker och undvika ökade livscykelkostnader. Att avstå från eller skjuta upp sådana åtgärder innebär i praktiken en ökad ekonomisk och operativ risk.

## **Förutsättningar för ekonomiska ramar 2027–2029**

De ekonomiska ramarna för perioden 2027–2029 baseras på SKR:s senaste prognos enligt cirkulär 25:032. Intäkterna från skatter, generella statsbidrag och den kommunala skatteutjämningen utgår från denna prognos, men har justerats med kommunens egen befolkningsprognos eftersom rikets beräknade befolkningsökningstakt är lägre än kommunens. Uppräkningen av personal-, lokal- och övriga kostnader följer SKR:s bedömning av prisindex för kommunal verksamhet (PKV) i samma cirkulär.

Internräntan uppgår till 2,25 procent för 2026 och bedöms ligga kvar på samma nivå under hela perioden 2027–2029.

Personalomkostnadspålägget är fastställt till 40 procent för åren 2027–2029, och intäkter från realisationsvinster ska även fortsättningsvis budgeteras i den ordinarie driften.

Samtliga nämnder får en årlig uppräknings av personalkostnader, från 1 april, med 3,5 procent för både 2027, 2028 och 2029. Lokalkostnader räknas under samma period upp med 3,2 procent 2027, 3,3 procent 2028 och 3,2 procent 2029. Övriga kostnader justeras med 2,5 procent 2027, 3,0 procent 2028 och 2,6 procent 2029.

Utöver dessa uppräknings ska en generell effektivisering genomföras i verksamheterna, motsvarande 1,0 procent 2027 samt 1,4 procent per år 2028 och 2029.

<b>Tekniska nämnden</b>	<b>TN 2027</b>	<b>TN 2028</b>	<b>TN 2029</b>
Grundram föregående år exkl tillfälliga satsningar/uppdrag, driftkostn inv	-165,3	-177,0	-177,0
Volymförändringar +/-	-0,3	-1,4	-1,4
Löne- och prisuppräknings +/-	-5,2	-5,6	-5,6
Effektiviseringar -	1,9	2,6	2,6
Nämndens grundram + uppräknings och effektiviseringar	-168,8	-181,5	-181,5
Ramhöjande/sänkan de driftkostnader utifrån investeringar +/-	-8,3	-5,4	-5,4
Ramhöjande/sänkan de satsningar och uppdrag +/-	0,0	0,0	0,0
Flytt av budgetramar +/-	0,0	0,0	0,0
Nämndens grundram exkl tillfälliga satsningar/uppdrag, driftkostn inv	-177,0	-186,9	-199,8

<b>Tekniska nämnden</b>	<b>TN 2027</b>	<b>TN 2028</b>	<b>TN 2029</b>
Tillfälliga driftkostnader utifrån investeringar +/-	-19,6	-2,6	-2,5
Tillfälliga satsningar och uppdrag +/-	0,0	0,0	0,0
<b>Budgetram 2027-2029</b>	<b>-196,6</b>	<b>-189,5</b>	<b>-202,3</b>

Tabellen ovan visar den resursfördelning som tagits fram för tekniska nämnden för åren 2027–2029 med de volymer som är givna, med prisuppräknings samt tillfälliga satsningar för rivningar och saneringar.

Förändringen från 2026 till 2027 är 31,4 miljoner kronor (19%) i ökning.

Förändringen från 2027 till 2028 är 12,4 miljoner kronor (7%) i ökning.

Förändringen från 2028 till 2029 är 15,5 miljoner kronor (8,3%) i ökning.

## 7.1 Driftbudget

Verksamhet, mnkr	Bokslut 2025	Budget 2026	Förändring 25/26	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Allmän plats, Park	-39,2	-41,3	-3,8	-46,1	-49,7	-55,0
Allmän plats, Gata/Trafik	-57,6	-68,6	-17,3	-76,3	-82,2	-87,3
Vinterväghållning	-12,5	-15,5	-0,3	-15,8	-16,3	-16,7
Färdtjänst och kompletterande resor	-13,1	-13,7	-0,4	-14,6	-15,1	-15,5
<b>TOTALT Allmän plats</b>	<b>-122,4</b>	<b>-139,1</b>	<b>-4,3</b>	<b>-152,8</b>	<b>-163,3</b>	<b>-174,5</b>
Teknisk nämnd	-1,1	-1,3	0,0	-1,3	-1,3	-1,4
Stab	-3,7	-2,9	-0,1	-2,4	-2,5	-2,6
Måltidsservice	1,5	0,0	0,0	0	0	0
Städservice	-0,6	0,0	0,0	0	0	0
Fastighet	5,9	0,0	0,0	0	0	0
Strategisk lokalförsörjning	-4,5	-5,1	-0,2	-5,3	-5,4	-5,6
<b>TOTALT löpande drift Teknisk nämnd</b>	<b>-124,8</b>	<b>-148,4</b>	<b>-4,6</b>	<b>-161,8</b>	<b>-172,5</b>	<b>-184,1</b>
Lokalbank	-7,3	-6,3	2,2	-5,0	-5,2	-5,4
Specialfastigheter	-4,6	-3,1	0,0	-3,2	-3,3	-3,4
Lokalkostnader ej hyresgrundande (rivningar och saneringar)	-19,0	-36,7	17,1	-28,3	-11,6	-11,7
<b>TOTALT ej löpande drift Teknisk nämnd</b>	<b>-30,9</b>	<b>-46,1</b>	<b>19,3</b>	<b>-36,5</b>	<b>-20,1</b>	<b>-20,5</b>
Effektivisering				1,7	3,1	2,5
<b>Totalt, mnkr</b>	<b>-155,7</b>	<b>-194,5</b>		<b>-196,6</b>	<b>-189,5</b>	<b>-202,3</b>

## **Kommentarer till driftbudget**

*Tabellen ovan visar nämndens verksamheter utifrån resursfördelningsmodellen beslutade i Kommunfullmäktige i november 2025. Uppräkningar har skett på alla verksamheter utifrån pris- och lönekompensation samt utifrån volymförändringar.*

Driftbudgeten omfattar kostnader för nämndens löpande verksamhet, inklusive drift och underhåll av fastigheter och allmän plats, måltidsservice, samhällsbetalda resor samt förvaltningsgemensamma stöd- och styrfunktioner.

Driftbudgeten ska säkerställa kontinuitet i nämndens kärnverksamheter och möjliggöra fullgörande av lagstadgade uppdrag. Samtidigt behöver driftmedel användas effektivt för att hantera ökade krav på kvalitet, säkerhet och tillgänglighet inom ramen för befintliga resurser.

De ekonomiska ramarna för drift påverkas av faktorer som volymförändringar, förändrat nyttjande av kommunens lokaler och offentliga miljöer samt ökade krav på uppföljning, dokumentation och regelefterlevnad. Om driftbudgeten inte anpassas till den faktiska belastningen riskerar detta att leda till ökat behov av akuta åtgärder, försämrad funktion och ökade kostnader över tid.

Under 2026 kommer arbete att genomföras för att se över fördelningen av budget inom Tekniska nämnden, i syfte att anpassa denna utifrån beslutade effektiviseringar.

De lokalkostnader som i tabellen ovan redovisas som ej hyresgrundande utgör delvis en tillfällig budgetram för perioden 2027–2029, enligt senast fastställda budget. Det finns en grundbudget på cirka 9 miljoner kronor för rivningar och saneringar och för 2027 ligger budgetramen på 28,3 miljoner kronor. Det är sannolikt att dessa belopp kan behöva justeras till följd av förändrade förutsättningar under innevarande år som påverkas av reviderade tidplaner för investeringsprojekt.

Under kommande tre år finns det effektiviseringsåtgärder som ska rymmas inom verksamheten för allmän plats. Tidigare år har besparingar avsett yttre skötsel. För kommande år ser förvaltningen över arbetsätt som kan effektivisera verksamheten.

Nedan beskrivs de verksamheter inom Tekniska nämndens ansvar som har avvikande finansieringsprinciper. I tabellen ovan visas dessa verksamheter med nollresultat, då kostnaden belastar nämnden som tillhandahåller servicen. Finansiering sker även via bidrag, taxor och avgifter inom verksamheterna för allmän plats.

## **Verksamheten för Fastighet finansieras delvis av internhyresmodellen**

Intäkterna inom fastighetsverksamheten regleras i enlighet med kommunstyrelsens beslutade internhyresmodell. Utgångspunkten är att internhyran ska täcka samtliga kostnader för de lokaler och anläggningar som upplåts internt till kommunens verksamheter. Hyrorna beräknas enligt enhetliga principer för att säkerställa transparens och kostnadstäckning.

Intäkter från hyror uppskattas till 505,9 miljoner kronor varav internhyrorna är cirka 448 miljoner kronor och externa hyror för bostads och parkeringsintäkter som är 57,9 miljoner kronor för 2027. Internhyran är utformad för att ge full kostnadstäckning, vilket innebär att verksamheten inte har något resultatkrav.

I internhyran ingår inte kostnader för outhyrda lokaler och anläggningar, vilka i stället hanteras inom den så kallade lokalbanken. Inte heller ingår kostnader för avveckling av lokaler, såsom försäljningskostnader, rivning eller återställande. Därtill hanteras kostnader för lokalförsörjningens tidiga skeden, exempelvis lokalresursplanering och förstudier, utanför internhyran.

### **Städavtal**

Stadenheten erbjuder kommunens förvaltningar möjlighet att köpa städtjänster och verksamheten finansieras genom intäkter från dessa tjänster. Kostnaderna för städtjänsterna regleras genom uppräknig av befintliga städavtal med övriga förvaltningar och utgår från kommunens planeringsförutsättningar för personal- och övriga verksamhetskostnader.

Intäkterna för verksamheten beräknas uppgå till cirka 54 miljoner kronor år 2027. Intäktsnivån påverkas av omfattningen av de städtjänster som avropas av övriga förvaltningar. Om städtjänster i stället hanteras genom interna lösningar inom respektive verksamhet minskar volymen av beställda tjänster, vilket påverkar stadenhetens intäkter och planeringsförutsättningar.

### **Måltidsservice**

Måltidsservice finansieringsmodell tar betalt per serverad portion. Skolmåltider faktureras per antal ätande per dag, det vill säga det faktiska antal elever som väljer att äta lunch på skolan. Förskolor betalar per inskrivet barn. I kostnaden inkluderas dagens alla måltider för barnet och pedagogernas måltider. Omvårdnadsboenden betalar per beställd portion. Fördelen med modellen är att förvaltningens kockar måste laga och presentera måltider som äts och hamnar i magen. Väljer inte elever att äta lunch i skolan så går kökets budget inte ihop. Intäkter för verksamheten uppskattas till 107 miljoner kronor 2027.

## 7.2 Förändringar i driftsbudget

*Tabellen visar nämndens volymuppräknning i budgeten som ska beslutas i Kommunfullmäktige i november 2026.*

### 7.2.1 Volymförändringar

I resursfördelningsmodellen (RFM) kompenseras nämnderna fullt ut för volymökningar. Vid volymminskningar minskas nämndernas budgetramar motsvarande volymminskningen.

#### **Fastighet - lokalförsörjning och städverksamhetens kapacitetsbehov**

Lokalförsörjningen inom kommunen visar en fortsatt ökning av volymer i takt med att kommunens verksamheter växer och förändras.

Verksamheternas lokalbehov sammanställs i lokalbehovsplaner som ligger till grund för kommunens samlade lokalförsörjningsplan. Syftet är att på ett samordnat och effektivt sätt säkerställa att kommunens verksamheter har tillgång till ändamålsenliga lokaler.

Regleringen av lokalkostnader sker i enlighet med kommunens beslutade internhyresmodell, där hyran för kommunens lokaler hanteras genom internhyra mellan tekniska nämnden och övriga nämnder.

Ökade lokalytor påverkar även städverksamhetens omfattning, eftersom behovet av lokalvård följer utvecklingen av kommunens lokalbestånd. Förändringar i volym hanteras enligt samma principer som internhyran, genom dialog och reglering mellan berörda nämnder.

#### **Måltidsverksamheten**

Volymförändringar inom måltidsverksamheten redovisas inte i denna tabell eftersom verksamheten inte omfattas av tekniska nämndens resursfördelningsmodell. Justeringar av volymer och ersättning sker i stället genom dialog med berörda verksamhetsnämnder, som hanterar förändringarna inom sina respektive budgetar.

Utvecklingen av volymer påverkas i hög grad av demografiska förändringar. Under 2025 har barnantalet minskat, och prognoser visar att denna utveckling kan fortsätta under de kommande åren. Samtidigt ökar antalet äldre invånare, vilket innebär ett ökat behov av måltider inom äldreomsorgen. Sammantaget innebär detta att efterfrågan på måltidsverksamhetens tjänster förändras över tid och behöver följas upp i dialog mellan berörda nämnder.

## Allmän plats

Volymförändringar inom verksamheten Allmän plats följer utvecklingen av kommunens allmänna platser och baseras i huvudsak på den totala kvadratmeterytan av allmän platsmark. Volymerna påverkas framför allt av utbyggnad av nya exploateringsområden samt investeringar i ny eller utökad infrastruktur, exempelvis gång- och cykelvägar.

Enköping är fortsatt en tillväxtkommun, vilket innebär att omfattningen av allmän plats successivt ökar i takt med att nya områden byggs ut. Inom budgetmodellen sker därför volymuppräknning utifrån de ytmått som används för verksamheten. Gata- och trafikyta räknas upp med 3 procent för 2027 och med 2 procent för 2028 och 2029, medan parkyta har räknats upp med 2 procent för respektive år mellan perioden 2027–2029.

Även efterfrågan på samhällsbetalda resor har ökat, mätt i antal körda kilometer. Utvecklingen hänger nära samman med den demografiska utvecklingen inom vård- och omsorgsnämndens målgrupper. Antalet invånare i åldersgruppen 85 år och äldre ökar både lokalt och nationellt, vilket successivt ökar behovet av färdtjänst och riksfärdtjänst.

Under perioden 2023–2025 har antalet körda kilometer ökat med i genomsnitt cirka 5 procent per år, och prognoser indikerar att efterfrågan kan fortsätta öka fram till 2028. Denna utveckling innebär att resursfördelningsmodellen behöver ta höjd för en fortsatt ökning av efterfrågan på samhällsbetalda resor.

Verksamhet med volymuppräknning i RFM	Volymenhet	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Allmän plats/gata och trafikyta	m2-yta	1 285 722	1 311 437	1 337 665
Allmän plats/parkyta	m2-yta	6 258 989	6 384 169	6 511 852
Samhällsbetalda resor	Km	353 850	371 543	390 120

## 7.2.2 Flytt av budgetramar

### Överföring av Facility Management till tekniska nämnden

Från och med 2027 överförs budgetramen för den del av Facility Management som avser kontorsstöd och service i kommunhuset från kommunstyrelsen till tekniska nämnden. Den aktuella verksamheten omfattar bland annat kontorsservice och hantering av fordon, och har en budget på cirka 2,8 miljoner kronor för 2027.

I verksamheten ingår kostnader för exempelvis kontorsmaterial, inventarier och övriga förbrukningsartiklar. Dessa kostnader kommer, efter överföringen, att fördelas ut till övriga nämnder genom en fördelningsnyckel administrerad av tekniska nämnden.

Investeringsbudgeten för inköp till kommunhuset ligger på 20 miljoner kronor för 2026 och hela projektperioden ligger den på 30,9 miljoner vilket genererar kapitalkostnader. Kapitalkostnaderna ska föras över från kommunstyrelsen till tekniska nämnden. Det är cirka 1,9 miljoner kronor. Budgeten för investeringarna ska fortsättningsvis ligga på tekniska nämnden.

### Förändring i samhällsbyggnadsprocessen

När Samhällsbyggnadsförvaltningen delades in i två förvaltningar separerades också ansvar och budgetramar mellan dessa. Under 2026 togs dock inte full hänsyn till den omfattande medverkan som teknik- och serviceförvaltningen fortsatt utför inom detaljplaneprocessen. I investeringsprojekt finns möjlighet att föra tid, men en betydande del av arbetet inom allmän plats sker utanför investeringsprojekten. Detta exempelvis i framtagande och granskning av detaljplaner, tekniska planeringsunderlag och samordning i tidiga skeden. Denna del av uppdraget saknar idag finansiering i den tilldelade ramen.

Genom analys av faktisk arbetsinsats har det identifierats att den resurs som saknas motsvarar ungefär en heltidsfunktion, uppskattad till cirka 800 000 kronor per år. I dag finansieras denna arbetsinsats indirekt genom omprioriteringar från andra områden, vilket tränger undan kärnuppdrag och minskar förvaltningens förmåga att leverera i takt med kraven på drift, underhåll och investeringsstöd. Det skapar dessutom otydlighet i ansvarsfördelning och riskerar att försvaga kvaliteten i planeringsunderlagen.

Mot denna bakgrund är det tydligt att en ramjustering behövs för att säkerställa att samhällsbyggnadsprocessen fungerar som avsett. Medverkan från teknik- och serviceorganisationen är en nödvändig del av detaljplaneprocessen och utgör ett krav för att planer ska vara tekniskt genomförbara, ekonomiskt rimliga och hållbara över tid. En tydligt finansierad medverkan är därför en förutsättning för att nå de mål som kommunen satt upp för planering, exploatering och långsiktig utveckling av den byggda miljön.

### **Finansieringsbehov vid övertagande av ansvar och utökade krav**

I samband med förslaget att flytta reglementesansvaret för avfall från kommunledningsförvaltningen till tekniska nämnden övergår även det övergripande och strategiska ansvaret för avfall till Teknik- och serviceförvaltningen. Förändringen innebär inte enbart ett organisatoriskt skifte, utan ett tydligt utökat uppdrag med högre krav på samordning, styrning och regelefterlevnad.

Förvaltningen förväntas hantera en rad komplexa uppgifter som tidigare legat på kommunledningsförvaltningen, såsom upphandling, revidering, uppföljning och samordning av avfallsplanen, beredning av styrdokument samt arbete kopplat till certifiering och uppföljning. Därtill tillkommer ökade krav till följd av skärpt lagstiftning, bland annat avseende klassificering av avfall, spårbarhet, rapportering, upphandlingar samt hantering av medborgarärenden kopplade till återbruk och återvinning.

Det är centralt att understryka att detta uppdrag i nuläget saknar tillräcklig finansiering inom befintlig ram. Samtidigt visar genomförd analys att behovet inte enbart avser att finansiera det ansvar som formellt överförs, utan även den faktiska omfattningsökning som redan kan konstateras till följd av ökade externa krav. I dagsläget hanteras uppgifterna inom kommunledningsförvaltningen genom indirekta omprioriteringar inom organisationen. Mot denna bakgrund är det nödvändigt att skilja mellan två delar i finansieringsbehovet:

- dels finansiering kopplad till det ansvar som formellt överförs genom reglementesändringen,
- dels finansiering för den utökade ambitionsnivå och de skärpta krav som redan påverkar verksamheten.

En ramjustering som endast tar höjd för det överförda ansvaret riskerar därför att vara otillräcklig. För att säkerställa en rättssäker, effektiv och långsiktigt hållbar hantering av kommunens avfallsfrågor krävs en samlad och fullt finansierad resursförstärkning.

En tydligt etablerad och finansierad funktion för avfallssamordning är en grundförutsättning för att:

- säkerställa efterlevnad av lagstiftning och myndighetskrav,
- stärka uppföljning och kontroll av avfallsflöden,
- ge verksamheterna ett ändamålsenligt stöd i operativa frågor,
- samt möjliggöra ett mer strategiskt arbete i linje med kommunens mål om ökad återvinning och hållbar resursanvändning.

Analysen av den faktiska arbetsinsatsen och de utökade externa kraven visar att det föreligger ett resursbehov motsvarande 1,5 heltidsfunktioner, vilket bedöms kosta cirka 1,2 miljoner kronor per år. Utan en sådan finansiering finns en påtaglig risk att vare sig det överförda ansvaret eller den nödvändiga utvecklingen kan hanteras på ett tillfredsställande sätt.

Miljoner kronor	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Kontorsstöd	2,8	2,8	2,8
Kapitaltjänstkostnad pga investeringar av inventarier	1,9	1,9	1,9
<b>Totalt (mnkr)</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>

## 7.3 Taxor och avgifter

*Nedan beskrivs kortfattat eventuella förändringar för nämndens taxor och avgifter, som föreslås för kommande år.*

Inom Tekniska nämndens ansvarsområde ingår följande taxeområden (exklusive vatten- och avloppsverksamheten):

- Samhällsbetalda resor
- Parkering
- Dispenser
- Gräv tillstånd och TA-planer
- Markupplåtelse

Som en del av taxeprocessen genomförs en separat omvärldsanalys samt en översyn av täckningsgraden för kostnader inom respektive taxeområde. Utifrån detta underlag lämnar förvaltningen förslag på taxenivåer. Samtliga styrdokument kopplade till taxor och avgifter kommer att revideras, och förslag på nya taxenivåer för Tekniska nämnden planeras att behandlas av nämnden i april 2026. Förändringen bedöms innebära en begränsad ekonomisk påverkan och syftar främst till att förtydliga styrdokumentet för taxor och avgifter.

# 8 Investeringsplan 2027–2036

## 8.1 Analys av nämndens investeringsbehov

Tekniska nämndens investeringsplan för perioden 2027–2036 redovisar det samlade behovet av investeringar för att upprätthålla och utveckla kommunens fastigheter, offentliga miljöer och tekniska system. Investeringarna syftar till att säkerställa lagstadgade krav, samhällsviktiga funktioner, säkerhet samt långsiktig ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet inom nämndens ansvarsområden.

Investeringsbehoven präglas av ett fortsatt högt reinvesterings- och underhållsbehov i befintlig infrastruktur, samtidigt som nya krav kopplade till klimat, beredskap, säkerhet och digitalisering påverkar både inriktning och nivå. Planen omfattar såväl nödvändiga reinvesteringar för att upprätthålla funktion som strategiska investeringar som stärker robusthet, minskar framtida risker och bidrar till lägre livscykelkostnader.

### **Investeringar som grund för nämndens omställning**

Omställningen handlar inte primärt om att utveckla nya verksamheter, utan om att säkerställa att nämnden även framöver kan fullgöra sitt grunduppdrag i en omvärld präglad av ökade krav, större komplexitet och minskat ekonomiskt och organisatoriskt handlingsutrymme.

De investeringar som redovisas i verksamhetsanalysen ska därför inte betraktas som separata projekt, utan som konkreta verktyg för nämndens omställning. De möjliggör ett skifte från reaktiv hantering till mer proaktiv, datastödd och långsiktigt hållbar styrning av nämndens samlade ansvarsområden.

En central del i omställningen är förskjutningen från utvecklingsdrivna satsningar till ett tydligare fokus på robusthet, genomförandeförmåga och stabil grunddrift. De identifierade basinvesteringarna, exempelvis inom fastighetsförvaltning, vinterväghållning, sanering, trafiksäkerhet och livsmedelsberedskap, utgör strukturella förutsättningar för nämndens uppdrag. Om dessa investeringar inte genomförs riskerar nämnden att tappa kontroll över centrala system och processer, vilket i sin tur begränsar möjligheten att genomföra både politiska uppdrag och långsiktiga utvecklingsinsatser.

## **Digital kapacitet och datadriven styrning**

Utvecklingen av digital kapacitet, datadriven styrning och gemensamma arbetssätt är en bärande del av nämndens omställning. Investeringar i GIS, uppföljningssystem, digitaliserad lokalplanering och strukturerad datatillgång utgör horisontella möjliggörare som stärker hela organisationens förmåga att styra och följa upp verksamheten.

Dessa investeringar:

- förbättrar prioritering av insatser utifrån faktiska behov och risker,
- möjliggör mer träffsäker uppföljning av drift och investeringar,
- minskar personberoende och organisatorisk sårbarhet, samt
- stärker kvaliteten i beslutsunderlag till politiken.

Digitalisering ska i omställningsperspektivet ses som ett grundläggande styrmedel, inte som ett utvecklingsprojekt vid sidan av ordinarie verksamhet.

## **Klimat- och hållbarhetsinvesteringar som risk- och kostnadsstyrning**

Klimat- och hållbarhetsrelaterade investeringar är fullt integrerade i nämndens omställning och utgör en del av den långsiktiga risk- och kostnadsstyrningen. Åtgärder kopplade till energieffektivisering, fossilfri energiförsörjning, klimatanpassning av allmän plats samt hållbara transporter och livsmedel är nödvändiga för att:

- uppfylla lag- och myndighetskrav,
- minska framtida kostnads- och försörjningsrisker,
- hantera ökade klimatrelaterade påfrestningar, samt
- undvika uppbyggnad av nya underhålls- och investeringsskulder.

Omställningen innebär därmed ett skifte från att betrakta klimatåtgärder som separata satsningar till att se dem som en integrerad del av nämndens kärnuppdrag och god ekonomisk hushållning.

## **Fastigheter – planerat underhåll, energieffektivisering och beredskap**

En uppdaterad och kvalitetssäkrad underhållsplan för kommunens fastigheter är en grundläggande förutsättning för nämndens omställning. Underhållsplaneringen är central för att möjliggöra energieffektivisering, klimatanpassning, digitalisering och ökad robusthet i fastighetsbeståndet.

Den tidigare underhållsplanen bedöms inte fullt ut svara mot behoven under perioden 2027–2035. Den pågående genomlysningen syftar till att säkerställa att rätt åtgärder genomförs i rätt tid och med rätt omfattning. En viktig förändring är att underhåll och ekonomisk fastighetsförvaltning tydligare kopplas till fastigheterna som tillgångar, vilket stärker långsiktig prioritering, uppföljning och kostnads kontroll.

Investeringar inom planerat underhåll omfattar bland annat energieffektiviserande åtgärder, tekniska installationer, styr- och övervakningssystem samt robusthetshöjande insatser såsom reservkraft. Om tillräckliga medel inte avsätts finns risk för ökade akuta åtgärder, försämrad driftsäkerhet och ökade livscykelkostnader.

Prioritering sker utifrån:

- uppfyllande av myndighetskrav och säkring av kritiska funktioner,
- bevarande av fastigheternas långsiktiga värde, samt
- åtgärder som bidrar till sänkta driftkostnader över tid.

## **Lokalförsörjning och nybyggnation**

Teknik- och serviceförvaltningen ansvarar organisatoriskt för kommunstyrelsens uppdrag avseende lokalförsörjning.

Lokalförsörjningsplanen utgör ett centralt styrdokument för investeringsplaneringen och uppdateras inför varje ny planperiod.

Uppdaterade befolkningsprognoser visar att tillväxten inom förskole- och grundskoleålder sker i något långsammare takt än tidigare bedömningar, vilket möjliggör senareläggning av vissa investeringar. Samtidigt visar prognoserna på en fortsatt stark ökning i de äldre åldersgrupperna, vilket förstärker behovet av planering för vård- och omsorgsboenden samt gruppboenden.

Planen prioriterar i första hand lagstadgad verksamhet, vilket innebär att frivilliga kommunala åtaganden i vissa fall ges en senarelagd tidplan. Detta minskar risken för felinvesteringar och kostnadsdrivande omarbetningar i senare skeden.

### **Allmän plats – väghållaransvar och underhållsskuld**

Kommunens väghållaransvar omfattar gator, gång- och cykelvägar, broar, belysning, parker, lekplatser och andra offentliga miljöer. Inom flera av dessa områden finns i dag en upparbetad underhållsskuld som påverkar säkerhet, tillgänglighet och funktion.

Den föreslagna investeringsnivån motsvarar en miniminivå för att inte ytterligare öka underhållsskulden. Om nödvändiga investeringar uteblir finns risk för ökade driftkostnader, försämrad trafiksäkerhet och i vissa fall behov av avstängning eller rivning av anläggningar. Underhållsskulden hanteras successivt genom investeringsplanen, men kräver långsiktighet och stabil finansiering.

### **Kimatanpassning, robust infrastruktur och beredskap**

Klimatförändringar ställer ökade krav på kommunens infrastruktur, särskilt avseende dagvattenhantering, översvämningrisker och teknisk robusthet. Investeringar i klimatanpassning, grön infrastruktur och förstärkt driftsäkerhet är nödvändiga för att skydda samhällsviktiga funktioner och minska framtida kostnadsrisker.

Ökat fokus på beredskap och samhällsstörningar innebär att fastigheter och offentliga miljöer måste kunna fungera även under påfrestande förhållanden, vilket ställer krav på investeringar i exempelvis reservkraft, förstärkt IT-infrastruktur samt säker vatten- och energiförsörjning.

### **Strategiska och kvalitetshöjande investeringar**

Utöver basinvesteringarna finns strategiska och kvalitetshöjande investeringsbehov som bidrar till ökad effektivitet, hållbarhet och innovationsförmåga. Det gäller exempelvis cirkulära materialflöden, klimatsmarta tekniska riktlinjer, AI-baserade energisystem samt åtgärder för gång-, cykel- och trafiksäkerhet.

Dessa investeringar kan genomföras stegvis och anpassas efter ekonomiskt utrymme, men bedöms ha stor långsiktig potential genom minskade driftkostnader, ökad resurseffektivitet och förbättrad kvalitet i kommunens offentliga miljöer.

## 8.2 Skattefinansierad investeringsplan

Den skattefinansierade investeringsplanen omfattar investeringar som finansieras via kommunens skatteintäkter och som är nödvändiga för att säkerställa lagstadgade åtaganden, samhällsviktig funktion, säkerhet och långsiktig hållbarhet inom tekniska nämndens ansvarsområden. Investeringarna avser främst fastigheter, allmän plats, teknisk infrastruktur samt gemensamma stödfunktioner där nyttan tillfaller kommunen som helhet och där finansiering inte sker via avgifter eller taxor.

Investeringsplanen för perioden 2027–2036 präglas av ett fortsatt högt behov av reinvesteringar och planerat underhåll i befintlig infrastruktur. Samtidigt påverkas investeringsnivån av ökade krav kopplade till klimat, beredskap, säkerhet, tillgänglighet och digitalisering. Den skattefinansierade investeringsplanen ska därför inte ses som en ambitionshöjning, utan som en nödvändig förutsättning för att upprätthålla funktion, minska risk och säkerställa god ekonomisk hushållning över tid.

Prioriteringen av skattefinansierade investeringar utgår från en samlad bedömning av lagkrav, risk, samhällsnytta och långsiktig kostnadseffektivitet. I ett läge med begränsat ekonomiskt handlingsutrymme prioriteras investeringar som:

- säkerställer efterlevnad av lagar, föreskrifter och myndighetskrav
- upprätthåller samhällsviktiga funktioner och trafiksäkerhet
- motverkar uppbyggnad av underhållsskuld och framtida kostnadsökningar
- stärker robusthet, beredskap och driftsäkerhet i kommunens anläggningar och system

Den föreslagna nivån för skattefinansierade investeringar under perioden 2027–2029 motsvarar en miniminivå för att säkerställa funktion, säkerhet och rättssäkerhet inom nämndens ansvarsområden. En stor del av investeringsutrymmet binds av reinvesteringar och planerat underhåll av fastigheter, gator, gång- och cykelvägar, belysning, broar, parker och annan teknisk infrastruktur. Utrymmet för nya utvecklings- och standardhöjande investeringar är därför begränsat och genomförs endast när de bedöms ge tydlig långsiktig effekt i form av minskade driftkostnader, ökad säkerhet eller minskad framtida investeringsrisk.

Den skattefinansierade investeringsplanen utgör ett centralt verktyg i tekniska nämndens omställning under planperioden. Fokus ligger på att stärka robusthet, genomförandeförmåga och stabil grunddrift i en omvärld präglad av ökade krav och ökad komplexitet. Investeringarna ska därför ses som strukturella förutsättningar för nämndens långsiktiga uppdrag och för att möjliggöra en mer proaktiv och kostnadseffektiv förvaltning av kommunens fastigheter, infrastruktur och offentliga miljöer.

Om investeringsnivån inte upprätthålls finns en risk för ökande underhållsskuld, försämrad trafiksäkerhet och funktion i offentliga miljöer samt en ökad andel akuta och kostnadsdrivande åtgärder. Att skjuta upp nödvändiga investeringar innebär därför inte ett bibehållt nuläge, utan en ökad operativ, ekonomisk och strategisk risk för kommunen som helhet.

## 8.2.1 Allmän plats, gata- och parkyta

### Större pågående och planerade investeringar 2027–2036

Tekniska nämnden planerar och genomför under perioden 2027–2036 ett samlat investeringsprogram som omfattar belysning, gång- och cykelinfrastruktur, trafiksäkerhet och vägarbeten inklusive beläggningsunderhåll, offentliga toaletter, kollektivtrafikens infrastruktur, broar och tunnlar samt både nyinvesteringar och reinvesteringar i parker, natur- och lekmiljöer. Programmet inrymmer dessutom återkommande investeringar i fordon för gata, park och natur, vilka är nödvändiga för att upprätthålla operativ drift- och underhållsförmåga. Den planerade reinvesteringen i belysning är särskilt omfattande då äldre ljuskällor successivt ersätts med energieffektiv LED-teknik. Vidare fortgår etappvis utbyggnad och upprustning av gång- och cykelvägar, medan trafiksäkerhetsobjekt och beläggningsåtgärder prioriteras för att minska olycksrisker och bromsa vägnätets nedbrytning. Parallellt bedrivs renovering av broar och tunnlar, vilka utgör samhällskritiska noder i transportsystemet. På det gröna området omfattar programmet såväl nyanläggning som återinvestering i parker och natur, inklusive lekplatser och gröna strukturer i gatumark, med syfte att stärka rekreationsvärden, folkhälsa och klimatanpassning. Slutligen innefattar planen även riktade insatser i kollektivtrafikens infrastruktur, främst tillgänglighets- och hållplatsåtgärder.

### Motiv för fortsatt investeringsnivå inom prioriterade områden

För belysning utgör övergången till LED en förutsättning för att reducera energiförbrukning och driftkostnader samt för att upprätthålla trygghet och tillgänglighet i det offentliga rummet. Uteblivna eller senarelagda reinvesteringar riskerar ökade driftstörningar, högre energikostnader och försämrad upplevd säkerhet. Samtidigt skapar standardhöjningen förutsättningar för lägre livscykelkostnader över tid.

När det gäller gång- och cykelinfrastruktur är motiven både trafiksäkerhetsmässiga och strategiska. Förstärkta insatser förbättrar framkomlighet, minskar olycksrisker för oskyddade trafikanter och bidrar till kommunens klimat- och folkhälsomål. Om åtgärderna minskas eller skjuts upp ökar risken för att kostnaderna stiger senare genom dyrare återställning och mer omfattande underhåll.

Inom trafiksäkerhetsåtgärder och vägarbeten är den fortsatta investeringsnivån central för att motverka accelererat slitaget på vägnätet, reducera ansvarsrisker och säkerställa framkomligheten även för blåljusaktörer. Beläggningsunderhåll, korsningsombyggnader och hastighetssäkrande insatser är exempel på åtgärder som ger direkt effekt på olycksförebyggande arbete och som, om de senareläggs, tenderar att leda till väsentligt högre framtida kostnader och sämre trafiksäkerhet.

För broar och tunnlar är kontinuerliga reinvesteringar nödvändiga för att undvika konstruktionsskador och akuta avstängningar. Dessa objekt har begränsat manöverutrymme, om underhåll cyklistiskt skjuts upp uppstår snabbt stora ekonomiska åtaganden och betydande samhällspåverkan genom kapacitetsbortfall i viktiga transportleder.

På park- och naturområdet motiveras investeringarna av behovet att bevara och utveckla rekreativa miljöer, stärka ekosystemtjänster och förbättra klimatanpassning, bland annat genom dagvattenhantering och temperaturdämpning i urbana miljöer. Särskilt gäller detta lekplatser där både säkerhets- och kvalitetsaspekter aktualiseras, uteblivna reinvesteringar kan innebära avstängningar, ansvarsrisker och ökade kostnader när åtgärder till slut måste genomföras akut. Även satsningar på gröna strukturer i gatumark är betydelsefulla för dagvatten, stadsklimat och trivsel, vilket på sikt påverkar både folkhälsa och driftsekonomi.

För kollektivtrafikens infrastruktur är investeringar i tillgänglighetsanpassningar och hållplatsmiljöer en förutsättning för att upprätthålla attraktivitet och resmöjligheter för invånare utan bil. Lägre investeringstakt riskerar att motverka målen om ökat kollektivt resande och att förskjuta resande till bil, med negativa effekter för miljö och framkomlighet.

Slutligen är förnyelsen av fordonsflottan inom gata, park och natur nödvändig för att bibehålla driftkapacitet, arbetsmiljö och kostnadseffektivitet. Äldre fordon medför högre drift- och underhållskostnader samt sämre operativ förmåga att utföra lagstadgade uppdrag inom drift och underhåll.

### **Förändringar i investeringsplanen och kort konsekvensanalys**

Genomgången av planperioden visar att flera delområden riskerar reducerad omfattning eller senareläggning efter den generellt genomförda besparingen på 11 %. Detta gäller särskilt gång- och cykelinfrastruktur, parker och natur, liksom vissa reinvesteringar. En minskad investeringstakt inom dessa områden kan leda till ökad olycksrisk, försämrad framkomlighet och kvalitetsnedgång i offentliga miljöer. Klimatanpassningsförmågan försvagas när gröna strukturer inte utvecklas i takt med behoven, och framtida kostnader tenderar att öka när åtgärder till slut måste genomföras under mindre gynnsamma förutsättningar. På trafikområdet ökar risken för ansvarskrav om kända brister inte åtgärdas i rimlig takt.

För större enskilda projekt över 10 mnkr innebär förskjutningar att redan nedlagda planeringskostnader riskerar att inte realiserar samtidigt som framtida genomföranden fördröjas genom prisutveckling och förändrade krav. Konsekvensen blir förlorad strategisk nytta under en längre tid och att måluppfyllelse relaterad till stadsutveckling, trafiksäkerhet eller klimat försenas.

Vidare innebär eftersläpande reinvesteringar i belysning, lekplatser och beläggning att driftstörningar och säkerhetsrisker kan uppstå, vilket i sin tur driver fram akuta och kostsamma insatser. För broar och tunnlar innebär senareläggning särskilt hög risk eftersom den tekniska livslängden är svår att ta igen utan omfattande och kostsamma åtgärds paket och med potentiella avstängningar som begränsar samhällets funktionalitet.

### Sammanfattande bedömning

Den planerade investeringsnivån 2027–2036 är således nödvändig för att upprätthålla säkerhet, funktion och livscykelkostnadskontroll i kommunens infrastruktur och offentliga miljöer, samt för att nå övergripande mål om trafiksäkerhet, klimat och attraktionskraft. Eventuella ändringar i planen framöver bör därför föregås av tydliga konsekvensbedömningar, där risker för ökade framtida kostnader, ansvar och minskad måluppfyllelse vägs in. Vid prioritering bör särskild hänsyn tas till samhällskritiska anläggningar, säkerhetsrelaterade objekt och åtgärder som reducerar framtida kostnadsdrivare.

Belopp i mnkr	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	Total summa 10 år
Investeringsplan 2026-2035	-113,8	-145,6	-107,3	-103,9	-78,4	-96,6	-87,4	-74,9	-75,7	-85,0		-968,6
Förslag 2027-2036		-131,9	-96,9	-92,1	-68,9	-84,9	-76,8	-65,9	-66,6	-74,7	-69,8	-828,5
<b>Förändring</b>		<b>13,7</b>	<b>10,4</b>	<b>11,8</b>	<b>9,5</b>	<b>11,7</b>	<b>10,6</b>	<b>9,0</b>	<b>9,1</b>	<b>10,3</b>	<b>-69,8</b>	<b>140,1</b>

## 8.2.2 Planerat underhåll, fastigheter

### Större pågående investeringar 2027–2036

Fastighetsverksamhetens investeringsplan för perioden 2027–2036 omfattar ett antal större och strategiskt viktiga åtgärdsområden som tillsammans syftar till att upprätthålla ett långsiktigt hållbart fastighetsbestånd, uppfylla lagstadgade krav och minimera risker kopplade till drift, säkerhet, arbetsmiljö och energiprestanda. Investeringarna består främst av satsningar inom energi och solceller, klimatskal, invändigt underhåll, tekniska installationer samt utemiljö. Energirelaterade insatser, inklusive installation av solcellsanläggningar och andra energieffektiviserande åtgärder genom Enoff, utgör en växande del av programmet. Dessa är nödvändiga för att kommunen ska kunna möta både nationella och EU-rättsliga krav på minskade koldioxidutsläpp samt för att dämpa kostnadsutvecklingen för energi över tid. Samtidigt pågår omfattande investeringar i fastigheternas klimatskal, där tak-, fasad- och fönsterbyten genomförs för att undvika fuktinträngning och förhindra att mindre skador utvecklas till omfattande och kostsamma strukturella problem som kräver akuta insatser.

Det investeras också betydande resurser i invändigt underhåll, där renoveringar av lägenheter, klassrum, korridorer, sportgolv och LSS-lokaler är centrala för att säkerställa en trygg, funktionell och ändamålsenlig arbets- och studiemiljö. Brister i dessa miljöer kan annars leda till både fysiska skaderisker och kvalitetsförsämringar som påverkar kommunens verksamheter direkt. På motsvarande sätt är modernisering av tekniska installationer, såsom ventilation, VVS, el, brandskydd och styrsystem, en avgörande del av investeringsplanen. Åtgärderna behövs för att undvika haverier, förbättra luftkvalitet och energieffektivitet samt säkerställa att lokalerna kan nyttjas utan avbrott. Även utemiljöer kräver kontinuerliga investeringar, där upprustning av beläggningar, lekutrustning och staket är centralt för att bibehålla säkerhet och trivsel, särskilt i skol-, förskole- och omsorgsmiljöer. Försummat underhåll i dessa yttre miljöer innebär ökade risker för olyckor och därmed ökade ansvarsrisker för kommunen.

I den samlade underhållsplanen ingår dessutom ett brett spektrum av kompletterande projekt såsom dräneringar, åtgärder i undercentraler, övergång till LED-belysning, installation av solcellsanläggningar samt förstärkta beredskapsåtgärder i form av larm, passagesystem och renovering av skyddsrum. Dessa åtgärder är viktiga både för kostnadseffektiv drift och för att möta ökande krav på robusthet och krisberedskap.

## **Motivering av kommande större investeringar**

De kommande större investeringarna motiveras av tydliga behov kopplade till lagkrav, riskhantering, energieffektivisering och höjda krav från brukare och hyresgäster. För att klara såväl interna klimatmål som kommande EU-krav krävs fortsatta satsningar på solceller och andra energireducerande åtgärder, då uteblivna investeringar riskerar att leda till ökade driftkostnader och minskad måluppfyllelse. Samtidigt innebär ett eftersatt klimatskal ökade risker för både fuktskador och byggnadshaverier, där akuta insatser ofta blir flera gånger dyrare än planerade byten. Även invändiga renoveringar måste fortsätta i takt med att lokalerna nyttjas intensivt av verksamheterna, eftersom brister i exempelvis klassrum, korridorer eller sportgolv kan leda till både skador och försämrad verksamhetskvalitet. De tekniska installationerna har liknande underliggande behov, där åldrad utrustning leder till hög energiförbrukning och risk för omfattande driftstopp. En fungerande investeringscykel är därför nödvändig för att undvika oplanerade och mycket kostsamma haverier som påverkar verksamheterna negativt. I utemiljöerna kvarstår ett omfattande investeringsbehov, eftersom säkerhet och funktion i lek- och vistelsemiljöer är direkt kopplade till barn och ungas trygghet, samtidigt som brister kan leda till avstängningar och rättsliga konsekvenser.

## **Ändringar i investeringsplanen och konsekvensanalys**

En samlad bedömning av investeringsplanen visar att föreslagna besparingar och förskjutningar innebär risker på både kort och lång sikt.

Minskad investeringsnivå leder till en växande underhållsskuld, vilket skapar högre framtida kostnader och innebär att akuta åtgärder blir allt vanligare. Detta beror på att reaktiva insatser är avsevärt dyrare än planerade, särskilt inom klimatskal, installationer och energisystem. Totalt sett ökar kostnaderna för att driva kommunens fastigheter samtidigt som kvaliteten i inomhus- och utemiljöer försämras för hyresgäster och brukare.

Konsekvensanalysen visar att uteblivna investeringar kan leda till:

- ökade kostnader till följd av akuta haverier
- större risk för fukt- och konstruktionsskador
- sämre inneklimat och minskad energieffektivitet
- försämrade arbets- och studiemiljöer
- ökade juridiska och säkerhetsrelaterade risker
- minskad möjlighet att uppfylla klimat- och energikrav

Den samlade effekten är att kommunens fastighetsbestånd successivt tappar funktion, kvalitet och ekonomisk hållbarhet, vilket på sikt skapar ett investeringsbehov som är både större och dyrare att hantera än om planerade åtgärder genomförs i tid.

Belopp i mnkr	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	Total summa 10 år
Investeringsplan 2026-2035	-98,0	-103,0	-105,0	-110,0	-115,0	-95,0	-107,6	-94,6	-94,6	-85,0		-1 007,8
Förslag 2027-2036		-92,7	-94,5	-99,0	-103,5	-85,5	-96,8	-85,1	-85,1	-76,5	-80,0	-898,7
<b>Förändring</b>		<b>10,3</b>	<b>10,5</b>	<b>11,0</b>	<b>11,5</b>	<b>9,5</b>	<b>10,8</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>8,5</b>	<b>-80,0</b>	<b>109,1</b>

## 8.2.3 Hyresgäst Anpassningar

I takt med omvärlden förändras kommunens verksamhet, vilket innebär att även de lokaler som kommunen förvaltar behöver anpassas utifrån verksamheternas ändrade eller nya behov. Det handlar till exempel om förändringar i planlösningar genom utbyggnader eller andra förändringar.

Belopp i mnkr	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	Total summa 10 år
Investeringsplan 2026-2035	-15,7	-15,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2		-88,5
Förslag 2027-2036		-9,5	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-7,2	-74,3
<b>Förändring</b>		<b>5,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-7,2</b>	<b>14,2</b>

## 8.2.4 Inventarier

Inventarier som berörs av denna samlingspost är bland annat inköp av städmaskiner, köksutrustning till skolornas storkök och andra större inventarier med lång livslängd.

Belopp i mnkr	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	Total summa 10 år
Investeringsplan 2026-2035	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3		-3,0
Förslag 2027-2036		-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-0,3	-3,0
<b>Förändring</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,0</b>

## 8.2.5 Sammanställd skattefinansierad investeringsplan

Belopp i mnkr	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	Total summa 10 år
Investeringsplan 2026-2035	-227,8	-264,1	-219,8	-221,4	-200,9	-199,1	-202,5	-177,0	-177,8	-177,5		-2 067,9
Förslag 2027-2036		-234,4	-198,9	-198,6	-179,9	-177,9	-181,2	-158,5	-159,2	-158,7	-157,3	-1 804,6
<b>Förändring</b>		<b>29,7</b>	<b>20,9</b>	<b>22,8</b>	<b>21,0</b>	<b>21,2</b>	<b>21,3</b>	<b>18,5</b>	<b>18,6</b>	<b>18,8</b>	<b>-157,3</b>	<b>263,3</b>

### Konsekvensanalys utifrån KF:s uppdrag att minska investeringsplanen med 30 procent

För att kunna uppfylla ovanstående uppdrag krävs att investeringar i befintliga anläggningar ska prioriteras före nyanläggning. Den styrande linjen är att säkra funktion, säkerhet och livslängd i det bestånd som redan finns, i första hand genom reinvesteringar, följt av åtgärder som uppfyller lag- och myndighetskrav, stärker arbetsmiljö och minskar framtida driftkostnader. För fastighetsportföljen skulle då särskilt åtgärder kopplade till myndighetskrav, säkerhet och arbetsmiljö samt kritiska tekniska system som ventilation, brandskydd, el, tak och stomme ges företräde. Samtidigt bör standardhöjande inslag och kapacitetsskapande projekt som inte är direkt befolkningsdrivna eller lagkravsmässiga i större utsträckning senareläggas eller skalas ned. Denna inriktning utgör den mest robusta vägen för att undvika kapitalförstöring och dämpa trycket på driftsbudgeten vid en sänkt investeringsnivå.

### Konsekvenser av en 30 % reduktion

En reduktion av den kommunövergripande investeringsplanen med trettio procent innebär att nuvarande förslag om cirka tio procents minskning behöver fördjupas avsevärt. En sådan nedväxling kan endast uppnås endast om nyetableringar, standardhöjande inslag och gestaltningsmässiga ambitioner begränsas kraftigt, samtidigt som reinvesteringar i befintligt bestånd skyddas för att undvika kostnadsdrivande haverier och akuta åtgärder. Effekten i den fysiska miljön blir en märkbart lägre utvecklingstakt i nya områden och en mer restriktiv kapacitetsökning, vilket ställer högre krav på att de satsningar som ändå genomförs väljs med tydlig strategisk placering för att upprätthålla attraktivitet och synlig utvecklingskraft.

I fastighetsbeståndet leder en hårdare reduktion till att underhållsskulden växer, särskilt inom klimatskal och tekniska installationer. När planerade byten i tak, fasader och fönster senareläggs ökar risken för fuktinträning och efterföljande följdskador, medan åldrade ventilations- och VVS-system

driver upp energiförbrukningen och försämrar inneklimatet. När anläggningsdelar passerar sin tekniska livslängd utan åtgärd ökar sannolikheten för driftstopp och behov av tillfälliga lokalavbrott, vilket direkt påverkar verksamhetens kontinuitet. Den ekonomiska följden är att större andel av underhållet blir felavhjälpande och därmed dyrare och mindre förutsägbart, vilket på sikt tränger ut förebyggande investeringar och belastar driftbudgeten. Samtidigt innebär uppskjutna energiåtgärder och utebliven LED-omställning att kommunen går miste om återbetalningseffekter och riskerar att inte nå interna klimatmål och EU-krav, vilket både försämrar måluppfyllelse och fördyrar driften över perioden.

För allmän plats medför en fördjupad reduktion att gång- och cykelinsatser samt beläggningsunderhåll inte kan upprätthållas i önskad takt, med följden att framkomlighet och trafiksäkerhet gradvis försämras och att framtida återställning blir dyrare när vägnätet bryts ned snabbare. Senarelagd övergång till energieffektiv belysning ökar risken för driftstörningar och högre energiförbrukning samtidigt som den upplevda tryggheten kan påverkas negativt. I parker, lekplatser och natur leder en mer restriktiv nyanläggning i kombination med långsammare upprustning till kvalitetsnedgång och sämre rekreativvärden, med risk för säkerhetsbrister i lekutrustning och därmed ökade ansvarsrisker. För broar och tunnlar är riskbilden särskilt känslig, då uppskjutna reinvesteringar kan resultera i akuta avstängningar och mycket höga fördyringar när åtgärder till slut måste genomföras. Sammantaget minskar kapacitetsökningen i systemet, särskilt i nya stråk och aktivitetsytor, samtidigt som en tydlig prioritering av reinvesteringar kan ge en stabilare funktion i befintligt bestånd och därmed färre akuta insatser över tid.

### **Slutsats**

Den föreslagna prioriteringslinjen med fokus på reinvesteringar, lag- och säkerhetskrav samt åtgärder med tydlig driftnytta är nödvändig men inte tillräcklig för att på egen hand nå trettio procents reduktion. För att uppfylla kommunfullmäktiges uppdrag krävs en tydlig omställning där nyanläggning, standardhöjning och gestaltungsinslag i stor utsträckning skjuts upp, där kapacitetsprojekt endast drivs när de är direkt motiverade av befolkningsutveckling eller myndighetskrav, och där energiåtgärder med kort återbetalningstid hålls intakta för att motverka ökande driftkostnader. En sådan balans minimerar risken för kapitalförstöring, stärker livscykelkostnadskontrollen och begränsar negativa effekter på kärnverksamheter, men den medför samtidigt en lägre synlig utvecklingstakt och ett större behov av strategisk urvalsförmåga i de investeringar som faktiskt genomförs. Om reduktionen genomförs utan denna disciplin ökar sannolikheten för växande underhållsskuld, fler driftstörningar och högre total kostnad på sikt.

## 8.3 Större investeringar efter 10-årsplanen

Även bortom den aktuella tioårsplanen står tekniska nämnden inför ett betydande och långsiktigt investeringsbehov inom den skattefinansierade delen av verksamheten. Många av de strukturella utmaningar som identifieras under planperioden, bland annat åldrande infrastruktur, ökande klimatrelaterade påfrestningar, förändrade befolkningsmönster och skärpta beredskapskrav, kommer att kvarstå eller förstärkas på längre sikt. Detta innebär att flera investeringstyper kommer att vara återkommande och nödvändiga även efter 2036.

En central kategori är framtida reinvesteringar i kommunens gator, broar, gång- och cykelvägar och övriga tekniska anläggningar. Flera av kommunens broar, tunnlar och större trafiklösningar närmar sig successivt slutet av sin tekniska livslängd och kommer även på längre sikt att kräva omfattande upprustningar och i vissa fall ombyggnationer. Eftersom dessa anläggningar utgör kritiska delar av transportsystemet och samhällsstrukturen innebär ett eftersatt underhåll betydande risker för trafikstörningar, ökade driftkostnader och i värsta fall akuta avstängningar. För att undvika att kostnaderna förklaras av nödåtgärder eller förlorad funktion behöver reinvesteringarnivån därför hållas stabil även på längre sikt.

Även i kommunens fastighetsbestånd kommer tyngre investeringar att krävas efter planperioden. Fastigheter genomgår naturliga cykler där klimatskal, tekniska installationer och energisystem behöver bytas eller uppgraderas med intervall på 20–50 år. Flera av åtgärderna som genomförs under perioden 2027–2036 kommer därmed att följas av nästa investeringscykel, särskilt inom områden som energisystem, ventilationsanläggningar, tak- och fasadåtgärder, styrsystem och tekniska anläggningar för beredskap. Samtidigt kommer nya krav från lagstiftning, klimatanpassning och energieffektivisering sannolikt att innebära att kommande investeringar blir mer omfattande än tidigare behov.

Inom allmän plats bedöms även framtida investeringar i parker, naturmiljöer och rekreationsområden öka i betydelse. Klimatförändringar med ökade värmeböljor, kraftigare skyfall och större belastning på dagvattensystemet kommer att kräva fortsatt utveckling av grön infrastruktur, exempelvis trädplantering, värmeavlastande ytor, öppna dagvattensystem och naturbaserade lösningar. Dessa satsningar är inte tidsbegränsade till en enskild period utan utgör en del av en långsiktig klimatanpassningsstrategi som behöver byggas ut i flera etapper.

Den ökande digitaliseringen innebär dessutom att investeringar i digitala stödsystem, sensorer, GIS, uppföljningsplattformar och avancerade drift- och analysverktyg kommer att behöva förstärkas successivt även efter planperioden. Eftersom teknikutvecklingen sker snabbt och driftorganisationen blir allt mer beroende av digital infrastruktur kommer detta område att kräva kontinuerliga reinvesteringar och uppgraderingar.

Ett annat långsiktigt investeringsbehov är kopplat till beredskap och säkerhet. Det förändrade omvärldsläget medför att krav på fysisk säkerhet, redundans, reservkraft, robust kommunikationsinfrastruktur och skydd av samhällskritiska objekt kommer att förbli höga även efter 2036. Åtgärderna som genomförs under planperioden kommer att behöva följas av nya investeringar i takt med att krav och förutsättningar förändras, vilket gör beredskapsrelaterade investeringar till en permanent del av nämndens framtida investeringsportfölj.

Sammanfattningsvis innebär detta att de större investeringarna efter 2036 främst kommer att utgöras av nästa cykel av reinvesteringar inom fastigheter, gator, broar och offentliga miljöer, förstärkta klimatanpassningsåtgärder, utbyggd digital infrastruktur och kontinuerligt ökade krav på robusthet och säkerhet. De strukturella behoven upphör därmed inte vid planperiodens slut utan fortsätter, och i vissa fall växer, vilket innebär att kommunen behöver planera för en långsiktigt hållbar finansiering även utanför den aktuella tioårsramen.