

An aerial photograph of Nacka, Sweden, taken at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and light blue, with some clouds. In the foreground, a river flows through the city, reflecting the warm light. The city is densely packed with buildings, including several tall apartment blocks and many smaller houses. The trees are lush and green, interspersed among the buildings. The overall scene is peaceful and scenic.

EKONOMISK LÅNGTIDSPROGNOS

2026–2040

Innehåll

1	Sammanfattning	3
2	Långtidsprognos 2026–2040	4
2.1	Syfte med långtidsprognos	4
3	Modell och metod för långtidsprognosen.....	5
3.1	Antaganden långtidsprognos.....	7
4	Förutsättningar inför 2026–2040.....	10
4.1	Samhällsekonomin.....	10
4.2	Kommunsektorns ekonomi	10
4.3	Nacka kommuns utgångsläge.....	11
4.4	Bostadsbyggande.....	14
4.5	Befolkningsutveckling.....	15
4.6	Teknisk utveckling.....	19
5	Ekonomisk utveckling 2026–2040 Nacka kommun.....	20
5.1	Skatteintäkter.....	20
5.2	Resultatmål	21
5.3	Nettokostnadsutveckling.....	22
5.4	Investeringar.....	23
5.5	Markförsäljning	26
6	Resultat och låneskuld 2026–2040 olika scenarier	26
6.1	Ekonomiskt resultat i scenario 1	28
6.2	Ekonomiskt resultat i scenario 2	30
6.3	Ekonomiskt resultat i scenario 3	31
6.4	Ekonomiskt resultat i scenario 4	33
7	Analys	35
8	Slutsatser	37

I Sammanfattning

Syftet med långtidsprognosen är att ge en samlad bild av kommunens långsiktiga ekonomiska utveckling och skapa underlag för strategiska prioriteringar och beslut. Resultatet av långtidsprognosen är inte en sanning, det är snarare kalkyler för olika alternativa scenarier och handlingsalternativ som ger underlag för planering och beslutsfattande. Den ekonomiska långtidsprognosen visar att Nacka kommun går in i en period med ökande strukturella utmaningar, samtidigt som utgångsläget är fortsatt starkt. Kommunens ekonomi präglas av god soliditet och historiskt starka resultat. De långsiktiga förutsättningarna påverkas dock av demografiska förändringar, höga investeringsbehov och en begränsad real tillväxt i skatteunderlaget.

Prognosen bygger på ett antal scenarier och antaganden, vilket innebär att utfallet är förenat med osäkerhet. Utvecklingen påverkas bland annat av konjunktur, befolkningstillväxt och kostnadsnivåer. Samtidigt innebär den demografiska utvecklingen, särskilt en ökande andel äldre, ett ökat tryck på kommunens välfärdsverksamheter. Skatteintäkterna, som påverkas av både konjunktur och befolkningsutveckling, bedöms inte öka i samma takt som kostnaderna vid full utvecklingstakt av pris och lön. Av denna anledning är det viktigt att både hålla nere kostnaderna och att försöka öka andra intäktskällor. Kostnadsutvecklingen är särskilt betydelsefull, eftersom en hög kostnadsnivå som etableras tidigt får varaktiga effekter under hela prognosperioden.

Analysen visar att **tidiga och konsekventa åtgärder har avgörande betydelse**. En hög kostnadsnivå som etableras tidigt i perioden får varaktiga effekter över hela prognoshorisonten. Detta understryker vikten av en fortsatt strikt budgetdisciplin och att resultatmålet upprätthålls som ett ankare för den ekonomiska styrningen.

När det gäller investeringar framgår det tydligt att nivån och inriktningen på investeringarna måste vara nära kopplad till den faktiska efterfrågeutvecklingen. Befolkningstillväxten är fortsatt positiv men lägre än tidigare prognoser, vilket ställer högre krav på träffsäker planering och flexibilitet. De fortsatt höga investeringsnivåerna bedöms medföra en ökad skuldsättning, vilket ställer krav på en långsiktigt balanserad finansiering och god ekonomisk hushållning. Samtidigt är det centralt att investeringar – oavsett om de sker i egen regi eller via externa aktörer – bedöms utifrån livscykelkostnader, rådighet och långsiktigt ekonomiskt värde.

Sammantaget är slutsatsen i långtidsprognosen att **effektivisering och kostnadsmedvetenhet inte är tillfälliga krav utan en permanent förutsättning**. Nacka kommun har goda förutsättningar att hantera utvecklingen, men detta förutsätter aktiva och medvetna val. En välplanerad ekonomi, där kortsiktiga beslut konsekvent prövas mot långsiktiga effekter, är avgörande för att säkerställa en fortsatt hög kvalitet i välfärden och ett hållbart ekonomiskt handlingsutrymme över tid.

2 Långtidsprognos 2026–2040

2.1 Syfte med långtidsprognos

Nacka kommun är en attraktiv kommun att bo i med goda ekonomiska förutsättningar och har starka verksamhetsresultat. I takt med den pågående stadsutvecklingen och att tunnelbanan byggs ut förväntas förutsättningarna att stärkas än mer. Men även om kommunens ekonomi i grunden är stark har de senaste årens tvära kast i omvärldsekonomin påverkat Nackas framtida situation och kommunen, i likhet med alla Sveriges kommuner, står inför många utmaningar framöver.

Under de senaste åren har ett skifte skett i befolkningsutvecklingen på nationell nivå. Ett minskat barnafödande i kombination med låg invandring och hög utvandring har bidragit till en folkökning på historiskt låga nivåer. Statistiska centralbyråns senaste framskrivning av Sveriges framtida befolkning från april 2026 prognosticerar att det kommer att vara fler som dör än som föds, framför allt kommande 10 år. Det beror på att antalet äldre i befolkningen ökar. Detta demografiska skifte kommer att påverka såväl hela Sverige som Nacka. Hur Nacka förhåller sig ekonomiskt och demografiskt jämfört med övriga kommuner får också effekter på Nackas skatteunderlag och bidragsdel till det kommunala utjämningsystemet.

Bostadsmarknaden har förändrats kraftigt de senaste åren till följd av stigande byggkostnader och försämrade hushållsekonomi, vilket sammantaget lett till en minskad efterfrågan på bostäder. En analys av marknad djupet som genomfördes under 2024 visar att efterfrågan på bostäder i Nacka bedöms uppgå till cirka 700 bostäder per år, vilket är en väsentlig nedrevidering jämfört med tidigare. Det har lett till en nedreviderad befolkningsprognos: från dagens 113 700 invånare väntas Nacka växa till 130 000 år 2040, vilket är 20 000 färre än tidigare beräkningar men betydligt mer än de flesta kommuner. Kommunens tillväxttakt medför att behovet av kommunal service kommer att öka men också förändras framöver. Den enklaste kommunen att driva är den där befolkningsutvecklingen är stabil och där ålderskullarna är ungefär lika stora mellan åren, såväl i antal som i respektive kommundel. Kommunen behöver löpande planera för att demografiska variationer mellan olika geografiska kommundelar när det gäller minskat respektive ökat behov av kommunal service år för år. Det är därför viktigt att ha kontroll på i vilken takt verksamheter behöver växa (med exempelvis fler skolor och särskilda boenden), hur långsiktigt behovet är på den geografiska platsen samt vilka ekonomiska effekter som kan uppstå. Befolkningstillväxten och befolkningens förändrade demografiska struktur kräver strategiska prioriteringar av investeringar och resurser för att möta kommunens och invånarnas behov på bästa sätt. Under 2024 påbörjades ett stort arbete med analys och förslag till åtgärder utifrån de förändrade förutsättningar. Detta rör såväl bedömningar av behov av verksamheter, lokaler, personal samt behov inom stadsutvecklingens planuppdrag och genomförandeuppdrag.

I en tid präglad av ekonomisk osäkerhet och förändrade förutsättningar för Sveriges kommuner är det avgörande att kommunen analyserar hur ekonomin kommer att utvecklas långsiktigt samt att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig resursfördelning. En stor utmaning med en hög befolkningstillväxt är att säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi med en god årlig resultatnivå,



där låneskulden hålls på en rimlig nivå. Detta ställer krav på organisationen som över tid behöver vara i samklang med medborgarnas krav och förväntningar på kommunens leverans av tjänster och verksamhet. I en snabbt föränderlig värld behöver medarbetarna i kommunen vara lyhörda för omvärldsförändringar. Detta för att öka förståelsen och möjliggöra att Nacka kommuns målsättningar uppnås och samtidigt agera utifrån det bästa för kommunens medborgare, företagare, föreningar och alla andra som är med och bygger samhället.

Nackas långtidsmodell är framtagen tillsammans med representanter från kommunens samtliga verksamheter i Nacka. *Syftet med långtidsmodellen är inte att finna en exakthet utan fånga upp de stora effekterna vid olika alternativa scenarier för att utifrån dessa möjliggöra en styrning i den riktning som önskas.* Långtidsprognos analys syftar till att ge en bild av kommunens ekonomiska förutsättningar och beaktar konsekvenserna av de investeringar som krävs för att hantera befolkningsförändringen eller förändrade ambitioner. Modellen är tänkt att skapa en ekonomisk medvetenhet som möjliggör en ökad långsiktighet i de ekonomiska besluten. I modellen simuleras alternativa vägval som visar på möjliga ekonomiska effekter vid respektive alternativ. Genom den långsiktiga finansiella analysen och omvärldsanalysen får alla - både politiker och tjänstepersoner - en gemensam bild av läget.

Att beskriva en tänkbar utveckling av ekonomin för en så lång tidshorisont innebär stor osäkerhet vilket bör beaktas när resultaten tolkas. Resultatet av långtidsprognosen är inte en sanning, det är snarare kalkyler för olika alternativa scenarier och handlingsalternativ som ger underlag för planering och beslutsfattande.

3 Modell och metod för långtidsprognosen

Långsiktiga beräkningar är nödvändiga att ha som underlag för diskussioner rörande prioriteringar och ambitioner i samband med befolkningsökning. Det gäller också strategier för lokalförsörjning (eget ägande resp inhyrning) och finansiering av de egna investeringarna, det vill säga hur mycket som kan/bör finansieras externt, med lån och hur stor andel som ska egenfinansieras. De kommunala verksamheterna bedrivs i både egna och inhyrda lokaler. Enligt kommunens fastighetsstrategi ska kommunen ska ha en rationell mix mellan eget ägande och inhyrning. Fastighetsstrategin används som en utgångspunkt i de vägval gällande välfärdsfastigheter som ligger till grund för långtidsprognosen. Kommunens behov av välfärdsfastigheter ska tillgodoses på det sätt som ger maximalt värde för verksamheter och skattepengar. Vid beslut om eget ägande eller inhyrning ska behov av långsiktighet, rådighet samt flexibilitet beaktas, liksom ekonomiska konsekvenser på både kort och lång sikt. Vid investering ska även livscykelanalys ligga till grund för beslut. Långsiktig hållbarhet ska genomsyra varje beslut inom både förvaltning och utveckling. Strategisk lokalförsörjningsplanering, investerings- samt finansieringsplanering behöver samverka för att skapa underlag för diskussioner kring prioriteringar och vägval för att åstadkomma maximal nytta och värde för skattepengarna.

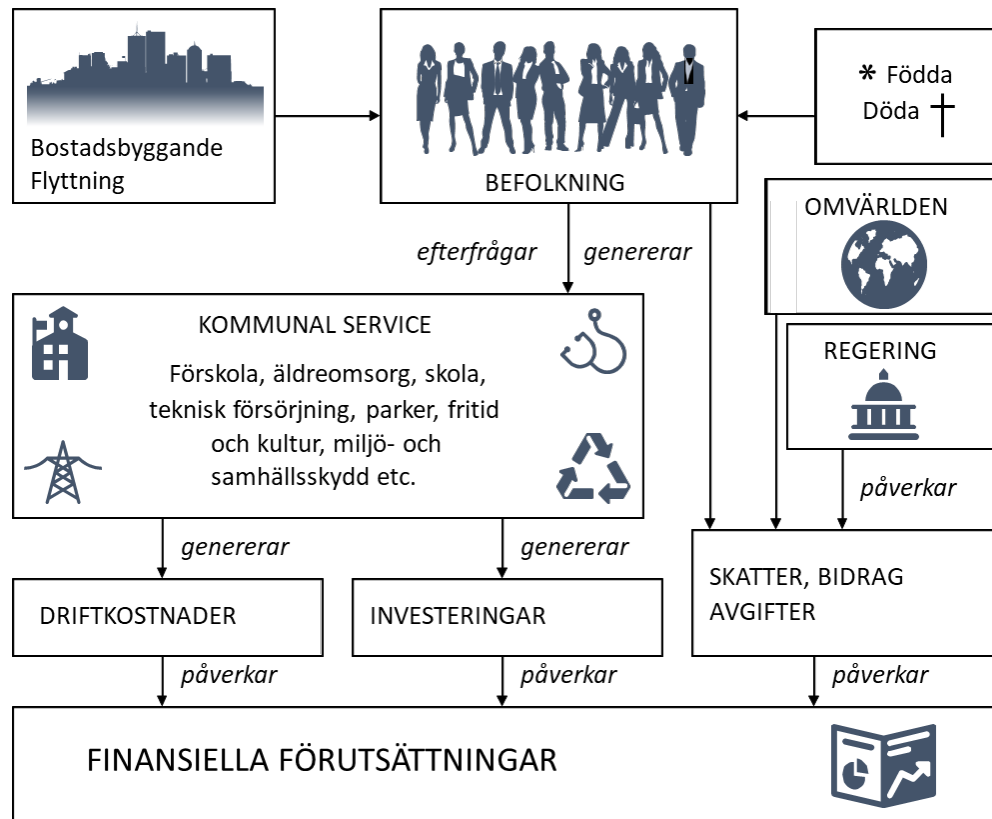
Kommunerna har ett omfattande uppdrag som till stora delar regleras i lag. Vissa verksamheter är obligatoriska, såsom förskola, grundskola, socialtjänst, äldreomsorg, individ- och familjeomsorg



samt plan- och byggverksamhet. Dessa utgör kärnan i den kommunala välfärden och ska bedrivas i enlighet med nationella lagkrav och målsättningar. Därutöver finns frivilliga verksamheter som beslutas av de förtroendevalda, exempelvis kultur- och fritidsverksamhet, näringslivsinsatser, stadsmiljöutveckling och investeringar i idrottsanläggningar. Inom både obligatoriska och frivilliga verksamheter har kommunerna ett betydande handlingsutrymme att fastställa ambitionsnivå, kvalitet och tillgänglighet, liksom graden av avgiftsfinansiering inom ramen för gällande lagstiftning och principer om likställighet. Detta innebär att politiska prioriteringar får ett direkt genomslag i resursfördelning och ekonomiska utfall.

Val av strategi påverkar därmed i hög grad kommunens ekonomiska förutsättningar och finansiella mål, inte minst kravet på en långsiktigt hållbar resultatnivå enligt kommunallagens balanskrav. De långsiktiga ekonomiska beräkningarna, baserade på valda ambitionsnivåer och strukturella förutsättningar såsom demografisk utveckling, tydliggör vilket utrymme som finns för kärnverksamheterna. De synliggör även omfattningen av nödvändiga effektiviseringar, prioriteringar och eventuella omställningar för att säkerställa en god ekonomisk hushållning över tid.

En vanlig invändning mot att arbeta med långsiktiga kalkyler och analyser är att osäkerheten är för stor för att det ska kunna tjäna något syfte. Argument som att befolkningsutvecklingen kommer att bli en annan och att staten kommer att förändra sina statsbidrag är konkreta exempel på invändningar. Arbetet med långtidsprognosen handlar i första hand inte om detaljplanering, istället handlar det om att skapa kunskap om konsekvenserna av olika utvecklingsscenarioer och kunskap om känsligheten i kalkylerna. Vad händer när befolkningen ökar? Hur stora ska investeringarna vara, vilka ska genomföras, av vem och när? Mot bakgrund av den osäkerhet som råder, bör man arbeta med känslighetskalkyler. Det gäller såväl befolkningsutvecklingen, investeringsplaneringen som finansieringsplanen.



Modellen utgår från kommunens befolkningsprognos och analyserar hur den framtida befolkningens behov av kommunal service påverkar kostnadsutvecklingen. Befolkningsstillväxten och befolkningsstrukturen påverkar behovet av kommunal service. Genom en demografisk framskrivning synliggörs det samlade kostnadstrycket samt hur resursbehoven förändras mellan olika verksamheter. Dessa framtida kostnader ställs mot prognostiserade intäkter från skatter, statsbidrag och utjämning, med kompletterande uppgifter om pensionskostnader. Sammantaget visar beräkningen skillnaden mellan kommunens framtida kostnader och intäkter samt vilka effektiviseringskrav som följer av antagna finansiella mål.

För att få styrbarhet är det viktigt att modellen är uppdaterad med så korrekt information som möjligt. Långtidsprognosen uppdateras med aktuell befolkningsprognos, skatte- och statsbidragsprognos, exploateringsprognos, planer för investeringar, kapacitetsbehov av verksamhetsfastigheter, checkbelopp och andra ersättningar samt övriga styrdata så som exempelvis löner, BNP och räntenivåer.

3.1 Antaganden långtidsprognos

I Mål och budget beslutas budgeten för nästkommande år samt plan för de därefter följande två åren. Under våren påbörjas arbetet med Mål och budget för nästkommande år. Förutsättningarna för de kommande åren sammanställs i det så kallade ramärendet som sträcker sig under perioden 2027–2029 med primärt fokus på 2027. Ramärendet beslutas i kommunstyrelsen i juni och används som bas i långtidsprognosen. På grund av avsaknaden av volymjusteringar i ramärendet har samma

framskrivningsmetod använts för de första tre åren i långtidsprognosen som också används för efterkommande år. Metoden innebär en generell volymuppräkningsmetod för nämnderna utifrån befolkningsprognosen. Övrig verksamhet och finansiella nyckeltal har sin bas i ramärendet.

Följande antaganden ligger till grund för nuvarande långtidsprognos 2026:

- Oförändrad skattesats (17,78 kronor)
- Skatteprognosen är framtagen av Sveriges kommuner och regioner (SKR). Rikets skatteunderlag fram till 2033 bygger på SKR:s bedömning i cirkulär 26:18. Efter 2033 antas faktisk BNP sammanfalla med potentiell och utvecklingen antas därmed vara ”konjunkturlös”. På längre sikt (5–10 år) är bedömningar osäkra, men tillväxten i samhällsekonomin begränsas i huvudsak av utvecklingen i arbete och kapital. Vid fullt resursutnyttjande, det vill säga en sysselsättningsnivå som är förenlig med stabil lönebildning och en inflation runt Riksbankens mål på 2 procent, kan BNP öka med cirka 2 procent per år. Detta skapar utrymme för nominella löneökningar runt 4 procent, vilket motiverar en motsvarande långsiktig skatteunderlagsutveckling. För 2034 och åren därefter antas rikets skatteunderlag öka med 4,0 procent per år vilket ligger i nivå med ett historiskt genomsnitt. Kommunens skatteunderlag väntas öka i samma takt som riket plus en faktor som motsvarar avvikelserna mellan kommunens förväntade befolkningstillväxt och befolkningstillväxten i riket. En förväntad snabbare ökning av befolkningen i Nacka än prognosen för riket ger större skatteunderlagstillväxt men påverkar också inkomstutjämningsavgiften.
- Kostnadsutjämningsprognosen bygger på SKR:s prognos från april 2026. Kommunens relativa befolkningsstruktur jämförs med motsvarande prognos för riket. I beräkningarna tas endast hänsyn till invånarnas ålder. Inga socioekonomiska eller geografiska variabler beaktas. I kostnadsutjämningsprognosen ingår ersättning för eftersläpning förutsatt att villkoren för detta är uppfyllda. Villkoren är:
 - Kommunen måste ha haft en genomsnittlig befolkningsökning som överstiger 1,2 % under de senaste fem åren samt
 - Befolkningen måste ha ökat med minst 1,2 % under det föregående kalenderåret.
- Staten skjuter årligen till pengar till kommunerna via det generella statsbidraget för att finansiera delar av det kommunala uppdraget. Statsbidraget fördelas efter kommunernas skattekraft. Statens bidrag till kommunerna räknas inte automatiskt upp mellan åren, staten kan dock i sin budget besluta om att förändra bidraget. Om staten inte tillför nya resurser sker det genom den allmänna löne- och prisutvecklingen en urholkning av bidraget över tid vilket skapar ett behov av effektiviseringar för kommunerna. Över tid har staten tillskjutit medel som i genomsnitt motsvarar en värdesäkring. Det finns dock skäl att ifrågasätta en framtida värdesäkring. Beräkningarna antar ingen värdesäkring av de generella statsbidragen.

- Befolkningsprognosen är framtagen av SWECO utefter kommunens bostadsbyggnadsprognos (mars 2026).
- Befolkningsprognos för riket är framtagen av SCB (april 2026). I denna framskrivning är de långsiktiga antagandena enligt SCB oförändrade jämfört med föregående stora framskrivning från 2024. På kort sikt har antagandena justerats utifrån den senaste utvecklingen och förändrade förutsättningar. Enligt nuvarande regelverk har ukrainska medborgare som har beviljats uppehållstillstånd i Sverige enligt massflyktsdirektivet rätt att vara folkbokförda i Sverige till den 4 mars 2027. I huvudscenariot för framskrivningen antas därför att alla med tillfälligt skydd utvandrar år 2027. Massflyktsdirektivet har förlängts tidigare och det är mycket möjligt att det sker igen. Därför har SCB genomfört två kompletterande beräkningar, med olika alternativ för utvandring. Ett alternativ där cirka en tredjedel av de ukrainska medborgarna utvandrar år 2027 och ett alternativ utan någon förhöjd risk att utvandra under 2027. Dessa alternativ ger på 5–10 års sikt en folkmängd i riket som är knappt 25 000 större respektive drygt 35 000 större jämfört med huvudberäkningarna. På lång sikt minskar skillnaden gradvis. För långtidsprognosen används scenariot där en tredjedel av de ukrainska medborgarna utvandrar.
- Pågående och planerad byggnation i kommunen är inkluderad.
- Utgifter i framtiden räknas upp med index, vanligen KPI eller annat relevant mått.
- Prisindex för kommunal verksamhet (PKV) för perioden enligt Sveriges kommuner och regioners senaste prognos från april uppgår till i snitt 3,5 procent per år. Denna sträcker sig till 2033. Efter 2033 används samma genomsnittliga ökning.
- En fördelning av investeringarna mellan privat respektive kommunal utförare har gjorts utifrån fastighetsstrategin och bedömning av Fastighetsenheten.
- Långtidsprognosen har sin bas i de beräkningar som har gjorts under våren 2026 inför ”ramärendet” som är ett förberedande arbete inför Mål och budget 2027-2029:
 - Volymuppräknning utifrån befolkningsprognos
 - Prognos för Skatter och generella statsbidrag
 - Pensionsprognos
 - Investeringar
 - Markförsäljningar
 - Styrparametrar BNP, priser och löner.

Modellen behandlar varken ett utökat eller minskat behov av kommunal service eller ambitionsnivå utöver volymer relaterat direkt till befolkningsförändringar. Utgångspunkten är nuvarande nivå gällande avgiftsfinansiering.

4 Förutsättningar inför 2026–2040

4.1 Samhällsekonomin

Kommunens ekonomiska utveckling påverkas i hög grad av omvärldsfaktorer såsom konjunktur, inflation, sysselsättning och ränteläge. Perioden 2026–2029 bedöms präglas av en successiv men osäker konjunkturåterhämtning efter flera år av svag utveckling och geopolitisk oro. Störningar kopplade till konflikter och energimarknader antas avta gradvis, vilket bidrar till dämpat inflationstryck och mer stabila finansiella förutsättningar. Samtidigt kvarstår betydande nedåtrisker, där ett förvärrat omvärldsläge kan försena eller försvaga återhämtningen. Det finns även betydande risker kring hög skuldsättning, framförallt i västerländska ekonomier såsom Frankrike, Storbritannien och USA.

Den svenska ekonomin förväntas under perioden växa i måttlig takt, där inhemsk efterfrågan utgör en viktig drivkraft. Arbetsmarknaden stärks successivt från 2027, vilket tillsammans med ökade realinkomster bidrar till en stabil utveckling av skatteunderlaget. Inflation och räntor bedöms ligga på relativt balanserade nivåer, vilket skapar viss förutsägbarhet för kommunsektorn, även om variationer mellan åren förekommer.

För perioden 2030–2040 bedöms de ekonomiska förutsättningarna i högre grad påverkas av strukturella faktorer, såsom demografisk utveckling, kompetensförsörjning och investeringsbehov. En åldrande befolkning medför ett ökat tryck på välfärdstjänster samtidigt som skatteunderlagets tillväxt riskerar att dämpas. Detta ställer ökade krav på produktivtetsutveckling, prioriteringar och effektiv resursanvändning. Samtidigt kan teknologisk utveckling och förändrade arbetssätt skapa nya möjligheter att hantera framtida utmaningar.

Sammantaget innebär detta att kommunen behöver planera för en relativt stabil men osäker återhämtningsfas fram till 2029, följt av en mer långsiktig period där strukturella obalanser och omställningsbehov blir alltmer framträdande. En god ekonomisk hushållning förutsätter därför både kortsiktig handlingsberedskap och långsiktig anpassningsförmåga.

4.2 Kommunsektorns ekonomi

Den ekonomiska inbromsningen under de senaste åren har dämpat skatteintäkterna samtidigt som kostnaderna har ökat till följd av inflation och höga finansieringskostnader. År 2025 markerade ett tydligt trendbrott med en kraftig resultatförbättring i kommunsektorn, främst driven av en stark återhämtning i skatteintäkterna samt en stabilisering av kostnadsutvecklingen. Detta innebär att det finansiella läget tillfälligt stärktes brett i sektorn.

Utvecklingen av andelen förvärvsarbetande är viktig för finansieringen av kommunens verksamheter och välfärden. Fler arbetade timmar i ekonomin skapar resurser till kommunen. För perioden 2026–2029 bedöms förutsättningarna successivt förbättras i takt med en återhämtning i



ekonomin. Skatteunderlaget utvecklas mer gynnsamt, främst till följd av ökad sysselsättning och fler arbetade timmar, medan kostnadsutvecklingen normaliseras efter tidigare års kraftiga variationer. Pensionskostnaderna väntas vara mer stabila jämfört med de volatila åren 2023–2025, men kan öka mot slutet av perioden. Samtidigt förblir den reala tillväxten i skatteunderlaget relativt begränsad, vilket innebär att kommunsektorns köpkraft endast stärks måttligt och att tidigare reala tapp inte fullt ut återhämtas. Investeringsbehoven är fortsatt betydande, bland annat inom VA, fastigheter och civil beredskap, vilket bidrar till ökad skuldsättning.

Produktivitetstillväxten i Sverige, inklusive offentlig sektor, har varit svag sedan finanskrisen 2008–2009. Kommunsektorn präglas av ökande kostnadstryck, bland annat till följd av demografiska förändringar och växande välfärdsbehov. Samtidigt finns betydande effektiviseringspotential, särskilt i hur verksamheter organiseras och styrs. Den demografiska utvecklingen under perioden präglas av låg befolkningstillväxt och en ökande andel äldre, samtidigt som antalet barn i vissa åldersgrupper minskar. Detta medför ett omställningstryck i verksamheterna, där kostnaderna ökar inom äldreomsorg och hälso- och sjukvård samtidigt som behovet inom förskola och skola avtar. För perioden 2030–2040 förstärks dessa strukturella utmaningar. En åldrande befolkning i kombination med svag tillväxt i skatteunderlaget ökar trycket på välfärdens finansiering. Samtidigt kvarstår stora investeringsbehov och ett växande krav på omställning, effektivisering och prioritering. Den långsiktiga utvecklingen ställer därmed höga krav på produktivitet, kompetensförsörjning och en fortsatt god ekonomisk hushållning.

Sammantaget innebär detta att kommunsektorn går in i en period av gradvis förbättring fram till 2029, men med begränsat ekonomiskt handlingsutrymme. På längre sikt blir de strukturella utmaningarna allt mer framträdande, vilket kräver långsiktigt hållbara strategier för att balansera ökade behov mot begränsade resurser.

4.3 Nacka kommuns utgångsläge

Sett i ett 10-årigt perspektiv har Nackas ekonomi förstärkts samt är stabil och robust. Det ekonomiska resultatet har varit positivt varje år, sammanlagt med över 4 miljarder kronor. Under samma period har kommunen investerat nästan 10 miljarder kronor i nya skolor, idrottsanläggningar, vägar, klimat och natur. Samtidigt har soliditeten ökat från 39,7 procent 2016 till 41,3 procent 2025, däremellan har också redovisningsprinciperna för finansiell leasing påverkat måttet mellan 2023–2024 vilket förklarar skillnaden mellan dessa år. Räknas ansvarsförbindelsen in (framtida pensionsåtaganden) så har soliditeten ökat från 18,6 procent till 33,3 procent.

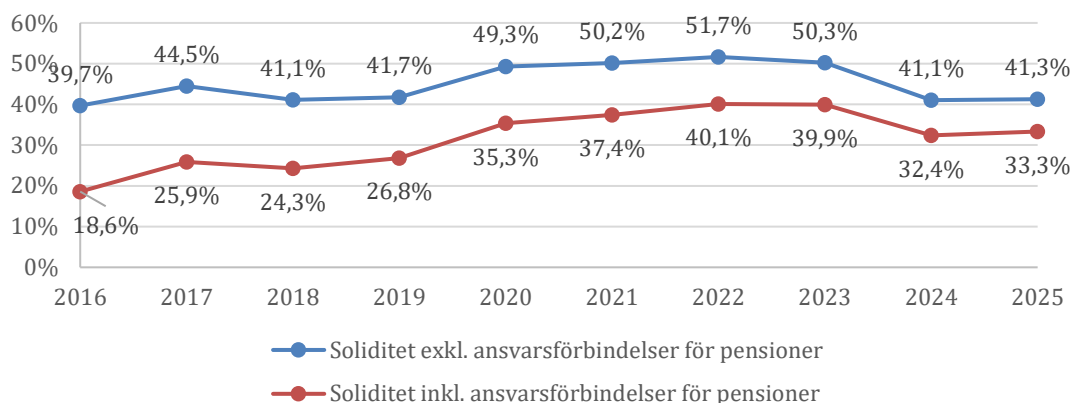


Diagram: Soliditet 2016-2025

Trots starkt utgångsläge står Nacka kommuns ekonomi inför några avgörande utmaningar under de närmaste åren. En utmaning är att säkerställa en långsiktig god ekonomisk hushållning. Det förutsätter att kommunen årligen redovisar ett övergripande resultat som uppgår till minst 2 procent av skatteintäkterna. Historiskt har Nacka haft möjlighet till högre resultat vilket hållit nere låneskulden och kunnat användas som finansiering för investeringarna och stadsutvecklingen. Till viss del har detta uppkommit på grund av höga statsbidrag under pandemiåren. Låneskulden har ökat, men är låg i jämförelse med andra kommuner, bland annat på grund av strategiska fastighetsförsäljningar och markförsäljningar i olika stadsbyggnadsprojekt. De senaste 10 åren uppgår kommunens genomsnittliga resultat (inkl. jämförelsestörande poster) till 7 procent av skatter och generella statsbidrag.

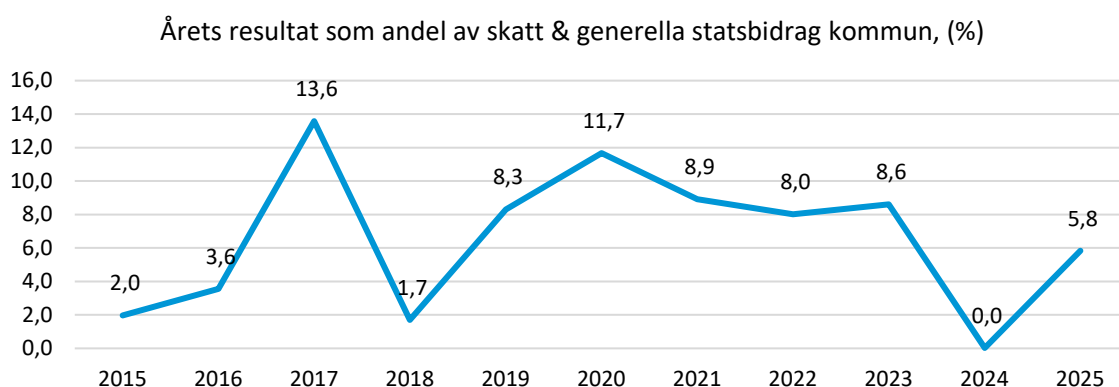


Diagram: Årets resultat som andel av skatt & generella statsbidrag 2015-2025

Befolkningsökningen har betytt mycket, drygt 15 700 fler invånare de senaste 10 åren bidrar med cirka 1 miljard kronor i skatteintäkter i 2025. Nacka kommun behöver även fortsättningsvis attrahera tillräckligt många nya invånare så att skatteintäkterna ökar i tillräcklig omfattning som behoven av välfärdstjänster och service växer. Ökade avskrivningar och räntekostnader tillsammans

med ökade volymer, kommer att påverka driftbudgeten framgent. Även de demografiska förändringarna, med framför allt fler äldre över 80 år, är utmaningar för verksamheterna och påverkar ekonomin. Därför kommer nämnderna och verksamheterna fortsättningsvis att behöva vidta åtgärder för god budgethållning kombinerat med fortsatt effektivisering.

Nacka kommun har under de senaste åren genomfört omfattande investeringar. Under 2025 var kommunens investeringar 962,1 miljoner kronor. De största investeringarna gjordes inom gata, väg och park, stadsutveckling, fritidlokaler och skollokaler. För år 2026 prognostiserar nämnderna en investeringsvolym (netto) på 897 miljoner kronor.

2025 ökade låneskulden med 89,0 miljoner kronor till totalt 3 450,0 miljoner kronor, varav 1 940,0 är kommunens egen del och 1 510,0 miljoner kronor är vidareutlånat till kommunens bolag. Vid utgången av 2026 väntas låneskulden uppgå till omkring 4 700 miljoner kronor. Låneskulden är fortsatt låg men har ökat succesivt i takt med investeringarna. Ett fortsatt högt investeringsbehov medför ett ökat lånebehov framöver.

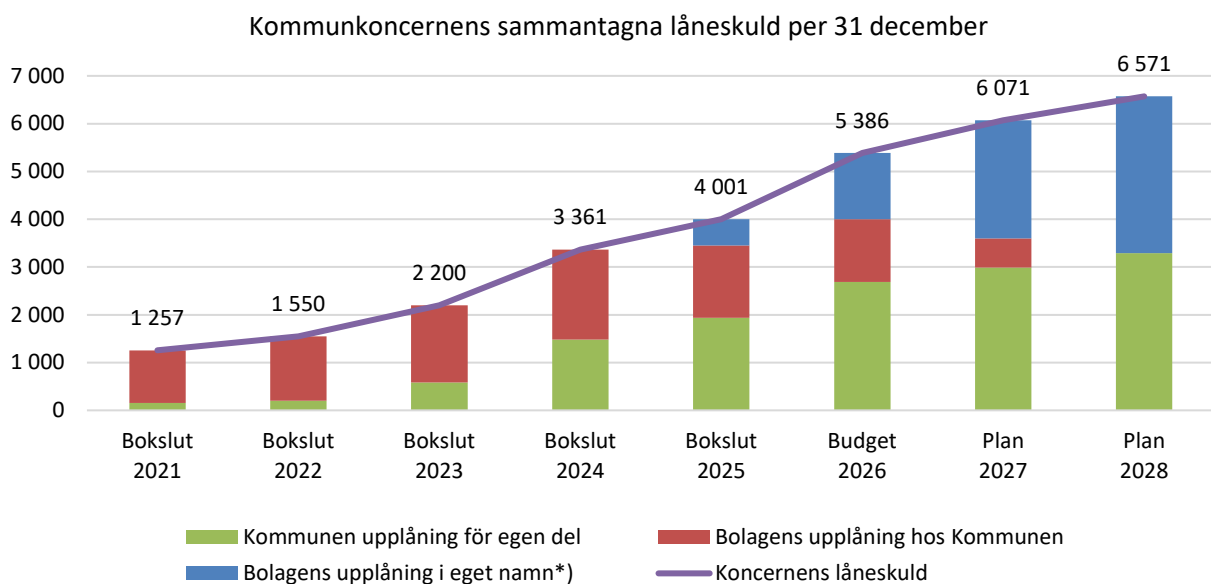


Diagram: Kommunkoncernens sammantagna låneskuld 2021-2028 från Mål och Budget 2026-2028

Koncernlåneskuld per invånare -Stockholms läns kommuner 2024, kr

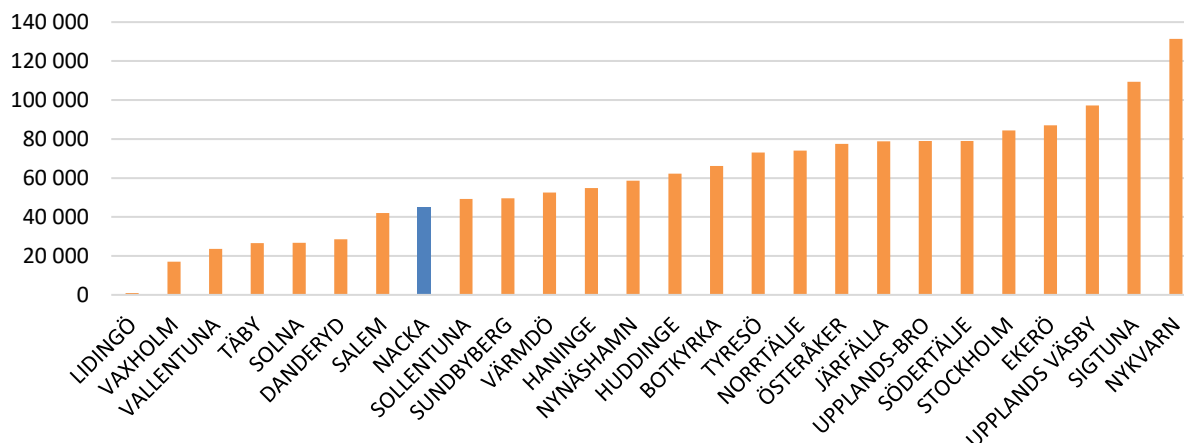


Diagram: Kommunkoncern låneskuld 2024 Stockholms läns kommuner Källa: Kommuninvest

4.4 Bostadsbyggande

Enligt den regionala utvecklingsplanen (RUF5 2050) betraktas Nacka som en del av den centrala regionkärnan. Denna position ger kommunen särskilda möjligheter och potential som en del av storstaden. Trots en generellt avtagande befolkningstillväxt i Stockholmsregionen, vilket bidrar till en dämpad efterfrågan på bostadsmarknaden och andra faktorer som påverkar förutsättningarna för nyproduktion förväntas Nacka även framöver vara en attraktiv kommun som fortsätter locka såväl exploatörer som privatpersoner att etablera sig i kommunen.

En ny översiktsplan för Nacka kommun antogs i december 2025 som syftar till att säkerställa en långsiktigt hållbar utveckling för Nacka och dess invånare. Översiktsplanen föreslår inga nya bebyggelseområden utan fokuserar på fortsatt utveckling av Västra Sicklaön och de lokala centrumområdena. Kommunen planerar för en mer försiktig årlig tillväxt än vad som framgår i förslaget till ny regional utvecklingsplan, RUF5 2060. Det är viktigt att utbyggnaden sker i takt med konjunktur, ekonomiska förutsättningar och Nackaborna.

Bostadsefterfrågan och marknadsmässiga förutsättningar för byggande över tid är generellt sett goda i hela kommunen. Tunnelbanan är en strategisk satsning som stärker hela kommunen, men särskilt utvecklingen av centrala Nacka på västra Sicklaön där ett stort antal bostäder och många arbetsplatser kommer att utvecklas och etableras under den kommande 20-årsperioden. Av Nackas totala bostadsåtagande inom tunnelbaneavtalet om 13 500 tillkommande bostäder på Västra Sicklaön ska 11 300 vara klara till 2035 och ytterligare 2 200 bostäder till 2040. Sedan 2014 har närmare 4 000 nya bostäder påbörjats som Nacka kommun kan tillgodoräkna sig enligt bostadsåtagandet i överenskommelsen, av dessa bostäder har drygt 3 200 bostäder färdigställts.

Hur många bostäder som påbörjas och färdigställs följs regelbundet upp och utgör ett viktigt underlag i arbetet med befolknings- och behovsprognoser. En majoritet av de tillkommande bostäderna är kopplade till den pågående stadsutvecklingen, men bostäder tillkommer även kontinuerligt inom befintliga detaljplaner. Den senaste prognosen för bostadsutvecklingen i kommunen uppskattar antalet tillkommande bostäder till drygt 10 000 till och med 2040, i en takt av cirka 700 nyproducerade bostäder per år, vilket är i linje med den föregående prognosen. Prognosen är förenad med viss osäkerhet och framtida prognoser kan komma att påverkas av såväl marknadsmässiga förändringar som förändringar i portföljen. Under den kommande treårsperioden förväntas drygt 2 000 bostäder tillkomma i kommunen på olika platser, varav ett större antal på Västra Sicklaön men även i Orminge och Älta samt inom kommunens förnyelseområden.

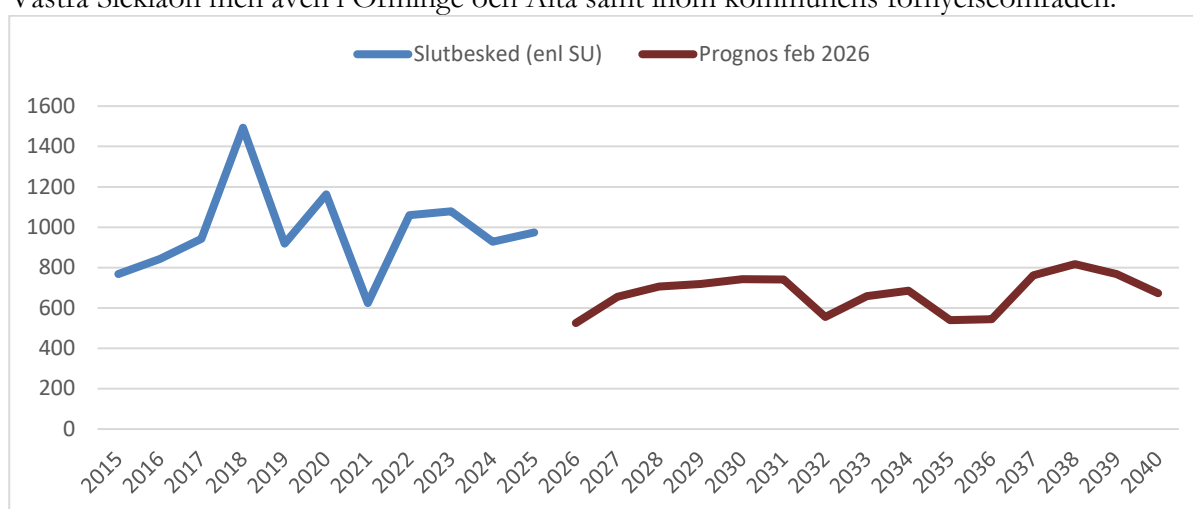


Diagram: Antal färdigställda bostäder 2026–2040 (prognos feb 2026)

4.5 Befolkningsutveckling

Den kommunala verksamheten påverkas i hög grad av kommunens befolkningsstorlek, men minst lika viktigt är vilka invånarna är och vilka ambitioner kommunen har. Två kommuner med lika många invånare kan ha mycket olika kostnads- och verksamhetsstruktur beroende på ålderssammansättning, socioekonomiska förutsättningar, ambitionsnivå i den obligatoriska verksamheten samt omfattningen av frivilliga åtaganden och entreprenadlösningar.

Både minskande och växande kommuner påverkas dessutom starkt av historiska variationer i födelsetal (40-talet, 60-talet, 90-talet). Efterfrågan på kommunens tjänster förändras därför inte alltid i takt med folkmängden – olika grupper använder kommunens verksamheter på olika sätt och i olika livsskederna. För växande kommuner är utmaningen att expandera den kommunala verksamheten på ett ekonomiskt ansvarsfullt sätt.

Nacka är en kommun med befolkningstillväxt och det är därför extra viktigt att ständigt följa utvecklingen och uppdatera prognoser. En viktig grund för långtidsprognosen är befolkningsprognosen som är en framskrivning av folkmängden, utifrån det planerade bostadsbyggandet. Befolkningsprognosen uppdateras kontinuerligt, framför allt utifrån uppdateringar av det planerade byggandet, men också utifrån förändrade födelse- och dödstal och

förändrade beteendemönster vad gäller in- och utflyttning. Hur antalet invånare och ålderssammansättningen utvecklas påverkar skatteintäkter och kostnader för förskola, skola, äldreomsorg och annan service.

Befolkningsprognosen är framtagen i mars 2026 och är baserad på faktiska siffror från 2025 och en fortsatt ökning av Nackas befolkning men i en betydligt lägre takt än tidigare till följd av att bostadsbyggandet och efterfrågan på bostäder förväntas vara lägre kommande år. Invandringen ligger på betydligt lägre nivåer än åren runt 2015 då de stora flyktingströmmarna från mellanöstern anlände. Migrationsverkets bedömer ingen större ökning i närtid. Även de demografiska faktorerna såsom minskat barnafödande och åldrande befolkning har förändrats senaste tiden vilket påverkar såväl hela Sverige som Nacka. Under en längre tid har det genomsnittliga antalet barn (fertiliteten) en person skaffar minskat avsevärt. Mycket tyder på att fertiliteten kommer ligga på lägre nivåer framöver än tidigare generationer. Exakt vad det beror på är osäkert men liknande trend syns i hela västvärlden. SCB beräknar att i framtiden kommer det att vara många år då fler avlider än det föds.

Folkmängden i Nacka uppgick till omkring 113 700 personer vid utgången av år 2025. Nacka har haft en stadig befolkningsökning de senaste åren. År 2010 var befolkningen 90 100 personer och sedan dess har kommunen i genomsnitt vuxit med drygt 1 600 personer per år. I slutet av 2026 väntas folkmängden i Nacka att uppgå till över 114 700 personer. Befolkningsökningen väntas uppgå till i snitt 1 100 personer fram till år 2040. Ökningstakten varierar mellan ca 870-1 300 personer där enskilda år varierar beroende på färdigställda bostäder. Det är en lägre takt jämfört med perioden före 2025.

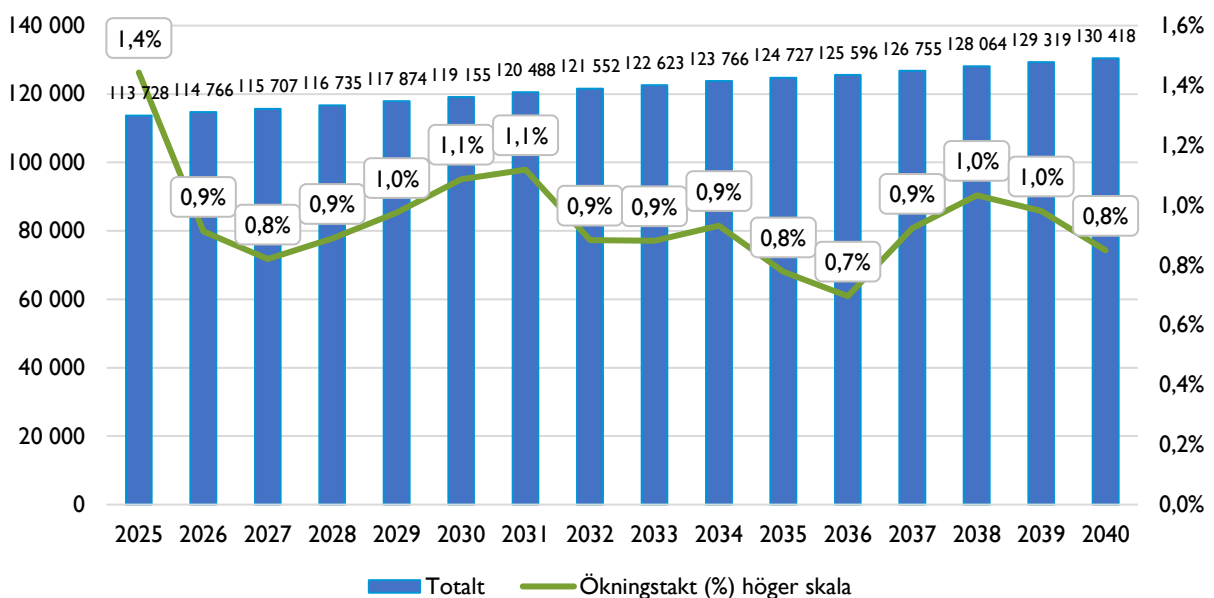


Diagram Prognostiserat invånarantal 2025-2040 samt ökningstakt i procent (höger skala).

Inflyttningen beräknas vara den demografiska komponent som främst bidrar till folkökningen under hela prognosperioden. Även födelsenettot bidrar till kommunens befolkningstillväxt, vilket



också till viss del förklaras av bostadsbyggandet som bidrar till en inflyttning av personer i barnafödande åldrar.

Befolkningsökningen beräknas vara som störst på västra Sicklaön, vilket förklaras av att många av de planerade bostäderna byggs där. Fram till år 2030 beräknas folkmängden öka med omkring 2 700 personer på Sicklaön jämfört med 2025 och motsvarande för år 2040 är en ökning med drygt 10 000 personer jämfört med 2025.

Näst störst folkökning i absoluta tal förväntas ske i Boo. Här beräknas folkmängden öka med omkring 2 400 fram till år 2030 jämfört med 2025 och med ytterligare knappt 2 400 personer fram till år 2040.

I Fisksätra/Saltsjöbaden förväntas en svag minskning av befolkningen. År 2025 hade delområdet omkring 18 780 invånare och jämfört med år 2025 beräknas befolkningen vara nästintill oförändrad fram till 2030 och därefter minska med knappt 400 personer fram till år 2040.

För Älta kommer befolkningsökningen främst efter år 2030, fram till 2030 väntas befolkningen öka med omkring 250 personer och motsvarande siffra för år 2040 är drygt 2 000 personer.

Inflyttningen medför att folkmängden förväntas öka i samtliga åldersgrupper under prognosperioden. Nackas totala befolkning växer med knappt 16 700 medborgare till 2040 vilket motsvarar 14,7 procent. Barn i förskoleålder ökar med 803 barn motsvarande 11,8 procent. Totalt antal barn i grundskoleålder är ökar med knappt 450 barn motsvarande 2,9 procent medan barn i gymnasieålder minskar med drygt 220 barn motsvarande -4,6 procent. Personer i arbetsförålder, 19-64 år, ökar med knappt 7 300 personer, motsvarande 11,1 procent under perioden medan de yngre pensionärerna (65-79 år) ökar med 4 940 personer motsvarande 36,5 procent. Personer i åldersgruppen 80-89 år ökar med 1 744 motsvarande 33 procent ökning jämfört med 2025. Åldersgruppen 90 år eller äldre är den grupp som procentuellt väntas öka mest över hela prognosperioden, med drygt 1 500 personer motsvarande 153,2 procent.

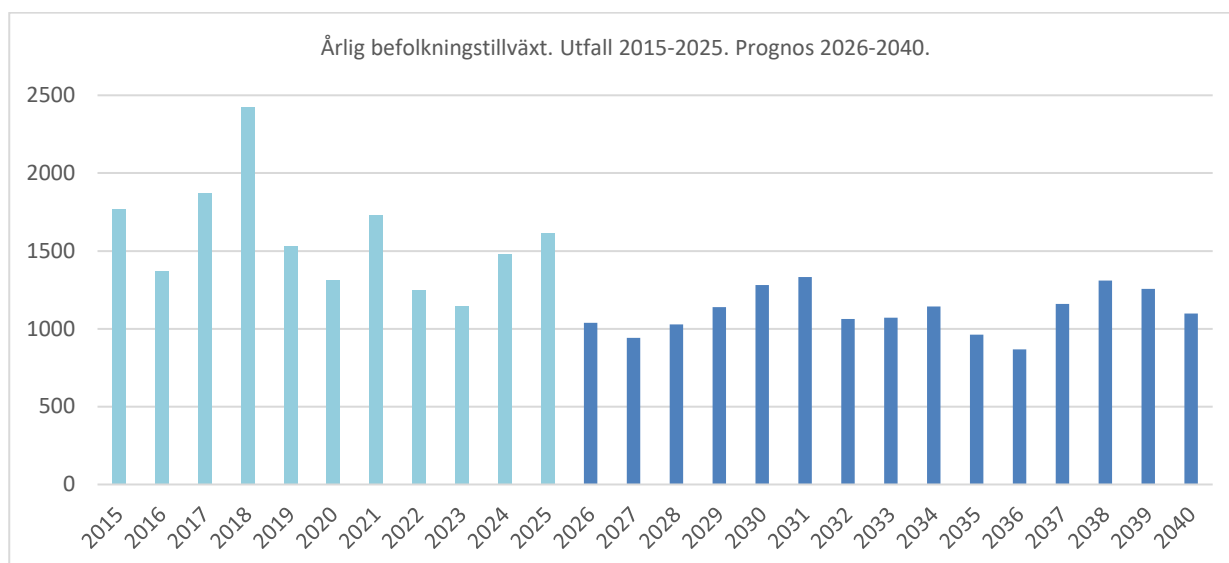


Diagram: Befolkningsökning absoluta tal per år

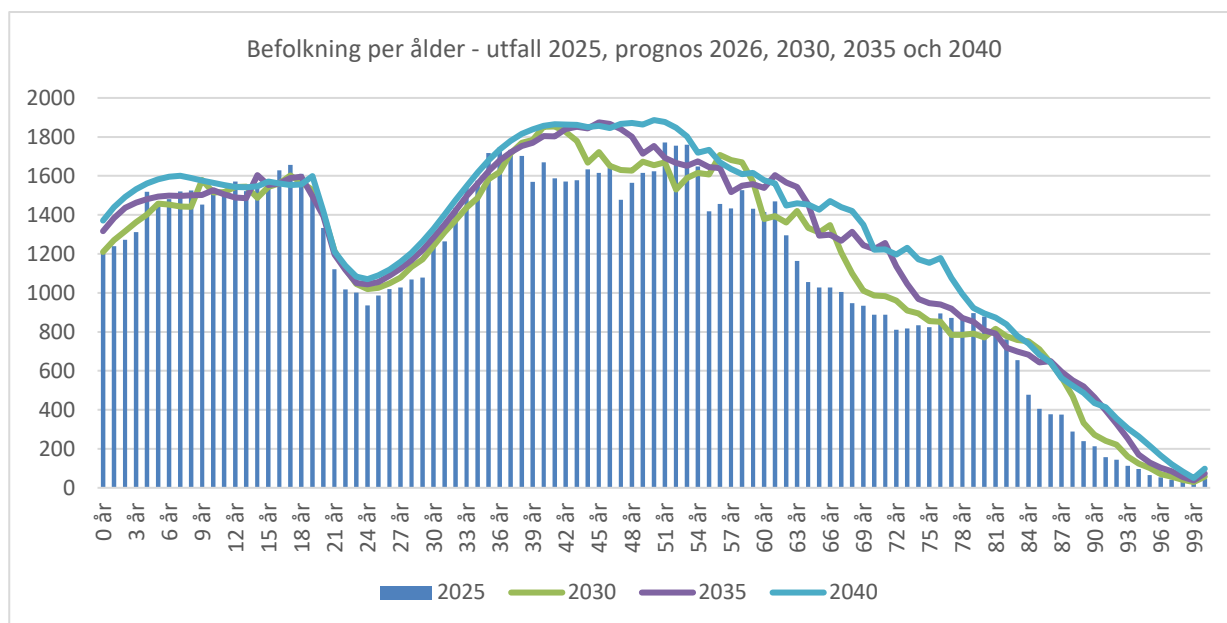


Diagram: Befolkningens åldersstruktur

Nacka är en relativt ung kommun. 2025 var medelåldern 40,4 år jämfört med rikets 42,2 år. Jämfört med snittet i riket bor det en hög andel barn och en låg andel äldre personer i Nacka. Prognosen visar att andelen barnfamiljer kommer vara stor under hela prognosperioden fram till 2040. Även om Nacka har en lägre andel äldre än övriga landet så ökar andelen under prognosperioden. Detta är en nationell trend som inte är unik för Nacka.

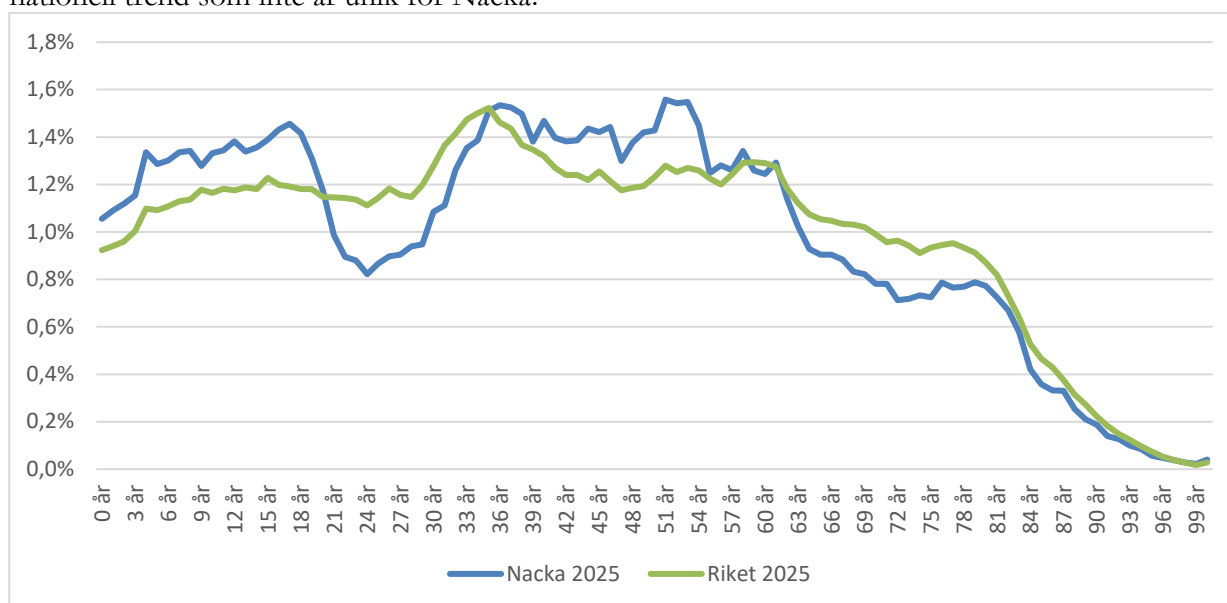


Diagram: Procentuell fördelning av Nackas och rikets befolkning i ettårs-klasser 2025

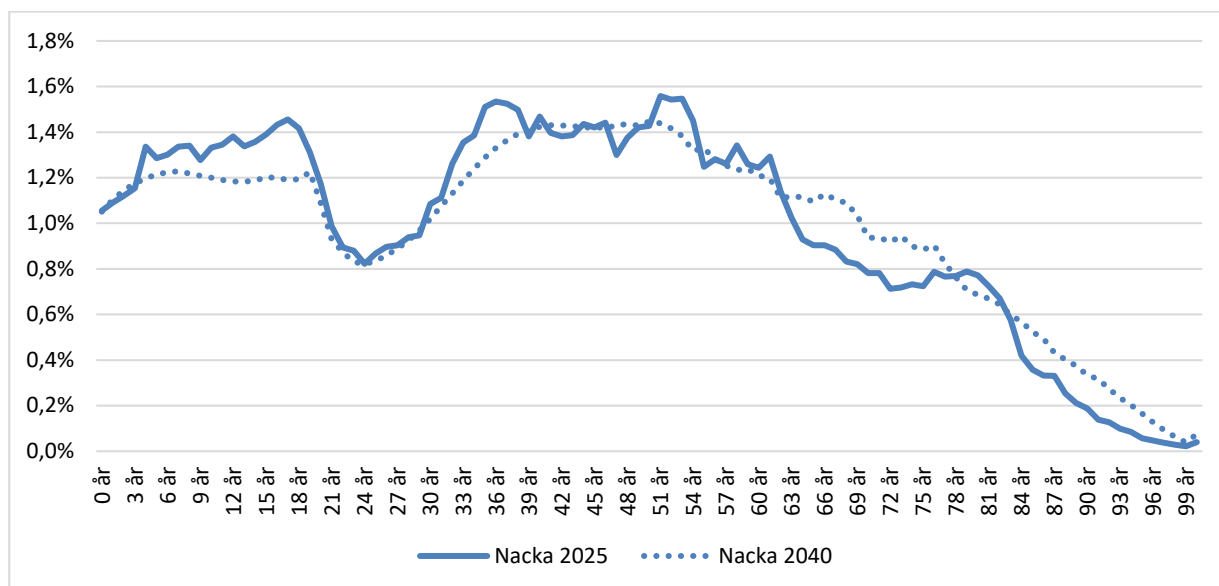


Diagram: Procentuell fördelning av Nackas befolkning i ettårs-klasser 2025 och 2040

Diagrammet ovan visar att andelen av befolkningen i Nacka som är över 65 och framför allt över 80 år kommer att öka de kommande 15 åren, vilket ökar behovet av välfärdstjänster främst inom äldreomsorg.

4.6 Teknisk utveckling

Teknikutvecklingen har under de senaste åren accelererat kraftigt och utgör idag en central drivkraft för förändring i såväl näringsliv som offentlig sektor. Särskilt utvecklingen inom digitalisering, artificiell intelligens (AI), automatisering och datadriven verksamhetsstyrning förändrar förutsättningarna för hur tjänster produceras, organiseras och levereras. Den snabba utvecklingen, inte minst efter pandemin, har bidragit till ett genomgripande skifte i arbetssätt där digitala lösningar, distansarbete och automatiserade processer blivit en integrerad del av verksamheten.

Den tekniska utvecklingen skapar betydande möjligheter till effektivisering, ökad produktivitet och förbättrad kvalitet i välfärdstjänsterna. Inom kommunal verksamhet finns redan idag en växande användning av välfärdsteknik, exempelvis inom hemtjänst, äldreomsorg och digitala invånartjänster. Framväxten av AI-baserade stöd, automatiserade handlägningsprocesser och smarta beslutsstöd förväntas ytterligare förändra hur verksamheter bedrivs och bidra till att möta utmaningar kopplade till kompetensförsörjning och resursbrist.

Samtidigt innebär utvecklingen nya krav och risker. Behovet av informationssäkerhet, dataskydd och etiska överväganden ökar i takt med att mer verksamhet blir digital och datadriven. Den snabba förändringstakten ställer även höga krav på organisationens förmåga att kontinuerligt anpassa kompetenser, arbetssätt och styrning.

På längre sikt, fram till 2030–2040, bedöms teknikens roll bli allt mer avgörande för att upprätthålla en hållbar välfärd. Automatisering och AI kan bidra till att dämpa kostnadsökningar och öka produktiviteten i en sektor som historiskt haft begränsade produktivitetsvinster. Samtidigt kommer teknikutvecklingen att påverka kompetensbehovet och bidra till förändrade krav på personalens sammansättning och arbetssätt.

För kommunen innebär detta att förmågan att tillvarata teknikens möjligheter blir en strategisk framgångsfaktor. Det handlar både om att effektivisera befintliga verksamheter och att utveckla nya arbetssätt som möter framtidens behov. I en omvärld präglad av snabb förändring, global påverkan, klimatutmaningar och urbanisering ställs ökade krav på en flexibel och lärande organisation som aktivt kan omsätta teknisk utveckling i konkret verksamhetsnytta.

5 Ekonomisk utveckling 2026–2040 Nacka kommun

5.1 Skatteintäkter

Kommunens verksamhet finansieras i huvudsak, cirka 80 procent, av skatteintäkter. Personer med förvärvsinkomst betalar kommunal skatt till kommunen och regionen där de är folkbokförda. Kommunens skattesats beräknas vara oförändrad vilket innebär att invånarna betalar 17,78 kronor i kommunal skatt per intjänad hundralapp. Kommunens skattesats är en av de lägre i landet.

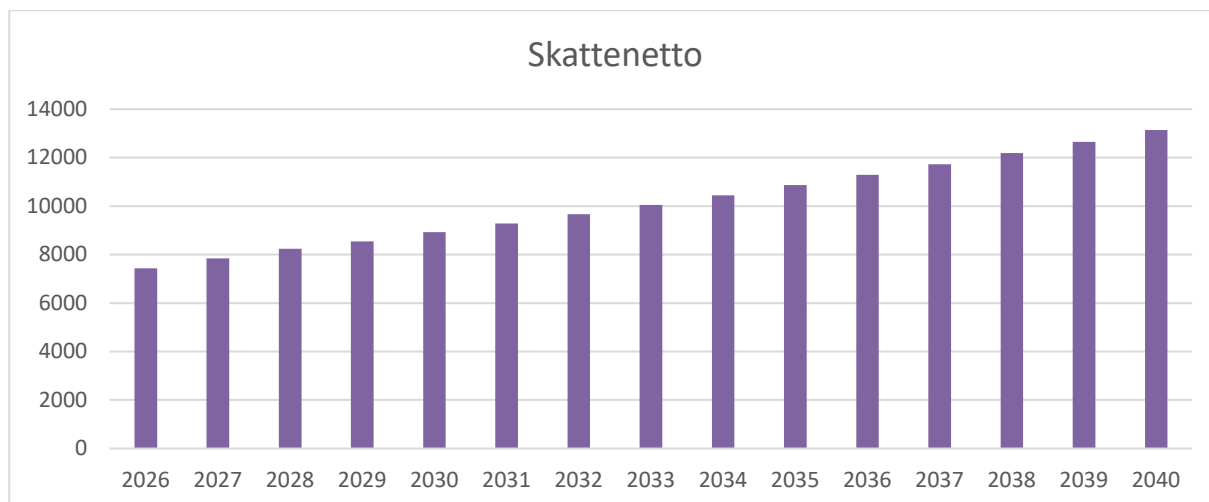


Diagram: Skattenetto 2026–2040

De kommunala skatteintäkterna är främst beroende av kommunens folkmängd och av hur skatteunderlaget utvecklas i hela landet. Skatteunderlaget i nominella termer följer i praktiken löneutvecklingen, sysselsättningen och arbetade timmar. Kostnadsökningar, ex i form av ökade löner och priser, åter i praktiken uppe en del av den nominella ökningen i skatteunderlaget så den reala förstärkningen är oftast lägre. Skatteunderlagsprognosen vilar på ett samhällsekonomiskt scenario för utvecklingen globalt och i Sverige fram till år 2033. Analysen bygger på en konjunkturprognos till och med 2030. Efterföljande år utgör kalkylår där utvecklingen följer en

trendframskrivning. Perioden 2000-2019 präglades av relativt stabil utveckling i skatteunderlaget kring 3,5-4,5% per år nominellt. Åren sedan dess har de nominella ökningarna varierat kraftigt under pandemin och den återhämtning som skedde därefter samt att kostnadsökningarna har ibland varit högre än nominella ökningen under inflationschocken i samband med Rysslands anfallskrig mot Ukraina, vilket har minskat skatteintäkterna i reala termer. De övergripande kommunalekonomiska förutsättningarna fram till 2029 beräknas vara relativt goda.

Skatteunderlaget växer något mer än genomsnittlig historisk utveckling och prisutvecklingen är hanterbar jämfört med de senaste åren. Under 2025–2028 beräknas både skatteunderlagets nominella och reala ökningstakt vara högre än genomsnittet för den senaste tioårsperioden. Dessa år präglas av konjunkturrell återhämtning. Sysselsättningen ökar och arbetade timmar förstärker det reala skatteunderlaget. 2029-2030 väntas skatteunderlaget öka men svagare. Ökningen är dock svag i reala termer, då även kommunens kostnader väntas öka. Tillväxten för det reala skatteunderlaget framöver beräknas ligga i linje med den historiska trenden.

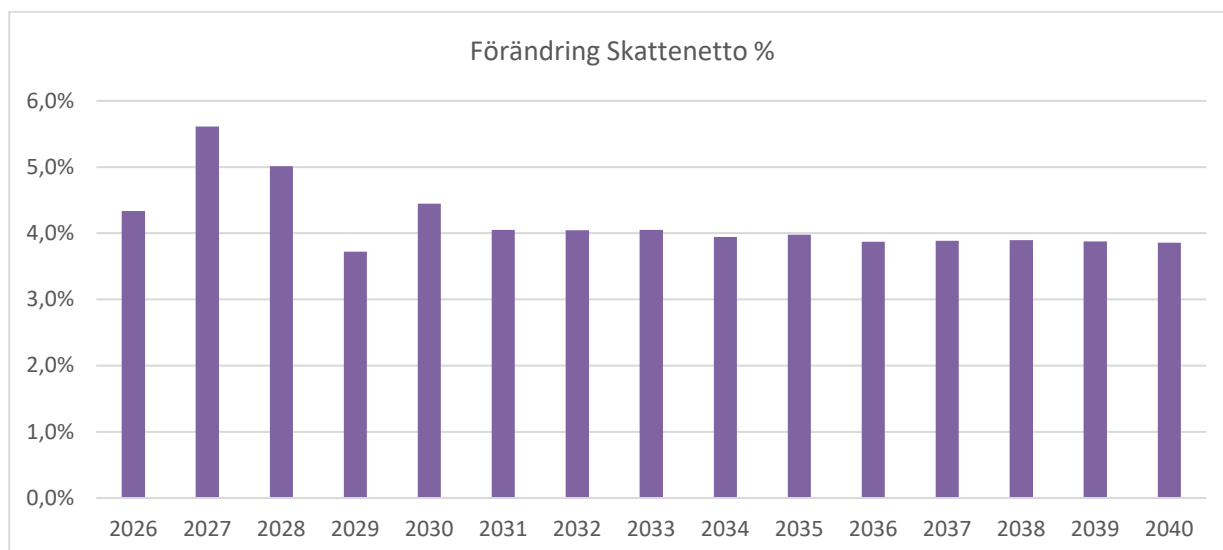


Diagram: Tillväxt skattenetto 2026–2040

Kommunens skattenetto beräknas öka med mellan 3,7 procent och 5,6 procent årligen. Skatterna ska täcka volymökningar, så som nya elever i skolan, fler äldre och utbyggd infrastruktur, löne- och prisökningar samt ambitionsökningar. Vid en jämförelse av skatteunderlagets ökning för olika år är det viktigt att beakta de behov som kommunen möter, inte bara för att antalet invånare ökar utan också för sammansättningen av befolkningen förändras.

5.2 Resultatmål

För att nå en hållbar långsiktig ekonomi bör varje enskilt år generera ett resultat på minst 2 procent av skatter och generella statsbidrag i enlighet med kommunens finansiella mål om god ekonomisk hushållning. Långsiktig god ekonomi förutsätter strikt budgetföljsamhet och att åtgärder vidtas omgående vid eventuella obalanser.

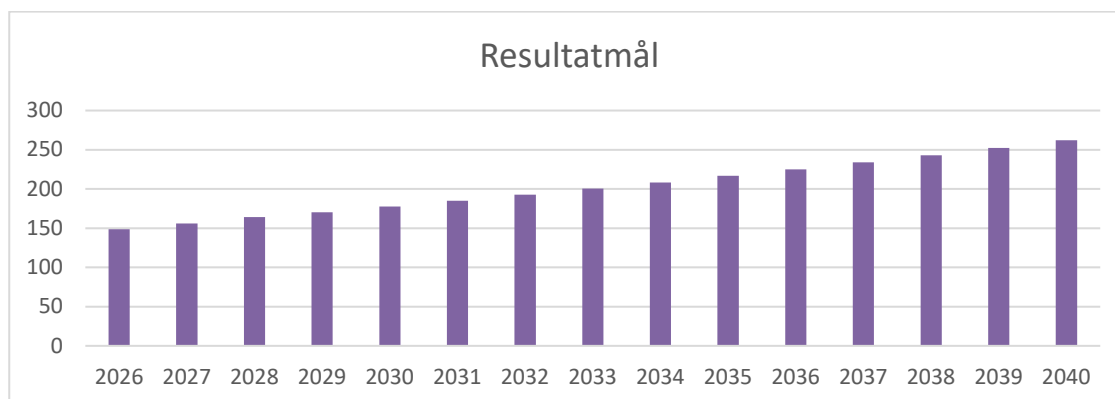


Diagram: Resultatmål 2026–2040

Resultatmålet om 2 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag i absoluta tal förändras över tid i takt med att skatteunderlaget ökar, från cirka 150 miljoner kronor 2026 till drygt 260 miljoner kronor 2040.

För en långsiktig stabil ekonomi ska den årliga driften (löpande verksamheten) inte finansieras med jämförelsestörande poster, med vilket menas att resultatmålet bör vara exklusive till exempel reavinster och gåvor. Jämna positiva resultat över åren bidrar till en förbättrad ekonomisk stabilitet.

5.3 Nettokostnadsutveckling

I mål och budget 2026 står utbildningsnämnden för knappt hälften av nämndernas nettokostnad. Med volymuppräknningar enligt befolkningsprognos och investeringar enligt nuvarande plan kommer utbildningsnämnden att stå för en lägre andel av nettokostnaden år 2040. Den nämnd vars andel av totala nettokostnader som växer mest är natur- och trafiknämnden, vilket beror på växande kapitaltjänstkostnader med anledning av stora investeringsvolymerna de kommande åren. Även äldrenämndens andel väntas öka på grund av kommunens åldrande befolkning.

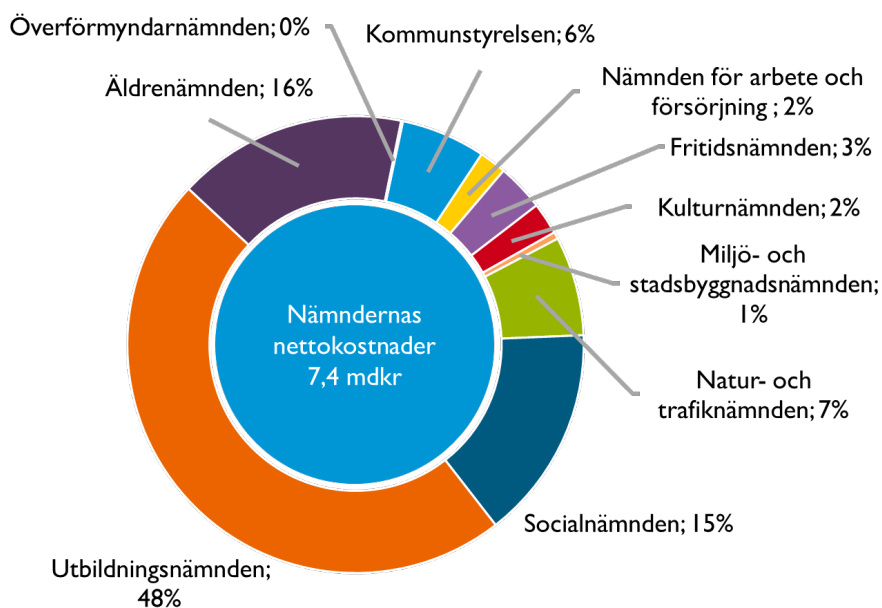


Diagram: Nettokostnadsfördelning nämnder mål och budget 2026

5.4 Investeringar

Många nya bostäder byggs i kommunen och det medför ett ökat behov av kommunal service för nya och befintliga invånare. De nya invånarna skapar också behov av att bygga skolor, särskilda boenden och att bygga ut infrastruktur med mera vilket innebär behov av att investera.

Kommunen står inför stora investeringar framåt och det är viktigt att ha rätt nivå på investeringsvolymen varje år för att säkerställa en långsiktigt stabil ekonomi. Investeringar i nya verksamhetslokaler behöver anpassas efter befolkningsförutsättningarna. Prioritering av vad som ska byggas eller inte blir allt viktigare.

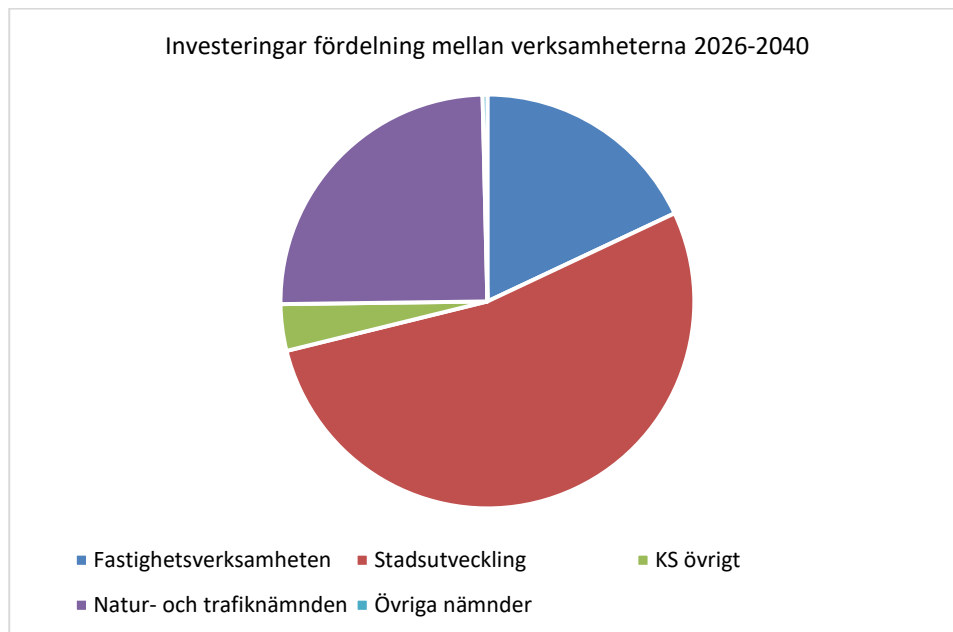


Diagram: Investeringar – Fördelning mellan verksamheterna 2026-2040

För att hålla kommunens ekonomi i balans så gäller det att hålla en investeringsnivå som är långsiktigt hållbar så att låneskulden hålls på en rimlig nivå. Enligt kommunens nuvarande finansiella mål ska självfinansieringsgraden av investeringar uppgå till minst 70 procent, dvs finansieras av egna medel (i princip resultat och avskrivningar). Resterande medel kommer att behöva lånas upp. Det medför ökade räntekostnader som upptar utrymme som annars hade kunnat gå till verksamheterna. Under de senaste fem åren har räntenivån präglats av en exceptionell låg-/minusräntemiljö fram till 2022, följt av snabba och kraftiga räntehöjningar 2022–2023 för att dämpa den höga inflationen, och därefter en stabilisering på tydligt högre nivåer än före pandemin. I ett tioårsperspektiv bedöms räntorna normaliseras ned något jämfört med toppnivåerna, men ligga kvar strukturellt högre än 2010-talets snitt, med större volatilitet än tidigare. För kommuner innebär detta varaktigt högre finansieringskostnader, ökad känslighet i resultatet samt större krav på aktiv skuld- och riskhantering. Samtidigt ökar behovet av långsiktig investeringsprioritering och robust resultatnivå för att klara räntevariationer utan att tränga undan kärnverksamhet. Räntenivåerna och den ökade upplåningen kommer att medföra väsentligt högre räntekostnader för kommunen.

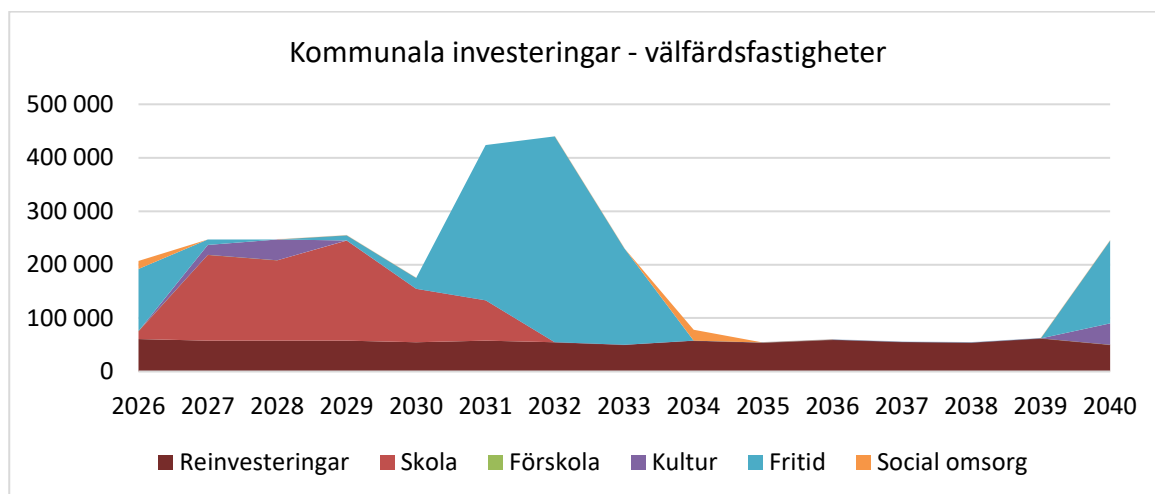


Diagram: Investeringar välfärdsfastigheter – Kommunen - ej uppräknade

Ett sätt att minska upplåningsbehovet är att låta andra aktörer göra investeringen och att kommunen hyr in det som behövs för kommunala ändamål. Då skjuts kostnaden framåt och det kommunen kommer att betala blir framtida driftskostnad i form av hyra.

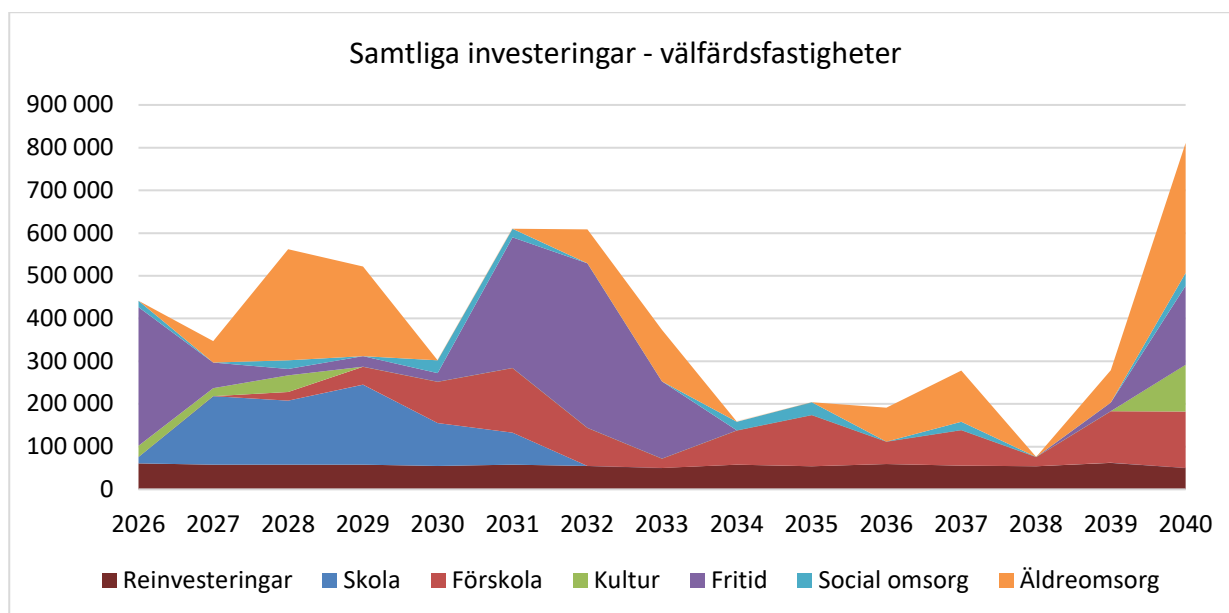


Diagram: Investeringar välfärdsfastigheter – Kommunen och privata aktörer

Enligt planen för investeringar i välfärdsfastigheter, som ligger till grund för långtidsprognosen, uppgår kommunens andel av investeringar i välfärdsfastigheter fram till år 2040 till 29 procent, exklusive reinvesteringar.

Investering-framtida driftskostnader

När kommunen bygger ut sin framtida kapacitet exempelvis nya skolor, särskilda boenden och vägar är det viktigt att fundera på hur investeringen görs. Frågor som bör ställas är vad har vi råd att betala i hyra för en ny skola, vad är en rimlig ambitionsnivå och vilket sätt gör att investeringen ger framtida driftkostnader på en rimlig nivå. Ibland kan det vara rimligt att ha en något högre investeringsutgift för att minska de årliga driftkostnaderna som kommunen oftast har under en längre tid. Det är också viktigt att investeringen görs i rätt tid så att skolan kan fyllas och att eventuell ”tomtid” minimeras. Att följa befolkningsutvecklingen i kommunen vid planering av byggnationer blir en viktig del i arbetet. Genom smarta lösningar kan kommunens begränsade resurser räcka längre.

5.5 Markförsäljning



Diagram: Markförsäljning 2026-2040

Diagrammet visar markförsäljningen i årets långtidsprognos. Markförsäljning ger intäkter som minskar kommunens lånebehov, vilket således får effekt på låneskulden.

6 Resultat och låneskuld 2026–2040 olika scenarier

De scenarier som redovisas i långtidsprognosen ska i första hand betraktas som känslighetskalkyler och inte som prognoser över en förväntad utveckling. Syftet är att illustrera hur förändringar i centrala antaganden, såsom kostnadsutveckling och ambitionsnivåer, påverkar kommunens ekonomiska förutsättningar över tid.

Scenarierna bygger på förenklade och i vissa fall isolerade antaganden, där enskilda variabler tillåts variera medan andra hålls konstanta. De speglar därmed inte en samlad bedömning av den mest sannolika utvecklingen, utan ska snarare ses som analytiska verktyg för att tydliggöra känsligheten i ekonomin och synliggöra potentiella risker och utmaningar.

Genom att belysa olika utfall bidrar scenarierna till att stärka den strategiska planeringen och underlätta prioriteringar, men de utgör inte ett underlag för beslut om en specifik framtida



inriktning. Det är därför viktigt att resultaten tolkas med försiktighet och i sitt sammanhang, där även andra faktorer och osäkerheter beaktas.

Årets långtidsprognos har beräknats utifrån följande scenarier:

Scenario 1

- **0 procent kompensation för pris och lön**
- full försäljning av mark enligt plan
- Investeringar enligt plan

Scenario 2

- **2,5 procent kompensation för pris och lön**
- samt full försäljning av mark enligt plan
- Investeringar enligt plan

Scenario 3

- **Full kompensation för pris och lön (cirka 3,5 procent, kommunalt prisindex PKV)**
- samt full försäljning av mark enligt plan
- Investeringar enligt plan

Scenario 4

- 2,5 procent kompensation för pris och lön
- **Ingen försäljning av mark 2030-2040**
- Investeringar enligt plan

Scenarierna 1-3 är valda för att visa effekten som kompensationsgraden på pris och lön har på kommunens ekonomi. Scenario 4 kan betraktas som en känslighetsanalys av scenario 2 där markförsäljningarna är den enda skillnaden. Under arbetets gång har flera scenarier simulerats än vad som ingår i resultatet. Bland annat olika simuleringar på högre resp lägre räntenivåer, investeringsnivåer samt markförsäljning har använts men samtliga dessa har valts bort på grund av att de visat sig ha mycket marginell effekt på slutresultatet. Vid tidigare genomförda långtidsprognosen har räntesatsen varit låg och därför har högre räntor utgjort ett scenario, men räntenivåerna har nu ökat till en, i ett historiskt perspektiv, mer normal nivå. Det som har absolut störst påverkan på utfallet av långsiktsprognozen är kompensationsgraden.

Eftersom det kommunala prisindexet (PKV) för perioden enligt Sveriges kommuner och regioners senaste prognos uppgår till i snitt 3,5 procent per år innebär all kompensation som understiger detta ett besparings-/effektiviseringsbeting. Historiskt har kommunsektorn kunnat effektivisera



eller öka sin produktivitet med 1 procent i snitt per år, men sedan finanskrisen 2008-2009 har produktivitetens utvecklingen varit svag i Sverige – liksom i många andra OECD-länder.

Ingen höjd har tagits för eventuella politiska satsningar utan dessa antas hanteras inom befintlig ram. Fokus i analysen är på årligt resultat och på låneskuldens utveckling (skuldsättning).

Förklaring av diagrammen

Årets resultat. Diagrammen visar varje årligt resultat både inklusive och exklusive jämförelsestörande poster. De gröna staplarna inkluderar jämförelsestörande poster (exempelvis markförsäljningar och gåvor) vilket förbättrar resultatet under vissa år. Den blå linjen visar resultatmålet varje år. Ligger den orangea stapeln (exklusive jämförelsestörande poster) under den blå linjen, innebär det att årets resultatmål inte är uppfyllt.

Låneskuld. Diagrammen nedan visar låneskulden uppdelat på kommunen och bolagen. En negativ skuld (staplar nedåt) innebär att kommunen kan placera medel istället för att låna. Prognosen för bolagens del av låneskulden ligger fast oavsett scenario. Detta beror på att från och med 2025 lånar bolagen upp i eget namn, i samband med refinansiering och nyupplåning, och inte som tidigare hos kommunen. Bolagens upplåning hos kommunen kommer därmed att minska under perioden i takt med dess låneförfall. Vid utgången av 2028 förväntas bolagen inte längre ha några lån hos kommunen. I analysen av de olika scenarierna är det således kommunens del av låneskulden som är intressant. Låneskulden påverkas, förutom av resultatet, även av bland annat investeringsvolymerna och andra in- och utbetalningar såsom försäljningsintäkter, exploateringsersättningar och utbetalning/utlåning till tunnelbanan. En lägre skuldsättningsgrad medför i normalläget bättre räntevillkor, med lägre finansiella kostnader som följd. Ur ett finansiellt perspektiv är det viktigt att ha lägsta möjliga finansiella kostnader, vilket innebär att ha en jämn nivå på såväl inbetalningar som utbetalningar samt säkra låneskuldens utveckling.

6.1 Ekonomiskt resultat i scenario 1

- **0 procent kompensation för pris och lön**
- Full försäljning av mark enligt plan
- Investeringar enligt plan

Scenario 1 ger ingen kompensation för pris och lön. Det innebär ett årligt effektiviseringskrav på cirka 3,5 procent.

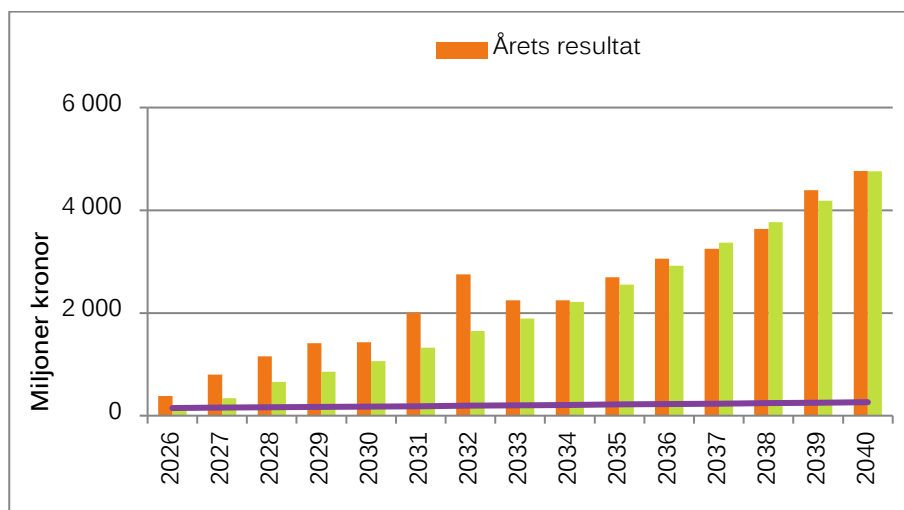


Diagram: Scenario 1, årets resultat

Resultatmålet uppnås under hela perioden. Resultatet ökar kraftigt för varje år.

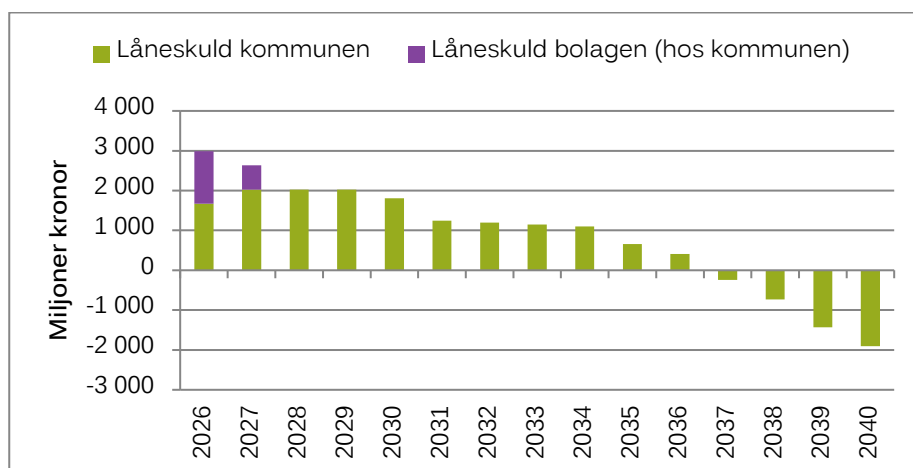


Diagram: Scenario 1, låneskuld

Utan kompensation för pris och lön ger det succesivt ökande resultatet ett minskat behov av upplåning. Redan år 2029 kan kommunen börja amortera och år 2037 finns inte längre något lånebehov.

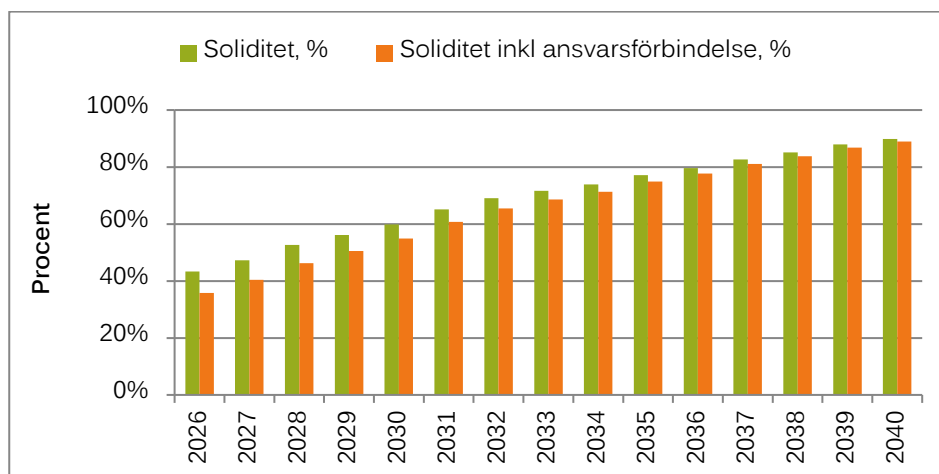


Diagram: Scenario 1, soliditet

I scenario 1 ökar soliditeten över hela perioden för att mot slutet av perioden överskrida 90 procent.

Även om diagrammen visar en stark ekonomi i scenario 1 är det inte långsiktigt alternativ att inte ge någon kompensation för pris- och löneökningar. Det innebär ett årligt effektiviseringskrav på 3,5 procent och efter några år skulle det inte finnas någon verksamhet kvar, endast fasta kostnader.

6.2 Ekonomiskt resultat i scenario 2

- 2,5 procent kompensation för pris och lön
- samt full försäljning av mark enligt plan
- Investeringar enligt plan

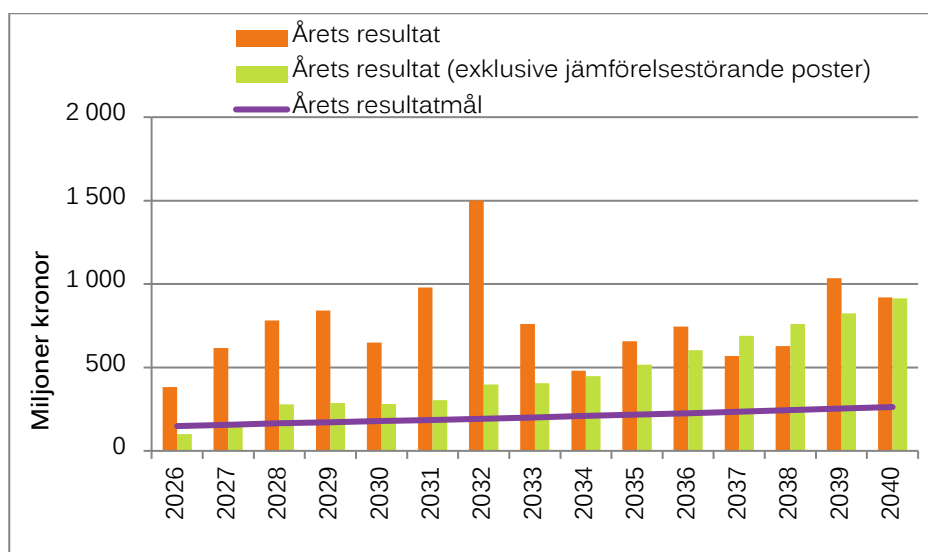


Diagram: Scenario 2, årets resultat

Vid en pris och lönekompensation på 2,5 procent når kommunen resultatmålet under hela perioden och ligger långt över målet mot slutet av perioden. Det här scenariot kräver besparingar/effektiviseringar motsvarande ungefär 1 procent per år.

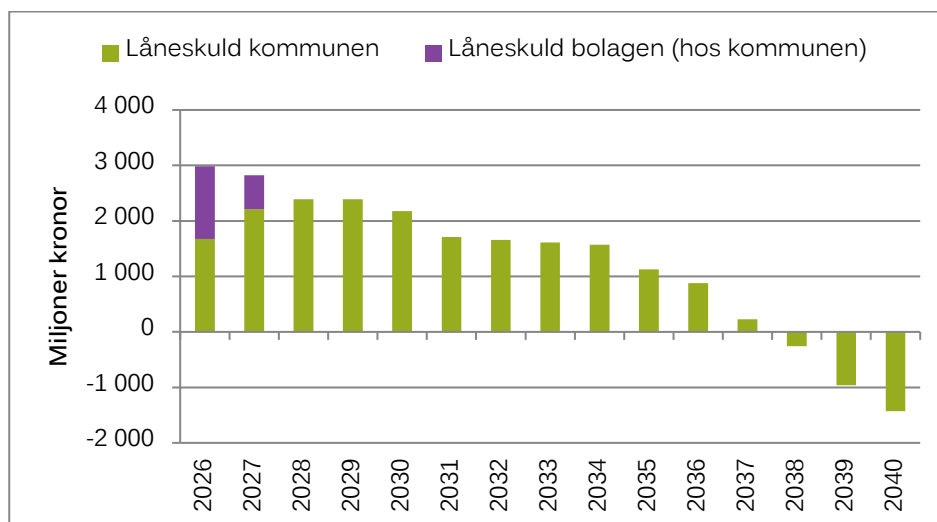


Diagram: Scenario 2, låneskuld

I scenario 2 stiger kommunens låneskuld fram till år 2029 då den ligger nära 2,4 miljarder kronor. Därefter sjunker låneskulden och är helt avbetald år 2038.

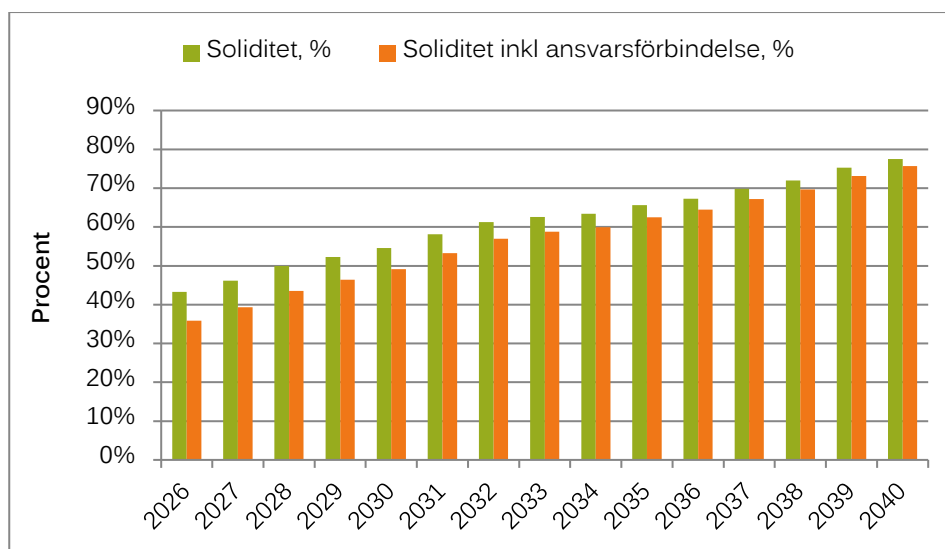


Diagram: Scenario 2, soliditet

Vid scenario 2 ökar soliditeten hela prognosperioden och når i slutet av perioden knappt 80%.

6.3 Ekonomiskt resultat i scenario 3

- Full kompensation för pris och lön (cirka 3,5 procent, kommunalt prisindex PKV)

- samt full försäljning av mark enligt plan
- Investeringar enligt plan

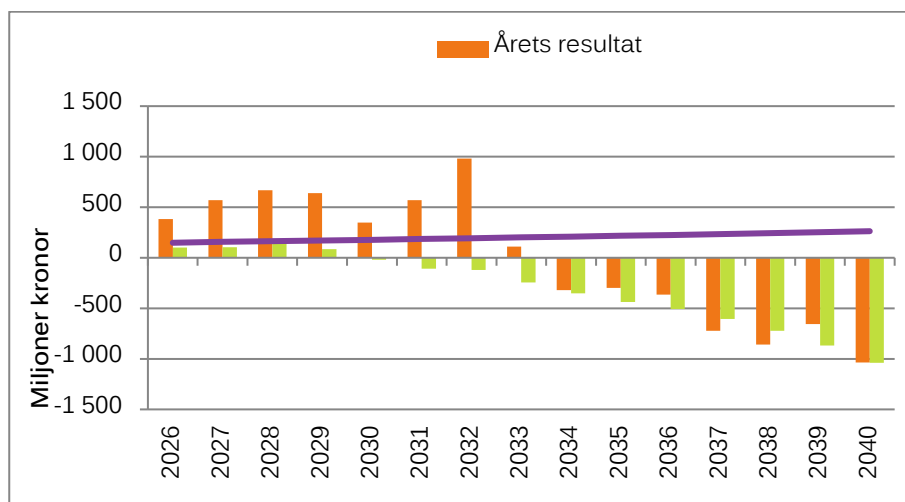


Diagram: Scenario 3, årets resultat

Om full pris och lönekompensation ges kommer resultatet exklusive jämförelsestörande poster ligga under resultatmålet redan 2027, nås med liten marginal 2028 och därefter sjunka rejält för varje år. Scenariot visar på kompensationens betydelse för att nå kommunens 2 procentiga resultatmål. Effektiviseringar, digitalisering och annan teknisk utveckling måste komma till för att upprätthålla kvaliteten i verksamheten. Ett lägre årligt resultat medför ett ökat lånebehov, vilket i sin tur leder till högre räntekostnader och därmed mindre pengar till verksamheten.

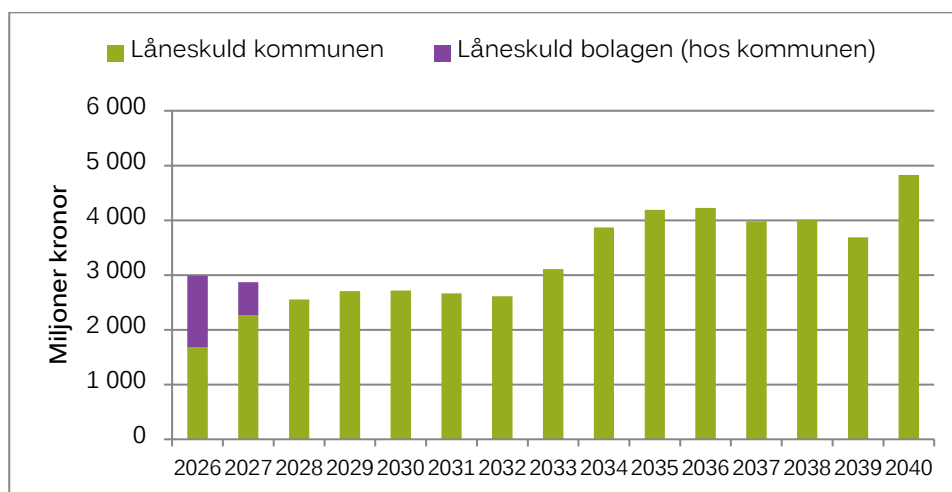


Diagram: Scenario 3, låneskuld

Vid full pris och lönekompensation ökar kommunens låneskuld och år 2040 kommer låneskulden överstiga 4,8 miljarder kronor. Initialt hålls låneskulden tillbaka på grund av jämförelsestörande intäkter som kan användas för att inte öka lånenivån men från 2033 räcker inte detta för att täcka

underskottet. En hög låneskuld innebär höga finansiella kostnader, det vill säga pengar som annars skulle kunna användas i verksamheten. En hög skuld innebär också en lägre soliditet.

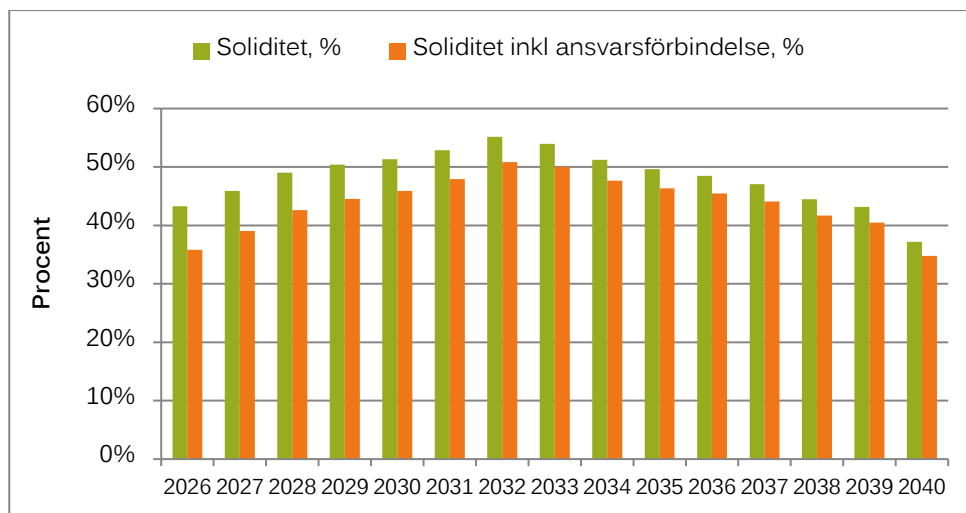


Diagram: Scenario 3, soliditet

Vid full pris och lönekompensation sjunker soliditeten under kommunens mål på 40 procent 2040. Soliditeten stärks initialt till 55 procent men försvagas när låneskulden ökar efter 2033.

6.4 Ekonomiskt resultat i scenario 4

- 2,5 procent kompensation för pris och lön
- **Ingen försäljning av mark 2030-2040**
- Investeringar enligt plan

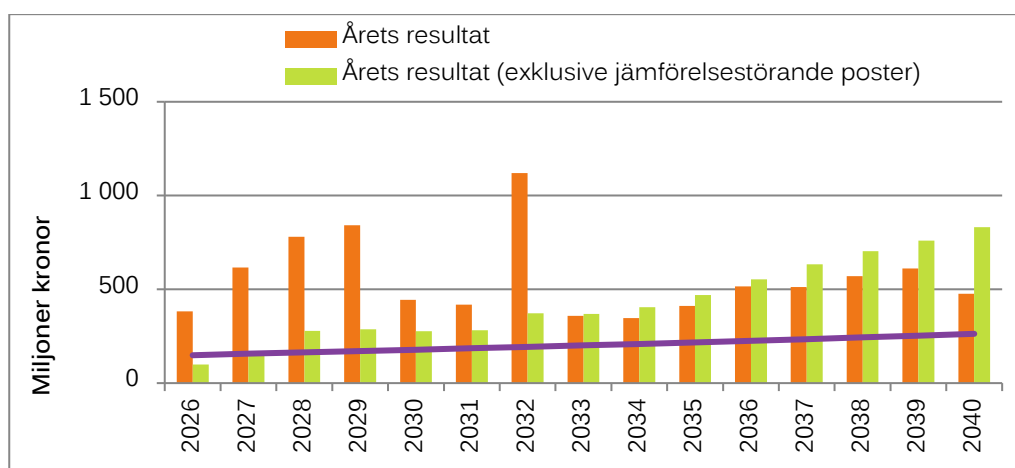


Diagram: Scenario 4, årets resultat

Utan intäkter för markförsäljning blir årets resultat betydligt lägre för hela perioden (jämför scenario 2). Även årets resultat exklusive jämförelsestörande poster påverkas eftersom skuldsättningen blir

högre och det genererar högre räntekostnader, jämfört med scenario 2 ca 18 miljoner kronor lägre resultat. Resultatmålet nås ändå för hela perioden. Även detta scenario kräver besparingar/effektiviseringar motsvarande ungefär 1 procent per år.

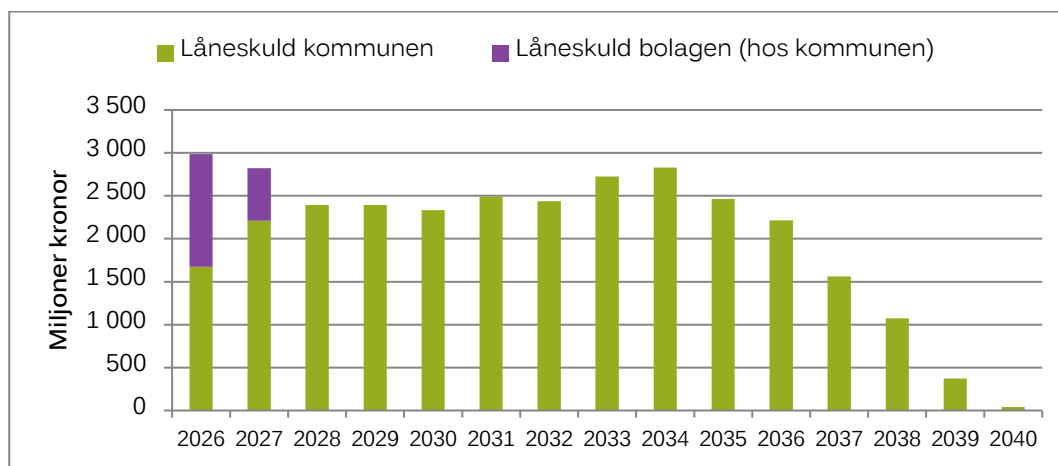


Diagram: Scenario 4, låneskuld

Kommunens låneskuld ökar mer utan markförsäljning och åren 2031-2035 når den ca 2,5 miljarder kronor och ökar som mest till 2,8 miljarder jämfört med som mest 2,4 miljarder kronor i scenario 2 (vilket inträffar år 2029 i båda scenarierna) med full markförsäljning. Tack vare att resultatmålet uppfylls och ökar över tid kan låneskulden successivt sjunka efter 2034 och vara helt återbetald efter 2040.

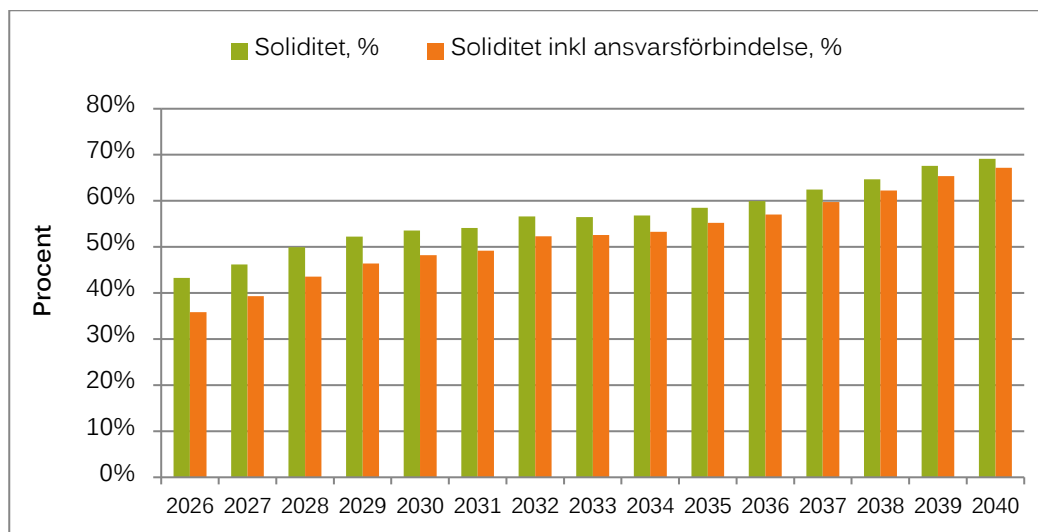


Diagram: Scenario 3, soliditet

Utan markförsäljning ökar soliditeten hela prognosperioden men i en lägre takt och till en lägre nivå. 2040 är soliditeten 69 procent, att jämföra med 78 procent i scenario 2.

7 Analys

Konjunkturcyklerna kommer att växla fram till 2040 och det är viktigt att kommunens ekonomi i största möjliga mån kan möta svängningar och försöka hålla så jämn ekonomisk utveckling som möjligt. Skatteintäkterna, som är beroende av både konjunktur och befolkning, kommer inte öka i samma omfattning som kostnaderna vid full utvecklingstakt av pris och lön. Av denna anledning är det viktigt att både hålla nere kostnaderna och att försöka öka andra intäktskällor. En kraftig kostnadsökning under de första åren bygger en kostnadsstruktur som gör att de kommande åren får en ökad kostnadsvolym. I takt med att skatteintäkter per invånare inte ökar i samma takt som kostnaderna kan ett underskott bli ett faktum om inte effektiviseringar vidtas för att hålla nere kostnaderna. I Produktivitetskommissionens slutrapport "Fler möjligheter till ökat välstånd" (SOU 2025:96) slås det fast att ökad produktivitet och effektivisering i kommunsektorn är helt avgörande för att trygga den framtida välfärden. Kommissionen konstaterar att offentlig sektor, och i synnerhet kommunsektorn, historiskt sett har haft en svag eller till och med negativ produktivitet utveckling över tid, särskilt sedan finanskrisen 2008-2009. Rapporten lyfter fram att kommunernas förutsättningar i hög grad hämmas av statens nuvarande styrning och en växande administrativ börda. Samtidigt görs en viktig åtskillnad kring mellan produktivitet och effektivitet, där produktivitet handlar om volymen av utförda tjänster per resursinsats, medan effektivitet mäter vilka faktiska resultat och vilken kvalitet dessa tjänster ger för invånarna. Det är inte ovanligt att ökad effektivitet neutraliseras av ökade kvalitetskrav, utökade uppdrag eller demografiska förändringar. Det finns dock betydande produktivitetsskillnader mellan kommuner, vilket tyder på orealiserad effektiviseringspotential och att vissa kommuner uppnår bättre resultat med samma resurser.

De politiska prioriteringarna är viktiga styrinstrument för kommunen - vad vi ska satsa på men även i vilka områden ambitionerna ska minskas. Det kommer att kräva effektiviseringar för att klara de ekonomiska ramarna eftersom full pris och lönekompensation inte kommer att kunna ges.

Lägsta resultatnivå är fastställd till 2 procent av skatteintäkter och utjämning exklusive jämförelsestörande poster. Det är viktigt att hålla fast vid målet även i tider med vikande skatteintäkter. Resultatnivån behövs för att kunna klara av svängningar i ekonomin och för att kunna finansiera behovet av investeringar. Lägre resultat medför ett större behov av att låna upp pengar och därmed högre räntekostnader som tränger undan resurser till välfärdsverksamheten. Vid finansiering av investeringar är det viktigt att kommunen bidrar med egna pengar. Självfinansieringsgraden visar i vilken mån kommunen finansierar sina investeringar med egna medel, det vill säga utan att låna upp pengar. Förutsättningar för hög självfinansieringsgrad är att kommunen har ett bra resultat, försäljningar med mera. Självfinansieringsgraden behöver vara hög över tid för att hålla nere lånebehovet.

Att samtliga verksamheter håller sin budget är en nödvändighet för att helheten ska hållas. Uppstår fördyringar ska detta i första hand mötas med motsvarande minskade kostnader inom verksamheten. Samtliga medarbetare i kommunen måste ha ett koncernövergripande tänk på för att undvika suboptimering som leder till fördyring för kommunen som helhet.



Under de kommande åren står kommunen inför en period med befolkningstillväxt, vilket medför att investeringar kan behövas och därmed även kommunens låneskuld. Alla investeringar medför kostnader som belastar kommunens resultat, till exempel ränta, avskrivningar och driftkostnader. Inom en investering kan flera alternativ vara möjliga, vilka kan påverka kommunens totala driftkostnad. Kostnadseffektiva lösningar som ser till en investerings hela livscykelkostnader bör sökas.

Långtidsprognosen har tagit hänsyn till investeringsbehovet med anledning av befolkningstillväxten. Många investeringar behöver göras innan de nya Nackaborna flyttat in, det vill säga innan de bidrar med skatteintäkter. Investeringsvolymen måste kontinuerligt anpassas till befolkningsprognosen så att det inte uppstår överkapacitet, exempelvis på förskoleplatser. Tajmingen är därför viktig. En kapacitetsutökning måste analyseras och ambitionsnivån övervägas, exempelvis önskas en ny idrottsanläggning på en plats så kanske en annan planerad idrottsanläggning behöver prioriteras ned.

Det är viktigt att hålla en så låg låneskuld som möjligt för att minska räntekostnadernas andel av driftskostnaderna. På så sätt kan kommunen maximera delen som går till välfärdsverksamhet. Räntesatsen har varit låg under 2010-talet men har nu normaliserats på en högre nivå. Det får effekt på kommunens kostnader för upplåning.

Att följa kommunens finansiella styrprinciper är viktigt för att hålla en ekonomi i balans och likaså säkra att varje generation bär sina egna kostnader.

Risker och utmaningar

Lägre befolkningstillväxt än prognos. Kommunen står inför en period med befolkningstillväxt som ligger till grund för planeringen för hela prognosperioden. Samtidigt står många andra kommuner i Sverige med befolkningsminskning som det normala läget. Kommunen bygger bostäder samt välfärdsfastigheter och planerar all verksamhet utefter befolkningstillväxten. Historiskt sett har det funnits en stor efterfrågan på de nya bostäder som byggts i Nacka. Med en svagare bostadsmarknad, osäkerhet i hushållens ekonomi eller om kommunens nya bostäder inte byggs klart i den planerade takten finns risk att befolkningsökningen avtar vilket kan få konsekvenser på kommunens ekonomi. Skatteintäkterna är beroende av hur stor befolkningen är och ökar inte dessa i planerad takt får det negativ effekt på kommunens resultat.

Strukturellt ökad ambitionsnivå ("kvalitetsglidning") Analysen utgår från nuvarande ambitionsnivå justerad för volym- och prisförändringar. I praktiken tenderar verksamheter över tid att möta ökade krav på kvalitet, tillgänglighet och innehåll, till följd av lagstiftning, normer och invånarnas förväntningar. Det kan också bero på ökad statlig styrning och riktade reformer som ökar administrativ belastning, inte finansieras fullt ut och minskar kommunens handlingsutrymme. Detta innebär en risk för successivt ökande kostnader som inte fullt ut fångas i modellen.

Beroende av teknisk utveckling: Långtidsanalysen förutsätter att digitalisering och tekniska lösningar, såsom AI, kan bidra till ökad produktivitet och effektivisering. Det finns dock en risk att dessa

effekter realiseras långsammare än förväntat eller inte alls, till följd av begränsad genomförandeförmåga, organisatoriska hinder eller osäker nyttorealiserings. Detta kan innebära att planerade effektiviseringsvinster uteblir och att kostnadstrycket kvarstår.

Markförsäljning och exploateringsintäkter: Prognosen bygger delvis på antaganden om intäkter från markförsäljning och exploatering. Dessa intäkter är konjunkturkänsliga och beroende av efterfrågan på bostadsmarknaden samt exploatörers investeringsvilja. Fördröjningar eller lägre intäkter än planerat kan påverka både resultat och skuldsättning negativt enskilda år.

Arbetskraft och kompetensutmaning. De kommande åren är bristen på arbetskraft en av de största utmaningarna för såväl kommuner och regioner som hela näringslivet. I välfärdssektorn uppstår de största behovsökningarna kommande år inom äldreomsorgen. Det beror på att den stora gruppen 40-talister efterhand uppnår 80 år, och att behovet av vård och omsorg ökar i takt med stigande ålder. Utöver bristen på arbetskraft blir det framöver också ännu svårare att hitta personal med rätt utbildning och kompetens. Det finns också uppenbara risker med att vissa bristyrken kan komma att kräva ökade lönepåslag utöver normal löneutveckling, så kallad löneglidning. Det är viktigt att Nacka kommun ligger i framkant i utvecklingen av att möjliggöra alternativa arbetssätt. Förutom att behålla, utveckla och rekrytera personal behöver kommunen genom digitalisering frigöra tid för medarbetarna som således kan arbeta mer effektivt.

8 Slutsatser

Om kommunen ska uppnå en god ekonomisk hushållning även kommande år är det nödvändigt att årligen redovisa resultat som minst uppgår till 2 procent av skatteintäkterna. Det förutsätter att nämnderna klarar att bedriva verksamheten inom ramarna för den tilldelade budgeten.

Nettokostnadsutvecklingstakt

Årets långtidsprognos visar, precis som tidigare långtidsprognoser, att storleken på pris och lönekompensation är avgörande för utvecklingen av kommunens resultatutveckling. Vilken kostnadsökningstakt som planeras är den faktor som har absolut störst effekt för kommunens framtida ekonomi. Full kompensation ger ett resultat under resultatmålet redan inom de närmsta åren och det är därför tydligt att effektiviseringar kommer att vara nödvändiga. Det medför ett stort ansvar för nämnden att hålla nere kostnaderna och tydligt prioritera mellan och inom sina olika verksamhetsområden.

Förenkling och ökad digitalisering kan bidra till ökad effektivitet. Teknikutvecklingen kan vara en hävstång för att höja produktiviteten, eftersom kommunerna genom att implementera smarta digitala verktyg och artificiell intelligens (AI) både kan avlasta personalen och möjliggöra proaktiva insatser. Genom att automatisera repetitiva administrativa processer kan medarbetarna fokusera mer på det direkta mötet med medborgaren, samtidigt som avancerad dataanalys kan användas för att identifiera risker i ett tidigt skede, vilket i sin tur banar väg för både billigare och mer effektiva förebyggande åtgärder.



Tempo och tajming i utbyggnadstakt och investeringar

Befolkningsinflyttningen är en förutsättning för nya skattemedel som ska finansiera utbyggnaden och välfärden. Det är viktigt att ha koll på behoven och att kunna korrigera för förändringar för att ge god service till de invånare som planeras att bo i Nacka år 2040.

Genom att hålla tidplaner i byggnadstakt och att matcha byggnationer av exempelvis förskolor med när befolkning flyttar in är av yttersta vikt för att kunna möta skatteintäkter med de kostnader som finns i verksamheterna.

Strategisk fastighetsstrategi för en långsiktigt kostnadseffektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning

Tidigare långtidsprognoser har diskuterat vikten av att hålla de egna investeringarna låga samt att få andra att investera för att på så sätt minska risker och kommunens låneskuld. Men utgångspunkten bör inte vara att minimera kommunens egna investeringar, utan att säkerställa en långsiktigt kostnadseffektiv och ändamålsenlig lokalförsörjning. Kommuninvest och SKR har pekat på att det i de flesta scenarier finns tydliga ekonomiska motiv för kommunen att äga sina verksamhetslokaler, särskilt vid långsiktiga behov, eftersom ägande ofta ger lägre totalkostnad över tid jämfört med att hyra samt att kommunen har fortsatt rådighet och kontroll över sina lokaler. Samtidigt innebär hyra av lokaler inte att kostnader eller risker försvinner, utan snarare att de prissätts och överförs till hyran. Argument om att hyreslösningar skulle minska skuldsättningen behöver även nyanseras, då långsiktiga hyresavtal i praktiken ofta motsvarar skuldåtaganden och redovisningspraxis sedan några år tillbaka ändrats vilket innebär att även inhyrningar ska redovisas som skuld i kommunens balansräkning.

Frågan kan ses som mer än ett val mellan att äga eller att hyra. Det handlar snarare om att väga olika alternativ mot varandra utifrån verksamhetens behov, tidsperspektiv och risker. Inhyrning kan i vissa fall vara ändamålsenlig, exempelvis vid kortsiktiga eller osäkra behov liksom i situationer där extern kapacitet eller specialisering tillför värde. Att äga kan i andra fall vara ett alternativ, särskilt vid stabila och långsiktiga behov, där faktorer som kontroll, rådighet och flexibilitet över tid kan spela roll.

Rimlig låneskuld

Kommunens låneskuld bör också hållas på rimliga nivåer för att ge utrymmer för verksamhet i driften. Låga räntekostnader ger ett större utrymme för verksamhet. En lägre låneskuld i kombination med goda resultat möjliggör också bättre lånevillkor på den finansiella marknaden.

Intäkter tidigt

Försäljningar av mark är ett värdefullt tillskott för att hålla skuldsättningen på en låg nivå. Att arbeta med att tidigarelägga försäljningar och jämna ut exploateringsverksamhetens reavinster minskar nivån på skuldsättningen och kan bidra till att förbättra resultatet.

Jämna positiva resultat

Att hålla resultat exklusive jämförelsestörande poster på en jämn nivå är viktigt utifrån att kommunen inte bör dra på sig kostnader under en period som det senare inte finns täckning för. Det är också viktigt att resultatet exklusive jämförelsestörande poster inte är allt för högt då detta indikerar att skattemedlen inte används till de välfärdstjänster de är tänkta för.

Slutord

Den ekonomiska långtidsprognosen visar att Nacka kommun står inför en period med successivt ökande strukturella utmaningar, trots ett fortsatt starkt utgångsläge. Kommunens ekonomi är robust, med god soliditet och historiskt starka resultat, men de långsiktiga förutsättningarna förändras genom demografiska skiften, höga investeringsbehov och en begränsad real tillväxt i skatteunderlaget.

Scenarieanalysen tydliggör att kostnadsutvecklingen – i synnerhet graden av löne- och prisuppräknings – är den enskilt viktigaste faktorn för kommunens framtida ekonomiska utveckling. Vid hög kompensation (scenario 3) uppstår en snabbt växande låneskuld och sjunkande soliditet, medan lägre kompensation kräver långsiktiga effektiviseringar. Det finns således inget scenario utan målkonflikter. Samtidigt visar analysen att **tidiga och konsekventa åtgärder har avgörande betydelse**. En hög kostnadsnivå som etableras tidigt i perioden får varaktiga effekter över hela prognoshorisonten. Detta understryker vikten av en fortsatt strikt budgetdisciplin och att resultatmålet upprätthålls som ett ankare för den ekonomiska styrningen.

När det gäller investeringar framgår det tydligt att nivån och inriktningen på investeringarna måste vara nära kopplad till den faktiska efterfrågeutvecklingen. Befolkningstillväxten är fortsatt positiv men lägre än tidigare prognoser, vilket ställer högre krav på träffsäker planering och flexibilitet. Samtidigt är det centralt att investeringar – oavsett om de sker i egen regi eller via externa aktörer – bedöms utifrån livscykelkostnad, rådighet och långsiktigt ekonomiskt värde.

De långsiktiga utmaningarna förstärks av demografin. En kraftig ökning av antalet äldre, särskilt i de högsta åldrarna, innebär ett ökat tryck på välfärdstjänster samtidigt som skatteunderlagets tillväxt dämpas. Detta medför ett växande gap mellan behov och resurser som inte kan hanteras enbart genom traditionell resursförstärkning.

Mot denna bakgrund är slutsatsen att effektivisering inte är ett tillfälligt krav utan en permanent förutsättning. Produktivitetens utvecklingen i offentlig sektor har historiskt varit svag, vilket innebär att framtida balans i stor utsträckning måste uppnås genom förändrade arbetssätt, digitalisering och bättre resursutnyttjande. Här är teknisk utveckling, inklusive AI, en central möjliggörare för att hantera såväl kostnadstryck som kompetensförsörjning.

En annan central slutsats är att finansiell styrka och handlingsutrymme måste värnas. En rimlig skuldsättning och stabila överskott är avgörande för att kunna hantera osäkerhet, konjunktursvängningar och oförutsedda händelser. En världomfattande pandemin, Rysslands



anfallskrig i Ukraina och nu senast osäkerheter kring globala handelsförutsättningar och konflikter i Mellanöstern visar vittnar om betydelsen att vara beredd på det oförutsägbara. Erfarenheter från senare år visar att förmågan att möta externa chocker är starkt kopplad till den finansiella beredskapen.

Sammantaget innebär analysen att kommunen behöver förena flera strategiska förhållningssätt:

- Upprätthålla en stabil resultatnivå och god budgetföljsamhet
- Prioritera och genomföra investeringar utifrån faktisk efterfrågan och långsiktig nytta
- Driva ett systematiskt och långsiktigt effektiviseringsarbete
- Stärka produktivitet och innovationsförmåga genom digitalisering och nya arbetssätt
- Bibehålla finansiell handlingsberedskap i en osäker omvärld

Avslutningsvis visar långtidsprognosen att Nacka kommun har goda förutsättningar att möta framtiden, men att detta förutsätter aktiva och medvetna val. En välplanerad ekonomi, där kortsiktiga beslut konsekvent prövas mot långsiktiga effekter, är avgörande för att säkerställa en fortsatt hög kvalitet i välfärden och ett hållbart ekonomiskt handlingsutrymme över tid.