



Mål, budget och plan 2027–2029

Beslutad av: Kommunfullmäktige
Dokumenttyp: Mål, budget och plan
Diarienummer: xx
Antagen: KF § xx, 2026-06-22
Gäller från: 2027-01-01 - 2029-12-31
Reviderad: [Datum]
Gäller för: Karlshamns kommun och kommunkoncern

Mål, budget och plan 2027–2029

Förslag från Karlshamnslaget



Innehållsförteckning

Inledning	4
Kommunprogram 2023–2026 beslutat av Kommunfullmäktige	6
Sju inriktningsmål	7
Övergripande inriktning miljö	11
Styrning av Karlshamns kommun	12
Utvecklingsstrategi för Karlshamn	12
Karlshamns kommuns fokusområden	14
God ekonomisk hushållning	15
Hållbar utveckling	16
Planeringsförutsättningar	18
Befolkningsutveckling 2025 och framåt	20
Modern personalpolitik	21
Uppdraget i den kommunala verksamheten	26
Risker, möjligheter och utmaningar för kommunkoncernen	27
Ekonomiska förutsättningar	29
Ekonomiska förutsättningar och känslighetsanalys	30
Finanspolitisk inriktning	31
Nyckeltal (soliditet, självfinansiering, överskottsmål)	31
Driftbudget	37
Investeringsbudget	42
Kommunkoncernen	43
Driftbudget kommunkoncernen	43
Driftbudget Stadsvapnet-koncernen	43
Investeringsnivåer kommunkoncernen	47
Kommunkoncernens kassaflödesanalys	50
Investeringsnivåer för bolagen i Stadsvapnet koncernen	51
Kassaflödesbudget utifrån investeringsnivåer för bolagen i Stadsvapnet koncernen	52
Inlämnade investeringsbehov från bolagen i Stadsvapnet koncernen	54
Kassaflödesbudget baserad på inlämnade investeringsbehov i Stadsvapnet-koncernen	56
Bedömning	57



Bilagor	59
Bilaga 1: SKR:s skatteprognos 2026-06-26	59
Bilaga 2: Investeringar över 7 mnkr	60
Bilaga 3: Inriktningsmål och indikatorer	61



Inledning

Karlshamns kommun går in i budgetperioden 2027–2029 med en stabil grund och ordning och reda i ekonomin. Men också med ett tydligt ansvar att möta de utmaningar och möjligheter som väntar framöver. Denna budget presenteras i en osäker samtid där omvärlden fortsatt präglas av osäkerhet kopplat till det säkerhetspolitiska läget i Europa och förändrade ekonomiska förutsättningar. Vi har verkat i ett läge där ekonomisk återhållsamhet, demografiska förändringar och ökade krav på beredskap ställt höga krav på styrning, prioriteringar och samordning. Kommuner med stabil men svagt vikande befolkning står inför särskilt komplexa avvägningar, där omfattande reinvesteringsbehov ska hanteras parallellt med begränsat intäktsutrymme och ökade finansiella risker.

För Karlshamns del aktualiseras detta tydligt genom stora kapitalkrävande investeringar så som vattenförsörjning, VA infrastruktur, kajer, brandstation samt Sydostlänken. SKR konstaterar att investeringar i VA-system till stor del drivs av åldrande anläggningar, skärpta miljö- och kvalitetskrav samt ökade krav på kris- och dricksvattensäkerhet. Dessa investeringar är i huvudsak oundvikliga och tidsbundna, och kan därmed inte skjutas upp utan risk för både ökade framtida kostnader och försämrade samhällsservice. För Karlshamn innebär detta att investeringsnivån inom teknisk försörjning under lång tid framöver kommer att vara hög, oavsett befolkningsutveckling.

SKR pekar på att kommuner med minskande eller stagnerande befolkning ofta möter svårigheter att fullt ut finansiera ökade kapitalkostnader via skatteunderlaget. Detta förstärker behovet av att investeringar i så stor utsträckning som möjligt självfinansieras, att avskrivnings- och amorteringsnivåer hålls på en långsiktigt hållbar nivå samt att resultatet i både kommun och bolag successivt stärks. Karlshamns nuvarande höga resultatnivå för 2025 är historiskt mycket positiv, men fortfarande inte tillräcklig för att långsiktigt möta de investeringsåtaganden som kommunen står inför.

Trots stora utmaningar fortsätter Karlshamn leverera välfärd med kvalitet och stabilitet. Trygghetsmätningen visar att tryggheten i kommunen fortsatt ökar, och sjukfrånvaron fortsätter neråt för flera grupper. Kommunens fokus på förebyggande arbete, digitalisering, kompetensförsörjning och ekonomisk styrning har lägger en viktig grund för kommande år. Denna budget för perioden 2027–2029 läggs under ett valår. Därav följer att budgeten eventuellt kan revideras i höst beroende av valresultat. Vi lägger därför en stram och ansvarsfull budget utan några större reformer eller satsningar. Vi vill vara noga att inte göra några vidlyftiga utfästelser som riskerar den stabila grund vi står på.



När det gäller demografin visar SKR:s analys att investeringar alltmer behöver frikopplas från antaganden om befolkningstillväxt. Vi har bland annat gjort detta genom att ersätta den gamla visionen "Karlshamn 50.000" med en ny mer jordnära vision som inte enbart fokuserar på befolkningstillväxt. Även om befolkningen minskar behöver vi investera för att bibehålla funktionalitet, säkerhet och laguppfyllelse i befintliga system. För Karlshamn förstärks detta av en tydlig minskning i yngre åldersgrupper, vilket på sikt påverkar behovet av och kostnadsstrukturen för förskola och skola. Detta accentuerar vikten av att investeringar i verksamhetsfastigheter sker selektivt och i nära samspel med långsiktiga lokal- och verksamhetsstrategier.

Arbetet med civilt försvar och krisberedskap kommer under de kommande åren kommer att kräva ökade resurser inom flera områden som direkt berör Karlshamns kommun, såsom robust vattenförsörjning, hamn- och transportinfrastruktur, fastigheter samt digital och organisatorisk beredskap. Ansvar och finansiering inom detta område ännu inte är fullt ut tydliggjorda mellan stat och kommunsektor. För Karlshamns del innebär detta att budgeteringen behöver ta höjd för att kommunen under en övergångsperiod kan behöva finansiera delar av dessa satsningar i avvaktan på eventuella statliga beslut.

Vi ser trots utmaningarna att den underliggande ekonomiska utvecklingen är god vilket möjliggör en sänkning av skattesatsen med 17 öre 2027. Vi ser det som en rättvis prioritering mot bakgrund av att våra hårt arbetande medborgare förtjänar ett större ekonomiskt utrymme i kärva tider. Dessutom är det en viktig signal i det fortsatta arbetet med att förbättra Karlshamns attraktivitet genom att både upprätthålla en bra kommunal service samtidigt som vi genom en effektiv verksamhet och genom förbättrad kostnadskontroll kan fortsätta sänka skatten.

Från Karlshamnslagets sida vill vi rikta ett stort tack till alla medarbetare, chefer, förtroendevalda och samarbetspartners som verkligen bidrar till att vi kan lägga en hållbar och stabil budget. Genom ett fortsatt målmedvetet arbete står Karlshamn väl rustat att möta både omvärldens krav och invånarnas förväntningar, med god kvalitet, god hushållning och ett långsiktigt ansvarstagande som ledstjärna.

Magnus Gärdebring (M)

Tommy Strannemalm (SD)

Lars-Olof Larsson (KD)



Kommunprogram 2023–2026 beslutat av Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige har beslutat att styra Karlshamn utifrån nedan politiska kommunprogram. Kommunprogrammet har uppdaterats i samband med mål, budget och plan 2025–2027.

Lagbygge för framtidens Karlshamn

Karlshamn har enorma möjligheter. Vi har Sveriges sydligaste skärgård, en fantastisk och inbjudande landsbygd och en vacker och charmig stad. Oavsett var man befinner sig i kommunen ska alla kunna känna delaktighet i utvecklingen av Karlshamns kommun. Vi vill tillsammans med alla Karlshamnsbor skapa ett nytt lagbygge för att ta Karlshamn in i framtiden. Frihet, jämlikhet, gemenskap och trygghet är bärande delar i lagbygget. Oavsett om det till exempel åsyftar utbildning, arbete, omsorg eller kultur ska dessa fyra perspektiv vara bärande delar i all verksamhet. Vi vill skapa ett tryggt samhälle med en god välfärd och ett företagsvänligt näringslivsklimat.

Karlshamnslaget med Moderaterna, Sverigedemokraterna och Kristdemokraterna har som mål att skapa och forma en kommun, där Karlshamnsborna upplever en större frihet i allt från utbildning till äldreomsorg, där individen i största möjliga mån själv ska kunna påverka sin väg i livet samtidigt som samhället finns där och stöttar när det behövs. I de politiska förslag som genomförs ska landsbygdsperspektivet alltid synliggöras för att vara ett alternativ till urbanisering. Karlshamnslaget sätter kommuninvånarna först, oavsett var i kommunen man bor, och använder alla till buds stående medel för att värna medborgarnas intressen gentemot externa myndigheter och aktörer. Karlshamnslaget tvekar inte heller att värna det kommunala självstyret, använda vetorätten eller att driva frågor juridiskt.



Sju inriktningsmål

Karlshamns kommun ska ha en stabil ekonomi som präglas av långsiktighet och varsamhet med skattemedel.

Vi ska stärka grundläggande samhälls- och välfärdsfunktioner i Karlshamn. Då krävs tydliga prioriteringar. Stabila finanser möjliggör hög sysselsättning och god tillväxt som ska komma alla Karlshamnsbor till del.

Skattemedel ska hanteras med stor varsamhet och alla insatser ska mätas mot nyttan för medborgarna. Kommunens ekonomi ska präglas av ordning och långsiktighet och vara i balans. Hela kommunkoncernen ska bidra till en långsiktigt hållbar ekonomi.

Digitaliseringens möjligheter ska utnyttjas i alla verksamheter. Administrationen ska minska, externa samarbeten och internationell samverkan ska omprövas och avtal ska omförhandlas. Samverkan som på lång sikt stärker oss ska utvecklas.

Karlshamn ska ge förutsättningar för ett växande näringsliv och en fungerande arbetsmarknad

Karlshamn ska vara en attraktiv kommun att etablera sig i och driva företag i. Karlshamns näringsliv ska ta rollen som Blekinges motor. Företag genererar tillväxt, som i sin tur skapar förutsättningar att bygga en attraktiv kommun där människor vill leva och bo.

Näringslivsfrågorna ska genomsyra hela den kommunala organisationen. Ett välmående näringsliv är en avgörande faktor för kommunens utveckling. Vi ska arbeta hårt med att fler nya företag flyttar till kommunen och vår region samtidigt som vi, med en hög servicenivå, måste vårda de företag som finns här idag.

Kommunen arbetar intensivt med kompetensförsörjningsfrågor och en snabb och lösningsorienterad service till företagen. Företagen i Karlshamn ska veta att ny kompetens alltid ska finnas nära genom anpassningsbara kommunala utbildningar. Dessa ska vara formade efter företagens kompetensbehov och samverkan mellan skolan och företag är grunden för en långsiktig kompetensförsörjning. Arbetsmarknaden i Karlshamn ska vara nytänkande, flexibel och möjliggörande. Näringslivet ska kunna lita på att kommunen inte bedriver verksamhet som konkurrerar med näringslivet.



Karlshamn ska vara en trygg kommun för alla medborgare

Ett tryggt liv för Karlshamns medborgare är en förutsättning för frihet, jämlikhet och gemenskap. Samhällskontrakt som finns mellan medborgare och kommunen ska vara förutsägbart, transparent och rättssäkert och kommunen upprätthåller sin del. Gator och torg ska vara säkra att gå på och upplevt otrygga områden ska lokaliseras och bearbetas på ett sätt som passar omgivningen.

Arbetet för tryggheten sker på många plan och alla delar av kommunen ska inkluderas. Kommunen agerar snabbt mot upplevd och faktisk otrygghet. Trygghetsfrågorna berör alla verksamheter i kommunen. Strategier för att möta trygghetsfrågorna ska tas fram och förändras i takt med att behoven förändras.

Karlshamns kommun ska arbeta med både tekniska som mjuka lösningar. Karlshamn ska driva trygghetsarbetet med kreativitet och nytänkande. Det mjuka och inkluderande förebyggande arbetet prioriteras där det är möjligt genom inkluderande kultur och integrerat civilsamhälle och föreningsliv. Arbetet mot droger och missbruk ska stärkas. Kommunen ska inrikta sig på brottsförebyggande arbete genom samverkan med polisen, lokala näringslivet, ideella föreningar och skolan.

Utbilda för ett livslångt lärande

Alla barn som är bosatta i kommunen har rätt till en trygg, säker och likvärdig förskola och skola. Arbetet mot mobbning och trakasserier ska intensifieras och det ska arbetas förebyggande med såväl sociala som tekniska lösningar. Skolan har höga förväntningar på eleven och utgår från att den enskilda individen kan nå skolans utbildningsmål. Detta förutsätter att varje elev blir sedd, får uppmuntran och stöd i sina studier. Det gäller både elever som presterar under förväntad nivå såväl som elever som presterar på god eller mycket god nivå. Genom att skapa en nyfikenhet för lärande, läsning och skrift i alla åldrar vill vi skapa förutsättningar för ett livslångt lärande långt utanför skolans gränser.

Såväl lärare som elever befinner sig i en föränderlig värld med nya utmaningar varje dag. Därför är det viktigt med kompetensutveckling för lärarna. I Karlshamn ska det fokuseras på att lyfta kunskapsresultaten för såväl de elever som kräver extra stöd som för dem som ligger före, eller för dem som behöver en annan typ av undervisning. Genom att stärka arbetsron och tryggheten i skolan samt höja lärarnas yrkesstatus, ska bättre förutsättningar för ett nytt kunskapslyft skapas. Förskolan ska



lägga grunden för den första delen av det livslånga lärandet. Förskolan ska vara trygg, rolig och utvecklande för alla barn. Där efterfrågan finns kan det öppnas upp för att anställa dagbarnvårdare igen.

Att ha ett arbete är centralt för delaktighet i samhället.

Ett arbete innebär egen försörjning, trygghet och möjlighet att påverka ens egna liv. Verklig frihet och självständighet börjar med en egen inkomst. I Karlshamn ska hårt arbete, flit och ansträngning belönas. Vårt mål är att det alltid ska löna sig att gå från bidrag till arbete i Karlshamn. För att välfärdens sociala skyddsnät ska vara till för dem som verkligen behöver det krävs en kravbaserad integrations- och arbetsmarknadspolitik. Arbetsmarknadspolitiken ska grunda sig i tre principer: arbetslinje för alla, arbetsmarknad för alla och arbetskraft för alla.

Alla Karlshamnsbor ska ta ansvar för sin delaktighet i samhället. All kommunal verksamhet ska bidra med och arbeta för en ökad integration av individer och grupper som i samhället tenderar till eller redan har hamnat utanför. Egenansvaret för individen står i fokus med en kravbaserad bidragsnorm, men där företag, kommun och myndigheter stöttar den enskilde in i arbetslivet eller tillbaka in i arbete.

Omsorg om alla i livets olika skeden

Karlshamn ska sträva efter att skapa bättre långsiktiga förutsättningar för en god hälsa hos hela befolkningen, oavsett vilken bakgrund man har eller var i kommunen man bor. Förebyggande hälsofrämjande åtgärder och långsiktiga och systematiska insatser behövs för den som mår dåligt. Elevhälsan ska utvecklas för att möta de ökande behoven av att möta psykisk ohälsa hos barn och unga. Vid personalanpassningar skall inte elevhälsan påverkas negativt. Samverkan mellan BUP och kommunens verksamheter är nödvändig för att nå framgång.

Karlshamnsborna blir allt äldre och förväntningarna på välfärden växer. För att ställa om till en god och nära vård samt omsorg i Karlshamn krävs ett ökat arbete med hälsofrämjande och förebyggande insatser där fokus måste flyttas från organisation till person och relation. I Karlshamn ska invånarna ses som aktiva medskapare och samordningen inom vård och omsorg ska utgå från individen och säkerställa rätt stödnivå till varje behov. Individen ska vara en del i teamet och genom ett personcentrerat förhållningssätt är det dennes mål som finns i centrum. I Karlshamn ska omsorgstagare och anhörigas egna resurser och möjligheter tas tillvara i högre grad genom att göra dem till aktiva medskapare samt ge förutsättningar för ökad livskvalitet, självständighet och jämlik hälsa. För att stärka omsorgen i Karlshamn ska det förebyggande arbetet byggas på ett proaktivt arbetssätt för att risker tidigt uppmärksammas och att rätt



insatser sätts in i tid. Möjlighet till aktivering och social stimulans är helt avgörande för arbetet för Karlshamnsbornas fysiska, psykiska och sociala hälsa. Vårt mål är att bästa kunskap ska finnas tillgänglig och användas i varje möte med brukarna. Personalkontinuitet är en önskvärd kvalitetsfaktor. Det är även viktigt med kontinuitet ur ett arbetsmiljö- och brukarperspektiv. Kontinuiteten ska utvecklas och förbättras i alla verksamheter. Vårdpersonal behöver ha möjlighet att vidareutbilda sig genom sin karriär till exempel inom demenssjukdomar. Kommunen behöver fler boenden där aktiva äldre kan trivas och ha gemenskap med andra äldre.

Karlshamn ska vara en dynamisk, växande och livsbejakande plats med inkluderande kultur och föreningsliv

All stadsplanering ska främja tillväxt så att vi kan bli fler kommuninvånare. I Karlshamns kommunen ska ett varierat bostadsbyggande underlättas och uppmuntras och vi erbjuder attraktiva livsmiljöer där trygghet kan kombineras med ett bra boende. I stadsplaneringen ska stor social hänsyn tas och alla generationers behov beaktas.

Vi vill utveckla kollektivtrafiken för att förbättra möjligheterna att bo i hela kommunen. Utvecklingen ska följa samhällsutvecklingen och vara ett redskap i en modern samhällsbyggnad. Cykeln blir allt viktigare för såväl persontransporter som för besöksnäringen. Kommunen ska systematiskt arbeta för en förbättrad infrastruktur för cyklister. Den kommunala servicen ska vara närvarande i alla kommundelar. Vår kommun byggs av flera olika delar. Civilsamhället och föreningslivet är avgörande, inte minst i arbetet för att bryta utanförskap och förbättra integrationen. Inom besöksnäringen skapas många nya arbeten, och här får inte minst många unga människor sitt allra första jobb. Upplevelser inom kultur, friluft- och idrottsrörelsen är motorer i denna växande näring och kommunens medfinansiering av föreningars investeringar ska vara rättvis och förutsägbar. Föreningslivet i kommunen har varit aktivt och kommer att fortsätta att vara så. Föreningar som bidrar till samhörighet, kulturarv och folkhälsa ska stödjas och få möjlighet att växa. Kultur och föreningsliv bidrar till arbetet med psykisk och fysisk ohälsa, vilket är en viktig för att höja vår gemensamma välfärd i Karlshamn. En annan viktig del som Karlshamnslaget vill arbeta med är den ofrivilliga ensamheten som finns hos framför allt äldre, där vi ser att rätt riktade resurser till föreningslivet skulle kunna göra situationen bättre.



Kulturen i Karlshamn ska kunna jämföras med luften vi andas. Den ska genomsyra alla områden från böckerna vi läser, musiken vi hör, maten vi äter eller rörelserna vi skapar. Musikskolan har en nyckelroll i att utveckla Karlshamn som musikstad. Kulturen i Karlshamns kommun är en kultur som främst står på egna ben, som omfamnar hela civilsamhället och som skapar interaktion, gemenskap, förundran, nyfikenhet och lekfullhet. Karlshamn skall återupprätta sin status som nöjesstad. Kulturen i Karlshamn ska ha en helande kraft och en integrerande del, då den är nära kopplad till såväl hälsa som demokrati samt majoritetssamhället. Från kommunens sida betalas stöd ut varsamt, med eftertanke och främst med inriktning på barn och äldre. Viktigt är att detta sker ur ett jämställdhetsperspektiv mellan stad och landsbygd och med minst en armlängds avstånd till politiken. Från kommunens sida ska det kulturhistoriska särskilt lyftas och det lokalhistoriska bevaras.

Övergripande inriktning miljö

Karlshamns kommun ska vara en ansvarsfull och engagerad kommun i sitt arbete med miljöfrågor vilket också ökar kommunens attraktivitet, trygghet och medvetenhet för dess invånare och turism.

Karlshamns kommun ska ligga i framkant i sitt arbete med miljöfrågor.

Miljön är en viktig del av Karlshamns förutsättningar såväl i dagsläget som i framtiden och är därför en viktig del i hela Kommunens organisation.

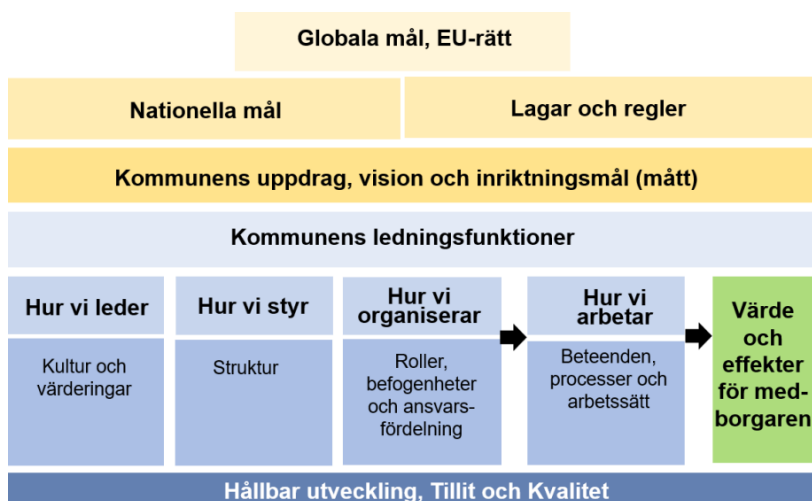
Karlshamns ska arbeta för innovativa och multifunktionella miljöåtgärder där varje skattekrone ska ge så bra effekt som möjligt. Vi ska arbeta för att Karlshamns kommun ska vara ett föredöme när det kommer till miljöarbete och ta ansvar för det samhälle vi lämnar efter oss till kommande generationer. Det representerar för oss ett gott förvaltarekap. Arbetet med miljön är viktigt och är avgörande för att bevara vår biologiska mångfald.



Styrning av Karlshamns kommun

Styrmodellen för Karlshamnskoncernen antogs av kommunfullmäktige under 2023. Syftet med modellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att skattemedel hanteras på ett effektivt sätt, att politiska mål uppnås och att en god ekonomisk hushållning säkras. Tydliga mål och prioriteringar samt ett långsiktigt, tillitsfullt och hållbart kvalitetsarbete hjälper organisationen att nå önskvärda resultat för dem som vi är till för.

Utgångspunkten för Karlshamns styrmodell är globala mål, nationella mål, det nationella uppdraget från lagar och förordningar samt lokala politiska beslut om styrdokument, vision och inriktningsmål. I samband med KF beslut om mål och budget för 2025-2027 togs beslut om 5 fokusområden, 7 inriktningsmål, övergripande inriktning miljö samt mått för Karlshamns



kommun. Fokusområden och inriktningsmål fastställs för varje mandatperiod i kommunprogrammet. Utöver detta fastställer kommunfullmäktige mål för den finansiella inriktningen.

För att genomföra kommunens uppdrag, vision och inriktningsmål och leverera värde och effekter till medborgaren bedriver vi en

verksamhet med tillit, kvalitet och hållbar utveckling som grund. Hur vi leder, hur vi styr och hur vi organiserar oss påverkar hur vi arbetar. Arbetet med kultur, värderingar, struktur samt roller/ansvar är viktiga byggstenar för att hur vi genomför vårt uppdrag. Detta i sin tur skapar värde för medborgare i Karlshamns kommun.

Utvecklingsstrategi för Karlshamn

Karlshamn utvecklas i en tid präglad av ökad osäkerhet, snabb teknikutveckling, demografiska förändringar och ett växande behov av klimatanpassning och robusthet. Mot denna bakgrund samlas kommunkoncernen kring visionen **"Karlshamn – en plats för liv och lust"**, där småstadens närhet kombineras med öppenhet mot omvärlden, och där människor och företag ges förutsättningar att växa i en trygg och hållbar miljö.



De kommande åren innebär ett tydligt omställningstryck. En ökande andel äldre, minskad andel i arbetsför ålder och höga förväntningar på välfärdens kvalitet sammanfaller med nya regelverk, bland annat en ny socialtjänstlag med stärkt fokus på förebyggande arbete och medborgarens behov. Samtidigt förstärks kraven inom beredskap, säkerhet och cybersäkerhet. Sammantaget begränsar detta handlingsutrymme och ställer krav på prioritering, struktur och ökad genomförandeförmåga.

Proaktivt systemledarskap

För att möta denna utveckling behöver Karlshamn förflytta sig från ett reaktivt till ett mer proaktivt arbetssätt. Ett ökat fokus på tidiga insatser, förebyggande arbete och långsiktiga effekter är avgörande för att stärka folkhälsa, trygghet och resurseffektivitet. Detta är en central del i att bygga ett robust samhälle som kan hantera både kriser och långsiktiga förändringar.

Styrningen behöver samtidigt utvecklas från optimering av enskilda verksamheter till ett tydligare systemledarskap. Det innebär att leda och utveckla kommunkoncernen som en helhet, med fokus på gemensamma effekter, tvärgående prioriteringar och samlad kapacitet. Planering och uppföljning ska i högre grad utgå från nuläge, önskad förflyttning och faktisk effekt, där kvalitet, genomförandekraft och invånarnas upplevelse vägs samman med ekonomiska resultat. En sådan balans är nödvändig för att säkerställa att resurser används där de gör störst nytta.

Stärka näringslivets förutsättningar

Näringslivets utveckling är en central del av Karlshamns långsiktiga konkurrenskraft. Kommunen ska aktivt verka för etableringar och investeringar och ta en tydlig roll i Sveriges återindustrialisering. Genom strategisk planering, inklusive översikts- och detaljplanering, skapas förutsättningar för attraktiva livsmiljöer och ett växande näringsliv i framkant.

Digital transformation

Digitalisering är en avgörande möjliggörare i omställningen. Den demografiska utvecklingen innebär ett minskat arbetskraftsutbud, vilket ställer krav på nya arbetssätt och ökad användning av digitala lösningar och automatisering. Gemensamma initiativ, såsom samverkan inom SKR, är viktiga för att accelerera utvecklingen.

Samverkan för att möta komplexa frågor

Samverkan är en strategisk förutsättning för att möta komplexa samhällsutmaningar. Genom samarbete med andra kommuner, näringsliv, civilsamhälle och statliga aktörer kan Karlshamn



stärka sin kompetensförsörjning, öka resurseffektiviteten och utveckla kvaliteten i verksamheterna.

Sammanfattningsvis behöver Karlshamn kombinera en tydlig långsiktig riktning med hög anpassningsförmåga. Genom stärkt systemledarskap, ökad proaktivitet och ett konsekvent fokus på effekt och värdeskapande skapas förutsättningar att realisera visionen om Karlshamn som en plats för liv och lust, inom ramen för en långsiktigt hållbar ekonomi och organisation.

Blekinges regionala utvecklingsstrategi

Blekinges regionala utvecklingsstrategi, växtplats Blekinge, ska bidra till långsiktigt hållbar utveckling, tillväxt och ökad livskvalitet med visionen att fler ska leva, arbeta och utvecklas i Blekinge. Växtplats Blekinge består av två strategiska områden och fyra utvecklingsområden; hållbar samhällsplanering, hög livskvalitet, god kompetensförsörjning samt växande näringsliv. Denna går hand i hand med Karlshamns kommuns vision.

<https://regionblekinge.se/regional-utveckling/om-regional-utveckling/vaxtplats-blekinge---blekinges-regionala-utvecklingsstrategi.html>

Karlshamns kommuns fokusområden

Följande fokusområden gäller under mandatperioden:

- Boendemiljö
- Kompetensförsörjning
- Attraktionskraft
- Näringsliv
- Trygghet



God ekonomisk hushållning

Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Kommunfullmäktige har beslutat om följande definition:

God ekonomisk hushållning definieras av tydliga hållbara mål, som leder till tidiga insatser och ansvarsfulla utvärderade prioriteringar, som är resurseffektiva och har en god kvalitet.

Åtgärder för en ekonomi i balans

Åtgärder för att nå en ekonomi i balans kan göras med kortsiktigt fokus eller med ett långsiktigt fokus. Att kortsiktigt dra i "handbromsen" för att uppnå ekonomiska effekter, leder ofta till negativa ekonomiska och kvalitetsmässiga konsekvenser på längre sikt. God ekonomisk hushållning i Karlshamns kommun utgår från tidiga insatser och utvärderade prioriteringar, vilket borgar för ett långsiktigt fokus i stället för kortsiktiga.

Långsiktigt övergripande arbete där kommunen systematiskt förändrar arbetssätt mot tidiga insatser, är grundläggande utgångspunkt i kommunens verksamheter. Förändringar för nya arbetssätt har pågått sedan ett antal år tillbaka och det har gett tydliga indikationer på ekonomiska effekter, då verksamhetens kostnader kan inrymmas inom skatter och bidrag. Övrigt pågående utvecklingsarbete med fokus på långsiktighet, systematik och tidiga insatser är införandet av en central inköpsfunktion, riktade insatser för lägre sjuktal, logistikprojektet, framtida kompetensförsörjning samt förbyggande arbete mot välfärdsbrottslighet.

Det finns inga enkla lösningar eller enstaka åtgärder som ensamt löser kommunens ekonomiska utmaningar. Effektiviseringar, återhållsamhet och samarbete över gränserna är ledstjärnor för hela kommunkoncernen. Effektivare användning av resurser behöver leda till bättre service för kommuninvånarna.

Effektfulla arbetssätt

Karlshamns kommuns definition av god ekonomisk hushållning innebär att varje skattekrone ska användas på ett sätt som skapar största möjliga värde för medborgarna – både idag och på lång sikt. I detta ingår även effektiviseringar, men effektivisering betyder mer än att bara spara pengar.



Det är viktigt att skilja mellan produktivitet och effektivitet. Produktivitet handlar enbart om resursåtgång i relation till volymer och tar inte hänsyn till kvalitet. Effektivitet däremot inkluderar både resurser, volymer och kvalitet. En åtgärd som försämrar verksamhetens kvalitet är därför ingen effektivisering, det är bara en besparing.

Effektivitet handlar alltid om relationen mellan de resurser vi använder och det värde vi skapar för invånare, brukare och samhälle. Effektiviteten ökar exempelvis när en verksamhet kan hantera större volymer utan att kvalitet eller resursförbrukning förändras, eller när samma kvalitet kan levereras med lägre resursåtgång. Det är detta som sammanfattas i uttrycket "**mer pang för pengarna**".

För att nå dit krävs effektfulla **arbetsätt** som bygger på:

- ett systematiskt arbete med ständiga förbättringar
- innovationsförmåga i vardagen
- långsiktigt hållbara mål
- ett tydligt fokus på kvalitet och nytta för medborgarna
- samverkan mellan kommun, region, lokalt näringsliv och civilsamhälle

Ledningen har ett centralt ansvar att skapa förutsättningar för detta, både genom styrning, kultur och arbetsätt. Den demografiska utvecklingen innebär att det blir allt viktigare att kontinuerligt utveckla processer, digitala lösningar och organisering för att frigöra tid, höja kvalitet och använda resurser smartare.

Att arbeta effektivt är en långsiktig process som kräver planering, genomförande, uppföljning och åtgärder. Genom att kvalitetssäkra förändringar och ha fullmäktiges mål som kompass kan kommunen säkerställa en verksamhet som är både hållbar och värdeskapande över tid.

Hållbar utveckling

Hållbarhet

Ett hållbart samhälle är en vision där ekonomisk tillväxt, social välfärd, kultur och miljöansvar balanseras för att säkerställa att dagens behov tillgodoses utan att äventyra framtida generationers möjligheter. Detta är något som kommunen kan sträva mot genom politiska beslut och staka ut en färdriktning.



Ekonomisk hållbarhet

Ekonomisk hållbarhet handlar om att effektivt använda resurser och att varje skattekrona används på ett så resurseffektivt sätt som möjligt. Det innebär också ett långsiktigt ansvarstagande med våra skattemedel och att bygga en ekonomi som inte tar för mycket av jordens resurser samtidigt som den främjar välbefinnande och innovation. Detta kräver att kommunen gör väl avvägda investeringar ur ett långsiktigt perspektiv, där vi nu utökar planeringen till 10 år.

Social hållbarhet

Individens förutsättningar och livsval ska inte påverka möjligheter till ett gott liv i Karlshamns kommun. Genom omsorg i livets alla skeden och ett samhälle där vi utgår från att varje människa är unik och värnar individens självbestämmande når vi en social hållbarhet. I ett hållbart samhälle får alla individer möjlighet att leva ett värdigt liv, med tillgång till utbildning, sjukvård i en trygg miljö. Sociala skyddsnet, demokratiskt deltagande och inkluderande samhällen är nyckeln till att skapa en gemenskap där alla kan bidra och dra nytta av samhällets framsteg.

Kulturell hållbarhet

Kulturell hållbarhet innebär att kultur integreras i samhällets utveckling. Kultur är inte bara en passiv del av samhället, utan kan aktivt bidra till social och ekonomisk utveckling. Kultur kan till exempel främja turism, skapa jobb och stärka lokala samhällen. Samtidigt måste utveckling ske på ett sätt som respekterar och bevarar kulturella värden.

Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet är en central del för att nå ett hållbart samhälle och handlar om att bevara naturresurser och ekosystem. Detta innebär att bevara biologisk mångfald och bland annat övergå till energikällor som har minst möjliga miljöpåverkan. För att nå ekologisk hållbarhet behöver vi även bli bättre på att dra nytta av de ekosystemtjänster naturen kan ge människan. Genom att minska avfall och maximera resursanvändningen kan vi även minimera vårt ekologiska fotavtryck.



Planeringsförutsättningar

Men de senaste årens globala skeenden har gett avtryck som får konsekvenser för både invånare och samhälle. Det påverkar också Karlshamns kommuns planering och planeringshorisont. Nedan presenteras de verksamhetsmässiga och ekonomiska förutsättningarna för planperioden.

Verksamhetsmässiga förutsättningar

Den demografiska utvecklingen innebär ett förstärkt omställningstryck. Andelen äldre ökar samtidigt som andelen i arbetsför ålder minskar, vilket leder till en växande försörjningsbörda. För Karlshamn är försörjningskvoten redan högre än rikets och väntas öka ytterligare under planperioden. Detta medför ökade behov inom vård och omsorg samtidigt som minskande barnkullar påverkar dimensioneringen av förskola och skola. Utvecklingen kräver en aktiv anpassning samt en tydlig prioritering mellan verksamheter.

Arbetslösheten är fortsatt högre än rikets nivå. Matchningsproblematik mellan arbetsgivarnas behov och arbetssökandes kompetens innebär risk för kvarstående arbetslöshet och svagare skattebas. Parallellt ökar konkurrensen om arbetskraften till följd av den demografiska utvecklingen. Kommunkoncernens långsiktiga leveransförmåga är därför beroende av att attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens samt att effektivisera arbetssätt och fullt ut nyttja digitaliseringens möjligheter.

Utvecklingen inom utbildningsområdet är tudelad. Av ungdomarna som är folkbokförda i kommunen når färre gymnasiebehörighet samtidigt som fler fullföljer gymnasiet. Detta kan innebära både risker och möjligheter för framtida kompetensförsörjning och etablering på arbetsmarknaden.

Den psykiska ohälsan ökar nationellt och skillnader i hälsa mellan olika grupper består. Ojämliga livsvillkor påverkar långsiktigt kommunens kostnader, sysselsättning och sociala sammanhållning. Ett kunskapsbaserat och förebyggande arbetssätt är avgörande för att minska framtida belastning på välfärdssystemen.

Invånarnas förväntningar på tillgänglighet, service och kvalitet fortsätter att öka i takt med samhälls- och teknikutvecklingen. Detta förstärker behovet av effektivisering, digital utveckling och tydliga prioriteringar för att säkerställa långsiktig ekonomisk hållbarhet utan att kvaliteten urholkas.



Klimatförändringar, ett försämrat säkerhetspolitiskt läge och ökade krav på civilt försvar innebär att kommunen behöver stärka sin robusthet och beredskap. Investeringar i klimatanpassning, krisberedskap och informationssäkerhet är nödvändiga för att säkerställa samhällsviktig verksamhet.

Planperioden präglas dessutom av flera betydande lag- och regeländringar, bland annat ny socialtjänstlag, skärpta aktivitetskrav inom ekonomiskt bistånd, utökade krav inom krisberedskap och cybersäkerhet samt förändrade regler för informationsdelning. Detta sammantaget ställer höga krav på omställningsförmåga och systematisk uppföljning.



Befolkningsutveckling 2025 och framåt

Under 2025 minskade folkmängden i Karlshamns kommun med 109 personer, från 31 751 till 31 642 invånare. Orsaken till den minskade befolkningen var ett flyttnetto på -11 personer och ett födelsenetto på -105 personer. Under året flyttade 1 240 personer till Karlshamn, vilket var fler än 2024. Antalet personer som flyttade från kommunen minskade med 48 personer jämfört med året innan, från 1 299 till 1 251. Flyttnettot (antalet inflyttade minus utflyttade) under 2025 var således -11 personer.

Det föddes 245 barn under 2025, 6 fler än 2024. Antalet personer som avled var 350 vilket är 65 färre än året innan. Sammantaget ger detta ett födelsenetto (antalet födda minus döda) under året på -105 personer.

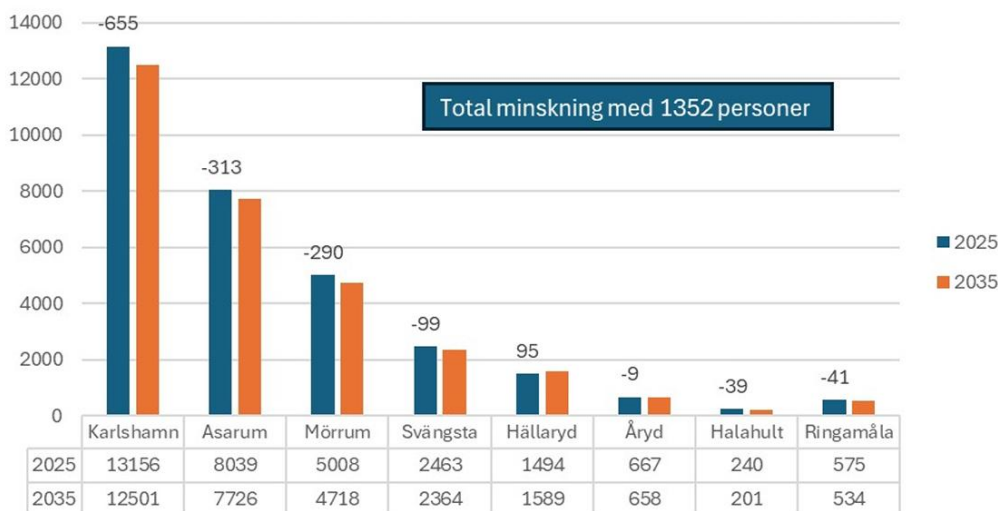
Befolkningens förväntade utveckling 2026–2035

Under prognosperioden 2026–2035 kommer folkmängden i Karlshamns kommun att minska med 1 352 invånare, från 31 642 till 30 290 personer. Befolkningen kommer framför allt minska i delområdena Karlshamn, Asarum och Mörrum. Flyttnettot förväntas bli i genomsnitt 38 personer per år och födelsenettet -172 personer per år. Totalt ger detta en förändring med 134 personer per år. Antalet inflyttade beräknas bli i genomsnitt 1 258 personer per år medan antalet utflyttade skattas till 1 220 personer. Detta ger ett årligt flyttnetto på 38 personer för varje år under prognosperioden.

Antalet barn som föds förväntas vara 237 per år i genomsnitt under prognosperioden medan antalet avlidna skattas till 409 personer. Detta medför en befolkningsförändring med -172 personer per år.



Befolkningsutveckling i delområden 2025 och prognos 2035



Modern personalpolitik

En modern, hållbar personalpolitik är en förutsättning för välfungerande verksamheter och hälsosamma arbetsplatser. Sambandet mellan ekonomi, verksamhet och personal är starkt, och som arbetsgivare är det avgörande att värna en god personalpolitik som skapar förutsättningar för alla tre benen. I policy för hållbar personalpolitik, antagen av KF 2022-05-23, anges kommunkoncernens viljeinriktning inom det personalpolitiska området. Policyn är grunden för ett gemensamt synsätt och en likartad personalpolitik.

För att klara kompetensförsörjningen framöver behöver kommun och koncern rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. Att behålla kompetenta medarbetare och chefer är centralt både för att skapa kontinuitet och kvalitet och för att undvika merkostnader som uppstår i samband med personalomsättning. SKR:s nio strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning kan ses som ett paraply för de personalpolitiska insatser som behöver vara i fokus de kommande åren. Samtliga insatser kräver kontinuitet och systematik för att skapa varaktig effekt. Satsningen Action plan sätter särskilt fokus på de tre strategierna *friskfaktorer, omställning och arbeta mer och längre*.



Synliggör lön, villkor och förmåner

För att locka och behålla kompetenta medarbetare är det av yttersta vikt att erbjuda goda anställningsvillkor, en positiv arbetsmiljö samt möjligheter till attraktiva uppdrag och personlig utveckling. Flexibilitet, såsom möjligheten att arbeta hemifrån, fortsätter också att vara en lockande möjlighet för vissa medarbetargrupper.

I broschyren *Säg hej till ditt kollektivavtal!* finns de viktigaste förmånerna för att medarbetarna ska ha ett bra och förmånligt arbetsliv samlade. Det nya pensionsavtalet stärker villkoren för välfärdens medarbetare vilket ökar arbetsgivarens attraktivitet. Med hjälp av intern kommunikation kan kommunen synliggöra och marknadsföra förmånerna för att skapa medvetenhet och sprida kunskap.

Stärk chefs förutsättningar att leda

Att kontinuerligt och systematiskt stärka chefs förutsättningar och möjligheter att framgångsrikt utföra sina uppdrag är en avgörande framgångsfaktor för hela organisationen. Arbetet med *Fokus Chefer*, där chefernas förutsättningar har undersökts utifrån forskningen om chef i offentlig sektor, har resulterat i ett antal insatser, bland annat ledarutveckling för erfarna chefer och chef som leder chef. När det gäller omsättningen på chefer kan konstateras att trenden går i rätt riktning, med minskad omsättning och ökad kontinuitet. Fortsatt arbete krävs för att ytterligare förbättra förutsättningarna. Här är introduktion, stödfunktioner, interna



utbildningar, läns gemensamt ledarprogram och framtida chefer, mentorskap, ledarstöd och möjlighet till erfarenhetsutbyte viktiga delar att fortsätta arbeta med.

Använd kompetensen rätt

I takt med att kompetensförsörjningsutmaningen ökar krävs ett intensifierat arbete med att använda den kompetens vi har tillgång till. Det handlar både om att få personalen att räkna till och om att göra uppdragen attraktiva så att varje medarbetare får arbeta med det den har kvalifikationer för. Att hitta modeller för att administrativt och praktiskt avlasta professionen är därmed ett viktigt fokusområde.

Utnyttja teknikens möjligheter

Vårt förhållningssätt behöver vara att alltid undersöka digitala lösningar först, så att tekniken kan avlasta och underlätta. Det finns flera utmaningar i detta, såsom rådande lagstiftning och säkerhetsaspekten. Som arbetsgivare är det nödvändigt att synliggöra detta och att arbeta för att hitta kreativa lösningar, vilket ligger väl i linje med SKR:s digitaliseringsstrategi. På webbsidan *My AI för kommuner* samlas goda exempel på AI-initiativ från kommuner i hela landet, i syfte att skapa en gemensam lärandeplattform och ge stöd i arbetet.

Rekrytera och attrahera bredare

För att öka förutsättningarna för framgångsrika rekryteringar har rekryteringsprocessen utvecklats utifrån modellen kompetensbaserad rekrytering. I detta arbete ligger också en rekryteringsutbildning för alla chefer.

Till en lyckad rekrytering hör en välstrukturerad och innehållsrik introduktion som möter behoven av samhörighet och tydlighet i roller. På övergripande nivå har introduktionen digitaliserats för att göras mer lättillgänglig, likvärdig och för att avlasta chefer. Arbetet pågår nu för att ytterligare förbättra och paketera chefsintroduktionen.

Att aktivt arbeta med elever och unga vuxna i form av PRAO, praktik, arbetsmarknadsaktiviteter etcetera är en nyckelfaktor för framtida kompetensförsörjning. Detta arbete har därför fått ökat fokus, bland annat genom en yrkesinformatör, vilket behöver fortsätta.



Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

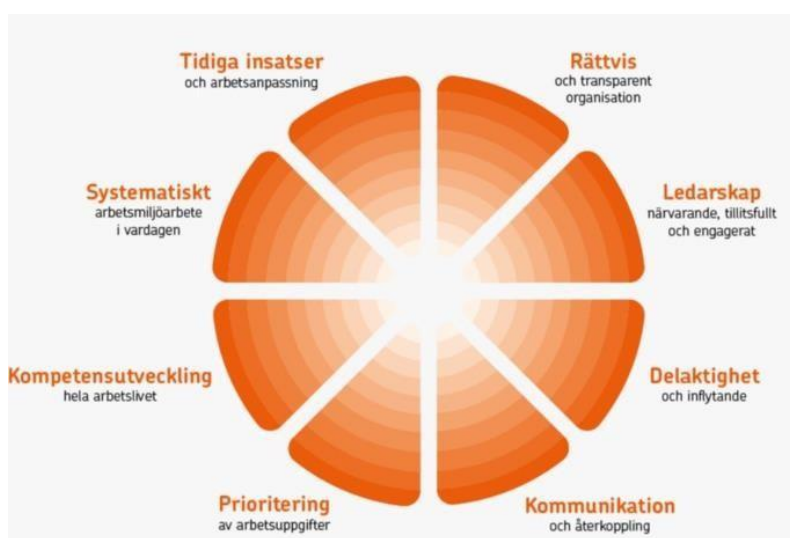
Medarbetarna är våra viktigaste ambassadörer för att stärka arbetsgivarvarumärket. Att arbeta för att få medarbetare att trivas och utvecklas är därför avgörande, både för att behålla och rekrytera.

Fortsatt arbete krävs för att skapa förutsättningar för en lärande organisation med utrymme för det professionella omdömet, där fokus inte ligger på vem som gjorde fel, utan på vad vi kan lära och hur vi kan förebygga att det händer igen. Fortsatt fokus krävs också på att skapa balans mellan upplevda krav och upplevd kontroll, så att arbetet innehåller påverkansmöjligheter och innebär en rimlig arbetsbelastning. Då skapas också förutsättningar för kompetensutveckling som främjar såväl den professionella utvecklingen som den personliga. Omställningsavtalet och möjlighet till intern omställning genom utbildningskontrakt, utbildningsinsatser inom ramen för riktade statsbidrag och fritidsstudier är viktiga möjliggörare.

Arbetet med omställning behöver intensifieras de närmaste åren, då behoven inom förskola/skola minskar samtidigt som behoven inom omsorg ökar.

Arbeta med friskfaktorer

Flera forskningsstudier har konstaterat att ett antal identifierade friskfaktorer skapar välmående och högpresterande arbetsplatser. Att aktivt, systematiskt och långsiktigt arbeta med friskfaktorerna leder till en bättre arbetsmiljö, lägre sjukfrånvaro och bättre verksamhet.





Genom att utbilda chefer och skyddsombud i friskfaktorer i arbetsmiljöutbildningen samt att i olika processer aktivt använda dem, tillsammans med annat främjande material från den partsgemensamma organisationen Sunt Arbetsliv, tar vi oss framåt i detta arbete. Ytterligare insatser krävs och är på gång för att än mer systematiskt arbeta med friskfaktorerna som en naturlig del av verksamheten. I figuren nedan visas ett antal friskfaktorer: Sjukskrivningar i allmänhet och korttidssjukfrånvaro i synnerhet är kostsam och minskar verksamhetens effektivitet. Utvecklingsarbetet för att minska sjukfrånvaron, med särskilt fokus på den korta sjukfrånvaron, fortsätter därför med systematiserade, standardiserade och synkroniserade insatser på organisations, grupp- och individnivå. Arbetet har gett resultat och trenden pekar i rätt riktning med en minskad sjukfrånvaro både avseende lång och kort.

Under EU:s arbetsmiljövecka i höst planeras partsgemensamt för aktiviteter för i första hand målgrupperna chefer, skyddsombud och hälsoinspiratörer. Syftet är att sätta fokus på arbetsmiljöfrågorna, ge inspiration och att få fler att engagera sig som skyddsombud.

Underlätta för fler att arbeta mer och längre

I ett hållbart arbetsliv med hållbara arbetsdagar är arbetet organiserat utifrån en ändamålsenlig bemanning och det finns det utrymme för pauser i form av återhämtning, rörelse och reflektion. Schema och bemanning behöver byggas utifrån att nyttja varje medarbetares kompetens på bästa sätt samt utifrån kontinuitet och stabilitet med verksamhetens behov i centrum.

Om fler arbetade på en högre sysselsättningsgrad än idag, skulle behovet av ytterligare personal minska. Samma sak gäller om fler förlängde sitt arbetsliv. Här behöver vi som arbetsgivare säkerställa en god arbetsmiljö hela yrkeslivet, samt vara öppna för flexibilitet avseende arbetsupplägg och anställningsform.

Värna arbetstiden

Att värna arbetstiden hänger ihop med strategin om att underlätta för fler att arbeta mer och längre, samt med övriga strategier utifrån målsättningen att varje skattekrona ska användas så värdeskapande som möjligt. Medarbetare som känner trygghet och att tillvaron är meningsfull, begriplig och hanterbar presterar bättre och bidrar mer. Att som arbetsgivare värna att arbetstiden används ändamålsenligt är därför en lönsam investering, för varje enskild medbetare, för arbetsgruppen och för dem vi är till för.



Uppdraget i den kommunala verksamheten

Karlshamns kommuns budget behöver utformas utifrån ett förändrat uppdrag där både lagstiftning, demografiska förutsättningar och omvärldsläge ställer nya krav på prioritering, styrning och resursanvändning. Kommunens grundläggande uppdrag regleras av kommunallagen och omfattande speciallagstiftning, vilka i första hand ansvar för utbildning, socialtjänst och omsorg, samhällsbyggnad, miljö, säkerhet samt myndighetsutövning och demokrati. Dessa lagstadgade åtaganden bör alltid ges företräde i budgetprocessen. Därutöver bedriver kommunen frivillig verksamhet inom bland annat kultur, fritid och näringslivsutveckling, vilka behöver rymmas inom kommunens ekonomiska bärkraft.

Den nya socialtjänstlagen, som trädde i kraft den 1 juli 2025, innebär en tydlig förskjutning av kommunens sociala uppdrag. Socialtjänstens arbete ska i högre grad vara förebyggande, tidigt och lätt tillgängligt, med fokus på samverkan, kunskapsbaserade insatser och ökad helhetssyn. Kommunen har dessutom fått ett utökat ansvar för planering av socialtjänstens verksamhet samt möjlighet att erbjuda vissa insatser utan individuell behovsprövning. Detta innebär att budgeten behöver stödja en omställning från reaktiva och resurskrävande insatser till förebyggande arbete som på sikt kan dämpa kostnadsutvecklingen. Samtidigt medför omställningen ett behov av utvecklingsmedel, kompetensförstärkning och förbättrad uppföljning, vilket kan innebära ökade kostnader på kort sikt.

Parallellt med dessa lagförändringar präglas Karlshamns kommun av en demografisk utveckling med minskande befolkning, negativt födelseöverskott och en ökande andel äldre invånare. Antalet invånare i yrkesverksam ålder minskar, vilket innebär ett successivt svagare skatteunderlag samtidigt som behovet av äldreomsorg, vård- och omsorgsnära insatser samt förebyggande hälsoarbete ökar. Samtidigt minskar underlaget för delar av utbildningsverksamheten. Dessa strukturella förändringar är långsiktiga och kan inte mötas med tillfälliga effektiviseringar, utan kräver anpassning av verksamhetens omfattning, organisation och lokalförsörjning.

Därutöver påverkas kommunens uppdrag i ökande grad av ett förändrat omvärldsläge med ökad geopolitisk osäkerhet, klimatrelaterade risker och högre krav på samhällsrobusthet. Kommunernas ansvar för krisberedskap och civilt försvar har stärkts och förväntningarna på den kommunala förmågan att planera, samordna och upprätthålla samhällsviktig verksamhet vid kris eller höjd beredskap har ökat. Detta innebär att budgeten behöver säkerställa tillräckliga resurser för beredskapsplanering, kontinuitetshantering, säkerhet, samverkan och



utbildning, samt för att upprätthålla motståndskraft inom välfärdsverksamheterna även under påfrestade förhållanden.

Risker, möjligheter och utmaningar för kommunkoncernen

Riskerna har förändrats över tid. För bara ett par år sedan var det otänkbart med krig i närområdet, att räntan skulle gå över 3 % och att barnafödandet skulle bli obefintligt. Nedan följer nu kända risker:

- Framtida kompetensförsörjning när konkurrensen om arbetskraften ökar
- Statsbidragen uteblir som finansierar grunduppdrag i kommunen
- Finansiella utrymmet är begränsat och det saknas finansiering till stora och/eller akuta investeringar.
- Robusthet – nya hot i omvärlden och i framtiden
- Välfärdsbrottslighet
- Styrning av kommunkoncern där helhetssyn och styrning behöver utvecklas vidare
- Aktieägartillskott där den grundläggande verksamheten trängs undan.
- Kajerna

Möjligheter för kommunen

- Social hållbarhet - hälsofrämjande miljöer och levnadsvanor
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Fokus chefer
- Omställningsarbete
- Samverkan med civilsamhället
- Rätt använd kompetens – hög kompetens finns i kommunens verksamheter
- Campus Carlshamn
- Helhetssyn och långsiktighet
- Omvärldsbevakning
- Modet att fatta ”obekväma beslut”
- Lärdomar av arbetet i pandemin
- Automation och digitalisering (API) och AI
- Utvecklade verksamhetssystem och beslutsstödsystem
- Våga ersätta personal med teknik
- Aktuell forskning / beprövad erfarenhet och nya arbetsmetoder
- Utvecklat analysarbete så att resurser används på ett optimalt sätt och att verksamheterna ständigt förbättras
- Ökad andel externa utförare i våra verksamheter
- Skapa långsiktiga strukturer för medskapande med medborgaren

Möjligheter för bolagen

- Sydostlänken



- Nya ägardirektiv med helhet, tydlighet och förutsägbarhet
- Hög kundnöjdhet i flera bolag
- Höga medarbetarindex i flera bolag
- Pågående arbete för framtidens vattenförsörjning
- Högre självfinansieringsgrad gällande investeringar för planperioden
- Nuvärdesmodell framtagen för implementering
- Amortering av låneskuld inarbetad hos flera bolag – låneskulden sjönk 2024.
- Lån för Social hållbarhet - mångfald, inkludering och ökad integration
- Samordning i kommunkoncernen och goda samarbeten som gynnar medborgarna.
- Utökad samverkan
- Innovationer i spåren av kris, katastrof och klimatförändringar
- Nationell nod för Energimyndigheten
- Samarbete inom kommunkoncernen gällande kompetens
- Utvecklad dialog

Utmaningar för kommunen

- Befolkningsutveckling, demografi, volymförändringar och lokalförsörjning vilket kräver omprioriteringar
- Statliga satsningar, riktade statsbidrag och förändringar i förordningar
- Psykisk hälsa samt ANDT (alkohol, narkotika, doping och tobak)
- Hög belåning
- Lagar och föreskrifter - att efterleva t ex GDPR, Miljöförbund, brandskydd, upphandling/avtal
- Ny socialtjänstlag, god och nära vård och de omställningar som följer
- Aktuella lokala, regionala, nationella, globala företeelser – ex. sortera bland information och ”desinformation”
- Sjukfrånvaron
- Att lämna goda förutsättningar till kommande generationer
- Förväntningar från invånare, näringsliv m.fl.
- Ökad andel externa utförare i våra verksamheter
- Misstron mot experter och myndigheter är en växande tendens

Utmaningar för bolagen

- Säkerhetsläget i omvärlden med infrastruktur, totalförsvaret, handelskrig osv.
- Stora kapitalintensiva investeringar
- Låg lönsamhet i flera bolag
- Konjunktorkänsliga verksamheter
- Inflation och ökande räntekostnader
- Begränsat låneutrymme för att lämna kommunal borgen till koncernbolag
- Ständiga prioriteringar för att göra rätt investeringar
- Dotterbolag med budgeterade obalanser för planperioden
- Skapa långsiktiga förutsättningar med en tydlig målbild
- Eftersatt underhåll i flera bolag
- Förändrad lagstiftning och nya regelverk kräver tid och resurser



Ekonomiska förutsättningar

De ekonomiska förutsättningarna är sedan länge tämligen ansträngda men vi ser med 2025 års hiskligt goda resultat att vi är på rätt väg! Stora investeringsbehov, bolag som budgeterar negativa resultat, högre räntekostnader, ny inflationspåverkan och svagt skatteunderlag. Kommunkoncernen står inför två större investeringar, gällande vattenförsörjning och utbyggnad av Sydostlänken, som måste finansieras utan att framtida generationer får en "ryggsäck" att hantera. Utöver de här finns stora investeringsbehov i hamnen och i kommunens anläggningar.

Kostnadsnivån bedöms vara fortsatt hanterbar i den kommunala verksamheten. Det behövs ständiga ansträngningar för att säkerställa en budget i balans under 2027 och inför 2028–2029. I de kommunala bolagen varierar de ekonomiska förutsättningarna för framtiden. Det kan dock konstateras att avkastningen för flertalet bolag är för låg och det finns en belåning som måste hanteras inom snar framtid, för att undvika hotet att inte kunna genomföra nödvändiga framtida investeringar. För en långsiktigt hållbar ekonomi i kommunkoncernen krävs en ansträngning för att generera högre resultat som kan återställa soliditeten att nå de finansiella målen. I den kommunala verksamheten skulle det innebära ett långsiktigt resultat på minst + 4% de kommande åren för att arbeta bort ryggsäcken (skuldnivån) och i bolagskoncernen motsvarande branschindex för de olika bolagens verksamhetsområden.

Ingen kompensation föreslås för prisökningar, vilket innebär att det ställs krav på förvaltningarna att hantera den eventuellt överskjutande del inom befintliga ramar.

Det har varit känt att den demografiska utvecklingen i samhället kommer att innebära att försörjningskvoten succesivt ökar och att kompetensförsörjning är hotad. Det senare kopplat till ökade behov inom bl.a. vård och omsorg, serviceyrken med flera, där det kommer att saknas arbetskraft. Den nya negativa befolkningsutvecklingen förstärker utmaningarna ytterligare en nivå och påverkar på sikt ekonomin. Dels lägre skatteintäkter och dels kostnader per elev/brukare/medborgare som ökar om ingen omställning genomförs. Kraven på att utveckla arbetssätt och skapa en effektiv verksamhet är mer angeläget än tidigare!

Vidare är statsbidragen i den kommunala verksamheten nyckfulla vad gäller inriktning, storlek och utifrån en planeringshorisont. Statsbidrag medför en möjlig kvalitetsökning och satsningar men medför i ett inledande skede ett utökat arbete för olika kommunala verksamheter.



Verksamheterna måste snabbt förstå villkoren för nya statsbidrag för att kunna använda dem optimalt i verksamheten. Flera statsbidrag är tänkta att löpa under flera år vilket kommer påverka utfall och budget framåt. Karlshamn ska inte använda statsbidragen för att bygga upp organisationer som varaktigt skapar kostnadshöjande åtgärder.

Förutsättningar/ Utgångsläge

KS bidrag förbund	Räddningstjänsten 2027: 2,8% , 2028: 2,8%, 2029: 2,8 % Miljöförbundet 2027: 4,6%, 2028: 4,6%, 2029: 4,6 %
Övriga nämnder	Samma budget som 2026 plus komp. löneökn, arb.givaravg och kap.kostn
Löner	Löneläge 2025 i nämnderna
PO-pålägg	PO-pålägg 2026 40,51%, prel 2027 SKR 260429, def besked december
Inflation	Ingen kompensation för prisökningar nämnder 2027-2029 (PKV övrig förbrukning 2027: 2,5%, 2028: 2,6%, 2029 2,6% SKR 260226)
Pensioner	KPA prognos dec 2025
Kapitalkostnader	Beräknade enligt budget 2026-2027 och plan 2028-2029
KS anslag till ff	2027-2029: 2 mnkr per år
KS anslag löner	2027: 3,0% (SKR 3,5%), 2028: 3,0% (SKR 3,5%), 2029: 3,0% (SKR 3,5%) 260226
KS anslag drift större investeringsprojekt	2027-2029: 5 mnkr per år
KS anslag drift mindre investeringsprojekt	2027-2029: 1 mnkr per år
Skatter och bidrag	SKR skatteprognos 260226 inkl skattesänkning 17 öre 2027 Ny prognos LSS-utjämningsbidrag SCB 260618
Befolkningsprognos	Årlig minskning per 31/12; 2026: -171, 2027: -160, 2028: -153, 2029: -144 invånare
Internränta	2027-2029: 2,75%, SKR internränta för år 2027 260212
Ränta nyupplåning	2027: 3,3%, 2028: 3,4%, 2029: 3,5%
RUR	Möjlig att använda 2027, SKR skatteprognos 260226
Budgeterat resultat	2,0% av skatter och bidrag 2027, 4,0% 2028, 4,0% 2029

Ekonomiska förutsättningar och känslighetsanalys

De ekonomiska förutsättningarna presenteras i tabellen nedan. En känslighetsanalys för den kommunala verksamheten visar att en löneökning med 1% motsvarar ca 19 mnkr, ränteförändring på 1% motsvarar ca 8 mnkr (på befintliga lån), skatteförändring 1 kr motsvarar ca 87 mnkr/år och 1 ny invånare genererar ca 60 tkr/år.



Finanspolitisk inriktning

Att stärka den kommunala ekonomin och skapa hållbara förutsättningar för framtiden är viktigt.

Förslag till finansiella mål för Mål och budget 2027–2029

- En överskottsgrad på minst 2% för den kommunala verksamheten
- En överskottsgrad som går mot 4% från år 2028 och framåt för den kommunala verksamheten

- Soliditet i kommunen på minst 40 procent för den kommunala verksamheten
- Soliditet i kommunen på minst 43 procent från år 2029 för att nå soliditeten 48 procent inom fem år för den kommunala verksamheten (exklusive belåning för Sydostlänken)

- Soliditet för kommunkoncernen på minst 25 procent
- Soliditet för kommunkoncernen på minst 29 procent från år 2028 för att nå 30 procent inom fem år exkl. Framtidavattenförsörjning

För att uppnå en genomsnittlig överskottsgrad på minst 4 procent från och med 2028 krävs omfattande anpassningar i verksamheterna. Att kortsiktigt dra i "handbromsen" för att uppnå ekonomiska effekter, leder ofta till negativa ekonomiska och kvalitetsmässiga konsekvenser på längre sikt. Av den här anledningen föreslås därför anpassningar som ökar successivt under den kommande treårsperioden och ger förutsättningar för en hållbar ekonomi med överskottsmål på 4,0 procent. Soliditeten, som är beroende av överskottsmålet, kan då bibehållas och stärkas på långsikt.

Nyckeltal (soliditet, självfinansiering, överskottsmål)

Karlshamns kommuns ekonomiska utmaning består i att stärka soliditeten samtidigt som stora investeringar pressar skuldsättningen.

Soliditet visar hur stark ekonomin är i ett företag eller en kommun. Den beskriver hur stor del av tillgångarna som är finansierade med eget kapital. En hög soliditet betyder att ekonomin är stabil. Karlshamns kommun hade en stabil soliditet fram till omkring 2016–2017. Efter det har resultaten försämrats, vilket har gjort att soliditeten har sjunkit.

Mot denna bakgrund justerades de finansiella målen inför 2026 för att bättre spegla kommunens faktiska förutsättningar. Samtidigt sattes ett tydligt långsiktigt mål: att stegvis stärka soliditeten över tid.

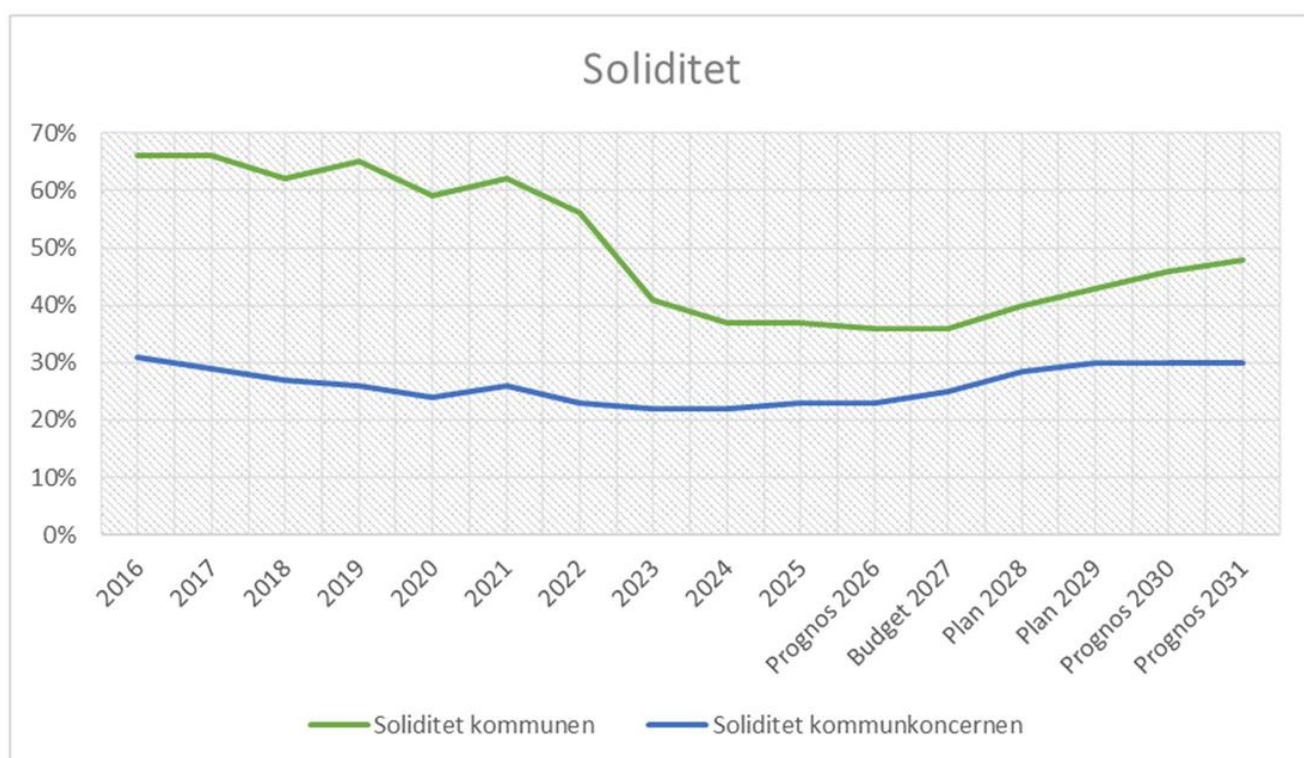
Beslutade finansiella mål i "Mål och budget 2026–2028" gällande soliditeten:



- Soliditet i kommunen på minst 45 procent i genomsnitt över en treårsperiod för den kommunala verksamheten
- Soliditet i kommunen på minst 48 procent från år 2028 för att nå soliditeten 50 procent inom fem år för den kommunala verksamheten
- Soliditet för kommunkoncernen på minst 25 procent i genomsnitt över en treårsperiod
- Soliditet för kommunkoncernen på minst 28 procent från år 2028 för att nå 30 procent inom fem år

I relation till dessa mål kan konstateras att soliditeten per den 31 december 2025 uppgår till 23 procent i kommunkoncernen, vilket är en ökning från 22 procent året innan. För kommunen uppgick soliditeten till 37 procent, vilket är oförändrat jämfört med föregående år.

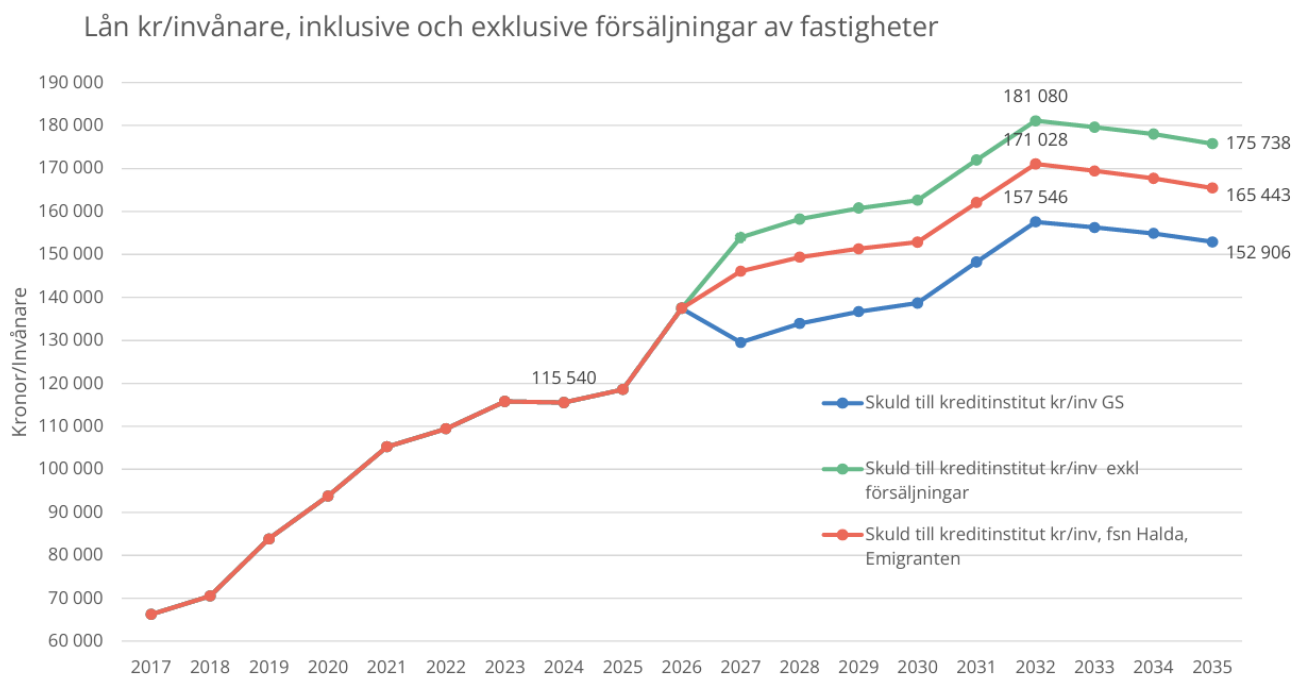
Utöver resultatnivån har soliditeten under 2025 även påverkats av införandet av nya redovisningsregler för finansiell leasing. Det innebär att vissa hyresavtal och leasade tillgångar nu räknas som investeringar tillsammans med en skuld. Detta gör att kommunens balansräkning blir större och den redovisade skulden ökar. Kostnader som tidigare redovisades som hyra räknas nu i stället som avskrivningar och ränta.





Sammantaget leder implementeringen av regelverket gällande finansiell leasing till en lägre soliditet och på grund av de nya reglerna behöver kommunens finansiella mål ses över igen och anpassas till en ny nivå som inkluderar detta.

Parallellt med utvecklingen av soliditeten har kommunens skuldsättning ökat över tid och bedöms fortsätta att öka framåt. Detta är i huvudsak kopplat till stora investeringar. Skulden till kreditinstitut per invånare uppgick till 66 tkr/invånare 2017 och 8 år senare 2025 till 117 tkr/invånare. Den totala skulden till kreditinstitut uppgår till 3 697 mnkr 2025-12-31. Karlshamn har investerat tidigare i större projekt såsom Mörrums skola, Jössarinken, RoRo terminalen, Emigranten och fiberutbyggnaden. Därtill planeras fortsatt stora investeringar inom VA, hamnverksamhet, Sydostlänk med mera kommer att öka på skulden ytterligare och beräkningar visar att skulden per invånare kommer att uppgå till 153 tkr/invånare 2035, baserat på de beslut Kommunfullmäktige beslutat fram till utgången av år 2025, med byggnation av Framtidens vattenförsörjning och Sydostlänken samt bostäder och fastigheter avyttras. År 2032 prognostiseras en topp där skuldsättningen per invånare når 158 tkr/invånare.



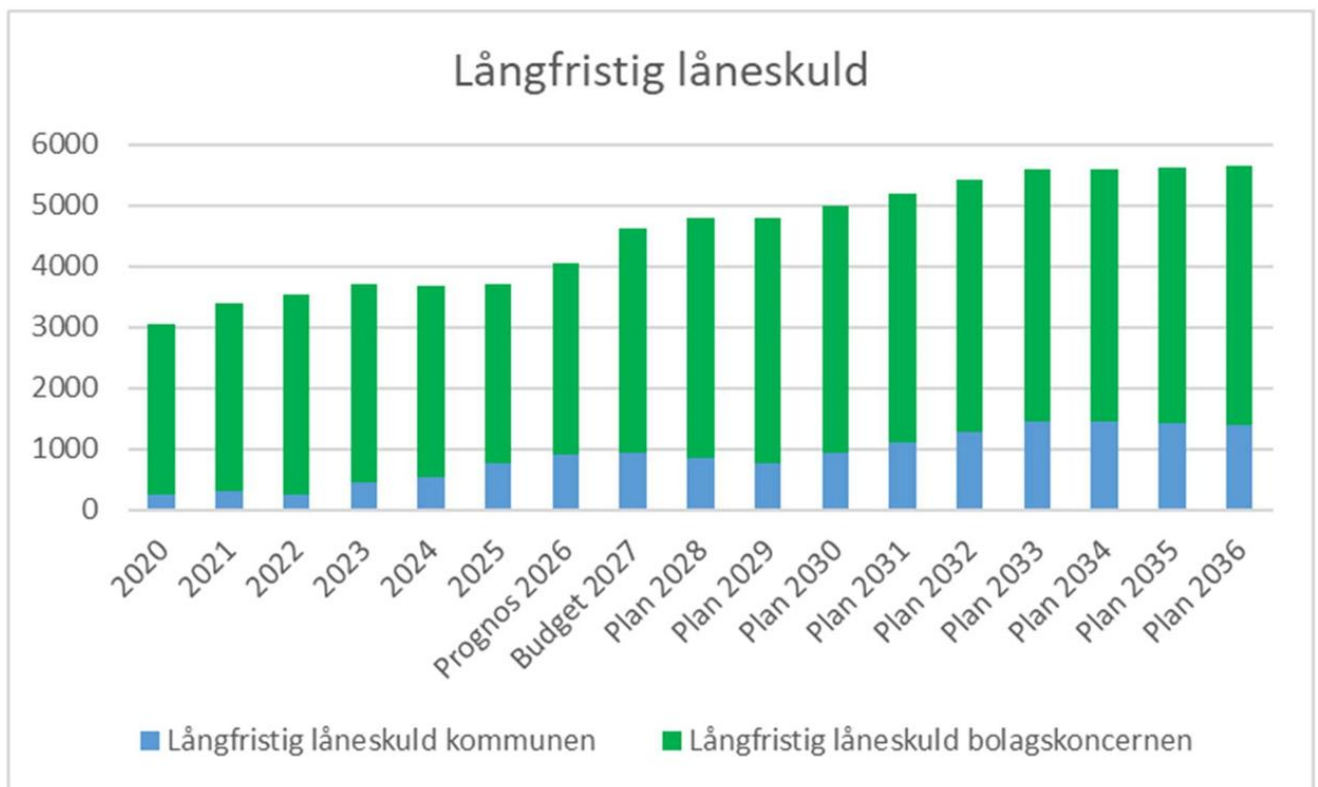
Tabell: Scenario om ingen avyttring sker av fastigheter (grön) samt om enbart Halda/Emigranten avyttras (röd).

Även om ökande skuldsättning inte är unik för Karlshamn, ligger kommunen i den övre delen av spannet jämfört med liknande kommuner samt kommuner med hamnverksamhet. Detta



framgår i jämförelser för 2024 där skuld per invånare ställs mot kommuner med liknande demografi, befolkningsstorlek och strukturella förutsättningar.

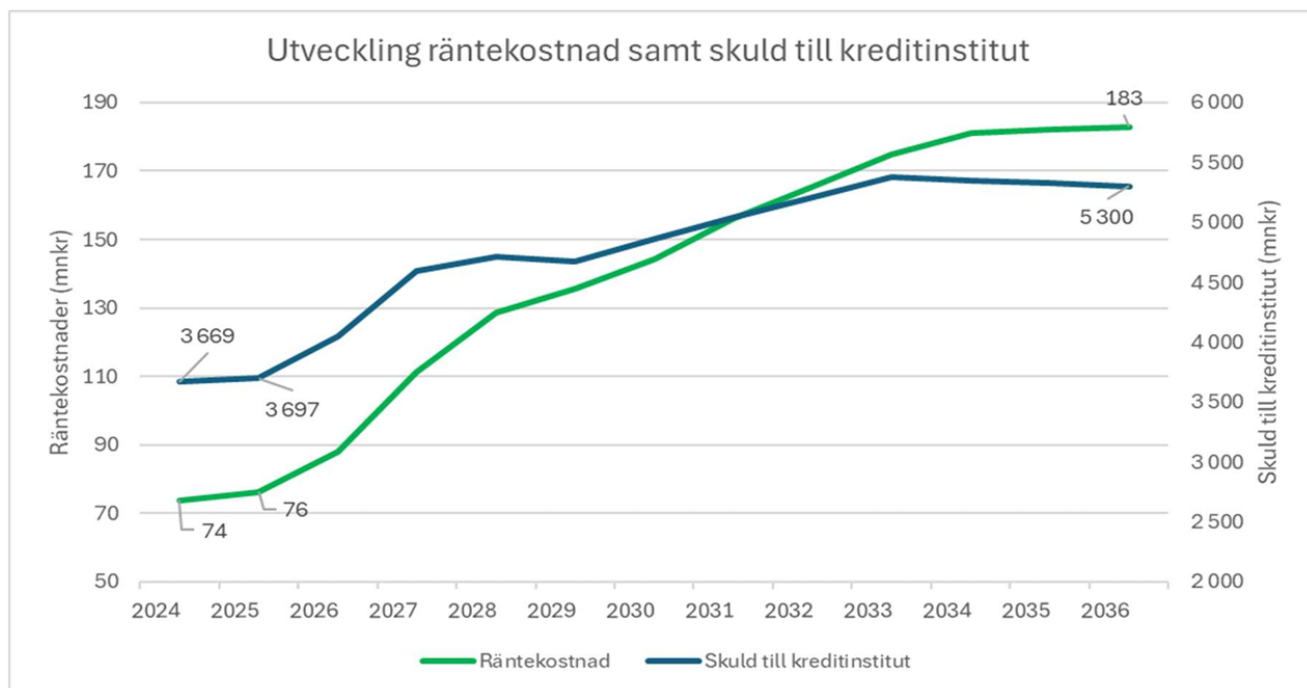
Den finansiella analysen visar att koncernen har en god återbetalningsförmåga på kort sikt, men att kommunen står inför betydande strukturella risker kopplade till demografi, investeringsvolym och räntekänslighet. En central utmaning är att soliditeten behöver stärkas och att resultatnivån måste förbättras för att långsiktigt hantera skuldsättningen. Prognosen för skuldsättningen framåt pekar också på hur räntekostnaderna stiger successivt, även utan ytterligare upplåning efter 2025, på grund av refinansiering till högre räntor.



Sammantaget visar den finansiella analysen att kommunkoncernen har en god återbetalningsförmåga på kort sikt. Samtidigt står kommunen inför betydande strukturella risker kopplade till demografisk utveckling, hög investeringsvolym och räntekänslighet. En central utmaning är att soliditeten behöver stärkas och att resultatnivån måste förbättras för att långsiktigt kunna hantera den ökande skuldsättningen. Prognosen framåt visar även att



räntekostnaderna stiger successivt, även utan ytterligare upplåning efter 2025, till följd av refinansiering till högre räntor.



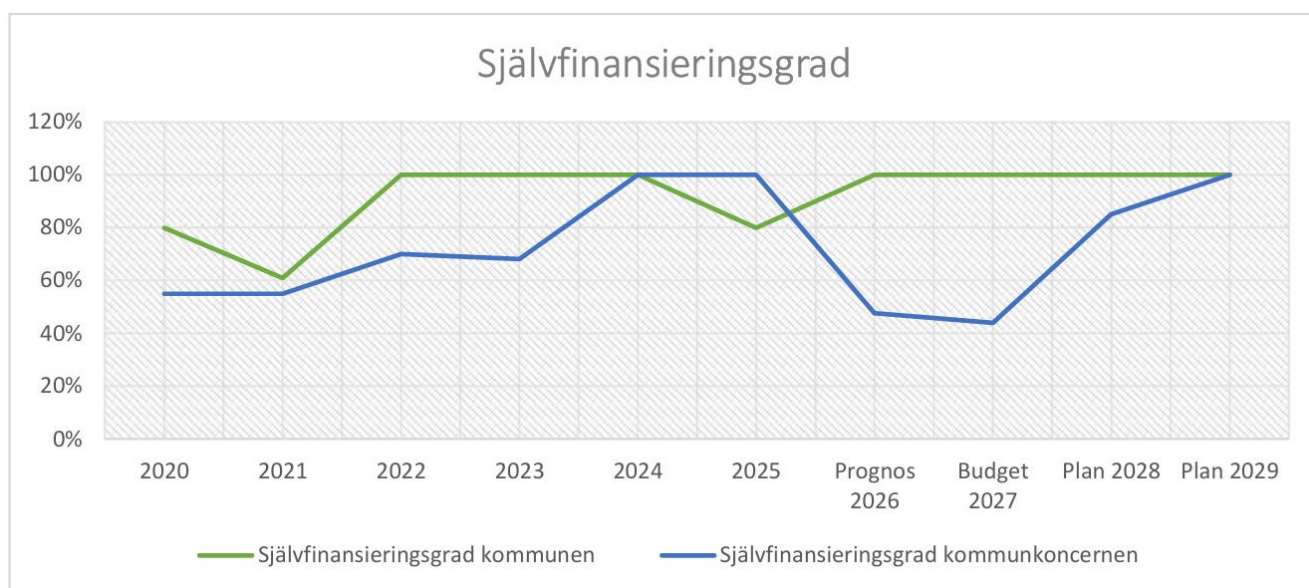
Diagrammet visar att räntekostnaderna ökar över tid som en följd av både redan beslutade och föreslagna investeringar samt tillhörande upplåning. Den ökande skuldsättningen binder successivt upp en större andel av kommunens ekonomiska resurser i form av ränteutgifter, vilket minskar handlingsutrymmet för den löpande verksamheten och begränsar möjligheterna till framtida prioriteringar. Detta skapar en tydlig undanträngningseffekt där ökade kapitalkostnader tränger ut andra angelägna behov.

Mot denna bakgrund finns skäl till återhållsamhet i investeringstakten. Även om investeringar inom de kommunala bolagen i vissa fall kan bidra till ökad lönsamhet, består de planerade investeringarna i bolagskoncernen till övervägande del av refinansiering och underhåll. Dessa åtgärder är nödvändiga för att upprätthålla befintlig verksamhet, men bedöms ha begränsad effekt på koncernens samlade intäktsgenerering och därmed begränsad förmåga att motverka ökade räntekostnader.

En samlad bedömning talar därför för att nya investeringar prövas restriktivt och prioriteras utifrån kommunens långsiktiga ekonomiska bärkraft och behovet av att värna ett tillräckligt handlingsutrymme framöver.



Kommunens investeringsplaner prioriterats hårt och målsättningen är investeringarna inte är större än självfinansiering. Självfinansieringsgraden är ett mått på hur stor andel av årets anskaffning av anläggnings- och omsättningstillgångar som kunnat finansieras med under året internt tillförda medel. Kommunkoncernens målsättning om 100 % självfinansierade investeringar kunde inte nås 2025 eftersom brandstationen tillkommit till investeringsplanen.



Självfinansieringen hänger i sin tur nära samman med överskottsmålet och möjligheten att nå detta. Enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) behöver mindre tätorter, som Karlshamns kommun, ett överskottsmål på ca 4 procent för att klara framtida investeringar och de demografiska utmaningar som kommer.

Under flera år har investeringstakten varit hög samtidigt som resultaten varit låga, vilket har bidragit till att både skuldsättningen per invånare och skulden till kreditinstitut ökat. Mot denna bakgrund pekar de finansiella målen tydligt på att framtida investeringar ska vara självfinansierade under planperioden för kommunkoncernen.

Budgeten utgår därför från att kommunen endast genomför de absolut nödvändigaste investeringarna i de grundläggande verksamheterna. Ett högre överskottsmål är önskvärt och krävs för ett återställande av soliditeten, men skulle kräva anpassningar i verksamheterna. Prioriteringar görs årligen i 10-årsplanen för större investeringar.



Sammanfattningsvis visar analysen att långsiktig ekonomisk hållbarhet kräver högre överskott, strikt investeringsprioritering och ett tydligt fokus på att stärka soliditeten.

Driftbudget

Följande punkter avser förändringar:

- att nämnderna tillförs indexuppräkning för löneökningar och medlemsbidrag till förbund samt kompenseras för PO-förändringar och kapitalkostnader
- att inte kompensera för övriga prisökningar
- att kompensera för tilläggsbudgetar från 2026 som avser permanent verksamhet samt driftpåverkan för pågående och avslutade investeringar
- att justera ner intäkterna gällande försäljningen av anläggningstillgångar
- att tillkommande statsbidrag kopplat till särskild lag eller reform tillförs ansvarig nämnd
- att tillföra kommunstyrelsen kompensation för obalans kommungemensamma system
- att tillföra Omsorg- och arbetsmarknadsnämnden tillkommande medel avseende LSS utjämningsbidraget
- att hantera den demografiska utvecklingen med omfördelning av budget mellan nämnder
- att nämnderna påförs anpassningar för att uppnå ett överskottsmål på 2 procent 2027 och 4 procent 2028–2029.
- att taxor och avgifter speglar självkostnad
- att skattesatsen sänks med 17 öre för 2027

Andra behov och kostnadsökningar i verksamheterna kommer inte att kompenseras. Utökningar ska hanteras inom befintlig ram.

Förändringar per nämnd, mnkr	KS	TDJN	UN	OAN	2027
Tillfälliga anslag 2026	-12,9	-1,2			-14,0
Obalanser och verksamhetsförändringar	-4,4		-3,8	-1,6	-9,8
Driftpåverkan pågående och avslutade investeringar	-2,9	-0,1	-1,1		-4,0
Totalt	-20,2	-1,2	-4,9	-1,6	-27,9



Förändringar, mnkr	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Mål, budget och plan 2026-2028, KF § 101 2025	32	93	
<i>Överskottsgrad</i>	1,25%	3,5%	
Pensioner	1	0	-2
Skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning	8	10	82
Skattesänkning 17 öre	-15	-15	-1
Finansiella intäkter	0	0	0
Finansiella kostnader exkl leasing	7	7	0
Räntekostnader finansiell leasing	-24	-23	1
Avskrivningar och reducering lokalhyra finansiell leasing	18	18	0
Avskrivningar anläggningstillgångar	1	-4	-6
Upplösning av bidrag till infrastruktur	0	0	0
Försäljningar anläggningstillgångar	18	23	-7
Försäljningar exploateringsfastigheter	-28	-16	7
Anpassningsuppdrag	57	41	4
Anslag till förfogande löneökningar	1	2	-72
Anslag till förfogande PO-förändring	-1	-3	0
Anslag till förfogande reserv - Intäkter Stadsbyggnad	-1	-1	0
Tillfälliga anslag 2026 - Folkomröstning kärnkraft	0	0	0
Allmänna val - EU-val 2029	0	0	-1
Åtgärder civil beredskap	-10	-10	0
Tillfälliga anslag 2026-2027 - Digitalisering detaljplaner	-1	0	0
Uppräkning bidrag Räddningstjänsten och Miljöförbundet	0	0	-2
Bidrag Räddningstjänsten (lokalhyra ny brandstation)	-8	-10	0
Tillfälliga anslag 2026 - Förvaltning tomställda lokaler Mörrum	-1	0	0
Tillfälliga anslag 2026 - Driftbidrag till ABU-muséet i Svängsta	0	0	0
Tillfälliga anslag 2026 - Fastighets- och vägunderhåll	-2	-2	0
Kompensation obalanser - Kommungemensamma system	-2	-2	0
Kompensation obalanser - Microsoftlicenser	-2	-2	0
Verksamhetsförändring - Reglering av lärarnas arbetstider	-4	-8	0
Verksamhetsförändring - Volymökning LSS	-2	-2	-1
Intäkter avslutad investering - Ny brandstation	14	17	0
Driftkostnader avslutad investering - Ny brandstation	-2	-3	0
Avgående kostnader investeringar - Tubbarydsanläggningar	0	0	0
Driftkostnader avslutad investering - Centrumnära parkeringar	0	0	0
Budgeterat resultat 2,0% 2027, 4,0% 2028, 4,0% 2029	-20	-15	-3
Nettokostnader	0	0	0
Mål, budget och plan 2027-2029	52	108	111
<i>Överskottsgrad</i>	2,0%	4,0%	4,0%
varav centralt budgeterat anpassningsuppdrag	60	87	89



Driftsbudget nämnder, finans och kommuncentralt föreslås enligt nedan:

Nettokostnader (mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Kommunfullmäktige	-2	-3	-3	-3	-3
Valnämnd	0	-3	0	0	-1
Kommunrevision	-2	-2	-2	-2	-2
Kommunstyrelse	-780	-719	-743	-750	-759
Utbildningsnämnd	-732	-744	-749	-749	-749
Teknik-, digitaliserings- och jävsnämnd	-73	-68	-70	-70	-71
Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnd	-815	-922	-923	-923	-922
Summa nämnder	-2 404	-2 461	-2 489	-2 497	-2 506
Pensioner och löner	-52	-50	-47	-48	-50
Internränta investeringar	36	40	45	49	49
Skatteintäkter	1 795	1 830	1 879	1 945	2 021
Generella statsbidrag	685	688	720	735	741
Finansiella intäkter	24	21	20	20	19
Finansiella kostnader	-46	-33	-54	-54	-54
Avskrivningar	-14	-6	-14	-13	-13
Kommuncentrala poster	36	47	48	70	71
Anslag till förfogande löneökningar	0	-43	-108	-177	-249
Anslag till förfogande reserv	0	0	-1	-1	-1
Anslag till förfogande PO-förändring	0	4	0	0	0
Anpassningsuppdrag	0	4	60	87	89
Anslag till förfogande drift större investeringar	0	-2	-5	-5	-5
Anslag till förfogande drift mindre investeringar	0	-1	-1	-1	-1
Summa finans och kommuncentrala poster	2 465	2 498	2 541	2 605	2 617
Totalt	61	37	52	108	111



Resultatbudget som följer:

(mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Prognos 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Verksamhetens intäkter	455	449	449	391	414	415
Verksamhetens kostnader	-2 736	-2 808	-2 777	-2 768	-2 810	-2 884
Avskrivningar	-116	-110	-124	-135	-141	-147
Verksamhetens nettokostnad	-2 397	-2 469	-2 451	-2 512	-2 537	-2 616
Skatteintäkter	1 795	1 830	1 830	1 879	1 945	2 021
Generella statsbidrag och utjämning	685	688	688	720	735	741
Finansiella poster	-22	-12	-36	-35	-35	-34
Årets resultat	61	37	30	52	108	111

Balansbudget som följer:

(mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Prognos 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Immateriella anläggningstillgångar	0	2	1	2	2	3
Materiella anläggningstillgångar	1 916	1 775	2 063	2 107	2 108	2 118
Finansiella anläggningstillgångar	418	475	474	523	523	523
Bidrag till statlig infrastruktur	113	113	107	120	126	129
Förråd, lager och exploateringsfastigheter	44	8	44	44	43	43
Kortfristiga fordringar	238	225	243	243	243	243
Likvida medel	81	20	31	30	50	50
Summa tillgångar	2 810	2 616	2 962	3 068	3 096	3 109
Eget kapital	1 030	1 103	1 060	1 112	1 220	1 331
Avsättningar	135	138	138	141	145	148
Långfristiga skulder	1 095	834	1 214	1 245	1 152	1 054
Kortfristiga skulder	550	542	550	570	578	576
Summa eget kapital, avsättningar och skulder	2 810	2 616	2 962	3 068	3 096	3 109



Kassaflödesbudget som följer:

(mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Prognos 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Den löpande verksamheten						
Resultat efter finansiella poster	61	36,5	30,4	52	108	111
Justering för ej likviditetspåverkande poster	112	120	123	134	139	146
Övriga likviditetspåverkande poster	-1	-	-1	-	-	-
Poster som redovisas i annan sektion	-1	-23	-13	-3	-7	-
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	171	133	139	183	240	257
Ökning/minskning förråd mm	-2	35	-	-	0,6	-
Ökning/minskning av kortfristiga fordringar	-1	6	-5	0	0	0
Ökning/minskning av kortfristiga skulder	-35	-	0	-	-	-
Kassaflöde från den löpande verksamheten	133	174	135	183	241	257
Investeringsverksamheten						
Investering i materiella anläggningstillgångar	-186	-199	-271	-180	-144	-159
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	2	25	13	3	9	0
Investeringar i immateriella anläggningstillgångar	-	-1	-1	-1	-1	-1
Investeringar i kommunkoncernföretag	-109	0	-	-	-	-
Förvärv av finansiella tillgångar	-	-	-	-	-	-
Avyttring av finansiella tillgångar	11	-	-	-	-	-
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-282	-175	-259	-177	-136	-160
Finansieringsverksamheten						
Nyupptagna lån Kommun	200	92	92	32	-	-
Nyupptagna lån, inlösen lån Stadsvapnet	60	56	56	49	-	-
Inlösen lån Stadsvapnet	-60	-56	-56	-49	-	-
Amortering av skulder Kommun	-14	-12	-21	-21	-21	-21
Inlösen lån Kommun	-	-92	-	-	-55	-69
Erhållen utdelning koncernbolag	3	3	3	3	3	3
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	189	-9	74	14	-73	-87
Bidrag till infrastruktur						
Utbetalning av bidrag till infrastruktur	-	-	-	-20	-12	-10
Årets kassaflöde	40	-10	-50	0	20	0
Likvida medel vid årets början	41	30	81	31	30	50
Likvida medel vid periodens slut	81	20	31	30	50	50



Investeringsbudget

Investeringsbehovet är stort i den kommunala verksamheten. Överskottsmålet har varit fastställt till minst 2 procent exklusive jämförelsestörande poster och soliditeten till minst 60 procent (genomsnitt för de senaste 5 åren), vilket påverkar och begränsar investeringsutrymmet. Med hänsyn till den demografiska utvecklingen, att fastigheter/inventarier har en begränsad livslängd och att kommunen ska växa, är det därför viktigt att planera för hur större investeringar ska finansieras och när i tid det är realistiskt att investera.

Investeringarna för de kommande 10 åren uppgår till totalt 2 301 mnkr och 1 521 mnkr exklusive medfinansiering till Trafikverket för Sydostlänken. Förslaget som lämnas för större projekt över 7 mnkr redovisas i bilaga 2. Utrymmet för mindre projekt är i genomsnitt 14 mnkr per år och exkluderar maskinparken som har flyttats till större projekt från och med 2027.

(mnkr)	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt 2027-2036
Investeringar över 7 mnkr	-239	-188	-142	-155	-315	-331	-281	-316	-152	-157	-127	-2 160
Exploateringar	-8	-10	-12	-32	-20	-20	-20	-35	-35	-35	-35	-254
Infrastruktur	-31	-78	-72	-72	-249	-249	-199	-215	-30	-30	-30	-1 222
Pedagogisk verksamhet	-27	-33	-1	-6	-1	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-107
Vård och omsorg	-10	0	0	0	0	-6	-6	-5	-5	-5	-5	-31
Kultur och fritid	-5	-14	-13	0	0	0	0	-5	-25	-30	0	-86
Övrig verksamhet	-158	-54	-44	-45	-45	-46	-46	-46	-46	-46	-46	-460
Investeringar under 7 mnkr	-33	-12	-15	-15	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-141
Exploateringar	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Infrastruktur	-5	-4	-5	-5	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-56
Pedagogisk verksamhet	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-26
Vård och omsorg	-3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-10
Kultur och fritid	-7	-1	-2	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-14
Digitalisering	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-11
Övrig verksamhet	-13	-2	-4	-4	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-24
Summa	-272	-200	-157	-170	-328	-344	-294	-330	-166	-171	-141	-2 301
varav Sydostlänken persontrafik		-6	-3	-2	-30	-30	-30	-30				-130
varav Sydostlänken godstrafik		-14	-10	-8	-155	-155	-155	-155				-650
Summa exkl Sydostlänken	-272	-181	-145	-160	-144	-160	-110	-146	-166	-171	-141	-1 521



Kommunkoncernen

Kommunkoncernens budgeterade resultat är fortsatt lågt för 2027 och framåt. Överskottsgraden i kommunen och lönsamheten i bolagen måste öka.

Driftbudget kommunkoncernen

I nedan tabell finns en uppdelning på kommunal verksamhet, Stadsvapnet koncernen och Västblekinge Miljö AB (VMAB).

Kommunkoncernen resultatbudget (mnkr)	<i>Utfall 2025</i>	<i>Budget 2026</i>	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Karlshamns Kommun	61	37	52	108	111
Stadsvapnet i Karlshamn AB*	61	40	49	48	49
Västblekinge Miljö AB (50%)*	2	1	0	0	0
Summa resultat	124	77	102	157	160
Koncernjusteringar	5	-2	4	4	3
Uppskjuten skatt/aktuell skatt i bolagskoncernen	-15	-6	-12	-11	-11
Resultat kommunkoncernen	114	75	94	150	152

Kommunkoncernens budgeterade resultat för kommande år varierar mellan + 41 mnkr till +135 mnkr. Stadsvapnet koncernen budgeterar med relativt låga resultat, till följd av att det finns bolag med underskott. Framförallt Karlshamnsfastigheter som budgeterar underskott från 16–18 mnkr under samtliga år i perioden. Hamnen har budgeterat blygsamt budget i balans för åren 2027–2029 pga lågkonjunktur i branschen. VMAB budgeterar budget i balans för perioden 2027–2029. Bolaget förväntas arbeta utifrån den utredning som gjorts under våren 2023.

I följande avsnitt redogörs för Stadsvapnet-koncernen.

Driftbudget Stadsvapnet-koncernen

Sammanfattningsvis förväntas bolagskoncernen på totalnivå lämna positivt resultat för planperioden 2027–2029. Det finns enskilda bolag som har utmaningar med budgeterade underskott som måste balanseras med överskott från övriga bolag



(genom koncernbidrag eller utdelning). Budgeterade underskott i Karlshamnsfastigheter AB avseende Emigranten är betydande.

Resultat efter finansiella poster per bolag (mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Stadsvapnet	-3,4	-2,9	-1,5	-0,6	-0,7
Karlshamn Energi AB (koncern)	34,3	25,5	31,0	30,0	30,0
- varav KEVAB innan balansering resultat	6,6	-3,7	-4,0	-2,9	-2,3
Karlshamnsbostäder AB	33,0	34,5	38,0	37,0	36,0
Karlshamns Hamn AB	16,8	0,0	0,3	0,0	0,0
Karlshamnsfastigheter AB	-15,3	-15,1	-17,6	-17,8	-16,8
Kreativum i Blekinge AB	-4,0	-2,1	-0,9	-0,4	0,0
NetPort Science Park AB	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1
Resultat efter finansiella poster	61,5	40,1	49,5	48,3	48,6

Det budgeterade resultatet förbättras efterhand för Stadsvapnet (mb) eftersom inlösen sker successivt av skulderna till kreditinstitut och de finansiella kostnaderna minskar successivt. Karlshamn Energi AB budgeterar ett resultat kring 30–31 mnkr under budgetperioden. Karlshamnsbostäders budgeterade resultat ligger i nivå 36–38 mnkr under budgetperioden och bolaget har inte tagit hänsyn till eventuell försäljning eller nyproduktion i budgeten. Karlshamns Hamn är konjunkturkänsligt och beroende av omvärldsläget och det är svårt att budgetera intäkterna med tillförlitlighet då det är stora svängningar mellan åren. Det är ett mindre överskott budgeterat 2027 och sedan är det budgeterat ett nollresultat resten av budgetperioden. I Karlshamnsfastigheter fortsätter att budgetera ett negativt resultat på mellan 17–18 mnkr under budgetperioden. Kreativums budgeterade underskott 2027 uppgår till -1 mnkr vilket minskar något under budgetperioden och bygger på antagande om antal besökare. NetPort visar ett positivt budgeterat resultat under budgetperioden.

Budgeten innebär en fortsatt utmaning då tre av bolagen i koncernen budgeterar med underskott. Summeras underskotten i bolagen med negativa resultatbudgetar uppgår underskottet till - 20 mnkr för 2027 och minskar något under resterande budgetperioden.



Summering av negativa resultat-budgetar (mnr)	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Stadsvapnet i Karlshamn AB (mb)	-2,9	-1,5	-0,6	-0,7
Karlshamnsfastigheter AB	-15,1	-17,6	-17,8	-16,8
Kreativum i Blekinge AB	-2,1	-0,9	-0,4	0,0
Summa tillskott exklusive skatt	-20,1	-20,0	-18,8	-17,5

För att täcka upp de budgeterade negativa resultaten i Stadsvapnet, Karlshamnsfastigheter och Kreativum krävs tillskott till dessa bolag under budgetperioden, enligt tabell ovan, som då behöver täckas av de vinstgenererande bolagen i koncernen. Resultaten ovan är på nivå "resultat efter finansiella poster" och ev skatteeffekt är inte inkluderad och kan tillkomma. Att notera är att Karlshamnsfastigheter ABs budgetunderskott ökar under perioden 2027-2029 jämfört med budget 2026 vilket till stor del beror på att fastigheten "Halda" säljs under 2026 vilket medför att gemensamma kostnader fördelas på färre fastigheter. Eventuell försäljning av ytterligare fastigheter är inte inkluderat under budgetperioden.

Det finns en begränsning för Karlshamnsbostäder AB att lämna utdelning/koncernbidrag till koncernen, pga. styrande lagstiftning, till statslåneräntan + 1 % på insatt kapital samt 50 % av reavinsten vid en eventuell försäljning av fastighet. Detta innebär ca 0,5 mnr årligen så länge ingen fastighet säljs med reavinst. Då Hamnen i princip budgeterar ett nollresultat återstår då endast Karlshamn Energi AB som har överskott och kan lämna utdelning/koncernbidrag för att täcka resterande underskott i koncernen. Karlshamn Energi AB har ett budgeterat överskott på 31 mnr som kan användas för att balansera del av underskotten. Skulle värdeöverföringarna bli högre än budgeterat dvs. att större del av överskott användas för att täcka förluster i andra bolag, minskar självfinansieringsgraden för investeringar i Karlshamn Energi och påverkar därmed borgensramarna för bolaget. Det påverkar då negativt budgeterat resultat kommande år där bolaget får bära kostnader för finansiella kostnader vid ökad upplåning. Budgeterat koncernbidrag för år 2025 för Karlshamn Energi AB uppgår till 12,2 mnr vilket motsvarar 6 % på insatt kapital.

Det krävs att Hamnen uppnår ett resultat som kraftigt överstiger budget för att kunna lämna utdelning/koncernbidrag eller att tillskott i stället lämnas från ägaren



om inte utdelningskravet ska höjas från Karlshamn Energi AB från de budgeterade 12,2 mnkr.

Eftersom Stadsvapnet och Karlshamnsfastigheter inte får avdrag för sina räntor fullt ut, enligt gällande lagstiftning, tillkommer även en skattekostnad i dessa bolag som det också behöver lämnas tillskott för att täcka. Det finns ett nytt lagförslag som kan ge vissa lättnader men det är oklart om och när det i så fall kommer att träda i kraft.

Karlshamnsfastigheter AB står för det största underskottet och deras budget uppdelad på dels Emigranten samt övriga byggnader visas nedan;

Karlshamnsfastigheter AB (mnkr)	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Resultat efter finansiella poster	-15,1	-17,6	-17,8	-16,8
varav resultat från Emigranten	-10,6	-13,6	-14,0	-13,3
Resultat befintliga byggnader exkl Emigranten	-4,5	-4,0	-3,8	-3,5



Investeringsnivåer kommunkoncernen

Kommuninvest konstade följande vid senaste limitprovningen:

”Karlshamns kommun har en robust organisation och hanterar utmaningar väl, men står inför betydande strukturella och finansiella risker. Återbetalningsförmågan är god på kort sikt men kräver fortsatt strikt ekonomisk styrning och prioritering av investeringar. För att nå målen om god ekonomisk hushållning måste soliditeten stärkas och överskottsgraden förbättras.”

För att kunna bibehålla ett lågt riskvärde och skapa förutsättningar för en hållbar ekonomi måste kommunen vara fortsatt återhållsam med investeringar till dess att lönsamheten är högre i bolagen, att tillgångar är avyttrade, att amorteringarna motsvarar värdeminskningen på tillgångarna och finansiellt utrymme skapas i kommunkoncernen.

För att en hållbar ekonomi ska kunna uppnås föreslås därför nedan 10-åriga investeringsplan. Kommunkoncernens investeringbehov, nyupplåningsbehov, amorteringar samt skulder till kreditinstitut för perioden 2027–2036 föreslås enligt nedan tabell.

Kommunkoncern, budget och plan investeringar/finansiering (mnr)	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt 2027-2036
Budget och plan investeringar											
Karlshamns Kommun*	-200	-157	-170	-328	-344	-295	-330	-166	-171	-141	-2 301
- varav Sydostlänken, 2 avtal	-20	-12	-10	-185	-185	-185	-185				-780
Stadsvapnet i Karlshamn AB	-789	-438	-264	-207	-191	-294	-184	-184	-184	-184	-2 920
- varav framtida vattenförsörjning, KEVAB	-537	-220	-61	-15							-834
Västblekinge Miljö AB (50%)	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-6	-60
Totalt budget/plan investeringar	-995	-601	-440	-541	-542	-594	-521	-356	-361	-331	-5 282
Budgetet o plan - upplåning											
Karlshamns Kommun*	32	0	0	185	185	185	185	0	0	0	770
- varav Sydostlänken, 2 avtal				185	185	185	185				738
Karlshamns Kommun, övertagande lån Stadsv.	49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49
Stadsvapnet i Karlshamn AB	607	250	104	71	56	56	56	56	56	56	1 369
- varav framtida vattenförsörjning, KEVAB	523	182	48	15							769
Västblekinge Miljö AB (50%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalt budget/plan nyupplåning	688	250	104	256	241	241	241	56	56	56	2 188
Budget och plan - amorteringar/inlösen lån											
Karlshamns Kommun, amorteringar	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-210
Karlshamns Kommun, inlösen lån	0	-55	-69								-124
Stadsvapnet i Karlshamn AB	-51	-52	-48	-58	-51	-63	-64	-65	-51	-67	-569
Stadsvapnet (inlösen lån mb)	-49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-49
Västblekinge Miljö AB (50%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
Totalt budget/plan amorteringar/inlösen lån	-121	-129	-138	-79	-72	-84	-85	-86	-72	-88	-953
Budget och plan - skuld till kreditinstitut											
Karlshamns Kommun	952	876	786	949	1 113	1 276	1 440	1 419	1 398	1 377	1 377
Stadsvapnet i Karlshamn AB	3 630	3 828	3 884	3 898	3 903	3 896	3 888	3 880	3 885	3 874	3 874
Västblekinge Miljö AB (50%)	35	35	35	35	35	35	35	34	34	34	34
Skulder till kreditinstitut - utgående skuld	4 617	4 739	4 705	4 882	5 050	5 207	5 363	5 333	5 317	5 285	5 285



* Sydostlänken är inkluderad på kommunens investeringar med 780 mnkr och nyupplåning Sydostlänken är inkluderad med 780 mnkr.

I tabellen ovan redovisas förslag till 10-årig investeringsplan för hela kommunkoncernen. Den kommunala verksamheten föreslås självfinansiering av de grundläggande löpande investeringarna och lånefinansiering av Sydostlänken samt pågående projektet gällande brandstationen. Bolagskoncernen föreslås en investeringsplan där pågående investeringar i bolagskoncernen genomförs att Ny Vattenförsörjning påbörjas år 2027 och resterande investeringar hanteras med ovan föreslagna belopp som utgår från bolagens resultat och avskrivningsutrymme.

Nettokoncernskuld	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
kommunkoncernen (mnkr)	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Skulder till kreditinstitut	4 596	4 711	4 678	4 865	5 044	5 212	5 378	5 348	5 332	5 300
Övriga skulder och avsättningar	1 058	1 059	1 063	1 035	1 004	972	941	941	941	941
Ansvarsförbindelse pensioner	471	450	430	407	387	367	347	327	307	287
Avgår likvida medel	-231	-243	-302	-186	-186	-186	-186	-186	-186	-186
Koncernnettoskuld	5 894	5 976	5 868	6 121	6 249	6 365	6 480	6 430	6 394	6 342
Antal invånare	31 311	31 158	31 014	30 877	30 747	30 624	30 509	30 397	30 290	30 290
Koncernnettoskuld per invånare (tkr)	188	192	189	198	203	208	212	212	211	209

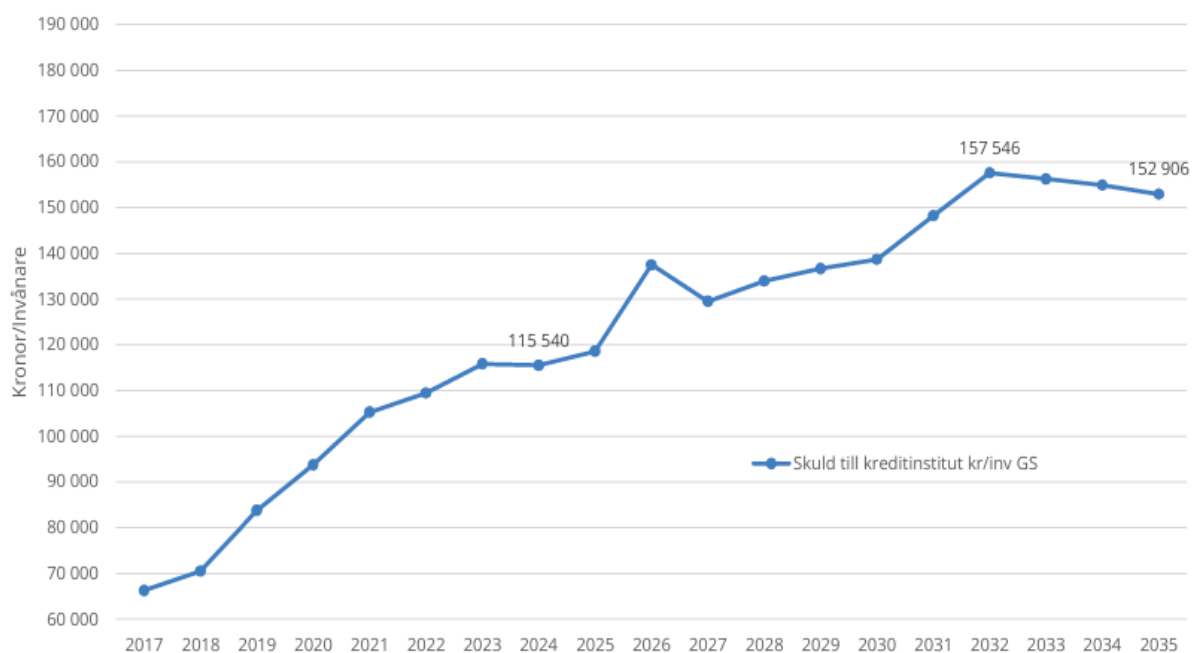
Koncernnettoskulden per invånare uppgår till 188 tkr/invånare 2027 och skulle prioriterad investeringar för kommande 10 år beslutas, kommer koncernnettoskulden att uppgå till 209 tkr/invånare. Vilket motsvarar 6 342 tkr i skuld. Koncernnettoskulden uppgick till 172 tkr/invånare vid årets slut 2025. Skulden kommer att öka med 21,5 % över planperioden om föreslagen investeringsplan beslutas.

Kommuninvest genomför minst en gång per år en limitprövning för varje medlemskommun. Syftet är att fastställa ett limitbelopp dvs. den maximala exponeringen Kommuninvest kan ha mot kommunkoncernen.

Kommuninvest använder ett stort antal nyckeltal från flera källor såsom resultat- och kassaflödesutveckling, balansräkning, demografi, investeringstryck, ESG-faktorer (miljö, sociala och styrningsrisker), data från SCB, MSB, vattenmyndigheter m.fl. Dessutom hämtas detaljerad information från kommunens egna investeringsplaner, upplåningsbehov och resultatprognoser. Fokus ligger på om kommunen klarar att bära sin skuldsättning långsiktigt.



Lån kr/invånare enligt grundscenariot



Låneskulden i Karlshamns kommunkoncern är hög i förhållande till jämförbara kommuner. Behovet av fortsatt belåning för att finansiera kommande investeringar är stort. Prioriteringar mellan olika investeringsprojekt kommer att krävas för att undvika att framtida generationer belastas med tidigare generationers skulder. Bolagens riskbedömningar bör utgöra grunden för prioriteringarna.

Karlshamn Energi Vatten AB begränsas av VA-lagstiftningen gällande möjligheterna att fondera finansiellt utrymme för framtida investeringar och har därför låg självfinansieringsgrad. Likvidmässigt påverkas belåningen när investeringen genomförs.



Kommunkoncernens kassaflödesanalys

Kassaflödesbudgeten beskriver vilket kassaflöde som genereras från rörelsen, vilka budgeterade investeringar som finns samt hur dessa kan finansieras. Det fria kassaflödet visar vilket finansiellt utrymme som kvarstår från rörelsen efter att investeringarna är genomförda. Det fria kassaflödet är negativt för samtliga budgetår och finansiering måste ske genom upplåning.

Kommunkoncern	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
<u>Kassaflöde från löpande verksamhet</u>				
Karlshamns Kommun	174	183	241	257
Stadsvapnet i Karlshamn AB	234	241	256	264
Västblekinge Miljö AB (50%)	5	3	1	7
Totalt kassaflöde från löpande verksamhet	413	427	499	528
<u>Kassaflöde investeringsverksamhet/ infrastruktur</u>				
Karlshamns Kommun	-175	-200	-157	-170
Stadsvapnet i Karlshamn AB	-686	-789	-438	-264
-varav framtida vattenförsörjning	-409	-537	-220	-61
Västblekinge Miljö AB (50%)	-6	-6	-6	-6
Kassaflöde investeringsverksamhet/ infrastruktur	-867	-995	-601	-440
FRITT KASSAFLÖDE	-454	-568	-102	88
<u>Finansiering av det fria kassaflödet</u>				
Nyupplåning	594	639	250	104
Amorteringar	-46	-72	-74	-69
Inlösen lån	-92	0	-55	-69
Förändr likvida medel (bank)	-2	1	-19	-54
Summa finansiering	454	568	102	-88



Investeringsnivåer för bolagen i Stadsvapnet koncernen

Nedan investeringsnivåer föreslås för de enskilda bolagen i Stadsvapnet koncernen. Förslaget utgår från Kommunfullmäktiges beslut Mål, budget och plan 2026–2028, kommunkoncernens finansiella möjligheter, budgeterade resultat osv.

Budgeterade investeringar (tkr)	2026 budget	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt
Karlshamn Energi AB	71,6	62,8	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	512,8
Karlshamn Energi Vatten AB	70,0	43,0	38,8	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	641,8
KEVAB, Vattenförsörjning	408,9	537,2	219,7	61,5	15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	833,6
KEVAB, paragraf 6 områden	0,0	27,0	31,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	58,2
Karlshamnsbostäder AB	61,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	450,0
Karlshamns Hamn AB	85,0	70,0	50,0	35,0	24,5	24,5	127,0	17,5	17,0	17,0	17,5	400,0
Karlshamnsfastigheter AB	9,5	3,5	3,5	2,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	20,0
Kreativum i Blekinge AB	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	3,8
Totalt budgeterade investier	706,4	788,8	438,5	264,4	206,6	191,4	293,9	184,4	183,9	183,9	184,4	2 920,2

Vidare föreslås att de enskilda bolagsstyrelserna inom Stadsvapnet koncernen själva beslutar om underhåll av, reinvesteringar och nyinvesteringar inom ovan angiven investeringsram. Nyinvesteringar och investeringar av principiell beskaffenhet ska beslutas av Kommunfullmäktige i enlighet med ägardirektiv. Vid särskilda investeringsåtaganden beslutade av fullmäktige ska alla delar av investeringen inrymmas inom tilldelad ram. Styrelsen kan fatta beslut om affärsmässiga investeringar med en pay-off tid på maximalt 3 år, investeringar för påkallade för att säkerställa säkerhet (liv och hälsa), för att grundläggande verksamhet enligt bolagsordning ska kunna bedrivas samt underhåll i samband med avyttring.

Budgeterad upplåning (tkr)	2026 budget	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt	Självfinansieringsgrad
Karlshamn Energi AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
Karlshamn Energi Vatten AB	56,0	34,4	31,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	513,4	20%
KEVAB, Vattenförsörjning	396,0	523,4	182,2	48,2	15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	769,0	8%
KEVAB, paragraf 6 områden	0,0	21,6	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,6	20%
Karlshamnsbostäder AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
Karlshamns Hamn AB	45,0	28,0	12,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	90%
Karlshamnsfastigheter AB	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100%
Kreativum i Blekinge AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Summa upplåning	505,0	607,4	250,2	104,2	71,2	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	1 369,0	53,1%
Budgeterade amorteringar	-33,8	-41,7	-43,2	-37,6	-57,7	-50,7	-62,7	-63,7	-64,8	-50,7	-66,9	-539,7	
Budgeterad inlösen lån	0,0	-9,3	-9,3	-10,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-28,9	
Budgeterad inlösen lån mb	-55,8	-49,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-49,0	
Budgeterad borgensram		3 725,2	3 874,9	3 927,0	3 930,3	3 925,6	3 930,9	3 924,2	3 916,5	3 907,7	3 913,0	3 913,0	
Beslutad borgensram	3 504,2												



Kvarstår ytterligare likviditet i bolagen bör denna användas till ökning av amorteringar/inlösen av befintliga lån. **Belåningen i kommunkoncernen får inte överstiga det kvarstående restvärdet för underliggande tillgångar.** Amorteringarna i kommunkoncernen bör minst motsvara avskrivningarna på underliggande tillgångar

Kassaflödesbudget utifrån investeringsnivåer för bolagen i Stadsvapnet koncernen

Kassaflödesbudgeten beskriver vilket kassaflöde som genereras från rörelsen, vilka budgeterade investeringar som finns samt hur dessa kan finansieras. Det fria kassaflödet visar vilket finansiellt utrymme som kvarstår från rörelsen efter att investeringarna är genomförda. Det fria kassaflödet blir negativt för planperioden då investeringstakten generellt är hög i förhållande till rörelsens resultat och dessutom inkluderas. Ny Vattenförsörjning som ska lånefinansieras i huvudsak.



KASSAFLÖDESBUDGET (mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
KASSAFLÖDE FRÅN RÖRELSEN					
Resultat efter finansiella poster	61,5	36,9	49,5	48,3	48,6
Återläggning ej likviditetspåverkande poster mm;					
- Avskrivningar och nedskrivningar	172,0	184,6	186,2	201,0	206,8
- Förändringar avsättningar	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0
- utrangeringar, reavinster	5,1	0,6	1,0	1,0	1,0
- VA, Inv.fond/balansering resultat/ansl.avg	15,4	12,4	8,0	10,2	12,0
- Förändring rörelsetillgångar	5,8	0,0	-4,0	-4,0	-4,0
Summa kassaflöde från rörelsen	260,5	234,5	240,7	256,5	264,4
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGAR					
Årets investeringar	-209,8	-686,4	-788,8	-438,5	-264,4
Likvider vid fsn anläggningstillgångar	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Investeringar finansiella anl tillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avyttring av finansiella anl tillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa kassaflöde från investeringar	-209,6	-686,4	-788,8	-438,5	-264,4
FRITT KASSAFLÖDE	50,8	-452,0	-548,1	-182,0	0,0
FINANSIERING AV DET "FRIA KASSAFLÖDET"	Utfall 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Upplåning	45,0	501,5	607,4	250,2	104,2
Amorteringar av lån	-36,5	-34,3	-41,7	-43,2	-37,6
Inlösen lån	-159,3	-55,8	-58,3	-9,3	-10,3
Inlösen lån, direkt ägardirektiv	-65,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Erhållna aktieägartillskott inlösen lån mb	60,0	55,8	49,0	0,0	0,0
Erhållna aktieägartillskott Emigranten	105,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Lämnad utdelning till Karlshamns Kommun	-3,0	0,0	-3,0	-3,0	-3,0
Förändring av kassa och bank	2,5	-15,2	-5,3	-12,7	-53,3
Summa finansiering	-50,8	452,0	548,1	182,0	0,0



Inlämnade investeringsbehov från bolagen i Stadsvapnet koncernen

Dotterbolagens styrelser i koncernen för Stadsvapnet i Karlshamn AB har inkommit med flerårsplan för investeringsbudgetar 2027-2036. Flertalet av dotterbolagen har anpassat sina investeringsbudgetar till mål, budget och plan för 2026-2035 som beslutats av Kommunfullmäktige. Endast Karlshamns Energi AB (inklusive KEVAB) har inkommit med investeringsbehov som väsentligt överstiger Kommunfullmäktiges beslutade nivåer. Karlshamns Hamn AB har investeringsbehov som är väsentligen större än inlämnad investeringsplan och nuvarande investeringsnivå är inte långsiktigt hållbar för bolaget.

Budgeterade investeringar (mnkr)	2026 budget	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt
Karlshamn Energi AB	71,6	69,4	54,1	55,9	60,7	84,8	59,7	59,6	58,1	83,0	63,9	649,2
Karlshamn Energi Vatten AB	70,0	86,5	87,7	90,0	99,8	105,3	105,6	117,5	124,2	131,3	138,9	1 086,9
KEVAB, Vattenförsörjning	408,9	537,2	219,7	61,5	15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	833,6
KEVAB, paragraf 6 områden	0,0	27,0	31,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	58,2
Karlshamnsbostäder AB	61,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	450,0
Karlshamns Hamn AB	85,0	70,0	50,0	35,0	24,5	24,5	127,0	17,5	17,0	17,0	17,5	400,0
Karlshamnsfastigheter AB	9,5	3,5	3,5	2,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	20,0
Kreativum i Blekinge AB	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,4
Totalt budgeterade investeringar	706,4	838,9	491,5	290,3	247,1	261,7	339,3	241,6	246,3	278,4	267,3	3 502,4

Stadsvapnet i Karlshamn AB har sammanställt samtliga dotterbolags investeringsbehov, resultatbudgetar och kassaflödesbudgetar. Bolagen har inkommit investeringsplaner som uppgår till 3 502 mnkr för kommande 10-årsperiod. Behovet av budgeterad upplåning utifrån inlämnade investeringsplaner uppgår till 1 711 mnkr. Den budgeterade upplåningen är lägre än föregående års inlämnade budgetar och flertalet bolag har anpassat investeringsplanerna till Kommunfullmäktiges beslutade nivåer i Mål, budget och plan 2027–2036.



Budgeterad upplåning (mnkr)	2026 budget	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt	Självfinansieringsgrad
Karlshamn Energi AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0%
Karlshamn Energi Vatten AB	56,0	54,9	87,9	86,8	69,8	75,3	73,6	83,5	88,2	93,3	98,9	812,3	25,3%
KEVAB, Vattenförsörjning	396,0	523,4	182,2	48,2	15,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	769,0	7,7%
KEVAB, paragraf 6 områden		21,6	25,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	46,6	20,0%
Karlshamnsbostäder AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0%
Karlshamns Hamn AB	45,0	28,0	12,0	0,0	0,0	0,0	42,6	0,0	0,0	0,0	0,0	82,6	79,3%
Karlshamnsfastigheter AB	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0%
Kreativum i Blekinge AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0%
Summa upplåning	505,0	628,0	307,0	135,0	85,0	75,3	116,2	83,5	88,2	93,3	98,9	1 710,6	51,2%
Budgeterade amorteringar	-33,8	-41,7	-43,2	-37,6	-57,7	-50,7	-62,7	-63,7	-64,8	-50,7	-66,9	-539,7	
Budgeterad inlösen lån	0,0	-9,3	-9,3	-10,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-28,9	
Budgeterad inlösen lån mb	-55,8	-49,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-49,0	
Budgeterad borgensram		3 745,7	3 952,3	4 035,2	4 052,3	4 066,9	4 131,6	4 153,3	4 177,8	4 206,3	4 254,5	4 254,5	
Beslutad borgensram	3 504,2												

Det största investeringsprojektet avser framtida vattenförsörjning och drift av Karlshamn Energi Vatten AB. Vidare har Karlshamn Energi Vatten AB ett stort behov av att reinvestera i ledningsnät och pumpstationer samt i paragraf 6-områden. Karlshamns Hamn AB har behov av att investera i underhåll av kajer, bygga en energikaj, bogserbåt, lyftkran m.m.

Självfinansieringsgraden varierar mellan 7,7 procent och 100 procent i de olika bolagen. Amorteringar för perioden är budgeterade till 539,7 mnkr. (Budgeterad inlösen av lån i moderbolaget uppgår till 28,9 mnkr.)

Amorteringar per bolag (mnkr)	2026 budget	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036	Totalt 2027-2036
Stadsvapnet i Karlshamn AB	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Karlshamn Energi AB	-3,0	-7,5	-8,5	-9,5	-10,0	0,0	-12,0	-13,0	-14,0	0,0	-16,5	-91,0
Karlshamn Energi Vatten AB	-2,0	-4,0	-4,5	-5,0	-25,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-28,0	-206,5
Karlshamnsbostäder AB	-26,6	-27,0	-27,0	-19,9	-19,5	-19,5	-19,5	-19,5	-19,5	-19,5	-19,4	-210,2
Karlshamns Hamn AB	-0,5	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-0,9	-9,0
Karlshamnsfastigheter AB	-1,8	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-1,9	-2,0	-2,1	-2,1	-19,5
Kreativum i Blekinge AB	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,3	0,0	-3,5
Summa amorteringar	-34,3	-41,7	-43,2	-37,6	-57,7	-50,7	-62,7	-63,7	-64,8	-50,8	-66,9	-539,7

Större utmärkande investeringar är vattenförsörjningen, ledningsnät och pumpstationer VA, VA utbyggnad olika områden enligt VA-plan, energikaj, bogserbåt m.m. Samtliga bolag har behov av underhållsinvesteringar i befintliga anläggningar, vilka bör vara självfinansierade vid sunda ekonomiska förhållanden. Omfattningen bör utgå från de löpande avskrivningar som görs.



Flerårsplanerna bygger på prioriterade investeringar utifrån en riskanalys med perspektiven utförandemässigt (för att kunna genomföra grunduppdrag), ekonomi, säkerhet och övrigt. Se samtliga bolags inlämnade behov.

Kassaflödesbudget baserad på inlämnade investeringsbehov i Stadsvapnet-koncernen

Dotterbolagens styrelser i koncernen för Stadsvapnet i Karlshamn AB har inkommit med flerårsplan för investeringar 2027–2036 och utifrån bolagens inlämnade resultat och investeringsbehov får bolagskoncernen nedan kassaflödesbudget. (Nedan siffror utgår inte från ledningsgruppens förslag utan finns med i jämförelseperspektiv.)

Kassaflödesbudgeten beskriver vilket kassaflöde som genereras från rörelsen, vilka budgeterade investeringar som finns samt hur dessa kan finansieras. Det fria kassaflödet visar vilket finansiellt utrymme som kvarstår från rörelsen efter att investeringarna är genomförda. Det fria kassaflödet är negativt för samtliga budgetår och finansiering måste ske genom upplåning i kombination med aktieägartillskott.

I samband med de bolagsutbildningar som genomförts i närtid, har det blivit alltmer tydligt att flera av bolagen saknar modell för att förstå relationen mellan affärsbeslut och det ekonomiska värdet. En nuvärdesmodell har inhämtats från extern konsult för framtida investeringar. Modellen tar hänsyn till nettonuvärde, internränta, återbetalningstid samt känslighetsanalys.



KASSAFLÖDESBUDGET (mnkr)	Utfall 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
KASSAFLÖDE FRÅN RÖRELSEN					
Resultat efter finansiella poster	61,5	36,9	49,5	48,3	48,6
Återläggning ej likviditetspåverkande poster mm;					
- Avskrivningar och nedskrivningar	172,0	184,6	186,2	201,0	206,8
- Förändringar avsättningar	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0
- utrangeringar, reavinster	5,1	0,6	1,0	1,0	1,0
- VA, Inv.fond/balansering resultat/ansl.avg	15,4	12,4	8,0	10,2	12,0
- Förändring rörelsetillgångar	5,8	0,0	-4,0	-4,0	-4,0
Summa kassaflöde från rörelsen	260,5	234,5	240,7	256,5	264,4
KASSAFLÖDE FRÅN INVESTERINGAR					
Årets investeringar	-209,8	-686,4	-838,9	-491,5	-290,3
Likvider vid fsn anläggningstillgångar	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Investeringar finansiella anl tillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avyttring av finansiella anl tillgångar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa kassaflöde från investeringar	-209,6	-686,4	-838,9	-491,5	-290,3
FRITT KASSAFLÖDE	50,8	-452,0	-598,2	-235,0	-25,9
FINANSIERING AV DET "FRIA KASSAFLÖDET"	Utfall 2025	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029
Upplåning	45,0	501,5	628,0	307,0	135,0
Amorteringar av lån	-36,5	-34,3	-41,7	-43,2	-37,6
Inlösen lån	-159,3	-55,8	-58,3	-9,3	-10,3
Inlösen lån, direkt ägardirektiv	-65,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Erhållna aktieägartillskott inlösen lån mb	60,0	55,8	49,0	0,0	0,0
Erhållna aktieägartillskott Emigranten	105,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Lämnad utdelning till Karlshamns Kommun	-3,0	0,0	-3,0	-3,0	-3,0
Förändring av kassa och bank	2,5	-15,2	24,2	-16,5	-58,2
Summa finansiering	-50,8	452,0	598,2	235,0	25,9

Bedömning

Långsiktigt hållbar ekonomi är möjligt för hela kommunkoncernen. Det kommer att krävas vägval och svåra politiska beslut, som kan uppfattas negativa av medborgare och medarbetare på kort sikt. Men de kommer att ge resultat för framtiden som inte övervältrar kostnader på framtida generationer.



Karlshamns kommunkoncern har en ryggsäck (låneskuld) som måste hanteras, det finns stora investeringsbehov de kommande åren och förutsättningar för framtiden skapas här och nu. En komplexitet som är svår att hantera. Kommunens verksamhet har sedan 2019 rymts inom skatteintäkter och bidrag. För kommande planperiod är skatteunderlaget vikande och bedömning görs att anpassningar är nödvändiga. Genomförs anpassningarna kan resultatnivån innebära att soliditeten bibehålls och återställning av soliditeten kan påbörjas mot slutet av planperioden. I bolagskoncernen är resultaten låga och det finns flera bolag med negativa resultat för perioden. Bedömningen är att lönsamheten måste öka och icke lönsamma verksamheter måste hanteras, för att kunna bibehålla och återställa soliditeten i bolagskoncernen.

Vidare kommer två stora investeringsprojekt som Sydostlänken och framtida vattenförsörjning, vilka kräver likviditet och påverkar låneutrymmet. Överskottet måste budgeteras till minst 2,0 procent för 2027 och under 2028–2029 måste överskottet nå 4 procent i den kommunala verksamheten. I bolagskoncernen bör avkastningskraven uppgå till branschindex för de olika bolagen och dess olika verksamhetsområden, för att kunna hantera beslutade investeringar och framtida behov av investeringar.

De finansiella förutsättningarna påverkas även av andra faktorer såsom organisationens kapacitet, förmåga att utvecklas mot effektfulla arbetssätt, omvärldsläget, kompetensförsörjning, friskare arbetsplatser m.m. Förutsättningar som är viktiga att fortsätta jobba aktivt med. För att klara budget 2027 antas att statsbidragen håller samma nivå som tidigare, att skatteunderlaget inte viker ytterligare, att tidigare kostnadsökningar kan hanteras inom befintliga budgetramar och att samverkan inom organisationen fortsätter. Förutsättningarna i bolagskoncernen påverkas också av flera ovan nämnda faktorer.

Investeringarna i den kommunala verksamheten har prioriterats hårt och endast grundläggande investeringar finns med i förslaget. Beslutet att lånefinansiera Sydostlänken kommer utöver detta. Fortsatt låg investeringsbudget föreslås för den kommunala verksamheten, dels för att kunna stabilisera och på sikt balansera upp soliditeten, men också för att kunna lämna över goda finansiella förutsättningar till framtida generationer.

Investeringsbehovet i bolagskoncernen överstiger låneutrymmet vida. Bedömningen är att det krävs återhållsamhet i bolagskoncernen till dess att lönsamheten ökat och först då kan nyinvesteringar vara aktuella.



Bilagor

Bilaga 1: SKR:s skatteprognos 2026-06-26

2026	Budget 2026 inkl skatte- sänkning 30 öre KF § 223 251208	Prognos SKR inkl skatte- sänkning 30 öre cirk 26:12 260226	Prognos avvikelse 2026	Prognos avvikelse 251230
Skatteintäkter	1 837 580	1 840 060	2 480	2 480
Inkomstutjämnning	424 494	425 996	1 502	1 439
Kostnadsutjämnning	-4 712	-4 716	-4	-4
Regleringsbidrag	88 573	88 573	0	0
LSS-utjämningsbidrag	89 028	90 623	1 595	1 595
Fastighetsavgift	90 675	90 773	98	98
Slutavräkning 2025 korrigering	0	1 240	1 240	0
Slutavräkning 2026	-7 368	-5 159	2 209	-3 266
	2 518 270	2 527 391	9 121	2 342
2027	Plan 2027 KF § 223 251208	Prognos SKR ny bef.prognos cirk 26:12 260226	Prognos avvikelse 2027	Prognos avvikelse 251230
Skatteintäkter	1 893 904	1 893 585	-319	-3 268
Skattesänkning 17 öre	0	-14 794	-14 794	-14 771
Inkomstutjämnning	449 929	451 143	1 213	135
Kostnadsutjämnning	2 491	4 335	1 844	8
Regleringsbidrag	80 511	80 723	212	650
LSS-utjämningsbidrag	88 533	90 134	1 601	1 587
Fastighetsavgift	90 675	93 646	2 971	2 971
	2 606 043	2 598 771	-7 272	-12 690
2028	Plan 2028 KF § 223 251208	Prognos SKR ny bef.prognos cirk 26:12 260226	Prognos avvikelse 2028	Prognos avvikelse 251230
Skatteintäkter	1 955 449	1 980 156	4 707	1 234
Skattesänkning 17 öre	0	-15 314	-15 314	-15 287
Inkomstutjämnning	467 900	468 392	492	-942
Kostnadsutjämnning	9 856	9 904	48	22
Regleringsbidrag	73 873	73 611	-262	253
LSS-utjämningsbidrag	88 074	89 675	1 602	1 579
Fastighetsavgift	90 675	93 646	2 971	2 971
	2 685 827	2 680 071	-5 756	-10 171
2029 (utgångsläge 2028)	Plan 2028 inkl KF § 223 251208	Prognos SKR ny bef.prognos cirk 26:12 260226	Prognos avvikelse 2029	Prognos avvikelse 251230
Skatteintäkter	1 955 449	2 036 633	81 184	78 360
Skattesänkning 17 öre	0	-15 911	-15 911	-15 889
Inkomstutjämnning	467 900	479 661	11 761	11 309
Kostnadsutjämnning	9 856	18 191	8 335	4 780
Regleringsbidrag	73 873	60 425	-13 448	-13 067
LSS-utjämningsbidrag	88 074	89 237	1 164	1 161
Fastighetsavgift	90 675	93 646	2 971	2 971
	2 685 827	2 761 882	76 055	69 624
Prognos antal invånare	2026	2027	2028	2029
<i>Egna antaganden</i>	31 649	31 473	31 310	31 164



Bilaga 2: Investeringar över 7 mnkr

Investeringar över 7 mnkr (mnkr)	Totalt	Ack utfall	Budget 2026	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Plan 2031	Plan 2032	Plan 2033	Plan 2034	Plan 2035	Plan 2036
Exploateringar	-308	-6	-8	-10	-12	-32	-20	-20	-20	-35	-35	-35	-35
Östra Piren	-6	-6											
Janneberg	-200				-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Guöplatån Fas 1	0		0										
KS förfogande expl markförvärv	-8		-2	-2	-2	-2							
KS förfogande expl gator, belysning, parker	-93		-5	-8	-10	-10				-15	-15	-15	-15
Infrastruktur	-1 253	0	-31	-78	-72	-72	-249	-249	-199	-215	-30	-30	-30
Beläggningsåtgärder	-136		-8	-8	-10	-12	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Centrumnära parkeringar	-13		-13										
Infrastruktur inkl kajer och gröna ytor	-260		-10	-50	-50	-50	-50	-50					
Sydostlänken persontrafik	-130			-6	-3	-2	-30	-30	-30	-30			
Sydostlänken godstrafik	-650			-14	-10	-8	-155	-155	-155	-155			
Pedagogisk verksamhet	-177	-43	-27	-33	-1	-6	-1	-11	-11	-11	-11	-11	-11
Åtgärder grund- och gymnasielokaler	-11		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Hällaryds skola/förskola	-81	-43	-15	-24									
Österslättsskolan/Bodestorpsskolan	-20		-12	-9									
Förskolor	-30							-5	-5	-5	-5	-5	-5
Grund- och gymnasieskolor	-35					-5		-5	-5	-5	-5	-5	-5
Vård och omsorg	-63	-22	-10	0	0	0	0	-6	-6	-5	-5	-5	-5
LSS-boenden Asarumsdalen	-22	-22	0										
Produktionskök kyld mat ordinärt boende	-10		-10										
Kultur och fritid	-91	0	-5	-14	-13	0	0	0	0	-5	-25	-30	0
Väggabadet	-31	0	-5	-14	-13								
Mörrums Folkets Hus	0		0										
Idrottsanläggningar	-60		0							-5	-25	-30	
Övrig verksamhet	-741	-123	-158	-54	-44	-45	-45	-46	-46	-46	-46	-46	-46
Maskinpark	-90			-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
Tubbarydsanläggningen	-18	-1	-17										
Byggnadsåtgärder	-143	-3	-10	-12	-12	-13	-13	-14	-14	-14	-14	-14	-14
Utbyte belysningsarmaturer till LED	-40	-20	-10	-10									
Kommunens bilpark	-195		-15	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18
Brandstationen fas 1 och fas 2	-195	-99	-96										
Civil beredskap	-60		-10	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Summa	-2 633	-193	-239	-188	-142	-155	-315	-331	-281	-316	-152	-157	-127



Bilaga 3: Inriktningsmål och indikatorer

Indikatorerna för mandatperioden 2023–2026 är kopplade till de 7 inriktningsmålen i kommunprogrammet. Ytterligare hänsyn har tagits till Växtplats Blekinge, den regionala utvecklingsstrategin, som rimmar väl med de sju inriktningsmålen. Majoriteten av data kommer från KKIK (Kommunens Kvalitet i Korthet), och redovisas i Kolada. Eftersom data för olika indikatorer publiceras vid olika tidpunkter använder vi alltid den senaste tillgängliga informationen – oavsett vilket år den är från. Indikatorerna fungerar som vägvisare och visar om utvecklingen går i rätt riktning i förhållande till målen. De ger underlag för att djupare analysera vad som ligger bakom både goda resultat och områden med utmaningar. På så sätt blir det möjligt att hantera det som går att påverka och att dra lärdomar av det som fungerar väl.

Inriktningsmål: Karlshamns kommun ska ha en stabil ekonomi som präglas av långsiktighet och varsamhet med skattemedel

Finansiella mål	Publicering	Resultat att nå
En överskottsgrad på i genomsnitt minst 2,5 procent över den kommande treårsperioden för den kommunala verksamheten	Årsredovisningen	2,5
En överskottsgrad på minst 4,0 procent från år 2028 och framåt för den kommunala verksamheten	Årsredovisningen	4,0
Soliditet i kommunen på minst 40 procent i genomsnitt över en treårsperiod för den kommunala verksamheten	Årsredovisningen	40
Soliditet i kommunen på minst 43 procent från år 2029 för att nå soliditeten 48 procent inom fem år för den kommunala verksamheten (exklusive belåning för Sydostlänken)	Årsredovisningen	48
Soliditet för kommunkoncernen på minst 25 procent i genomsnitt över en treårsperiod	Årsredovisningen	25
Soliditet för kommunkoncernen på minst 29 procent från år 2028 för att nå 30 procent inom fem år exkl. Framtidavattenförsörjning	Årsredovisningen	30

Mått	Publicering	Resultat att nå
Självfinansieringsgrad för kommunens investeringar, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	100%
Självfinansieringsgrad för den kommunala koncernens investeringar, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	100%



Nettokostnadsavvikelse % totalt för kommunen exkl LSS, (Kolada)	V 37, 2026	Bibehåll eller minska mot föregående år
Nettokostnads-avvikelse % LSS, (Kolada)	V 37, 2026	Bibehåll eller minska mot föregående år
Sjukfrånvaro kommunen totalt, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	Bibehåll eller minska mot föregående år
Andel timmar som görs av timavlönade i förhållande till arbetade timmar, kommunen totalt, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	Bibehåll eller minska mot föregående år
Andel tillsvidare-anställda av totalt antal månads-anställda, kommunen totalt, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	Bibehålla eller öka från föregående år
Andel heltidsanställda av totalt antal tillsvidareanställda, kommunen totalt, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	Bibehålla eller öka från föregående år
Andel chefer som stannat mer än 4 år i organisationen, % (Egen mätning)	Årsredovisningen	Bibehålla eller öka från föregående år
Nya tillsvidareanställda månadsavlönade, % (Kolada)	V 14 2026	Informationsmått
Avgångna tillsvidareanställda under året, % (Kolada)	V 14 2026	Informationsmått
Summa energianvändning i kommunala verksamhetslokaler, kWh/kvm (egen mätning)	KS resultatrapport	Bibehålla eller minska från föregående år



Inriktningsmål: Karlshamn ska ge förutsättningar för ett växande näringsliv och en fungerande arbetsmarknad

Mått	Publicering	Resultat att nå
Företagsklimat enl. ÖJ(Insikt) - Totalt, NKI (KKiK)	v 17, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Handläggningstid (median) från när ansökan betraktas som fullständig till beslut för bygglov för nybyggnad av en- och tvåbostadshus, antal dagar (KKiK)	Hösten 2026	Bibehåll eller minska mot föregående år
Näringslivsranking (Svenskt näringsliv)	Egen undersökning	Öka från föregående år
Sysselsatta i kommun/ regionsektor efter arbetsställets belägenhet, andel % (Kolada fri sökning)	November 2026	Bibehålla eller minska från föregående år

Inriktningsmål: Karlshamn ska vara en trygg kommun för alla medborgare

Mått	Publicering	Resultat att nå
Invånare 16-84 år som avstår från att gå ut ensam, andel %, totalt (Kolada)	v 46, 2026	Bibehåll eller minska från föregående år
Invånare 16-84 år som avstår från att gå ut ensam, andel %, Kvinnor (Kolada)	v 46, 2026	Bibehåll eller minska från föregående år
Invånare 16-84 år som avstår från att gå ut ensam, andel %, Kvinnor (Kolada)	v 46, 2026	Bibehåll eller minska från föregående år
Invånare 16-84 år med gott psykiskt välbefinnande, andel % (Kolada, jämföraren, Agenda 2030)	v 46 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Servicemätning – Enkelt att få hjälp med sin fråga via e-post, index	v 24 2026	2023 första året för mätning
Servicemätning – Enkelt att få hjälp med sin fråga via telefoni, index	v 24 2026	2023 första året för mätning
Medborgarundersökningen – Bra bemötande vid kontakt med tjänsteperson i kommunen, andel % (Kolada, Jämföraren, Om kommunen)	v 51 2026	Bibehålla eller öka från föregående år



Inriktningsmål: Utbilda för ett livslångt lärande

Mått	Publicering	Resultat att nå
Föräldrars nöjdhet med kommunens förskola, index 0-10 (Egen undersökning)	UN Resultat-rapport	Bibehålla eller öka från föregående år
Elever i åk 3 som klarat alla delprov för ämnesprovet i svenska och svenska som andraspråk, kommunala skolor, andel (%) (KKiK)	v 48, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Elever i åk 6 som uppnått betygskriterierna i alla ämnen (som eleven läser), kommunala skolor, andel (%)	v 43, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, andel (%) (KKiK)	v 39, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, hemkommun, andel (%) (KKiK)	v 39, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Meritvärde åk 9 (egen undersökning)	UN Resultat-rapport	Bibehålla eller öka från föregående år
Gymnasieelever med examen inom 4 år, kommunala skolor, andel (%) (Kolada)	v 48, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Gymnasieelever med examen inom 4 år, hemkommun, andel (%) (KKiK)	v 48, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år

Inriktningsmål: Att ha ett arbete är centralt för delaktighet i samhället

Mått	Publicering	Resultat att nå
Resultat vid avslut i kommunens arbetsmarknadsverksamhet, deltagare som börjat arbeta eller studera, andel (%) (KKiK)	v 21, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Elever på SFI som klarat minst två kurser, av nybörjare två år tidigare, andel (%) (Kolada)	v 26, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Sysselsättningsgrad 20-64 år, andel % (Kolada, jämföraren, Arbete/näringsliv)	V 28 2026	Bibehålla eller öka från föregående år



Inriktningsmål: Omsorg om alla i livets olika skeden

Mått	Publicering	Resultat att nå
Brukarbedömning boende LSS totalt - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, lägeskommun, andel (%)	v 49, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Brukarbedömning daglig verksamhet LSS - Verksamheten är viktig för brukaren, lägeskommun, andel (%)	v 49, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg -helhets-syn, andel (%) (KKiK)	v 40, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - helhetssyn, andel (%) (KKiK)	v 40, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Vuxna biståndsmottagare (18+ år) med långvarigt ekonomiskt bistånd, andel (%) av biståndsmottagare 18+ år	Egen undersökning	Bibehålla eller öka från föregående år
Biståndsmottagare, ekonomiskt bistånd, 18+ år, andel % av befolkningen	V 24, 2026	Bibehålla eller minska från föregående år

Inriktningsmål: Karlshamn ska vara en dynamisk, växande och livsbejakande plats med inkluderande kultur och föreningsliv

Mått	Publicering	Resultat att nå
Färdigställda bostäder, nybyggnad, antal/1000 inv (Kolada fri sökning)	V 20 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Aktivitetstillfällen för barn och unga i kommunala bibliotek, antal/1000 inv 0-18 år (KKiK)	v 21, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Elever i musik- eller kulturskola, 6-15 år, andel (%) (KKiK)	v 46, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv 7-20 år (Kolada, KKiK)	V 49, 2026	Bibehålla eller öka från föregående år
Genomsnittlig öppettid per bibliotek och vecka (Kolada, Jämföraren, Kultur/fritid)	V 21 2026	Bibehålla eller öka från föregående år