Sjukvård och omsorg i Norrtälje - Direktionen (KSON)

§ 5

Dnr KSON 2026-56

Årsredovisning 2025

Sammanfattning av ärendet

Ekonomichef Ulrika Lindberg, Göran Stiernstedt, styrelseordförande Tiohundra AB Towa Jexmark, VD Tiohundra AB och Silfvander Jens, ekonomidirektör Tiohundra AB föredrar ärendet.

Enligt nuvarande förbundsordning Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje ska årsredovisningen och revisorernas berättelse avges till var och en av förbundsmedlemmarnas fullmäktige senast den sista mars (§ 6). För KSON redovisas ett resultat om -9,3 mnkr vilket motsvarar 0,2 procent av KSON:s finansiering (-9,3 mnkr/4 130,7 mnkr), att jämföra med 2024 då resultatet motsvarade 2,2 procent av finansieringen (-86,7 mnkr/3 911,6 mnkr). Av underskottet avser -5,1 mnkr regionfinansierad verksamhet och -4,2 mnkr avser kommunfinansierad verksamhet.

Resultat är något bättre än vad som prognostiserats i delårsrapport 2 motsvarande -17,9 mnkr. För 2025 har sammantaget 82,5 mnkr av statsbidrag använts till att finansiera ordinarie verksamhet.Tiohundra AB:s redovisar ett resultat om -74,8 mnkr vilket redovisas närmare i bilaga 4. Årsredovisning 2025 Tiohundra AB. I och med medlemmarnas aktieägartillskott om 100 mnkr till Tiohundra AB uppgår det sammantagna resultatet för KSON-koncernen till 15,9 mnkr.

Sammanfattningsvis konstaterar förvaltningen att direktionen har vidtagit åtgärder och särskilda insatser har genomförts för att effektivisera verksamheten. Åtgärderna har sammantaget bidragit till förbättrade förutsättningar för en ekonomi i balans och måluppfyllelse. Den långsiktighet som eftersträvas går i önskad riktning och flera viktiga beslut fattades under året, bland annat de om hemställan till medlemmarna samt ekonomiska rapporter avseende en långsiktigt hållbar ekonomi. Utifrån detta bedömer förvaltningen att KSON år 2025 har en god måluppfyllelse och därmed god ekonomisk hushållning, vilket lägger en bra grund för planperioden.

Förslag till beslut

Direktionen Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje beslutar att godkänna årsredovisningen för 2025.

Yrkanden

Hanna Stymne Bratt (S) yrkar tillägget att:

Förvaltningen ges i uppdrag att tillsammans med Tiohundra AB genomföra en analys av nyttjande av den vård som Region Stockholm ansvarar för.

Catarina Wahlgren (V) biträder Hanna Stymne Bratts (S) yrkande.

Sjukvård och omsorg i Norrtälje - Direktionen (KSON)

Proposition

Först ställer ordförande Hanna Stymne Bratt (S) proposition på förvaltningens förslag och finner att direktionen beslutar enligt förslaget.

Därefter ställer ordföranden proposition på eget tilläggsyrkande och finner att direktionen beslutar enligt yrkandet.

Beslut

1. Direktionen för Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje beslutar att godkänna årsredovisning 2025.

2. Förvaltningen ges i uppdrag att tillsammans med Tiohundra AB genomföra en analys av nyttjande av den vård som Region Stockholm ansvarar för.

Protokollsanteckningar

Hanna Stymne Bratt (S), Alexander Canizarés Dahlström (S), Sven-Inge Nylund (S), Anette Ländin (S), Margareta Sundström (S), Conny Andersson (S), Christina Enocson Mårtensson (S), Agneta Lundahl Dahlström (S), Anna Eneroth (C), Annica Nordgren (C), Karin Fälldin (C), Hans Anderson (L), Robert Beronius (L), Katarina Rosengren (MP), Catarina Wahlgren (V), Jessica Hilweyn (V) och Niklas Bougt (V) lämnar protokollsanteckning enligt följande:

"År 2025 redovisas ett underskott inom verksamhetsområdet specialiserad vård (punkt 7.2.2 i bilaga årsredovisning 2025). Underskottet avser främst de verksamheter som Region Stockholm ansvarar för där KSON betalar utifrån befolkningsansvar, så som kostnader för vård vid regionens övriga vårdval, -14,7 mnkr, samt akutsjukhus, -39,3 mnkr. Största ökningen mot budget står Specialiserad vård, Karolinska och Danderyd för. Förvaltningen ges i uppdrag att tillsammans med Tiohundra AB genomföra en analys av nyttjande av den vård som Region Stockholm ansvarar för och som KSON har betalningsansvar för.

Syftet är att efter denna analys se vilken vård för Norrtäljeborna som går att förstärka eller utöka, genom avtal med KSON, utifrån vad som kan anses medicinskt, resursmässigt eller kostnadsmässigt möjligt. Återrapport av uppdraget ska ske till delårsrapport 2."

Jörgen Jansson (M), Erik Andersson (M), Janet Gudmunds Burström (M), Carl-Gustav Pfeiffer (M), Kenneth Hagström (M), Birgitta Svensson (L), Mats Geijer (SD), Leif Bertilson (SD), Britt-Marie Canhasi (SD), Dennis Ekström (SD), Michael Sjöblom (KD) och Maria Fälth (KD) lämnar protokollsanteckning enligt följande:

"Resultatet för KSON 2025 är – 9,3 mnkr och för Tiohundra AB -74,8 mnkr, totalt ett underskott för koncernen på över 80 miljoner kronor. Ekonomin för KSON-koncernen har varit skakig under en längre tid.

Detta har även uppmärksammats av de förtroendevalda revisorerna från Norrtälje kommun och Region Stockholm, som i sin revisions-berättelse för 2024 riktade anmärkning mot förbundsdirektionen för bristande ekonomisk måluppfyllelse. Undertecknade har återkommande under hela 2025, i yrkanden och protokolls-anteckningar, påpekat behovet av åtgärder för att hantera det prognostiserade underskottet. Våra yrkanden har konsekvent avslagits av vänstermajoriteten. Föreliggande årsredovisning redovisar för KSON-koncernen ett underskott på samma nivå som prognostiserades redan vid årets inledning. Vår oro för den ekonomiska utvecklingen kvarstår för 2026, och vi vill åter igen understryka behovet av åtgärder för en ekonomi i balans inom hela koncernen."

Beslut skickas till

Region Stockholm (registrator.rlk@regionstockholm.se och (registrator.hsf@regionstockholm.se) Norrtälje kommun (kommunstyrelsen@norrtalje.se).

Årsredovisning 2025



Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje

Region Stockholm

NORRTÄLJE KOMMUN

SJUKVÅRD OCH OMSORG I NORRTÄLJE

Innehåll

1. Sammanfattning 2
2. Förvaltningsberättelse 4
2.1 KSON koncernen 4
2.2 Översikt över verksamhetens utveckling 2021-2025 5
2.3 Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning 7
2.4 Händelser av väsentlig betydelse 13
2.5 Styrning och uppföljning av verksamheten 17
2.6 God ekonomisk hushållning och ekonomisk ställning 21
2.7 Balanskrav 25
2.8 Väsentliga personalförhållanden 26
2.9 Förväntad utveckling 27
3. Resultaträkning 28
4. Balansräkning 29
5. Kassaflödesanalys 30
6. Noter 31
7. Ekonomi & driftredovisning 39
7.1 Resultaträkning 39
7.2 Driftredovisning 42
7.3 Effektiviseringar och kvalitetsarbete 46
7.4 Tiohundra AB 47
8. Investeringsredovisning 48

1. Sammanfattning

Med utgångspunkt i Norrtäljebornas hälsa beslutade direktionen i december 2024 om Budget 2025 och verksamhetsplan 2025-2027 (protokoll 2024-12-12 § 144). Med ny styrmodell med visionen om att KSON ska bidra till invånarens goda hälsa och strategier för att uppnå det, har verksamhetsåret 2025 fortlöpt. Året har präglats av omställning till den största förändringen i socialtjänstens 40-åriga historia med ny socialtjänstlag från den 1 juli 2025, fortsatt resa mot god och nära vård och omsorg och flera verksamheter som öppnats för invånarna. För att nämna några, en ny mottagning på Lilla Brogatan som erbjuder anhörigstöd och rådgivning till invånare, inom koncernen har Tiohundra AB öppnat en digifysisk ögonmottagning och Kognitiva mottagningen på Norrtälje sjukhus har återöppnats med Silviacertifierade sjuksköterskor för att höja livskvaliteten för personer med demens. Sammantaget har även 2025 präglats av en tydlig rörelse mot ökad digitalisering och användning av välfärdsteknik.

Verksamhetsplanen är utmaningsdriven för att möta behov och långsiktigt bidra till förflyttningar, samtidigt säkra det grundläggande uppdraget genom stabila ersättningshöjningar och en årlig kvalitetsberättelse. Fokuset på invånarnas hälsa, och ett förebyggande och preventivt arbete är särskilt viktigt.

I delårsrapport 2, januari-augusti, (2025-10-23 § 108), konstaterades att utveckling föreföll ske i önskad riktning mot visionen och beaktat att det avser långsiktiga förflyttningar var för tidigt att dra långtgående slutsatser. Den samlade bedömningen för året är nu att en positiv utveckling skett avseende ekonomi och måluppfyllelse. Förflyttningar har åstadkommits i riktning mot en långsiktigt hållbar ekonomi och KSON har bedrivit en verksamhet med bäring på den långsiktigt satta visionen om invånaren har god hälsa. Flera områden där förvaltningen genomfört förstärknings- och utvecklingsinsatser samt vidtagit åtgärder, förutsätter emellertid ett fortsatt uthålligt arbete och förflyttningar över flera års tid. Av det skälet har förvaltningen i december 2025 föreslagit att styrmodellen ytterligare utvecklas och konkretiseras (protokoll 2025-12- § 144) för en än mer tydlig styrning mot visionen och uppföljning av målen.

Trots en ansträngd budget gjordes nödvändiga förstärkningar inom ramen för budget 2025 med en satsning på kärnverksamheter med stora behov. En av dessa var satsning på vård vid psykisk ohälsa. Budgeten innehöll både en nödvändig ersättningshöjning för BUP och vuxenpsykiatrin och en permanentning av mobilt integrerad psykiatrisk vård (MIVO-teamet) som ett led i att stärka insatserna för invånare med psykiatriska tillstånd. Ytterligare för att korta väntetiden för utredningar tillförs finansiering av 100 neuropsykiatriska utredningar gällande barn- och unga till en kostnad om 3,5 mnkr. Det har under 2025 inkommit 252 remisser till barn- och ungdomspsykiatrin med NPF-frågeställning. I kombination med satsningen på NPF-utredningar tillsammans med förändrade arbetssätt som lett till ökad utredningstakt vid den egna mottagningen minskade kön från 199 barn i början av januari till 74 barn i slutet av december. Finansieringen kan därmed anses ha givit god effekt.

Utöver detta förstärktes även ersättningen till Öppen förskola och KSON övertog också ett större ansvar med öppen förskola i Hallstavik.

För KSON redovisas ett resultat om -9,3 mnkr vilket motsvarar 0,2 procent av KSON:s finansiering (-9,3 mnkr / 4 030,7 mnkr), att jämföra med 2,2 procent av finansieringen 2024. Motsvarande -5,1 mnkr avser regionfinansierade verksamheter och -4,2 mnkr avser kommunfinansierad verksamhet. Resultat är något bättre än vad som prognostiserats i delårsrapport 2, motsvarande -17,9 mnkr. För 2025 har sammantaget 82,5 mnkr av statsbidrag använts till att finansiera ordinarie verksamhet.

Tiohundra AB:s redovisar ett resultat om –74,8 mnkr vilket redovisas närmare i bilaga 4. Årsredovisning 2025 Tiohundra AB.

I och med att medlemmarna betalat ut 100,0 mnkr i aktieägartillskott till Tiohundra AB uppgår det sammantagna resultatet för KSON-koncernen till 15,9 mnkr.

Sammanfattningsvis konstaterar förvaltningen att direktionen har vidtagit åtgärder och särskilda insatser genomförts för att effektivisera verksamheten. Åtgärderna har sammantaget bidragit till förbättrade förutsättningar för en ekonomi i balans och måluppfyllelse.

Den långsiktighet som eftersträvas går i önskad riktning och flera viktiga beslut fattades under året, bland annat de om hemställan till medlemmarna samt ekonomiska rapporter avseende en långsiktigt hållbar ekonomi. Utifrån detta bedömer förvaltningen att KSON år 2025 har en god måluppfyllelse och därmed god ekonomisk hushållning, vilket lägger en bra grund för planperioden.

2. Förvaltningsberättelse

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

Norrtäljemodellen är en inkluderande samverkan som skapar integrerad hälso- och sjukvård och omsorg för invånaren. Genom samarbete mellan beställare, utförare och övriga samhällsaktörer skapas förutsättningar för utveckling och innovation. Norrtäljemodellen innebär att vi gemensamt ligger i framkant, inte minst i arbetet med god och nära vård och omsorg – en önskeposition för de flesta kommuner och regioner.

2.1 KSON koncernen

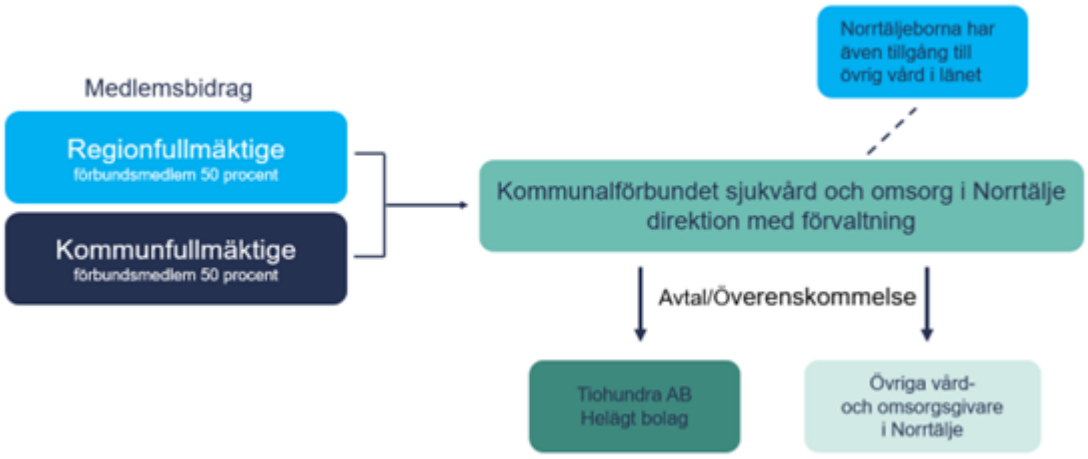
Fullmäktige i Norrtälje kommun och fullmäktige i Region Stockholm är medlemmar i KSON. De beslutar gemensamt om förbundsordningen och väljer var för sig åtta ledamöter och åtta ersättare till KSON:s direktion. Direktionen svarar utifrån förbundsordningen för den politiska styrningen av KSON.

KSON:s förvaltning är en självständig myndighet bistår direktionen i myndighetsutövning för enskild samt inom ägar- och beställarstyrning samt med utvecklings- och utredningsuppdrag.

Direktionen äger och förvaltar även samtliga aktier i Tiohundra AB och svarar för ägarstyrning, utifrån förbundsordningens begränsningar. Tiohundra AB bedriver vård- och omsorgsverksamhet på uppdrag av KSON, vilket utgör deras huvudsakliga intäktskälla. KSON och Tiohundra AB utgör tillsammans KSON-koncernen. Utöver ägarstyrningen regleras bolagets verksamhet och finansiering i uppdragsavtal, så kallad beställarstyrning, där bolaget utför omkring hälften av värdet av KSON:s samlade beställningar.

Enligt ägardirektiven ska bolaget bedriva verksamhet inom både kommunens och regionens ansvarsområden och på så sätt utveckla nya och integrerade verksamhetsformer som ska bidra större effektivitet i den samlade verksamheten. Tiohundra AB bedriver verksamhet inom hälso- och sjukvård och omsorg. Bolagets verksamhet omfattar somatisk akutsjukvård, geriatrik, primärvård, öppen psykiatrisk vård, beroendevård och habilitering, samt äldre- och handikappomsorg och socialpsykiatri.

KSON:s direktion styr verksamheten huvudsakligen genom avtal med vård- och omsorgsgivare, i vissa fall i samarbete med Region Stockholms hälso- och sjukvårdsnämnd (HSN), primärvårdsnämnd (PVN) och deras förvaltning (HSF). Även det helägda Tiohundra AB styrs huvudsakligen på detta sätt.



Utöver Tiohundra AB tillhandahåller privat och offentligt ägda vård- och omsorgsgivare den hälso-, sjukvård och omsorg som KSON beställer, enligt lagen om valfrihetssystem (LOV) eller lagen om offentlig upphandling (LOU). De större vård- och omsorgsgivarna (nettokostnad över 10 mnkr/år) med vilka KSON hade avtal 2025 var:

Tiohundra AB	Capio Legevisitten AB
Region Stockholm	Vardaga Silverhemmen AB
Attendo Sverige AB	Doktor.se Rimbo-Edsbro Vårdcentral AB
Humana Omsorg AB	Doktor.se Norrtälje Hälsocentral AB
Allegio Omsorg AB	Förenade Care AB
Norlandia Care Norrtälje AB	Attendo LSS AB
Kavat Vård AB	Utvecklingspedagogik Sverige AB
Väddö Vård AB	

2.2 Översikt över verksamhetens utveckling 2021-2025

KSON-koncernen

KSON-koncernens resultat efter finansiella poster för 2025 uppgår till 15,9 mnkr.

KSON redovisar ett resultat för 2025 om -9,3 mnkr medan Tiohundra AB redovisar ett resultat om -74,8 mnkr, vilket motsvarar ett sammantaget resultat för koncernen om -84,1 mnkr.

Resultatet för Tiohundra AB innebär ett negativt eget kapital per sista december 2025 om 21,8 mnkr vilket innebär att styrelsen för bolaget har beslutat att hemställa om avrop om 100 mnkr vilket motsvarar hela den kapitaltäckningsgaranti direktionen ställde ut under 2024, se mer i stycket om Tiohundra AB nedan.

I och med detta uppgår det sammantagna resultatet för KSON-koncernen till ett överskott om 15,9 mnkr för 2025 samt ett eget kapital om -137,6 mnkr- Det motsvarar en resultatmarginal för koncernen om 0,4 procent samt en soliditet motsvarande -8,7 procent, enligt tabellen nedan.

Koncernens utveckling (tkr)	2025	2024	2023	2022	2021
Årets resultat efter finansiella poster	15 936	-90 927	-119 221	48 672	6 698
Eget kapital	-137 628	-153 564	-62 637	56 584	7 949
Soliditet koncern (%)	-8,7%	-9,1%	-4,2%	3,9%	0,5%
Resultatmarginal koncernen (%)	0,4%	-2,4%	-3,5%	1,6%	0,2%

KSON

Resultatet för 2025 för KSON uppgår till -9,3 mnkr vilket är en förbättring jämfört med 2024 då balanskravsresultatet uppgick till -86,7 mnkr. Även jämfört med prognosen i delårsrapport 2 2025, -17,9mnkr, är resultatet något bättre, vilket är positivt. Ett resultat på -9,3 mnkr motsvarar 0,2% av verksamhetens kostnader 2025, att jämföra med 2,0% av kostnaderna 2024. Det visar på att förvaltningens arbetet mot en långsiktigt hållbar ekonomi samt god ekonomisk hushållning går åt rätt håll.

KSON:s intäkter, inklusive bidrag från huvudmännen, har under perioden 2021–2025 ökat med 1 187,6 mnkr (motsvarande 34,4%) samtidigt som kostnaderna, inklusive avskrivningar och finansnetto, under samma period ökat med 1 091,1 mnkr (+31,6%). Det egna kapitalet har försämrats under samma period, från -106,2 mnkr 2021 till -182,6 mnkr 2025. Det är främst inom de regionfinansierade verksamheterna de största kostnadsökningarna skett under perioden. Mellan 2021 och 2025 ökade antalet invånare i Norrtälje med 3,4 procent, varav invånare 80 år och äldre i Norrtälje kommun ökade med motsvarande 34,7 procent. Då det främst är äldre personer som är i behov av och konsumerar mest hälso-, sjukvård och omsorg kan även det förklara kostnadsökningen under perioden.

Kommunalförbundets utveckling (tkr)	2025	2024	2023	2022	2021
Verksamhetens intäkter	588 293	564 646	487 437	522 792	400 368
Bidrag från huvudmän	4 048 188	3 783 519	3 421 008	3 117 999	3 048 524
Verksamhetens kostnader	-4 650 514	-4 408 097	-3 991 125	-3 582 198	-3 405 101
Finansiella poster	4 744	7 719	9 472	-302	-49 553
Årets resultat efter finansiella poster	**-9 290**	**-52 213**	**-73 209**	**58 291**	**-5 762**
Eget kapital	-182 588	-173 297	-121 085	-47 876	-106 167
Soliditet (%)	-35,6%	-30,4%	-22,7%	-8,5%	-18,1%
Resultatmarginal (%)	-0,2%	-1,4%	-2,1%	1,9%	-0,2%
Antal anställda	125,7	117,4	105,1	99,8	94,1
Antal invånare*	66 832	66 411	65 851	65 478	64 609
Ökning i procent	0,6%	0,9%	0,6%	1,3%	1,7%
Varav invånare 65-	19 533	19 088	18 594	18 249	17 769
Andel invånare 65- procent	29,2%	28,7%	28,2%	27,9%	27,5%
65-, ökning i procent	2,3%	2,7%	1,9%	2,7%	2,7%
Varav invånare 80-	6 067	5 681	5 221	4 849	4 504
Andel invånare 80- procent	9,1%	8,6%	7,9%	7,4%	7,0%
80-, ökning i procent	6,8%	8,8%	7,7%	7,7%	3,4%

**=Folkmängd 1 november 2025 enligt SCB 2025-12-10*

Tiohundra AB

Tiohundra AB ägs av Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON), omsätter cirka 2,1 mdkr årligen och har ett aktiekapital om 17,3 mnkr. Aktiekapitalet motsvarar därmed mindre än en procent av omsättningen, vilket gör bolaget mycket känsligt för avvikelser. Därmed är risken också stor att aktiebolagslagens bestämmelser om likvidation och konkurs behöver aktiveras (SFS 2005:551, 25 kap).

Med anledning av detta har KSON:s direktion ställa ut en oåterkallelig kapitaltäckningsgaranti till Tiohundra AB om högst 100 mnkr till och med den 31 maj 2027, för att säkerställa att bolagets egna kapital inte understiger hälften av aktiekapitalet (protokoll 2024-11-21, § 130). Fullmäktige i Norrtälje kommun (protokoll 2025-02-17, § 10) och Region Stockholm (protokoll 2025-03-25, § 124) har förbundit sig att vid anfordran lämna extra medlemsbidrag till KSON, om avrop sker enligt garantin.

För 2025 redovisar Tiohundra AB ett resultat om -74,8 mnkr, vilket innebär ett negativt eget kapital per sista december 2025 om 21,8 mnkr. För att återställa bolagets aktiekapital om 17,3 mnkr 2025 hemställer styrelsen för bolaget om avrop om 100 mnkr vilket motsvarar hela kapitaltäckningsgarantin. Av dessa 100 mnkr motsvarar 61,0 mnkr regionalfinansierad verksamhet och 39,0 mnkr motsvarar kommunfinansierad verksamhet.

Detta tillskott om 100,0 mnkr innebär att Tiohundras eget kapital förbättras med motsvarande belopp, till 78,2 mnkr. Resultatet för året påverkas inte av detta.

2.3 Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning

Utöver förmågan att hushålla med resurser är medlemmarnas finansiering i förhållande till norrtäljebornas behov av hälso-, sjukvård och omsorg det som är mest avgörande för koncernens resultat och ekonomisk ställning.

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

KSON:s direktion styr verksamheten huvudsakligen genom avtal med vård- och omsorgsgivare, i vissa fall i samarbete med Region Stockholms hälso- och sjukvårdsnämnd (HSN), primärvårdsnämnd (PVN) och deras förvaltning (HSF). Även det helägda Tiohundra AB styrs huvudsakligen på detta sätt, vilket innebär att de beslut som fattas av direktionen kan ha inverkan på bolaget och dess ekonomiska ställning.

2.3.1 Demografi

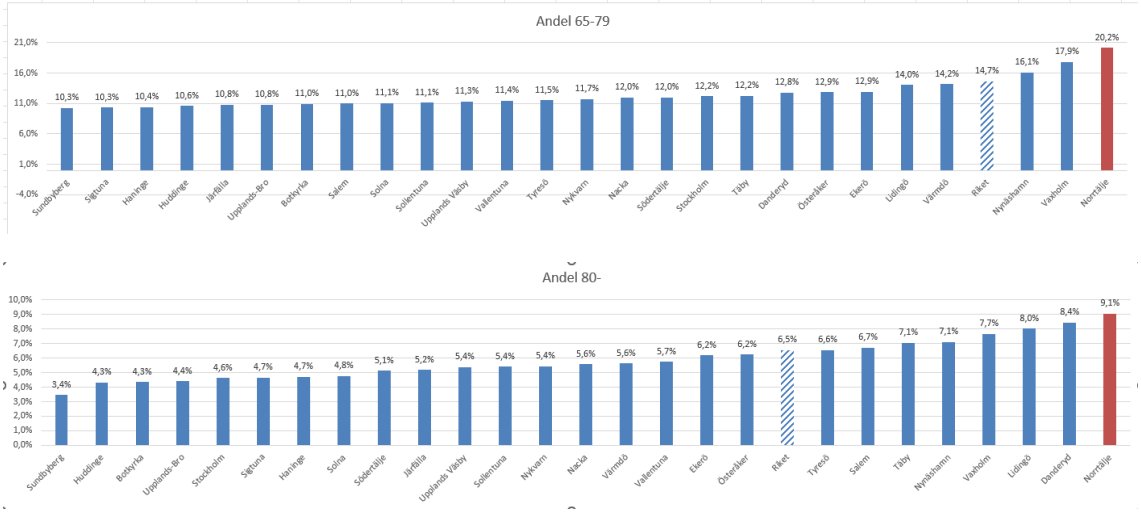
Vård- och omsorgsbehoven är betydligt större i Norrtälje kommun jämfört med länet i övrigt, både genom en större andel äldre och med högre ohälsotal. Denna utmaning förstärks av att ansvaret omfattar en glest befolkad tredjedel av länets yta, därtill med 26 000 av länets 70 000 fritidshus, vilket bidrar till att behovet av vård- och omsorg ökar, framför allt under sommarmånaderna. Norrtäljebornas behov väntas dessutom fortsätta att växa, till följd av den demografiska utvecklingen.

Mellan 1 november 2024 och 2025 ökade antal invånare i Norrtälje kommun med 421 personer (+0,6 %), vilket är något lägre än förgående år. Antalet invånare 80 år och äldre ökade samtidigt med 386 personer (+6,8%). I Norrtälje kommun försörjer därmed i snitt varje invånare i

yrkesverksam ålder (20–64 år) 0,94 invånare i övriga åldrar. I Stockholms län, exklusive Norrtälje kommun, var motsvarande försörjningskvot 0,60.

Norrtälje är den kommun i regionen med högst andel äldre vilket är den målgrupp som har störst behov av vård och omsorg.

Diagrammen nedan visar andelen äldre i Stockholms läns kommuner baserat på SCB:s rapport "Folkmängden den 1 november, antal efter region, ålder och år", publicerad 2025-12-10.



2.3.2 Finansiering, medlemsbidrag

KSON finansieras huvudsakligen genom medlemmarnas bidrag, där Region Stockholm står för cirka 60 procent och Norrtälje kommun för runt 40 procent enligt tabellen nedan.

Medlemsbidrag (mnkr)	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Norrtälje kommun	1 571,7	1 571,8	0,0	1 431,4
Aktieägartillskott från Norrtälje kommun	0,0	39,0	39,0	0,0
Region Stockholm	2 313,0	2 376,4	63,4	2 352,1
Aktieägartillskott från Region Stockholm	0,0	61,0	61,0	0,0
Summa medlemsbidrag	**3 884,8**	**4 048,2**	**163,4**	**3 783,5**

Aktieägartillskott

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

Med anledning av Tiohundra AB:s resultat för 2025, -74,8 mnkr, har styrelsen beslutat om att hemställa till direktionen att lösa ut hela kapitaltäckningsgarantin om 100,0 mnkr. Av dessa avser 61,0 mnkr regionfinansierad verksamhet och 39,0 mnkr avser kommunfinansierad verksamhet.

Medlemsbidrag från Norrtälje kommun

För verksamhetsåret 2025 uppgår KSON:s medlemsbidrag från Norrtälje till 1 571,8 mnkr (kommunfullmäktige 2024-11-25, § 218). Det innebär en ökning med 157,2 mnkr jämfört med utfall 2024, i enlighet med tabellen nedan.

Utöver detta har ytterligare 39,0 mnkr tillförts avseende aktieägartillskott till Tiohundra AB.

Medlemsbidrag (mnkr)	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Medlemsbidrag	1 571,8	1 571,8	0,0	1 414,6
Aktieägartillskott till Tiohundra AB	0,0	39,0	39,0	0,0
Ersättning för ökade pensionskostnader (Tiohundra AB)*	0,0	0,0	0,0	16,8
Summa medlemsbidrag	**1 571,8**	**1 610,8**	**39,0**	**1 431,4**

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

Medlemsbidrag från region Stockholm

Avseende medlemsbidraget från Region Stockholm är det Hälso- och sjukvårdsnämnden som ansvarar för medlemsbidraget till KSON vilket för 2025 beslutades uppgå till 2 313,0 mnkr. Det motsvarar en ökning med 139,5 mnkr jämfört med utfall 2024, enligt tabellen nedan.

Utöver detta har ytterligare 61,0 mnkr tillförts avseende aktieägartillskott till Tiohundra AB.

Medlemsbidrag (mnkr)	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Medlemsbidrag Region Stockholm	2 313,0	2 376,4	63,4	2 173,5
Aktieägartillskott till Tiohundra AB	0,0	61,0	61,0	0,0
Återställande av underskott 2021	0,0	0,0	0,0	34,5
Ersättning för ökade pensionskostnader (Tiohundra AB)*	0,0	0,0	0,0	144,1
Summa finansiering	**2 313,0**	**2 437,4**	**124,4**	**2 352,1**

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

I samband med delårsrapport 1, januari-april (2025-05-22 § 64) beslutade direktionen att hemställa till Region Stockholm en nivåjustering av medlemsbidraget avseende kostnadsökningen för de avtal som hanteras av Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF), så som sjukhus i Region Stockholm samt läkemedel (2025-05-22 §66).

I oktober beslutade Regionstyrelsen i samband med ärendet Delårsrapport per den 31 augusti för Region Stockholm (protokoll 2025-10-28 § 288) att tillföra 63,4 mnkr till HSN (Hälso- och sjukvårdsnämnden) för att under 2025 nivåjustera medlemsbidraget till KSON i syfte att hantera KSON:s ekonomiska underskott för innevarande år.

2.3.3 Statsbidrag

Utöver medlemsbidrag ska medlemmarna tillföra specialdestinerade statsbidragen avsedda för KSON:s verksamhetsområden. Flera statsbidrag är riktade och kräver särskild prestation och

kan därmed inte finansiera befintlig verksamhet. Vad gäller statsbidragen från Region Stockholm eftersträvas en följsamhet till regionens hantering av dessa.

Utfallet för 2025, 82,5 mnkr, ligger i linje med vad budgeterats men lägre jämfört med föregående år. Statsbidragen via Region Stockholm blev lägre än budgeterat medan statsbidrag via Norrtälje kommun är något högre än budget 2025, enligt tabellen nedan.

I Region Stockholms budget för 2025 uppdrogs Hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN) att utreda en fördelningsnyckel för fördelning av statsbidrag till KSON som förutom befolkningsandel beaktar ålderssammansättning och vårdbehov. Under 2025 gjordes en gemensam utredning där man kom fram till en mer korrekt fördelningsnyckel vilken beaktar både ålderssammansättningen och vårdbehovet. Denna fördelningsnyckel beräknades innebär en ökning av statsbidrag till KSON med cirka 30 mnkr utifrån prognos 2025. Dock beslutades att den nya fördelningsnyckeln börjar tillämpas först 2026 vilket innebar att statsbidragen som tilldelades KSON via HSF under 2025 utgick ifrån den tidigare, lägre, fördelningsnyckeln.

Statsbidrag (mnkr)	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Statsbidrag Norrtälje kommun	7,0	22,3	15,3	22,2
Statsbidrag Region Stockholm	74,7	60,2	-14,5	105,9
Summa statsbidrag	**81,7**	**82,5**	**0,8**	**128,1**

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

Fördelning av statsbidrag har gjorts utifrån behov och särskilda satsningar men också fördelat ut till samtliga utförare. Då flera verksamheter enbart bedrivs av Tiohundra har de blivit tilldelade flera riktade statsbidrag.

Statsbidrag har bland annat finansierat och möjliggjort:

- Införandet av läkemedelsautomater, 3,0 mnkr
- Mumik, 2,5 mnkr, en integrerad kulturverksamhet för målgrupp med funktionsvariationer. I samarbete med Tiohundra AB och kulturskolan i Rimbo
- Insatsen Personligt ombud, 0,8 mnkr
- Tjänster för att förstärkt driva utvecklings-och omställningsarbeten till ny socialtjänstlag, omställning mot god vård och omsorg, hälsofrämjande arbete kring fysisk aktivitet på recept (FaR) samt kring psykisk hälsa och suicidprevention.
- Kommunalförbundet har totalt delat ut 20 mnkr av statsbidraget Säkerställa en god omsorg och hälso- och sjukvård för äldre personer till verksamheter som bedriver kommunal äldreomsorg, boende inom LSS och korttidsboende, i syfte att stimulera utvecklings- och förbättringsarbete.
- Vårdgivare inom SÄBO verksamheter och hemsjukvården har därutöver fördelats ett total belopp på 660 000 kr för inköp av bladderscan, för att bidra till god och nära vård i hemmet för invånare, genom att minska behov av transporter vid kontroll av urinblåsa.
- Som huvudman har kommunalförbundet även erbjudit olika kompetenshöjande utbildningssatsningar till sina utförare, tex inom läkemedelshantering och en uppdragsutbildning till undersköterska.
- 2,1 mnkr har totalt delats ut till husläkarverksamheter för omställning av arbetssätt för omhändertagande vid psykisk ohälsa.
- Statsbidrag har även delats ut till primärvårdens aktörer för att stimulera och utveckla arbetet med förskrivningar av fysisk aktivitet på recept (FaR).

2.3.4 Övriga intäkter

KSON:s intäkter, förutom medlemsbidrag och statsbidrag, består bland annat av omsorgs- och hyresavgifter, momsersättning samt försäljning av verksamhet till andra kommuner och regioner. För 2025 uppgår dessa intäkter till 445,3 mnkr, vilket är en ökning om 16,0 procent jämfört med 2024 (384,0 mnkr), se not 2.

Tiohundra AB:s intäkter avser främst försäljning av vård- och omsorgstjänster i enlighet med upprättade avtal.

2.3.5 Kostnader

Huvuddelen av KSON:s kostnader uppkommer genom avtal med vård- och omsorgsgivare, beslutade av direktionen. Härutöver belastas KSON med kostnaderna för norrtäljebornas vård i Region Stockholm, kostnaden för läkemedelsförmånen och kostnader för de lokalhyror som Norrtälje kommun belastar KSON med. Dessa kostnader har KSON begränsade möjligheter att påverka och styra över.

I delårsrapport 1 2025 prognostiserades en avvikelse om -63,4 mnkr avseende kostnaderna för läkemedel samt norrtäljenornas vård i Region Stockholm. Direktionen hemställde till medlemmarna om en nivåjustering av medlemsbidraget avseende dessa kostnader (2025-05-22 § 66) vilket även beviljades. Dock blev avvikelsen för 2025 -72,9 mnkr, det vill säga ytterligare 9,5 mnkr, vilket inte justerats i medlemsbidraget 2025 och därmed är en del av orsaken till KSON:s underskott 2025.

Kostnaden för köp av verksamhet uppgick 2025 till 3 838,4 mnkr, se not 3, vilket motsvarar drygt 84 procent av KSON:s totala kostnader. Det är en ökning med 214,0 mnkr jämfört med 2024, motsvarande 5,9 procent. Ökningen beror dels på ökat behov, högre volymer, dels på uppräkning av ersättningar till KSON:s vård- och omsorgsgivare. Av dessa kostnader utgör Tiohundra AB cirka hälften.

Utöver detta har även 100,0 mnkr betalats ut till Tiohundra AB i form av villkorat aktieägartillskott vilket finansieras med extra medlemsbidrag från kommunen och regionen.

2.3.6 Pensionsförpliktelser

KSON-koncernens pensioner hanteras av KPA AB och bokförs per 31 augusti och 31 december varje år, efter leverantörens beräkningar.

Lönerapportering sker från löneenheten som ansvarar för att rätt lönenivå och rätt kollektivavtal registreras. Avsättningen till pensioner styrs av ett flertal faktorer varav prisbasbelopp och inkomstbasbelopp ligger till grund för beräkningarna. KSON har ingen pensionsstiftelse eller motsvarande. Varken KSON eller Tiohundra AB har några ansvarsförbindelser gällande pensioner. Hela åtagandet är återlånat till verksamheten.

Avsättningarna för koncernen uppgick 2025 till 1 099,7 mnkr jämfört med 1 046,8 2024. För KSON var avsättningen 2025 33,4 mnkr jämfört med 30,7 mnkr 2024.

Avsättningar till pensioner redovisas under not 13.

Pensionsförpliktelser (mnkr)	2025	2024	2023	2022	2021
Total pensionsförpliktelse					
Avsättning inkl. särskild löneskatt koncernen	1 099,7	1 046,8	867,8	722,4	662,6
Varav kommunalförbundet	33,4	30,7	22,8	16,6	14,1
Ansvarsförpliktelse inkl. särskild löneskatt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pensionsförpliktelse som tryggats i pensionsförsäkring/stiftelse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa pensionsförpliktelse (inkl. försäkring och stiftelse)	**1 099,7**	**1 046,8**	**867,7**	**722,4**	**662,6**
Varav kommunalförbundet	33,4	30,7	22,8	16,6	14,1
Finansiella placeringar avseende pensionsmedel	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa förvaltade pensioner	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Finansiering					
Återlånade medel	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Konsolideringsgrad	-	-	-	-	-

2.3.7 Politiska beslut

I december 2024 beslutade direktionen vid sitt öppna sammanträde att fastställa budget 2025 och verksamhetsplan 2025–2027 (2024-12-12, § 144). Där konstaterades bland annat att förutsättningar saknas till kostnadstäckning för de förändringar av avtal som görs inom Region Stockholm och som genererar extra kostnader av köpt vård för KSON. Mot bakgrund av detta beslutade regionstyrelsen om ett tillskott om 63,4 mnkr för 2025 (2025-10-28, § 288, p. 9).

Vid direktionens ordinarie sammanträde i december 2024 (2024-12-12) och i februari 2025 (2025-02-13) reviderades ett antal avtal med lokala vård- och omsorgsgivare. I februari beslutades även att säga upp hela avtalet med Citikliniken Sverige AB inom vårdval med husläkarverksamhet med läkarinsatser inom basal hemsjukvård, med anledning av långvariga och allvarliga brister i verksamheten (§ 9).

I mars meddelade Attendo Sverige AB att de lämnar kundvalet från den 28 oktober 2025. Se mer nedan i avsnitt Väsentliga händelser. Vid marsdirektionen beslutades att föreslå Norrtälje kommun att bereda beslut om förhyrning av nytt barnboende för att tillgodose behoven utifrån lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade, LSS (2025-03-13, § 29). Vid detta sammanträde uppdaterades även KSON-koncernens antikorruptionspolicy (§ 26) i syfte att förebygga oegentligheter.

I april tog direktionen del av förvaltningens underlag till budget 2026 och verksamhetsplan 2026–2028 (2025-04-29, § 44). Vid detta sammanträde beslutades även att anta förvaltningens förslag till strategisk plan för boende för äldre (§ 47) samt förslag till förbundets lokalförsörjningsbehov 2025–2033 (§ 48).

Vid majdirektionen godkändes ett reviderat förfrågningsunderlag inom vårdval vårdcentral (2025-05-22, § 68), från och med september 2025. Genom revideringen ökar följsamheten till Region Stockholms förfrågningsunderlag och ger ökade förutsättningar mot omställningen till god och nära vård, dels genom krav på underleverantörer dels genom höjd ersättning. Vidare stärks härigenom villkor som förebygger välfärdsbrottslighet samt ger ökad förmåga inom kris- och beredskapsområdet.

I maj beslutades även att godkänna reviderat förfrågningsunderlag för kundvalet – det vill säga hemtjänst, basal hemsjukvård och hemrehabilitering – att gälla från och med den 1 augusti 2025 (2025-05-22, § 70). Vid detta sammanträde beslutades även att utöka antalet

korttidsplatser vid Ängsgårdens äldreboende (§ 71). Vid decemberdirektionen beslutades om ytterligare justeringar av villkoren inom kundvalet, att gälla från och med mars 2026 (2025-12-11).

Vid junidirektionen godkändes förvaltningens avtalsuppföljning för 2024 av vård- och omsorgsleverantörer (2025-06-18, § 83). Totalt följdes 45 avtalsområden upp, varav 37 uppfyller avtalsvillkoren utan anmärkningar, sex påvisar brister och bedöms som delvis godkända och ett avtalsområde bedöms som ej godkänt. Inom samtliga områden med brister har åtgärdsplaner upprättats. Direktionen beslutade om en första kvalitetsberättelse (§ 84) för socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård.

I oktober beslutade direktionen bland annat att etablera försök med familjecentralsverksamhet i Hallstavik (2025-10-23, § 111). Vidare föreslogs Region Stockholm att inleda planering av modernisering och utökning av Norrtälje sjukhus (§ 114), vilket regionfullmäktige beslutade om enligt förslaget (2025-12-16). Direktionen föreslog även att Norrtälje kommun bereder beslut om inhyrning av ny gruppbostad inom LSS i Hårnacka (§ 110).

Direktionen gav i maj förvaltningen i uppdrag att återkomma med en förstudie om möjliga effektiviseringar i KSON-koncernen (2025-05-22, § 64). Uppdraget omfattande koncernens organisation, styrning och ledning samt förbättrad samordning med medlemmarna liksom möjligheter att förenkla administration och stödfunktioner inom koncernen. Förstudien presenterades vid novemberdirektionen, där förvaltningen fick i uppdrag att inhämta medlemmarnas synpunkter och därefter återkomma med förslag om fortsatt utredning (protokoll 2025-11-27, § 128). I november gav direktionen även förvaltningen i uppdrag att utreda och utarbeta ny ersättningsmodell, nya avtalsvillkor och ny zon-indelning för kundvalet (§ 131).

I Region Stockholms budget för 2025 fick hälso- och sjukvårdsnämnden (HSN) uppdraget: ”att utreda en fördelningsnyckel för fördelning av statsbidrag till KSON som förutom befolkningsandel beaktar ålderssammansättning och vårdbehov”. I samverkan med KSON har nya fördelningsnycklar utarbetats för att tillämpas från och med 2026.

Slutligen konstaterar direktionen att hemtjänstindex för 2024 visar att KSON rankas på 39:e plats av Sveriges 290 kommuner (2025-03-13, § 34). I jämförelse med länets kommuner når Norrtälje kommun en tredje plats, efter Solna och Nacka. Även Socialstyrelsens brukarundersökning 2025 ger fortsatt höga och goda resultat för KSON:s äldreomsorg, högre än både rikssnittet och i länet (protokoll 2025-11-27, § 133).

2.4 Händelser av väsentlig betydelse

KSON:s direktion styr verksamheten huvudsakligen genom avtal med vård- och omsorgsgivare. Även det helägda Tiohundra AB styrs huvudsakligen på detta sätt. Det innebär att händelser av väsentlig betydelse för KSON i de flesta fall även är av väsentlig betydelse för bolaget och således för KSON-koncernen.

Händelser av väsentlig betydelse har varit många och beskrivs kortfattat i ett urval under tio underrubriker nedan, se mer bilaga 2. Årskrönika 2025.

Förstärka satsningar

Under året har flera verksamheter och satsningar gjorts som stärker kvaliteten och uppdraget gentemot invånarna. För att nämna några, utöver de som nämns ovan under avsnittet Politiska beslut:

- En ny mottagning på Lilla Brogatan har öppnats. Där finns anhörigstöd och rådgivning till invånare. Rådgivningen ges genom drop-in två eftermiddagar i veckan och ger möjlighet att få stöd och vägledning utan att boka tid i förväg.
- Kognitiva mottagningen på Norrtälje sjukhus har återöppnats med Silviacertifierade sjuksköterskor som syftar till att höja livskvaliteten för personer med demens.
- Förvaltningen har fått i uppdrag att utveckla demensvården och omsorgen i Norrtälje som stärker tillgänglighet, samordning och följsamhet till nationella riktlinjer (2025-06-18 § 86)
- I april etablerades en ny ögonmottagning på Norrtälje sjukhus genom ett samarbete mellan Tiohundra AB och S:t Eriks Ögonsjukhus.
- En ombyggnation av entrén till närakut- och akutverksamheten har genomförts under våren 2025 för att få ett bättre patientflöde i det akuta omhändertagandet samt förbättra arbetsmiljön.
- Projektet Utökat hembesöksprogram för barnfamiljer har genomförts tillsammans med BVC och Socialkontoret, Norrtälje kommun.
- Projektet BMM Rehab, med inriktning på eftervård och rehabilitering inom kvinnohälsa, har genomförts.
- Antalet platser i dagverksamhet för äldre personer har utökats.
- En ny social träffpunkt i Herräng har öppnat i samverkan med föreningen Folkets hus i Herräng.
- Seniorkollo har firat 20 års jubileum.

Dialog med invånare

KSONs förvaltning har deltagit i olika sammanhang under året för att möta invånarna i frågor om sin hälsa, hälso-och sjukvård samt omsorg.

- I maj på Seniordagen i Norrtälje
- Pride festivalen i augusti för att visa på en inkluderande hälso; och-sjukvård och omsorg fri från diskriminering.
- Suicidpreventiva dagen i september uppmärksammades med ljusmanifestationer bland anant, i samverkan med Norrtälje kommun och ideella organisationerna Suicid Zero, Missing People och Riksförbundet för Suicidprevention och efterlevandestöd, för att spegla engagemang kring psykisk hälsa och suicidprevention och skapa mötesplatser för invånare.
- I oktober angerades Norrtälje Demensdag för första gången – ett samarrangemang mellan Roslagens Demensförening och KSON. Föreläsningar, samtal om forskning, behandling och stöd vid demenssjukdom gavs.
- KSON på hjul - besökt olika kommundelar i samarbete med Norrtälje kommuns bokbuss och fört samtal med invånare.
- Sökt invånare som önskar delta i invånarpanel 2026 i syfte att bidra med synpunkter i olika frågor inom förvaltningens ansvarsområden, ex vid verksamhetsutveckling. Ca 120 invånare hade fram till december månad 2025 visat intresse.

Avtal i ett urval

- Som nämnts tidigare, KSON har genomfört årlig avtalsuppföljning av 45 avtalsområden inom vård och omsorg. Uppföljningen är en viktig del i att säkerställa kvalitet, ekonomi och utveckling av tjänster som motsvarar invånarnas behov och bidrar till en sammanhållen vård och omsorg med hög tillgänglighet och god kvalitet. Den stärker även det hälsofrämjande arbetet genom att identifiera förbättringsområden och främja insatser som stödjer invånarnas hälsa och självständighet.

- Årets resultat visar att 37 områden uppfyller avtalsvillkoren utan anmärkning. För samtliga avtalsområden med brister har åtgärdsplaner upprättats i samverkan med leverantörerna. Korttidsboende för äldre bedömdes som ej godkänt, med omfattande brister i bemanning, tvärprofessionellt samarbete och rehabiliterande arbetssätt, vilket påverkar möjligheten till återgång till ordinärt boende. Förvaltningen har fått i uppdrag att ta fram ett nytt uppdrag för korttidsboende som bättre möter målgruppens behov.
- Den 4 mars inkom Attendo Sverige AB med uppsägning av sitt avtal med KSON gällande LOV Kundval, hemtjänst, basal hemsjukvård och hemrehabilitering. Uppsägningstid enligt upphandlingsvillkoren är nio månader och sista dag för avtalet blev 28 oktober. Totalt berördes cirka 480 kunder berördes av uppsägningen, varav de flesta bytte till annan utförare under maj till augusti.
- Från och med 2025 är Roslagstaxi ny leverantör av turbundna resor. Uppföljningen visar på förbättringar i kvaliteten för invånarna jämfört med tidigare leverans.
- Rosenlundsgårdens tomställande påbörjades senare delen av 2025 med intagningsstopp och information till boende och anhöriga om tidsplan.
- Ändrad plan för Elmstagården som inte ska införa biståndsbedömda trygghetsboenden.
- Ängsgårdens utökning av korttidsplatser initierades. Inspektionen för vård och omsorg (IVO) har godkänt förändringen och intagningsstopp under december för successiv omställning av en säbo avdelning till korttids. Avtalet (som ska gälla från 2026) har förtydligats med förstärkt HSL och rehab som är uppdrag utifrån strategiska mål, rehabiliteringsfokus, för personer med potential att återgå hem efter sjukhusvistelse, med stöd av legitimerad personal. Det avser bidra till en mer centraliserad korttids.
- Det har skapats en egen uppdragsbeskrivning för växelvård/avlastning för äldre. Tidigare var det samma uppdrag som för korttidsboende.

Övrigt

- CEMR-deklarationen om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal nivå har antagits (protokoll 2025-09-25 § 98). Förvaltningen har påbörjat att bidra till integrering av deklarationens principer i ett kommunkoncernövergripande arbete för jämställdhet.
- Som nämnts, Attendo har lämnat Norrtälje och gått ur Kundvalet. Berörda kunder har bytt utförare. I nuläget endast finns en utförare i kundvalets två Zoner, Rimbo med omnejd samt Södra Norrtälje med omnejd.
- Den nationella Patientenkäten för akutverksamheten har visat på resultat som ligger över rikssnittet och regionsnittet.
- Årets riktade medel för neuropsykiatriska utredningar för barn- och ungdomspsykiatrin har gett effekt på kö-situationen som varit lång i många år.

Psykisk hälsa och suicidprevention

Förvaltningen har tillsammans med Norrtälje kommun påbörjat genomförandet av lokal handlingsplan psykisk hälsa och suicidprevention i Norrtälje kommun - det handlar om livet (protokoll 2024-12-12 § 156) och följs årligen upp (dnr 2025-348). Exempel på aktiviteter som startat under året är stödgrupper för barn till föräldrar/vårdnadshavare med psykisk ohälsa, utplacerade vänskapsbänkar som syftar till medmänsklighet och bidrar till mindre ofrivillig ensamhet, utbildning till tjänstepersoner inom psykisk hälsa och suicidprevention, arbetsgivarinitiativ som ”bordspratare” och invånarevent för att uppmärksamma psykisk hälsa och suicidprevention.

God och Nära Vård och Omsorg

- Inom kompetensförsörjning har fortsatta satsningar gjorts på att erbjuda äldreomsorgens verksamheter möjlighet att validera och distansutbilda medarbetare till undersköterska. Satsningen har skett med stöd av Äldreomsorgslyftet och bidragit till att ett 60-tal medarbetare inom omsorgens verksamheter nu är färdiga undersköterskor.
- Förvaltningen är ny avtalspart från 2025 med Högskolan i Gävle, Tiohundra AB och Region Stockholm för verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och sjuksköterskeutbildningen som sker vid Campus Roslagen i Norrtälje. En långsiktig satsning för kompetensförsörjning genom att erbjuda sjuksköterskestudenter möjlighet till VFU hos fler vård- och omsorgsaktörer i kommunen.
- Arbete har pågått med att förtydliga samverkan mellan KSON:s avtalade vårdcentraler och hemsjukvård. Syftet är ytterst att möta invånarnas behov och öka patientsäkerheten genom stärkta arbetssätt, samverkan och samsyn mellan utförarna.
- I januari utsågs vårdcentralen Doktor.se Norrtälje till en så kallat Geografiskt samordnande vårdcentral (GSA) i Norrtälje. Uppdraget gäller i två år.
- I Storstockholms huvudöverenskommelse (HÖK) ingår funktionera Geografiskt samordnande vårdcentral (GSA) och Kommunens samordnade funktion (KSA), GSA är den vårdcentral som utses av övriga vårdcentraler inom kommunen för att samordna regionens vård och leda lokala samverkansmöten tillsammans med KSA. Tillsammans fungerar GSA och KSA som centrala samordningspunkter för respektive huvudman och arbetar för att identifiera behov, lösa problem och driva förbättringar i den dagliga vården och omsorgen. Regionalt har Storsthlm samlat länets KSA till regelbundna möten under året för information och erfarenhetsutbyte där KSON deltagit som har funktionen.

Digitalisering och välfärdsteknik

Under 2025 har KSON tagit viktiga steg mot en mer digital och teknikdriven verksamhet. I den nya styrmodellen har välfärdsteknik fått en central roll som en av tre strategiska inriktningar, med tydligt fokus på att stärka invånarnas självständighet och trygghet genom digitala lösningar. Genom att integrera teknikstöd i vård och omsorg skapas nya möjligheter för ökad kvalitet, effektivitet och tillgänglighet – och verksamheten rustas för att möta framtidens behov på ett hållbart sätt.

Digitaliseringsstrategi: En digitaliseringsstrategi har tagits fram och förankrats med målet att digitala lösningar och välfärdsteknik ska bli en självklar del av vården och omsorgen.

Läkemedelsautomater: Ett breddinförande av läkemedelsautomater har påbörjats inom hemsjukvården och ska kommande år genomföras inom omsorgens verksamhet. Syftet är att öka säkerheten och effektiviteten vid läkemedelshantering, minska risken för fel, öka självständigheten och frigöra tid för personalen.

Sammanhållen journalföring: Under året har ett omfattande arbete genomförts för att avveckla det gamla journalsystemet Procapita. Som ett led har kommunala hälso-och sjukvårdsjournaler i huvudsak flyttats till regionens Take Care-system som också möjliggör integrering till Nationell patientöversikt (NPÖ). Det möjliggör en sammanhållen journalföring mellan hemsjukvård, hemrehabilitering, primärvård och sjukhus, vilket stärker patientsäkerheten och förbättrar informationsflödet mellan olika vårdgivare.

Masterdata: KSON har fortsatt sin digitaliseringen av avtalsprocessen och gått med i Region Stockholms masterdata managementplattform för regionala avtal. Syftet är att säkerställa kvalitet, spårbarhet och effektivitet i hanteringen av avtal, vilket är avgörande för styrning och uppföljning av verksamheten.

Larmmottagningssystem och välfärdsteknik: KSON påbörjat en omfattande upphandling av en helhetslösning för larmmottagningssystem, där stationära och mobila trygghetslarm samt digital tillsyn ingår (protokoll 2024-03-21 § 36) Målet är att samla dessa tjänster hos en och samma leverantör för att skapa en mer sammanhållen, säker och effektiv hantering av larm och tillsyn. Genom att integrera dessa funktioner i en gemensam lösning stärks både kvaliteten och tillgängligheten för brukare och personal, samtidigt som det ger bättre förutsättningar för uppföljning och utveckling av välfärdstekniska tjänster.

Digital hemtjänst: KSONs förvaltning har genomfört en förstudie om införandet av digital hemtjänst.

Myndighetsavdelningen

KSONs handläggning enligt socialtjänstlagen har blivit mer tillgänglig för invånarna. Under 2025 har myndighetsavdelningen förändrat sitt arbetssätt och infört en första linjens mottagning.

Det nya arbetssättet innebär att invånare snabbare får kontakt med en handläggare. I de flesta fall är det samma handläggare som svarar i telefon som också fortsätter att handlägga ärendet. Det har lett till färre kontakter och en enklare hantering för invånaren.

Arbetsmiljö

För att ytterligare stärka arbetet med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har KSONs förvaltning inlett arbetet med friskfaktorer som utgår från Suntarbetslivs material och grundar sig på forskning om friska arbetsplatser. Det hälsofrämjande synsättet är en röd tråd som knyter samman arbetsmiljö med förvaltningens uppdrag och visionen om att invånarna har god hälsa, och förtydligas genom ny arbetsmiljöpolicy (protokoll 2025-12-11 § 144) samt i verksamhetsplan för kommande år (§ 140).

Omvärldsbevakning

- Förvaltningen har varit värd för ett studiebesök med delegater från Världsbanken och Kroatien, i syfte att ta del av erfarenheter kring integrerad och personcentrerad vård och omsorg.
- Förvaltningens ledning har deltagit på Kvalitetsmässan och Socialchefsdagarna tillsammans med Tiohundra ABs ledning, för att hålla sig i ajour med omvärldsförändringar och med anledning av ny socialtjänstlag.
- Förvaltningen har därutöver varit närvarande på konferenser om nära vård, socialt arbete och äldreomsorg som arrangerats av Socialstyrelsen och Sveriges kommuner och regioner (SKR) för att utbyta erfarenheter med andra kommuner och regioner och inhämta kunskap till sin verksamhetsutveckling.
- Förvaltningen har även tillsammans med Norrtälje kommun deltagit i regionala nätverk och arbetsgrupper kring psykisk hälsa och suicidprevention, för att dela med av sina erfarenheter kring tvärsektoriellt arbete, ledning och styrning.

2.5 Styrning och uppföljning av verksamheten

Uppdrag och mål

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

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

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

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

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

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

Styrmodell



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

Tre strategiska inriktningar ger riktning i arbetet och säkerställer långsiktigheten i förvaltningens styrning mot visionen. För att följa utveckling över tid och att förvaltningens verksamhet styrs i riktning mot visionen finns ett antal indikatorer. De är långsiktigt satta i syfte att skapa uthållighet i styrning och med utgångspunkten att olika insatser, förändrings-och utvecklingsinitiativ förvaltningen vidtar, ger effekter på längre sikt. Flera av indikatorerna baseras på data som uppdateras mer sällan då de avser utveckling och förändring som behöver ses i ett längre tidsperspektiv och följas under flera år. Flera av dem är brukar-och patientrapporterade.

Utgångspunkter vid analys är ett uthålligt arbete och förflyttningar över längre tid.

Nedan redogörs kortfattat i punktform för årets samlade uppföljning av indikatorerna och rekommendationer som beaktats och tagits med i förvaltningens verksamhetsplan för 2026-2028 (protokoll 2025-12-11 § 140).

Sammanfattande slutsatser och bedömning:

- Utgångspunkten är att inom flera områden där förvaltningen genomfört förstärknings- och utvecklingsinsatser samt vidtagit åtgärder, förutsätter ett uthålligt arbete och förflyttningar över tid.
- Vid en samlad uppföljning av ny styrmodell med strategiska inriktningar och en uppsättning indikatorer kopplat till dem, samt beaktande av tidigare års resultat, kan förvaltningen se att en positiv utveckling skett avseende måluppfyllelse.
- KSON har bedrivit en verksamhet med bäring på den långsiktigt satta visionen om invånaren har god hälsa.

- Ger förvaltningen en indikation på och vägledning till, om åtgärder behöver vidtas av förvaltningen för att stödja utveckling i önskad riktning under innevarande eller nästkommande verksamhetsår.

Rekommendationer och vidtagna åtgärder:

- Viktigt att fortsätta pågående förbättringsarbete med trygg hemgång och utskrivningsprocess, som syftar till att undvika oplanerade återinskrivningar på Norrtälje sjukhus.
- Fortsätta den förstärkta satsningen på fysisk aktivitet på recept (FaR) som gett effekt
- Se över primärvårdens faktiska förutsättningar att ge hälsofrämjande insatser, ex hälsosamtal.
- Fortsätt utveckla samverkan med idéburen sektor för att befästa och stimulera sektorns viktiga roll i välfärdsuppdraget.

Som nämnts ovan, förvaltningen har sett behov av att styrmodellen ytterligare utvecklas för att stärka styrning och en uppföljning som svarar mot synpunkter från revisionen. Beslutad budget 2026 och verksamhetsplan för 2026-2028 innehåller därför en vidareutvecklad styrkedja (protokoll 2025-12-11 § 140). Förvaltningen har, mot bakgrund av behov att ytterligare utveckla och även följa på kort tid, utvecklat styrmodellen till att även innehålla prestationer på årsbasis för att nå det långsiktiga målen. Dessa finns nu i beslutad budget och verksamhetsplan för 2026-2028.

Uppföljning

I delårsrapporter under verksamhetsåret rapporterar förvaltningen till direktionen om hur arbetet mot måluppfyllelse och strävanden i verksamhetsplan samt ekonomiskt utfall mot prognos. I årsredovisning redovisas vid årets slut verksamhetens utfall, finansiering och ekonomisk ställning vid årets slut.

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

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

2.5.1 Invånarna har god hälsa

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

I årsberättelse 2025, vid en samlad uppföljning av ny styrmodell med strategiska inriktningar och en uppsättning indikatorer kopplat till dem, vid jämförelse med tidigare års resultat, samt beaktande att vissa utfall är tom november, kan förvaltningen se i många delar att en positiv utveckling skett. För att nämna några - Digitala vårdkontakter har ökat inom primärvården vid jämförelse mellan åren 2024 och 2025. Resultaten är stabila avseende brukarnas upplevelsen av sin äldreomsorg. Antalet förskrivningar av fysisk aktivitet på recept (FaR) har ökat betydande (28 %) vid en jämförelse av antalet förskrivningar mellan åren 2024 och 2025. Inom områden där förflyttningar inte lika tydligt eller ännu kan ses, har förvaltningen vidtagit åtgärder och fortsatt arbete bedrivs under 2026, till exempel kring trygg hemgång och planerad utskrivning från Norrtälje sjukhus.

Den samlade bedömningen är att förflyttningar har skett och att KSON har bedrivit en verksamhet med bäring på den långsiktigt satta visionen om invånaren har god hälsa.

God och nära vård och omsorg + hållbar socialtjänst

Samordnad individuell plan (SIP) för enskild får anses ligga i linje med mål och prognos . Resultaten är stabila avseende brukarnas upplevelsen av sin äldreomsorg.

Oplanerad återinskrivning på Norrtälje sjukhus tenderar att visa på en negativ utveckling för året. Medicinsk bedömning inom primärvården förefaller inte uppfylla mål.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Mål 2025
Medicinsk bedömning inom tre dagar, primärvård	92,0%	93,0%	93,9%	98,0%
Delaktighet primärvård Patientrapporterat	80,4%	79,4%		85,0%
Personer med Samordnad Individuell Plan (SIP)	33	47	38	40
Oplanerad återinskrivning 65 år och äldre mellan 1 - 30 dagar oavsett diagnos eller vårdgren inom hela slutenvården, somatisk vård	19,0%	15,8%	17,1%	14,0%
Hemtjänst i sin helhet (nöjdhet). Brukarrapporterat	90,0%	88,0%	87,0%	88,0%
Särskilt boende för äldre i sin helhet (nöjdhet). Brukarrapporterat	83,0%	83,0%	83,0%	83,0%
Ej biståndsbedömda insatser	34,0%	34,0%	34,0%	48,0%

Ökad självständighet och trygghet med välfärdsteknik

Digitala vårdkontakter har ökat inom primärvården vid jämförelse mellan åren 2024 och 2025. Värt att nämna här är förvaltningens antagna digitaliseringsstrategi som fortsatt ger riktning och har målet att digitala lösningar och välfärdsteknik ska bli en självklar del av vården och omsorgen.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Mål 2025
Införda digitala lösningar	3	3	4	7
Digitala vårdkontakter, primärvården	2,8%	4,3%	5,5%	5,0%

Förebyggande insatser och prevention

Samtal om levnadsvanor inom primärvården fortsätter vara lägre än målsättning men i linje med prognos för året. Förvaltningens bedömning är att målet blev för högt satt och kommer ses över.

Antalet förskrivningar av fysisk aktivitet på recept (FaR) har ökat betydande (28 %) vid en jämförelse av antalet förskrivningar år 2024, vilket visar att satsningen med förstärkt FaR arbete redan gett mycket god effekt.

Det höga deltagandet i sociala aktiviteter hos föreningar och civil samhället visar på att idéburen sektor är en viktig aktör till KSON för att främja hälsa.

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

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Mål 2025
Samtal om levnadsvanor inom primärvård	11 961	12 259	11 954	15 000
Barn och ungdomar 0-5 år och 6-17 år som har kontakt med primärvård eller samtalsmottagningen för psykisk ohälsa			4,6%	8,0%
Barn och ungdomar 0-5 år och 6-17 år som har kontakt med BUP	11 306	11 499	12 213	11 186
Förskrivningar fysisk aktivitet på recept (FaR)	492	413	532	1 000
Deltagare i aktiviteter inom samverkansavtal med föreningar, civil samhället	10 362	12 588	12 462	13 000
Självskattad hälsa 16 år + Självrapporterat	30,5%			

2.6 God ekonomisk hushållning och ekonomisk ställning

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

- KSON-koncernen ska ha en ekonomi i balans enligt de krav som uttrycks i kommunallagen.
- I kommunalförbundets budget och verksamhetsplan ska anges verksamhetsmål och finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Kommunalförbundets finansiella mål av betydelse för god ekonomisk hushållning är dels resultatmarginal – att det årliga ekonomiska resultatet för koncernen inte avviker mer än ±1,0 procent av den samlade omsättningen – dels soliditet, det vill säga att det egna kapitalet för koncernen vidmakthålls över planeringsperioden.

Indikator	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Mål 2025
Resultatmarginal	-3,5%	-2,4%	0,4%	±1,0%
Soliditet	-4,2%	-9,1%	-8,2%	Öka

Kommunalförbundet redovisar ett underskott om -9,3 mnkr och Tiohundra redovisar ett underskott om -74,8 mnkr för perioden. I och med att medlemmarna betalat ut 100,0 mnkr i aktieägartillskott till Tiohundra AB uppgår det sammantagna resultatet för KSON-koncernen till 15,9 mnkr. Det motsvarar en resultatmarginal om 0,4 procent vilket innebär att målet om ±1,0 procent uppnåtts. Koncernen soliditet vid årets slut var -8,2 procent, vilket är en förbättring jämfört med 2024 med 0,9 procentenheter.

2.6.1 Sammanvägd bedömning

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

Överskottet inom KSON-koncernen beror på utbetalning av villkorat aktieägartillskott till Tiohundra AB vilket finansierats genom extra medlemsbidrag från medlemmarna. Det innebär att indikatorn avseende resultatmarginalen 2025 har uppnåtts och även att soliditeten förbättrats. Samtidigt pågår arbetet mot en långsiktigt hållbar ekonomi vilket ser ut att gå åt rätt håll. Det kan även konstateras att direktionen har säkerställt en löpande kunskap om det ekonomiska läget samt vidtagit åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans. Exempel på detta är hemställan om nivåjustering av medlemsbidraget till medlemmarna samt att ge förvaltningen i uppdrag att återkomma med rapport om åtgärder som genomförs för en långsiktigt hållbar ekonomi, hur dessa åtgärder avser att dämpa kostnadsutvecklingstakten på sikt. Dessa rapporter finns även bilagda detta ärende.

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

Sammanfattningsvis konstaterar förvaltningen direktionen har vidtagit åtgärder och särskilda insatser genomförts för att effektivisera verksamheten. Även nivåjusteringen av medlemsbidraget som även ska gälla för 2026–2028 bidrar till förbättrade förutsättningarna för en ekonomi i balans under planperioden. Åtgärderna har sammantaget bidragit till förbättrade förutsättningar för en ekonomi i balans och måluppfyllelse.

Den långsiktighet som eftersträvas går i önskad riktning och flera viktiga beslut fattades under året, bland annat de om hemställan till medlemmarna samt ekonomiska rapporter avseende en långsiktigt hållbar ekonomi. Utifrån detta bedömer förvaltningen att KSON har en god måluppfyllelse och därmed god ekonomisk hushållning.

2.6.2 Resultat och ekonomisk ställning

KSON

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

För 2025 redovisar kommunalförbundet ett ekonomiskt resultat om -9,3 mnkr varav 5,1 mnkr avser regionfinansierad verksamhet och 4,2 mnkr avser kommunfinansierad verksamhet, enligt tabellen nedan.

Verksamhet (mnkr)	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Medlemsbidrag	3 884,8	4 048,2	163,4	3 783,5
Statsbidrag	81,7	82,5	0,8	128,1
Primärvård	-737,9	-734,4	3,5	-705,0
Specialiserad vård	-1 620,1	-1 740,9	-120,8	-1 747,1
Insatser för äldre personer	-962,6	-1 011,7	-49,1	-915,4
Insatser enligt LSS, SFB och HSL	-455,5	-464,8	-9,3	-436,2
Insatser till personer med funktionsnedsättning (ej LSS/SFB)	-126,7	-137,9	-11,2	-118,0
Färdtjänst/Riksfärdtjänst samt öppen förskola	-4,2	-4,6	-0,4	-2,7
Förvaltning & politik inkl. finansiella poster	-59,6	-45,7	13,9	-39,4
Resultat	**0,0**	**-9,3**	**-9,3**	**-52,2**
Återställande av tidigare års underskott	0,0	0,0	0,0	345
Resultat före återställande av underskott, balanskravsresultat	**0,0**	**-9,3**	**-9,3**	**-86,7**
Varav Region Stockholm	0,0	-5,1	-5,1	-52,3
Varav Norrtälje kommun	0,0	-4,2	-4,2	-34,4

Underskotten om -5,1 mnkr inom de regionfinansierade verksamheterna avser framför allt ökade kostnader avseende Asih samt kostnader för överproduktion vid Norrtälje sjukhus. För de kommunfinansierade verksamheterna redovisas ett underskott om sammantaget -4,2 mnkr vilket främst avser ökade kostnader för turbundna resor. Avvikelsen beror på att det nya avtalet från 2025 med Roslagstaxi innebär en kostnadsökning då man valt att höja kvaliteten för alla som är beviljade turbundna resor.

För att komma till rätta med underskotten inom de kommunfinansierade verksamheterna har förvaltningen fortsatt arbetat med att utöka hemtjänstinsatser samt med förebyggande insatser. Vidare påbörjades ett arbete tillsammans med Tiohundra AB avseende att hantera särskilt komplexa ärenden för att på så sätt minska kostnaderna, så kallad insatssamordning.

Resultatet för 2025 är något bättre än vad som prognostiserades i delårsrapport 2 2025, -12,9 mnkr avseende regionfinansierad verksamhet samt -5,0 mnkr avseende kommunfinansierad verksamhet, sammantaget -17,9 mnkr.

Utfallet redovisas närmare under avsnitt 7. Ekonomi & driftredovisning.

Intäkter och kostnader

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

KSON:s totala intäkter uppgick 2025 till 4 636,5 mnkr, jämfört med 4 348,2 mnkr 2024 (+6,6%). Intäkterna utgörs till största delen av bidrag från medlemmarna. Övriga intäkter avser huvudsakligen statsbidrag och omsorgsavgifter, se not 2.

Verksamhetens kostnader, exklusive avskrivningar och finansiella poster, uppgick 2025 till 4 650,5 mnkr, jämfört med 4 408,1 mnkr 2024, (+5,5%). Av detta avser 3 838,4 mnkr köp av

verksamhet, se not 3. Motsvarande kostnad 2024 var 3 624,5 mnkr, vilket innebär en ökning om 214,0 mnkr, motsvarande 5,9 procent. Kostnaden för läkemedelsförmånen uppgick 2025 till 335,6 mnkr jämfört med 317,3 mnkr 2024, vilket motsvarar en ökning om 18,3 mnkr, motsvarande 5,8 procent.

Intäkter och kostnader KSON (mnkr)	2025	2024	2023	2022	2021
Verksamhetens intäkter	4 636,5	4 348,2	3 908,4	3 640,8	3 448,9
-Förändring %	6,6%	11,3%	7,4%	5,6%	2,9%
Verksamhetens kostnader	-4 650,5	-4 408,1	-3 991,1	-3 582,2	-3 405,1
-Förändring %	5,5%	10,4%	11,4%	5,2%	2,4%

Tiohundra AB

Tiohundra AB redovisar ett resultat på -74,8 miljoner kronor, enligt tabellen nedan, vilket är något sämre än vad som prognostiserades i delårsrapport 2 2025.

Verksamheter	Utfall 2025	Utfall 2024
Närsjukvård (vårdcentraler, BMM, BVC samt öppen förskola)	-9,7	-2,6
Psykiatri	1,2	-14,7
Hemtjänst (inkl. trygghetsboende, nattpatrull samt installationsgruppen)	-23,3	-22,5
Omsorgsboende (inkl. korttidsboende)	-1,9	-7,9
Funktionsstöd	2,2	4,5
Personlig assistans	-3,3	-9,8
Norrtälje sjukhus	-18,3	6,6
Bolagsövergripande (inkl. pensioner)	-21,6	5,7
Resultat	**-74,7**	**-40,7**

För mer detaljerad redovisning se bilaga 4. Årsredovisning 2025 Tiohundra AB

Koncernen

Sammantaget redovisas ett resultat för KSON-koncernen om 15,9 mnkr i och med det utbetalade aktieägartillskottet till Tiohundra AB.

Under 2023–2024 tillförde medlemmarna extra medel avseende ökade pensionskostnader för Tiohundra AB, därav ökade både kostnader och intäkter mycket under dessa år. Detta skedde inte under 2025, så varken intäkt eller kostnad avseende ökade pensionskostnader finns med i budget och utfall för 2025. Dock har medlemmarna under 2025 tillfört sammantaget 100,0 mnkr i aktieägartillskott till Tiohundra AB, vilket påverkar koncernen intäkter för 2025.

Intäkter och kostnader, koncern (mnkr)	2025	2024	2023	2022	2021
Verksamhetens intäkter	4 832,9	4 536,8	4 098,2	3 885,2	3 696,9
-Förändring %	6,5%	10,7%	5,5%	5,1%	4,9%
Verksamhetens kostnader	-4 753,9	-4 520,2	-3 489,8	-3 053,3	-2 986,3
-Förändring %	5,2%	29,5%	14,3%	2,2%	6,1%

2.7 Balanskrav

Till god ekonomisk hushållning hör att intäkterna ska vara större än kostnaderna. Om kostnaderna för ett visst räkenskapsår överstiger intäkterna, ska det negativa resultatet regleras och det redovisade egna kapitalet enligt balansräkningen återställas under de närmaste tre åren. Om underskotten då inte kunnat återställas av KSON har förbundsmedlemmarna att fylla bristen (SFS 2017:725, 9 kap, 11 §).

Årets balanskravsutredning redovisas nedan:

Balanskravsutredning	2021	2022	2023	2024	2025
Årets resultat enligt resultaträkningen	**-5,8**	**58,3**	**-73,2**	**-52,2**	**-9,3**
- samtliga realisationsvinster	-	-	-	-	-
+realisationsvinster enligt undantagsmöjlighet	-	-	-	-	-
+realisationsförluster enligt undantagsmöjlighet	-	-	-	-	-
-/+ orealiserade vinster och förluster i värdepapper	-	-	-	-	-
+/- återföring av orealiserade vinster och förluster i värdepapper	-	-	-	-	-
= Årets resultat efter balanskravsjusteringar	**-5,8**	**58,3**	**-73,2**	**-52,2**	**-9,3**
-återställande av tidigare års underskott (2019-2022 samt del av 2023)	-	-77,0	-	-34,5	-
Reservering av medel till resultatutjämningsreserv	-	-	-	-	-
+användning av medel från resultatutjämningsreserv	-	-	-	-	-
= Årets balanskravsresultat	**-5,8**	**-18,7**	**-73,2**	**-86,7**	**-9,3**

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

Balanskrav per år (mnkr)	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Balanskravsresultat	**-5,8**	**-18,7**	**-73,2**	**-86,7**	**-9,3**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Varav Region Stockholm	-34,5	-31,6	-72,4	-52,3	-5,1	0,0	0,0	0,0
Varav Norrtälje kommun	28,7	12,9	-0,8	-34,4	-4,2	0,0	0,0	0,0
Underskott 2021 återställt under 2024				5,8				
Underskott 2022 återställt under 2024				18,7				
Del av underskott 2023 återställt under 2024				10,0				
Del av underskott 2023 återställt 2024, resterande del behöver återställas senast år 2026						63,2		
Återställande av underskott 2024 senast år 2027							86,7	
Återställande av underskott 2025 senast år 2028								9,3

Den del av underskottet från år 2023 som ännu inte återställts, motsvarande 63,2 mnkr, samt 2024 års underskott om 86,7 mnkr och 2025 års underskott om 9,3 mnkr ska återställas senast år 2026–2028, men kan också delas upp och återställas i delar beroende på resultat 2026–2028. Sammantaget är det 159,2 mnkr som behöver återställas senast år 2026–2028 antingen genom ökad finansiering alternativt effektivisering av verksamhet.

I samband med delårsrapport 1, januari-april (2025-05-22 § 64) beslutade direktionen att hemställa till medlemmarna att återställa förbundets underskott för 2023 och 2024 sammantaget 149,9 mnkr (2025-05-22 § 65).

I tertialrapport per den 30 april 2025 för Region Stockholm (Dnr. RS 2024–0727) beskrivs att regionrådsberedningen vill uppmärksamma de ekonomiska utmaningar som KSON befinner sig i. Vidare beskrivs att tidigare års underskott kommer att hanteras under kommande år, i enlighet med kommunallagen och den ordning som Region Stockholm har haft för att återställa tidigare års underskott.

2.8 Väsentliga personalförhållanden

KSON

KSON:s förvaltning bistår direktionen i myndighetsutövning för enskild samt inom ägar- och beställarstyrning samt med utvecklings- och utredningsuppdrag. Antal tillsvidareanställda tjänstepersoner i förvaltningen motsvarar cirka 38 årsarbetare. Myndighetsutövning för enskilda utgör en del av KSON:s kärnverksamhet och omfattar personal som arbetar med bistånd till äldre personer och personer med funktionsnedsättning. Antal tillsvidareanställda i kärnverksamheten utgör cirka 88 årsarbetare under 2025.

Den sammanlagda sjukfrånvaron för KSON:s förvaltning och dess kärnverksamhet var under perioden januari-september 2025 6,8 procent, varav 4,3 procentenheter avser långtidsfrånvaro (> 59 dagar). Korttidsfrånvaron (≤ 59 dagar) är med andra ord låg. Vid en analys ses att långtidsfrånvaron är relaterad till enskilda individers livssituation.

	Sjukfrånvaro % jan-sept 2025	Sjukfrånvaro % >59 dagar jan-sept 2025
Alla åldrar	**6,8%**	**63,5%**
<=29	14,9%	76,9%
30-49	7,8%	67,3%
>=50	4,3%	47,5%
Alla kön	**6,8%**	**63,5%**
Kvinna	6,4%	58,2%
Man	9,6%	85,5%

Då Norrtälje kommun har gjort ett systembyte finns inte siffror för hela 2025 att tillgå därav redovisas januari-september 2025.

Tiohundra AB

För Tiohundra AB har fokus fortsatt legat på hållbar grundbemanning. Man har fortsatt arbetat med att standardisera rekryteringsprocessen och utveckla arbetet med kompetensbaserad rekrytering. Att säkerställa att man får in rätt kompetens utgör grunden för en långsiktig kompetensförsörjning där man har förmåga att utvecklas med förändringar i omvärld och uppdrag.

Mer detaljerad information samt redovisning om sjukfrånvaro finns i bolagets årsredovisning samt verksamhetsberättelse för 2025, se bilaga 4. Årsredovisning 2025 för Tiohundra AB.

2.9 Förväntad utveckling

Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje förväntas de kommande åren möta ett fortsatt ökat behov av vård, omsorg och stöd. Den demografiska utvecklingen är den enskilt största drivkraften: antalet invånare över 80 år ökar kraftigt och i snabbare takt än i både regionen och riket. Detta innebär att fler behöver insatser med hög komplexitet samtidigt som färre befinner sig i arbetsför ålder. Kompetensförsörjning och personalförsörjning kommer därför att vara en avgörande strategisk fråga liksom att fortsätta utveckla effektiva arbetssätt och arbeta förebyggande och hälsofrämjande.

Den nya socialtjänstlagen som trädde i kraft 2025, liksom omställningen mot god och nära vård, innebär betydande förändringar i arbetssätt och krav på förstärkta förebyggande insatser. Förbundet kommer därför att fortsätta utveckla tidiga, samordnade och hälsofrämjande insatser, inklusive digitala stöd och välfärdsteknik. Syftet är att stärka kvalitet, tillgänglighet och självständighet hos invånarna, samtidigt som resursutnyttjandet förbättras.

Ekonomiskt står KSON inför utmaningar kopplade till historiska underskott som ska återställas enligt balanskravsreglerna. Medlemsbidragen har justerats uppåt, vilket skapar stabilare förutsättningar för 2026, men kostnadsutvecklingen inom områden som KSON inte själv kan styra över – särskilt sjukhusvård, läkemedel och statsbidragens nivå – innebär fortsatt risk. Att förena ekonomi i balans med växande behov kommer kräva prioriteringar, effektiviseringar och fortsatt utveckling av arbetssätt.

Samtidigt väntas flera strategiska satsningar bidra till att stärka verksamheten på längre sikt: modernisering av Norrtälje sjukhus, utveckling av nytt korttidsboendekoncept, förstärkning av trygghetslarm och digitala lösningar, samt ett utökat samarbete med civilsamhället genom idéburet offentligt partnerskap. Dessa insatser ska både höja kvaliteten för invånare och möjliggöra en mer hållbar resursanvändning.

Sammantaget förväntas verksamheten framåt präglas av:

- Ökade behov till följd av demografi och komplexa vårdbehov.
- Stora kompetensförsörjningsutmaningar, som kräver utvecklade och innovativa arbetsformer.
- Fortsatt omställning mot nära vård, hållbar socialtjänst och fler tidiga insatser.
- Snabb digital utveckling med välfärdsteknik som stöd för kvalitet och effektivitet.
- Ekonomisk balans under press, där prioriteringar blir avgörande för att hantera risker och långsiktiga behov.

Den övergripande bedömningen är att verksamheten står inför en period med betydande förändringstryck, men också stora möjligheter att genom strategiska prioriteringar stärka både kvalitet och hållbarhet i Norrtäljebornas vård och omsorg.

3. Resultaträkning

Resultaträkning		KSON		Koncernen	
MNKR	**Not**	**Utfall 2025**	**Utfall 2024**	**Utfall 2025**	**Utfall 2024**
Verksamhetens intäkter	2	4 636,5	4 348,2	4 832,9	4 536,8
varav jämförelsestörande	*2*	*100,0*	*34,5*	*100,0*	*0,0*
Verksamhetens kostnader	3	-4 650,5	-4 408,1	-4 753,9	-4 520,2
varav jämförelsestörande	*3*	*-100,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Av- samt nedskrivningar	4	0,0	0,0	-27,3	-28,2
Verksamhetens nettokostnader		**-14,0**	**-59,9**	**51,6**	**-11,5**
Verksamhetens resultat		**-14,0**	**-59,9**	**51,6**	**-11,5**
Finansiella intäkter	5	5,7	9,7	24,3	41,7
Finansiella kostnader	6	-1,0	-1,9	-60,0	-121,1
Resultat efter finansiella poster		**-9,3**	**-52,2**	**15,9**	**-90,9**
Extraordinära poster		0,0	0,0	0,0	0,0
Årets resultat		**-9,3**	**-52,2**	**15,9**	**-90,9**

4. Balansräkning

Balansräkning		KSON		Koncernen	
MNKR	**Not**	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
Övriga immateriella anläggningstillgångar	7	0,0	0,0	4,6	2,4
Materiella anläggningstillgångar					
Maskiner och inventarier	8	0,0	0,0	67,0	76,2
Övriga materiella anläggningstillgångar		0,0	0,0	0,0	0,0
Finansiella anläggningstillgångar					
Värdepapper, aktier och andelar	9	33,2	33,2	0,0	0,0
Summa anläggningstillgångar		**33,2**	**33,2**	**71,5**	**78,6**
Omsättningstillgångar					
Kortfristiga fordringar	10	272,5	277,5	405,0	415,4
Kassa och bank	11	307,1	260,2	1 208,3	1 189,4
Summa omsättningstillgångar		**579,6**	**537,7**	**1 613,3**	**1 604,8**
SUMMA TILLGÅNGAR		**612,8**	**570,9**	**1 684,8**	**1 683,4**
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER					
Eget kapital					
Periodens resultat		-9,3	-52,2	15,9	-90,9
Övrigt eget kapital		-173,3	-121,1	-153,6	-62,6
Summa eget kapital	**12**	**-182,6**	**-173,3**	**-137,6**	**-153,6**
Avsättningar					
Avsättningar för pensioner	13	33,4	30,7	1 099,7	1 046,8
Övriga avsättningar		0,0	0,0	0,0	0,0
Summa avsättningar		**33,4**	**30,7**	**1 099,7**	**1 046,8**
Skulder					
Långfristiga skulder	14	103,2	103,2	55,0	55,0
Kortfristiga skulder	15	658,8	610,3	667,7	735,2
Summa skulder		**762,0**	**713,5**	**722,7**	**790,2**
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER		**612,8**	**570,9**	**1 684,8**	**1 683,4**
Ansvarsförbindelser		**Inga**	**Inga**	**Inga**	**Inga**

5. Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys	KSON		Koncern	
MNKR	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN				
Årets resultat	-9,3	-52,2	15,9	-90,9
Justering för av- och nedskrivningar	0,0	0,0	27,3	28,2
Justering för pensionsavsättningar	2,9	8,1	71,9	193,3
Justering för övriga avsättningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	0,0	0,0	0,0	0,0
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	**-6,4**	**-44,1**	**115,2**	**130,6**
Ökning/minskning kortfristiga fordringar	5,1	-139,4	10,4	-169,7
Ökning/minskning kortfristiga skulder	0,0	81,8	0,0	111,8
Ökning/minskning förråd och lager	0,0	0,0	0,0	0,0
Ökning/minskning övriga omsättningstillgångar	48,5	0,0	-67,5	0,0
Medel från den löpande verksamheten	**47,2**	**-101,7**	**58,0**	**72,6**
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	0,0	0,0	-20,2	-20,2
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	-2,4
Försäljning av immateriella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0
Förvärv av finansiella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0
Finansiell leasing	0,0	0,0	0,0	0,0
Medel från investeringsverksamheten	**0,0**	**0,0**	**-20,2**	**-22,6**
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Ökning/minskning av långfristig skuld	0,0	0,0	0,0	0,0
Ökning/minskning av långfristiga placeringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Ökning/minskning av långfristiga fordringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Minskning av avsättning pga utbetalningar	-0,2	-0,2	-18,9	-14,3
Medel från finansieringsverksamheten	**-0,2**	**-0,2**	**-18,9**	**-14,3**
ÅRETS KASSAFLÖDE				
Summa av årets kassaflöde	46,9	-101,9	18,9	35,7
Likvida medel vid årets början	260,2	362,1	1 189,4	1 153,7
Likvida medel vid periodens slut	**307,1**	**260,2**	**1 208,3**	**1 189,4**

6. Noter

Följande noter redovisas till de finansiella rapporterna:

Not 1, Redovisningsprinciper

Not 2–6, Resultaträkning

Not 7–15, Balansräkning

Not 16, Leasing och hyra

Not 17, Driftredovisning

Not 1. Redovisningsprinciper

Allmänt

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

Sammanställda räkenskaper

De sammanställda räkenskaperna har upprättats enligt förvärvsmetoden med proportionell konsolidering i enlighet med rekommendationen RKR R16 om sammanställda räkenskaper. Materiella anläggningstillgångar har delats upp på betydande komponenter när dessa har väsentligt olika nyttjandeperioder.

KSON-koncernen består av KSON förvaltning sam det helägda bolaget Tiohundra AB.

Tiohundra AB:s årsredovisning är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen (1995:1554) och BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning K3.

I de sammanställda räkenskaperna har erforderliga justeringar gjorts för att konsolideringen av Tiohundra Ab ska följa LKBR, exempelvis bruttoredovisning av skattefordran.

Anläggningstillgångar

Materiella anläggningstillgångar består av ombyggnation av hyrda lokaler, maskiner och inventarier. Som investering avses anskaffning av tillgång med en varaktighet om minst tre år och ett anskaffningsvärde om minst ett halvt prisbasbelopp. Sådana investeringar redovisas som tillgångar och kostnadsförs inte omgående.

Anläggningstillgången värderas till anskaffningsvärde med tillägg för värdehöjande investeringar och med avdrag för planmässiga avskrivningar och eventuella nedskrivningar. I de fall då hela eller delar av tillgångens anskaffningsvärde finansieras med bidrag reduceras tillgångens anskaffningsvärde med bidragets storlek.

Avskrivningar

Avskrivningar är värdeminskningar fördelade över tillgångens nyttjandeperiod, det vill säga den tid som tillgången förväntas kunna användas. Avskrivning påbörjas när en investering tas i bruk. Avskrivningstiderna bygger på en idéskrift från RKR. Ombyggnader av hyrda lokaler avskrivs därmed under 5 år och maskiner och inventarier under 3–5 år.

Kundfordringar

Fordringar på kunder bedöms som osäkra när fordran är äldre än 6 månader och då reserveras 100 procent av beloppet.

Medlemsbidrag

Som intäkter räknas medlemsbidrag från kommunalförbundets medlemmar, vilka är Norrtälje kommun och Region Stockholm. Bidragen bokas upp varje månad (periodiseras) så att de matchar bokförda (periodiserade) kostnader under varje period.

Pensionsutfästelser

Årets intjänade pensionsförmåner redovisas som avsättning respektive kortfristig skuld (individuella delen) i balansräkningen.

Skuld till personalen

Förvaltningens skuld till personalen i form av semesterlöneskuld, ej kompenserad övertid samt tillhörande upplupen arbetsgivaravgift, har redovisats som en kortfristig skuld. Även Tiohundra AB redovisar detta som kortfristig skuld.

Statsbidrag

KSON erhåller statsbidrag via sina medlemmar. Beviljade statsbidrag bokförs som intäkter. Statsbidrag som betalas vidare till utförare bokförs först som en intäkt på kommunalförbundet och sedan som motsvarande kostnad på konto 46301.

KSON har inga generella statsbidrag.

Villkorade ägartillskott

Kommunalförbundets villkorade aktieägartillskott som avser förlusttäckning redovisas som intäkt och kostnad enligt RKR. I Tiohundra AB bokförs dessa direkt mot eget kapital enligt K3 - Bokföringsnämndens allmänna råd om årsredovisning och koncernredovisning (BFNAR 2012:1).

Not 2-6, Resultaträkning

Not 2 Verksamhetens intäkter	KSON		KONCERNEN	
INTÄKTER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Försäljningsintäkter	50,5	46,1	73,9	65,9
Taxor och avgifter	52,7	48,3	52,7	48,3
Hyresintäkter	54,7	12,8	54,7	12,8
Bidrag	183,5	179,9	356,4	348,7
Förmedl statsbidrag	143,0	180,7	143,0	180,7
Försäljning av verksamhet	103,9	96,9	103,9	96,9
Bidrag från huvudmän	4 048,2	3 783,5	4 048,2	3 783,5
Övriga intäkter	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa	**4 536,5**	**4 348,2**	**4 832,9**	**4 536,8**

Varav bidrag från huvudmän	KSON		KONCERNEN	
BIDRAG FRÅN HUVUDMÄN	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Medlemsbidrag Region Stockholm	2 376,4	2 317,7	2 376,4	2 317,7
Jämförelsestörande post (Återställande av tidigare års underskott Region Stockholm)	0,0	34,5	0,0	34,5
Jämförelsestörande post (aktieägartillskott Tiohundra AB)	61,0	0,0	61,0	0,0
Medlemsbidrag Norrtälje kommun	1 571,8	1 431,4	1 571,8	1 431,4
Jämförelsestörande post (aktieägartillskott Tiohundra AB)	39,0	0,0	39,0	0,0
Summa	**4 048,2**	**3 783,5**	**4 048,2**	**3 783,5**

Not 3 Verksamhetens kostnader	KSON		KONCERNEN	
KOSTNADER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Personalkostnader	-99,9	-92,8	-1 769,2	-1 757,2
Lokal- och hyreskostnader	-127,9	-78,5	-206,6	-153,0
Lämnade bidrag	-162,8	-229,6	-62,8	-229,6
Köp av verksamhet	-3 838,4	-3 624,5	-1 903,1	-1 635,2
Uppskjuten skattekostnad	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga kostnader	-421,5	-382,7	-812,2	-745,2
Summa	**-4 650,5**	**-4 408,1**	**-4 753,9**	**-4 520,2**

Varav lämnade bidrag	KSON		KONCERNEN	
LÄMNADE BIDRAG	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Lämnade bidrag	-62,8	-229,6	-62,8	-229,6
Jämförelsestörande post (aktieägartillskott Tiohundra AB)	-100,0	0,0	0,0	0,0
Summa	**-162,8**	**-229,8**	**-62,8**	**-229,8**

Varav revisionskostnader	KSON		KONCERNEN	
REVISIONSKOSTNADER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Revision Räkenskaper	-0,9	-0,7	-1,6	-1,2
Summa	**-0,9**	**-0,7**	**-1,6**	**-1,2**

Den förtroendevalda revisorns uppdrag regleras i kommunallagens 12 kap. I uppdraget ingår att årligen granska all verksamhet som bedrivs inom kommunalförbundets ansvarsområden i den utsträckning som följer av God revisionssed.

Revisorerna har att pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt om direktionens interna kontroll är tillräcklig.

Revisorernas uppdrag i Tiohundra AB är i stort sett detsamma men den främsta skillnaden är att en lekmannarevisor inte granskar räkenskaperna. Det uppdraget har en auktoriserad revisor. Uppdraget att granska bolagets interna kontroll har såväl lekmannarevisorerna som auktoriserad revisor.

Det sakkunniga biträdets yttrande samt granskningsrapport avseende bokslut och årsredovisning kommer att publiceras på KSON:s hemsida tillsammans med årsredovisningen.

Not 4 Avskrivningar	KSON		KONCERNEN	
AVSKRIVNINGAR	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Avskrivningar	0,0	0,0	-27,3	-28,2
Summa	**0,0**	**0,0**	**-27,3**	**-28,2**

Not 5 Finansiella intäkter	KSON		KONCERNEN	
FINANSIELLA INTÄKTER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Räntor bank	5,6	9,6	24,0	41,4
Övriga ränteintäkter	0,1	0,1	0,3	0,3
Summa	**5,7**	**9,7**	**24,3**	**41,7**

Not 6 Finansiella kostnader	KSON		KONCERNEN	
FINANSIELLA KOSTNADER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Ränta pensionsskuld	-0,9	-1,9	-48,4	-97,8
Övriga räntor	0,0	-0,1	-11,6	-23,3
Aktieägartillskott	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa	**-1,0**	**-1,9**	**-60,0**	**-121,1**

Not 7-15, Balansräkning

Not 7 Immateriella anläggningstillgångar	KSON		KONCERNEN	
IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Netto bokfört värde vid årets ingång	**0,0**	**0,0**	**2,4**	**0,0**
Ackumulerade anskaffningsvärden vid årets ingång	0,0	0,0	0,0	0,0
Anskaffningar	0,0	0,0	2,8	2,4
Avyttringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Utrangeringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Bidrag	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa ackumulerade anskaffningsvärden	**0,0**	**0,0**	**5,2**	**2,4**
Ackumulerade avskrivningar vid årets ingång	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets avskrivningar	0,0	0,0	-0,7	0,0
Avyttringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Utrangering	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa ackumulerade avskrivningar	**0,0**	**0,0**	**-0,7**	**0,0**

Ackumulerade nedskrivningar vid årets ingång	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets nedskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa ackumulerade nedskrivningar	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Netto bokfört värde vid årets utgång	**0,0**	**0,0**	**4,6**	**2,4**
Avskrivningstider	**5 år**	**5 år**	**5 år**	**5 år**

Not 8 Maskiner och inventarier	**KSON**		**KONCERNEN**	
MASKINER OCH INVENTARIER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Netto bokfört värde vid årets ingång	**0,0**	**0,0**	**76,2**	**84,2**
Ackumulerade anskaffningsvärden vid årets ingång	0,0	0,0	330,0	339,3
Anskaffningar	0,0	0,0	17,6	23,2
Avyttringar	0,0	0,0	-0,3	-5,7
Utrangeringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Omklassificeringar	0,0	0,0	-3,5	0,0
Justeringar tidigare års nettoredovisning	0,0	0,0	0,0	-24,9
Bidrag	0,0	0,0	0,0	-1,8
Summa ackumulerade anskaffningsvärden	**0,0**	**0,0**	**343,9**	**330,0**
Ackumulerade avskrivningar vid årets ingång	0,0	0,0	-253,8	-255,1
Årets avskrivningar	0,0	0,0	-26,7	-27,7
Avyttringar	0,0	0,0	9,6	3,5
Utrangeringar	0,0	0,0	0,0	0,0
Omklassificeringar	0,0	0,0	3,5	0,7
Justeringar tidigare års nettoredovisning	0,0	0,0	0,0	24,9
Summa ackumulerade avskrivningar	**0,0**	**0,0**	**-276,9**	**-253,8**
Ackumulerade nedskrivningar vid årets ingång	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets nedskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa ackumulerade nedskrivningar	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Netto bokfört värde vid årets utgång	**0,0**	**0,0**	**67,0**	**76,2**
Avskrivningstider	**5-8 år**	**5-8 år**	**5 år**	**5 år**

Not 9 Andelar i koncernföretag	**KSON**		**KONCERNEN**	
ANDELAR I KONCERNFÖRETAG	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Tiohundra AB	33,2	33,2	0,0	0,0
Summa	**33,2**	**33,2**	**0,0**	**0,0**

Not 10 Kortfristiga fordringar	KSON		KONCERNEN	
KORTFRISTIGA FORDRINGAR	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Kundfordringar	84,0	134,2	102,7	151,5
Förutbetalda hyror	0,0	0,0	0,0	0,0
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	160,0	81,3	215,5	149,7
Skattefordringar	6,8	62,0	7,7	62,0
Momsfordran	21,7	0,0	21,7	0,0
Aktieägartillskott från moderbolag	0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga poster	0,1	0,0	57,4	52,3
Summa	**272,5**	**277,5**	**405,0**	**415,4**

Not 11 Bank	KSON		KONCERNEN	
BANK	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Bank	307,1	260,2	1 208,3	1 189,4
Summa	**307,1**	**260,2**	**1 208,3**	**1 189,4**

Not 12 Eget kapital	KSON		KONCERNEN	
EGET KAPITAL	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Ingående eget kapital	-173,3	-121,1	-153,6	-62,6
Årets resultat	-9,3	-52,2	15,9	-90,9
Summa	**-182,6**	**-173,3**	**-137,6**	**-153,6**

Not 13 Avsättningar för pensioner	KSON		KONCERNEN	
AVSÄTTNINGAR FÖR PENSIONER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Avsättningar ordinarie pension anställda	32,9	30,4	1 099,3	1 046,4
Avsättning pension förtroendevalda	0,5	0,3	0,5	0,3
Specifikation av avsättningar till pension:				
Ingående avsättning	30,7	22,8	1 046,8	867,8
Årets förändring av pensionsavsättningar inkl. räntedel	2,7	7,9	53,0	179,0
Utgående avsättningar för pension	**33,4**	**30,7**	**1 099,7**	**1 046,8**
Specifikation av avsättningar till pensioner:				
Ingående avsättning	30,7	22,8	1 046,8	867,8
Nyintjänad pension	1,5	4,8	8,1	83,1
Nya efterlevandepensioner	0,0	0,0	0,0	0,0
Ändrat livslängdsantagande i RIPS	0,0	0,0	0,0	0,0
Övrigt	0,0	-0,1	10,7	-3,8
Årets pensionsutbetalningar	-0,2	-0,2	-18,9	-14,3
Ränte- och basbeloppsuppräkningar	0,9	1,9	39,1	79,0

Förändring av löneskatt	0,524	1,6	14,0	35,0
Utgående avsättning	**33,4**	**30,7**	**1 099,7**	**1 046,8**
Antalet visstidspensioner är noll				

Not 14 Långfristiga skulder	**KSON**		**KONCERNEN**	
LÅNGFRISTIGA SKULDER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Reversskuld till region Stockholm	27,5	27,5	27,5	27,5
Reversskuld till Norrtälje kommun	75,7	75,7	27,5	27,5
Summa	**103,2**	**103,2**	**55,0**	**55,0**

Not 15 Kortfristiga skulder	**KSON**		**KONCERNEN**	
KORTFRISTIGA SKULDER	**2025-12-31**	**2024-12-31**	**2025-12-31**	**2024-12-31**
Leverantörsskulder	433,8	476,2	328,3	314,3
Personalens skatter, avgifter och avdrag	1,4	1,4	136,5	162,6
Förutbetalda statsbidrag	0,0	15,7	0,0	15,7
Övriga upplupna skulder och förutbetalda intäkter	223,5	117,0	202,0	240,7
Övrig kortfristig skuld	0,0	0,0	0,9	1,9
Summa	**658,8**	**610,3**	**667,7**	**735,2**

Not 16, Leasing och hyra

Kommunalförbundet har inga leasingavtal. Norrtälje kommun tillhandahåller förvaltningens datorer, kopiatorer, kaffemaskiner, personbilar med mera i andra hand mot självkostnadsersättning, oavsett vilken avtalsform kommunen valt. Tiohundra AB har leasingavtal som i huvudsak avser bilar, telefonväxel, kopiatorer, kaffeautomater och mattor. Bolagets kostnader för detta 2025 uppgick till 13,6 mnkr, att jämföra med 14,7 mnkr 2024.

Medlemmarna upplåter huvuddelen av de lokaler som KSON-koncernen nyttjar tills vidare i andra hand mot självkostnadsersättning, oavsett om de äger eller förhyr dessa. Normalt är uppsägningstid för dessa 9 månader. Förvaltningens totala kostnader för lokaler 2025 summerar till 127,9 mnkr jämfört med 78,5 mnkr 2024. Tiohundra AB förhyrde härutöver lokaler för 68,9 mnkr 2025, att jämföra med 66,7 mnkr 2024.

Not 17, Driftredovisning

Allmänt

Den ekonomiska styrningen sker bland annat genom att respektive medlems fullmäktige i budget beslutar om medlemsbidrag till kommunalförbundet. Fullmäktiges medlemsbidrag utgör därmed ramen för omfattningen av verksamheterna.

Direktionen beslutar därefter förbundets nettobudget per verksamhetsområde. Det innebär att medlemsbidragen ska täcka de kostnader som återstår när intäkter i form av taxor, avgifter och bidrag inte täcker verksamhetens kostnader fullt ut.

Driftredovisningens uppbyggnad

Driftredovisningen visar den löpande verksamhetens utfall gentemot budget. I driftredovisningen redovisas medlemsbidragen som finansiering. Även de statsbidrag som utgör kompletterande finansiering av befintlig verksamhet redovisas som finansiering i driftredovisningen.

Utöver detta nettoredovisas respektive verksamhetsområde i driftredovisningen i enlighet med av direktionen beslutad budget. Det innebär att driftredovisningen per verksamhetsområde innehåller både kostnader och intäkter under respektive verksamhet.

De regionfinansierade verksamheterna fördelas på primär- samt specialiserad vård. De kommunfinansierade verksamheterna fördelas på ordinärt- respektive särskilt boende samt kommunal biståndsbedömningen. Utöver detta redovisas de förvaltningsövergripande kostnaderna under respektive medlem procentuellt utifrån en i budget beslutad schablon. För 2025 innebär det att Region Stockholm belastas med 60 procent av kostnaderna medan Norrtälje kommun belastas med 40 procent.

7. Ekonomi & driftredovisning

För 2025 redovisas ett balanskravsresultat om -9,3 mnkr vilket är en förbättring jämfört med prognosen för året i delårsrapport 2, januari-augusti.

Under 2025 har ersättningar till kommunalförbundets vård- och omsorgsgivare samt att upphandlingsvillkor för KSON:s vårdval inom Lag om valfrihetssystem (LOV) har revideras under 2025, för att anpassa villkor och ersättningsnivåer till övriga Region Stockholm. För omsorgsinsatser som behöver direktupphandlas har ersättningarna höjts med omsorgsprisindex (OPI), vilket motsvarade 3,6 procent under 2025.

Utöver detta har ett flertal särskilda satsningar skett inom ram för KSON:s finansiering, medlemsbidrag samt statsbidrag. Se mer under stycke 2.4 Väsentliga händelser.

7.1 Resultaträkning

MNKR	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Försäljningsintäkter	49.8	50.5	0.7	46.1
Taxor och avgifter	50.3	52.7	2.4	48.3
Hyror och arrenden	54.7	54.7	0.0	12.8
Bidrag	4 156.0	4 374.7	218.6	4 144.1
Övriga intäkter	106.2	103.9	-2.3	96.9
Summa Intäkter	**4 417.0**	**4 636.5**	**219.4**	**4 348.2**
Anläggnings - och underhållsmateriel, drift	0.0	-0.1	-0.1	0.0
Lämnade bidrag	-34.2	-162.8	-128.6	-229.6
Köp verksamhet	-3 760.2	-3 838.4	-78.2	-3 624.5
Personalkostnader inkl ersättningar	-107.2	-99.9	7.3	-92.8
Lokal och markhyror	-130.3	-127.9	2.4	-78.5
Fastighetskostnader och fastighetsentreprenader	-0.6	-0.5	0.1	-0.4
Övriga verksamhetskostnader	-384.5	-420.8	-36.3	-382.3
Summa Kostnader	**-4 417.0**	**-4 650.5**	**-233.5**	**-4 408.1**
Verksamhetens resultat	**0.0**	**-14.0**	**-14.0**	**-59.9**
Övriga finansiella intäkter	0,0	5,7	5.7	9.7
Övriga finansiella kostnader	0,0	-1,0	-1.0	-1.9
Summa finansiella poster	0,0	**4.7**	**4.7**	**7.7**
Resultat efter finansiella poster	**0.0**	**-9.3**	**-9.3**	**-52.2**

7.1.1 Intäkter

Intäkterna för 2025 uppgick till 4 636,5 mnkr vilket är en ökning om 288,3 mnkr, motsvarande 4,3 procent, jämfört med utfall 2024. Den största delen av intäkterna är medlemsbidrag samt stadsbidrag vilket redovisas särskilt under stycke 2.3.3.

Under posten bidrag, statsbidrag redovisas även momsersättning. Försäljningsintäkter avser intäkter vid försäljning mat till brukare medan omsorgsavgifter redovisas under posten taxor och

avgifter. Under övriga intäkter redovisas främst försäljning av verksamhet till andra kommuner och regioner.

Anledningen till att hyresintäkterna ökar 2025 jämfört med 2024 är på grund av en ny överenskommelse med fastighetsavdelningen på Norrtälje kommun där KSON kommer att betala hela hyreskostnaden och samtidigt få hela hyresintäkten. Under övriga intäkter redovisas intäkter avseende sålda vård och omsorg till andra kommuner och regioner, vilket har ökat något under 2025.

7.1.2Kostnader

Kostnaderna inför 2025 uppgick till 4 650,5 mnkr vilket är en ökning om 242,4 mnkr, motsvarande 5,5 procent, jämfört med utfall 2024.

Den största posten avser köp av verksamhet vilket uppgick till 3 838,4 mnkr för 2025, vilket är en ökning med 214,0 mnkr, motsvarande 5,9 procent, jämfört med utfall 2024.

Under posten övriga verksamhetskostnader redovisas bland annat kostnaden för läkemedel samt kostnaden för turbundna resor. Kostnaden för läkemedel uppgick till 337,2 mnkr 2025, vilket är en ökning om 18,3 mnkr (+5,7%). Kostnaden för turbundna resor har ökat med 18,8 mnkr, från 22,4 mnkr 2024 till 41,2 mnkr 2025. Ökningen beror på att det nya avtalet har inneburit högre prisnivåer och förändrade villkor jämfört med tidigare. Sammantaget uppgick ovan nämnda kostnader till 4 216,8 mnkr 2025, motsvarande cirka 91 procent av KSON:s totala kostnader.

7.1.3 Personalkostnader

KSON:s totala kostnader för personal inklusive avgifter uppgick till 99,9 mnkr 2025 vilket är lägre än budget 2025. I den kostnaden ingår förutom förvaltningen inklusive myndighetsutövning även arvoden till politiker samt till kontaktpersoner enligt tabellen nedan.

Se mer under stycke 2.8 Väsentliga personalförhållanden.

Personalkostnader (mnkr)	Budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	Utfall 2024
Politik	2,3	2,2	-0,1	2,0
Kontakpersoner	8,5	8,6	0,1	8,1
Förvaltning samt myndighetsutövning	96,4	89,1	-7,3	82,7
Summa personalkostnader	**107,2**	**99,9**	**-7,3**	**92,8**
Finansiering statsbidrag	-5,9	-5,2	0,7	-3,6
Lönekostnader inkl. statsbidrag	**101,3**	**94,7**	**6,6**	**89,2**

Lönekostnaden för samtliga anställda på förvaltningen, inklusive de statsbidrag som finansierar vissa tjänster, uppgick under 2025 till 94,7 mnkr, vilket motsvarar 2,4 procent av medlemmarnas bidrag 2025 och 2,1 procent av KSON:s totala kostnader.

Kostnadsökningen 2025 jämfört med utfall 2024 beror dels på årlig löneökning dels högre kostnader för kontaktpersoner samt att anhörigstödet har förstärkts med en tjänst utifrån ett utökat behov hos invånarna.

Vissa tjänster finansieras med statsbidrag för att möjliggöra ett förstärkt utvecklingsarbete inom särskilda områden, vilket för 2025 uppgick till 5,2 mnkr och avsåg:

- Formeringsledare hållbar socialtjänst, motsvarande 0,8 mnkr

- Utvecklingstjänster digitalisering, nära vård, psykisk hälsa och hållbar socialtjänst, motsvarande 3,9 mnkr
- Förstärkning samordnare för fysisk aktivitet på recept, FAR, motsvarande 0,5 mnkr

7.1.4 Övriga kostnader

Lämnade bidrag år 2024 inkluderar den extra ersättning avseende höjda pensionskostnader som betalats ut till Tiohundra AB vilket finansierades av extra medlemsbidrag och även redovisades som motsvarande intäkt 2024. För 2025 var pensionskostnaderna lägre igen och kompenseras därför inte för, därav finns varken kostnader eller intäkter avseende detta i budget och utfall 2025. Under 2025 har 100 mnkr betalats ut till Tiohundra AB i form av villkorat aktieägartillskott. Detta finansieras genom extra medlemsbidrag om motsvarande belopp.

Kostnaden avseende hyror ökade med 49,4 mnkr jämfört med utfall 2024, till 127,9 mnkr. Det beror på att man förändrat arbetssättet under 2025 så att KSON får alla hyresintäkter, men även motsvarande kostnadsökning. Resterande ökning beror på ökade hyreskostnader enligt avtal med Norrtälje kommun, dels årlig uppräkning av hyror samt ökade elkostnader men även ökning avseende nya boenden, till exempel ett nytt stödboende som öppnades under 2025.

Övriga verksamhetskostnader består främst av kostnader avseende läkemedel samt färdtjänst, se stycke 7.1.2. Resterande del, 42,4 mnkr (motsvarande 0,9 procent av den totala kostnaden), är gemensamma förvaltningsövergripande kostnader så som lokalhyra, städ, datorer, licensavgifter, bilar mm. En stor del av detta tillhandahålls av Norrtälje kommun som fakturerar dessa kostnader.

7.2 Driftredovisning

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

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

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

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

Regionfinansierad verksamhet:

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

Kommunfinansierad verksamhet:

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

I tabellen nedan redovisas finansieringen av KSON i form av medlemsbidrag samt eventuella övriga satsningar från medlemmarna och statsbidrag som avses att användas för att finansiera befintlig verksamhet. Statsbidrag som avser särskilda satsningar, det vill säga att intäkten har en motsvarande kostnad, redovisas under respektive verksamhetsområden i tabellen nedan, ej som finansiering.

Under respektive verksamhetsområde redovisas nettokostnaden för verksamheten, det vill säga kostnader för verksamheten inklusive eventuella intäkter i form av momsersättning, omsorgs- och hyresavgifter samt försäljning av verksamhet.

Utfallet för perioden är -9,3 mnkr där -5,1 mnkr avser regional verksamhet och -4,2 mnkr avser kommunal verksamhet, enligt tabellen nedan.

Driftredovisning (mnkr)	Budget 2025	BJ 2025	Slutlig budget 2025	Utfall 2025	Avvikelse 2025	*Utfall 2024*
Medlemsbidrag Region Stockholm	2 295.7		2 295.7	2 376.4	80,8	*2 352.1*
Aktieägartillskott Region Stockholm	0,0		0,0	61,0	61,0	*0,0*
Övrigt Region Stockholm	17.4		17.4	0,0	-17,4	*0,0*
Stadsbidrag Region Stockholm	74.7		74.7	60.2	-14.5	*105.9*
Medlemsbidrag Norrtälje kommun	1 571.8		1 571.8	1 571.8	0.0	*1 431.4*
Aktieägartillskott Norrtälje kommun	0,0		0,0	39,0	39,0	*0,0*
Stadsbidrag Norrtälje kommun	7.0		7.0	22.3	15.3	*22.2*
Summa finansiering	**3 966.5**	**0,0**	**3 966.5**	**4 130.7**	**164.2**	***3 911.6***
Övriga intäkter, så som taxor och avgifter, redovisat nedan				*505,8*		*436,6*
Verksamhetens intäkter (RR)				*4 636,5*		*4 348,2*
Primärvård	-737.9		-737.9	-734.4	3.5	*-705.0*
Specialiserad vård	-1 620.1		-1 620.1	-1 740.9	-120.8	*-1 747.2*
Insatser för äldre personer	-962.6		-962.6	-1 011.7	-49,1	*-915.4*
Insatser enligt LSS, SFB och HSL	-467,1	11,6	-455,5	-464.8	-9.3	*-436.2*
Insatser till personer med funktionsnedsättning (ej LSS/SFB)	-115,1	-11,6	-126,7	-137.9	-11.2	*-118.0*
Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola	-4.2		-4.2	-4.6	-0.4	*-2.7*
Förvaltning och politik	-59.6		-59.6	-50.4	9.2	*-47,1*
Finansiella poster	0,0		0,0	4,7	4,7	*7,7*
Summa nettokostnader	**-3 966.5**	**0,0**	**-3 966.5**	**-4 140,0**	**-173,4**	***-3 963.8***
Intäkter redovisade ovan				*-505,8*		*-436,6*
Finansiella poster redovisade ovan				*-4,7*		*-7,7*
Verksamhetens kostnader (RR)				*-4 650,5*		*4 408,1*
Årets resultat	**0.0**		**0,0**	**-9,3**	**-9,3**	***-52.2***
Återställande – tidigare underskott	0,0			0,0		*34.5*
Balanskravsresultat	**0,0**			**-9,3**	**-9,3**	***-86.7***
Varav Region Stockholm	*0,0*			*-5,1*	*-5,1*	*-52.3*
Varav Norrtälje kommun	*0,0*			*-4,2*	*-4,2*	*-34.4*

7.2.1 Primärvård

Verksamhetsområdet Primärvård redovisar för året ett samlat överskott om 3,5 mnkr i förhållande till budget.

Utfallet för läkemedelsförmånen uppvisar ett underskott om -19,0 mnkr jämfört med budget. Detta motsvarar en kostnadsökning om 18,3 mnkr jämfört med föregående år, vilket motsvarar 5,8 procent. Detta har i stort ersätts av den nivåjustering av medlemsbidraget som gjordes under 2025, motsvarande 17,8 mnkr.

Inom husläkarverksamheten redovisas överskott vilket främst beror på det nya avtalet reviderades senare än vad som var budgeterat för. och inom övriga verksamheter, så som kundval och rehab har volymerna varit lägre än vad som budgeterats för.

7.2.2 Specialiserad vård

För verksamhetsområdet redovisas ett underskott om -120,8 mnkr jämfört med budget. Av dessa avser 61,0 mnkr kostnader för utbetalt aktieägartillskott till Tiohundra. Detta har finansierats med extra medlemsbidrag från Region Stockholm. Utöver detta redovisas ett underskott om -59,8 mnkr jämfört med budget.

Underskottet avser främst de verksamheter som Region Stockholm ansvarar för, så som kostnader för vård vid regionens övriga vårdval, -14,7 mnkr, samt akutsjukhus, -39,3 mnkr. Största ökningen mot budget står Specialiserad vård, Karolinska och Danderyd för. Dessa kostnader har i stort ersatts av den nivåjustering av medlemsbidraget som gjordes under 2025, motsvarande 45,6 mnkr. Resterande kostnadsökning har finansierats med statsbidrag via Region Stockholm.

Avseende verksamheten avancerad sjukvård i hemmet, Asih, redovisas ett underskott om -11,4 mnkr. Detta beror på en avtalsjustering som gjordes efter att budgeten var beslutad. Hälso- och sjukvårdsnämnden beslutade i maj (HSN 2025–0168) att höja vårddygnsersättningen för vårdområdet avancerad sjukvård i hemmet. Ersättningshöjningen började gälla den 1 juni 2025 och det nya avtalet innebar en uppräkning om cirka 7 procent. Denna ersättninghöjning har inte KSON kompenserats för utan det finansierades inom KSON:s tilldelade ram.

För Norrtälje sjukhus redovisas ett underskott om -11,1 mnkr vilket främst avser ersättning för överproduktion.

Inom verksamhetsområdet psykiatri redovisas ett överskott om 9,4 mnkr avseende allmän psykiatri i och med att 15 vårdplatser budgeterats men utfallet var 12,7 platser.

7.2.3 Insatser för äldre personer

Äldreomsorgen visar sammantaget ett underskott om -49,1 mnkr jämfört med budget. Av dessa avser 39,0 mnkr kostnader för utbetalt aktieägartillskott till Tiohundra. Detta har finansierats med extra medlemsbidrag från Norrtälje kommun. Utöver detta redovisas ett underskott om -10,1 mnkr jämfört med budget.

Under året har beläggningen på särskilt boende (SÄBO) varit något högre än budgeterat samt att det har varit några komplexa ärenden vilket har medfört ökade kostnader för verksamheten. Detta resulterade i ett underskott om -5,0 mnkr.

Beläggningen på korttidsboende för äldre i Tiohundras regi har under året legat högre än budgeterat. Utöver detta har fler korttidsdygn än planerat köpts utanför kommunen vilket resulterade i ett underskott om -2,9 mnkr.

Inom hemtjänst redovisas ett underskott om -1,6 mnkr beroende på något högre beviljade samt utförda timmar jämfört med budget.

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

Verksamhetsområdet redovisar ett underskott om -9,3 mnkr jämfört med budget.

Det beror dels på att behovet av sjuksköterskor inom LSS-verksamheten har ökat och därför har ytterligare stöd för att uppdraget har genomförts på ett kvalitativt sätt. Det har även uppstått extra kostnader i form av särskilt komplexa ärenden som varit kostnadsdrivande, så som exempelvis extra bevakning, samt ökade volymer avseende köpta platser. LSS vuxenboende redovisar ett underskott på -6,1 mnkr

Inom LSS, barn och unga, redovisas ett överskott på 5,2 mnkr vilket beror på att volymerna understiger vad som budgeterats.

Inom personlig assistans redovisas ett underskott på -6,7 mnkr vilket dels beror på att ersättning för merkostnader inom personlig assistans överskrider budgeten med 2,7 mnkr samt att volymerna har ökat gentemot budgeten.

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

Verksamhetsområdet redovisar ett underskott om -11,2 mnkr jämfört med budget.

Turbundna resor överskrider budget med 11,7 mnkr. Avvikelsen beror på att det nya avtalet från 2025 med Roslagstaxi innebär en kostnadsökning då man valt att höja kvaliteten för alla som är beviljade turbundna resor. Det nya avtalet har inneburit högre prisnivåer och förändrade villkor jämfört med tidigare avtal. Avtalets konstruktion skiljer sig dessutom från tidigare, vilket försvårade budgeten för verksamheten.

Övriga verksamheter ligger i linje med vad som budgeterats.

7.2.6 Färdtjänst/riksfärdtjänst samt öppen förskola

För verksamhetsområdet redovisas ingen avvikelse mot budget 2025.

7.2.7 Förvaltning & politik

Till kommunalförbundets förvaltning räknas dess politiska organ, revision, ledning och administration.

Förvaltningen svarar även för ägar- och beställarstyrning, utvecklings- och utredningsuppdrag samt medicinskt ansvarig sjuksköterska och medicinskt ansvarig för rehabilitering. Antal årsarbetare uppgick till 38 under 2025, inklusive samtliga fem avdelningschefer samt förbundsdirektör.

I kostnaderna inräknas även administrativt stöd, lokalhyror, samtliga pensionskostnader med mera även för de som arbetar med myndighetsutövning för enskild. Utöver det redovisas här även samtliga kostnader för de system som förvaltningen tillhandahåller samt satsningar på digitalisering och välfärdsteknik.

För 2025 redovisas ett överskott om 9,2 mnkr jämfört med budget 2025. Det beror främst på att personalkostnaderna blev något lägre än budgeterat, framför allt pensionskostnaderna.

Finansiella poster

De finansiella posterna bokförs under verksamheten förvaltning men redovisas separat och avser främst ränteintäkter från bank. För 2025 är utfallet för finansiella poster 4,7 mnkr vilket innebär en förbättring jämfört med budget om motsvarande belopp. Jämfört med 2024 har dock de finansiella posterna minskat med 3,0 mnkr.

7.3 Effektiviseringar och kvalitetsarbete

Omställningsarbete mot arbete med tidiga insatser och hälsofrämjande och förebyggande insatser pågår. Syftet är att fördröja, minska eller eliminera omfattande insatser av hälso-, sjukvård och omsorg och därigenom öka livskvalitén och minska volymer (och därmed även kostnader). Omställningsarbetet har påbörjats och fortsätter under kommande planeringsperiod 2026-2028 för att skapa en långsiktigt hållbar socialtjänst som möter kraven i den nya socialtjänstlagen, som trätt i kraft den 1 juli 2025 (protokoll 2024-11-21 § 135). Effekterna av den demografiska utvecklingen i Norrtälje kommun kommer att fortsätta förutsätta omställning till nya arbetssätt och omfördelning av resurser inom hela välfärdssektorn. Under 2025 fattades beslut om insatser utan behovsprövning (direktionsprotokoll 2025-06-18 § 82) vilket på sikt väntas leda till ökad livskvalitet och hållbar ekonomi.

Civilsamhället utgör en fortsatt viktig samarbetspart. Under 2025 har fortsatt utökning med civilsamhället som samarbetspartner skett. En mötesplats i Herräng öppnade under 2025 som nämnts.

En flerårig handlingsplan för psykisk hälsa och suicidprevention genomförs som nämnts (protokoll 2024-12-12 § 156) med Norrtälje kommun och andra aktörer. Med gemensam riktning i det främjande, förebyggande och stödjande arbetet kring psykisk hälsa och suicidprevention, är ansatsen att psykiska hälsan ska förbättras hos invånarna, ojämlikhet i den psykiska hälsan ska minska, samt färre fullbordade suicid i Norrtälje kommun.

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

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

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

Initiativ har tagits för att stärka kvaliteten av hälso-och sjukvårdsinsatser inom omsorgen. Förvaltningen tar fortsatt ansvar för kompetensutveckling avseende läkemedelshantering inom

omsorgen. Inrättandet av ett kvalitetsråd i förvaltningen bidrar till beslut och genomföranden av kvalitetsförbättringar för att möta identifierade förbättringsområden. Bland annat har en kvalitetsberättelse tagits fram som redogör för hur det systematiska kvalitetsarbetet inom KSON:s verksamheter har bedrivits under perioden den 1 april 2024 till och med 31 mars 2025 med förslag på förbättringsåtgärder (protokoll 2025-06-18 § 84).

Uppdragsutbildning till undersköterska har genomförts för omsorgens medarbetare.

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

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

Direktionen beslutade i maj att ge förvaltningen i uppdrag att i delårsrapport 2 2025 återkomma med rapport om åtgärder som genomförs för en långsiktigt hållbar ekonomi, hur dessa åtgärder avser att dämpa kostnadsutvecklingstakten på sikt. Se bilaga 3 Rapport om åtgärder för en långsiktigt hållbar ekonomi KSON 2025 samt bilaga 5. Rapport om åtgärdsplan för kostnadskontroll, Tiohundra AB.

7.4 Tiohundra AB

Tiohundra AB redovisar ett resultat för året om -74,8 mnkr (-38,7 mnkr 2024). Det egna kapitalet vid årets slut uppgår därmed till -21,9 mnkr (52,9 mnkr 2024), att jämföra med aktiekapitalet om 17,3 mnkr. Den kapitaltäckningsgaranti som direktionen ställt ut med stöd från förbundsmedlemmarna (protokoll 2024-02-15, § 7) har därför behövts lösas ut under 2025. Styrelsen för bolaget har därav hemställt om avrop om 100 mnkr vilket motsvarar hela kapitaltäckningsgarantin. Av dessa 100 mnkr motsvarar 61,0 mnkr regionalfinansierad verksamhet och 39,0 mnkr motsvarar kommunfinansierad verksamhet.

Direktionen beslutade i maj (2025-05-22 § 64) att begära en rapport i samband med delårsrapport 2 2025 av styrelsen för Tiohundra AB om hur deras arbete med åtgärdsplan för kostnadskontroll fortlöper, se bilaga 5. Rapport om åtgärdsplan för kostnadskontroll, Tiohundra AB.

För mer detaljerad redovisning se bilaga 4. Årsredovisning 2025 Tiohundra AB.

8. Investeringsredovisning

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

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

En förstudie pågår kring större om- och tillbyggnader av Norrtälje sjukhus, där Tiohundra AB och Locum AB utarbetar förslag till utvecklings- och investeringsplaner. I oktober beslutade direktionen att godkänna Tiohundra AB styrelsebeslut gällande hemställan om modernisering och utökning av Norrtälje sjukhus samt att föreslå regionstyrelsen att fastighets- och servicenämnden medges rätt att inleda planeringsfasen avseende modernisering och utökning av Norrtälje sjukhus till en investeringsutgift på 750 miljoner kronor (protokoll 2025-10-23, § 114).