



# Ekonomiska förutsättningar

En del av förstudie för gemensam  
IT-drift i Gislaveds, Gnosjö, Vaggeryds och  
Värnamo kommuner



# Innehåll

1. Inledning.....	2
2. Översikt av nuvarande kostnadsbild.....	3
2.1 IT drift .....	3
2.2 Kostnader IT-drift.....	3
2.3 Svårigheter i jämförelse.....	4
3. Ekonomiska förutsättningar kommunalförbund och aktiebolag .....	5
3.1 För och nackdelar med de olika bolagsformerna.....	7
4. Kostnadsberäkning för ny gemensam organisation.....	8
4.1 Utgångsläge .....	8
4.2 Etableringskostnader/Puckelkostnader.....	8
4.3 Möjliga effektiviseringar i en gemensam organisation .....	9
4.4 Nuvarande kostnader och kostnadsutveckling .....	10
5. Fördelningsprinciper .....	13
5.1 Finansieringsmodell .....	13
5.2 Differentierade utgångslägen.....	14
5.3 Förändringar av deltagande .....	14
6. Sammanfattning.....	15

# 1. Inledning

Fem kommuner, Gislaved, Gnosjö, Vaggeryd, Värnamo och Hylte (hädanefter: GGVVH) har inlett processen att undersöka möjligheten att skapa en organisation för gemensam IT-drift. Under 2023-2024 gjordes viss omvärldsbevakning och en första rapport togs fram med hjälp av extern konsult. Utredningen togs emot av respektive kommuns kommunstyrelse under vintern 2025 och styrelserna fattade ett inriktningsbeslut gällande avsikt att etablera samverkan inom IT-drift. Respektive kommunstyrelses förvaltning fick också i uppdrag att i samverkan med de andra kommunerna genomföra en förstudie som underlag för kommande genomförandebeslut. Under våren 2026 hoppade Hylte kommun av och rapporten är därefter sammanställt efter förutsättningarna för kvarvarande fyra kommuner.

Denna delrapport är ett resultat av arbetsgruppen ekonomis analyser av de frågor som ställts till gruppen och som gruppen identifierat. Dessa frågor är följande:

- Översikt över nuvarande kostnadsbild
- Ekonomiska förutsättningar för kommunalförbund och aktiebolag
- Kostnadsberäkning för en ny organisation
- Fördelningsprinciper

## 2. Översikt av nuvarande kostnadsbild

### 2.1 IT drift

För att precisera vad som avses med IT-drift har förstudien tagit fram följande definition:

- Drift/skötsel av infrastruktur för:
  - Datacenter (primära, sekundära).
  - Kommunikation/nätverk/accesspunkter.
  - Tillhandahållande av ”plattformar” för datalagring, databaser, integrationer, utvecklingsverktyg, webb.
  - Klienter, arbetsplatsverktyg, personliga verktyg, grupprogramvara, skrivare, telefoni.
- Förvaltning av etablerade it-driftmiljöer.
- Utveckling och etablering av nya hård- och mjukvarumiljöer avseende it-driftmiljöer.
- Svara för aspekter på IT-säkerhet inom IT-området.
- Inslag av konsultativt arbete (experter) gentemot verksamhet/förvaltningar, t.ex. vid upphandlingar informationssäkerhet osv.
- Omvärldsbevakning, strategi och it-ledning för it-driftrelaterade komponenter.

IT-drift omfattar däremot inte kostnader för följande:

- Drift av inbäddade system (IOT), t.ex. för hisstyrning och alkoholås i fordon.
- Stöd kring specialiserade plattformar, t.ex. för robotisering och AI.
- Systemförvaltning av verksamhetssystem.
- Stöd till användarna av verksamhetssystem.
- Utveckling av verksamhetssystem.
- Verksamhetsutveckling med IT (digitalisering).
- Ansvar för drivande av informationssäkerhet.

### 2.2 Kostnader IT-drift

Nedan presenterar respektive kommuns drift- och investeringskostnader för IT-drift år 2024.

<b>Kostnader drift</b>				
(tkr)	<b>Gislaved</b>	<b>Gnosjö</b>	<b>Vaggeryd</b>	<b>Värnamo</b>
Löner, konsulter	12 097	7 318	5 456	11 209
Licenser	4 908	4 530	5 664	10 522
Datakommunikation/ fiber	5 226	1 000	4 114	6 079
Avskrivningar	20 312	4 893	589	21 196
IT-material och drift datorer/telefon/skrivare/surfplattor	1 156	850	10 480*	2 607
Övrigt	1 303	219	409	517
<b>Totalt:</b>	<b>45 002</b>	<b>18 810</b>	<b>26 712</b>	<b>52 130</b>

\*Vaggeryd = kostnadsför datorer mm. direkt på driften.

Investeringar				
(tkr)	Gislaved	Gnosjö	Vaggeryd	Värnamo
Hårdvara	6 874	2 596	-	11 056
Övriga inv.	3 486	3 382	1 420	8 552

*Snitt över en femårsperiod (2020-2024)*

Nyckeltal					
(kr/anv. alt. inv.)	Gislaved	Gnosjö	Vaggeryd	Värnamo	Totalt
Användare	8 361	2 383	4 354	10 311	25 409
Kostnad per anv.	5 382	7 893	6 135	5 056	5 614
Invånare	29 087	9 152	14 825	34 542	87 606
Kostnad per inv.	1 547	2 055	1 801	1 509	1 628

### 2.3 Svårigheter i jämförelse

Siffrorna ovan gällande kommunernas kostnader för nuvarande IT-organisation ska främst användas för den egna kommunens analys av kommande kostnader. En jämförelse mellan kommunerna ska göras med försiktighet.

Det finns svårigheter i att göra jämförelser mellan kommunernas IT-driftorganisation även att det finns en definition (se ovan) av vad som ingår och ej. Det finns idag skillnader i hur kommunerna är organiserade. Även de interna IT-driftorganisationerna är uppbyggda på skilda sätt, där vissa kommuner kan ha en mer centraliserad lösning medan andra en mer decentraliserad struktur där del av kostnaderna kan ligga ut i förvaltningarna. Dessa kostnader kan därmed vara svårare att identifiera.

Det finns även en skillnad i hur inköp redovisas i kommunerna, där vissa kostnader tas på driften (främst hårdvara i form av datorer samt surfplattor) och andra som investeringar. För att komma ifrån den problematiken visas både drift och investeringskostnader ovan. Investeringar faller inte alltid jämt över tid, vilket kan få påverkan på kostnadsjämförelsen. Det kan även finnas skillnader i inköp som sker ute i verksamheten som är svåra att fånga upp för att få jämförbara siffror.

En skillnad i kostnad kan spegla en differentierad ambitionsnivå, effektiviseringsnivå eller prioriteringsnivå från politiken. En analys av detta framkommer ej i ovanstående kostnader.

### 3. Ekonomiska förutsättningar kommunalförbund och aktiebolag

Förutsättningarna för att bedriva gemensam IT-drift i form av antingen aktiebolag eller kommunalförbund utreddes av Johan Bokinge och sammanfattas i nedanstående stycke. Utredningen belyser skillnader avseende etableringskostnader, skatter och moms, finansiering, riskfördelning, styrning och insyn samt långsiktiga effekter.

#### Allmänt

Ett aktiebolag styrs till stor del av reglerna i Aktiebolagslagen (viss del Kommunallagen) medan ett kommunalförbund huvudsakligen styrs av reglerna i Kommunallagen.

Grundläggande förhållanden mellan delägare respektive förbundsmedlemmar bestäms i bolagsordning och aktieägaravtal respektive förbundsordning och medlemsdirektiv.

#### Etableringskostnader

När det gäller etableringskostnader är skillnaderna mellan organisationsformerna relativt små. De största kostnaderna är kopplade till framtagande av grundläggande styrdokument såsom bolagsordning och aktieägaravtal respektive förbundsordning och medlemsdirektiv. Registreringskostnader är något högre för aktiebolag, men bedöms sammantaget inte vara avgörande för valet av organisationsform.

#### Skatter och moms

En tydligare skillnad finns inom området skatt och ekonomi. Ett aktiebolag är skattskyldigt och betalar inkomstskatt på eventuella överskott, vilket medför striktare krav på periodisering, avskrivningar och värdering av tillgångar. Ett kommunalförbund är undantaget från inkomstskatt, vilket innebär en enklare ekonomisk hantering. För moms gäller i praktiken liknande regler för båda organisationsformerna vid IT-verksamhet. Skatteaspekten talar därmed, ur ett strikt ekonomiskt perspektiv, till kommunalförbundets fördel.

#### Kapitalkrav

Oavsett organisationsform kräver den gemensamma IT-verksamheten ett initialt kapitaltillkott för att möjliggöra en stabil uppstart och hantering av tidiga investeringar. I aktiebolagsform sker detta genom aktiekapital och eventuella aktieägartillskott, medan motsvarande tillskott i ett kommunalförbund sker genom medlemsinsatser eller grundavgifter. Storleken på kapitalkravet och hur detta ska fördelas mellan kommunerna kan i båda fallen regleras genom aktieägaravtal respektive förbundsordning och medlemsdirektiv, exempelvis utifrån kommunernas storlek, antal anställda eller bedömd nyttjandegrad.

En central fråga kopplad till kapitalkravet är ägandet av IT-relaterade tillgångar såsom arbetsstationer, nätverk och annan teknisk infrastruktur. Ett ändamålsenligt angreppssätt är att

respektive kommun inledningsvis behåller ägandet av befintlig utrustning, medan den gemensamma organisationen successivt tar över ägandet i samband med nyanskaffning och utrangering. Detta minskar behovet av ett stort initialt kapital och möjliggör en successiv övergång till ett samlat ägande där så bedöms lämpligt. Samtidigt bör den gemensamma organisationen från start äga viss gemensam och strategisk utrustning.

## **Riskfördelning**

När det gäller risk och ansvar skiljer sig formerna juridiskt. I ett aktiebolag är kommunernas ekonomiska ansvar begränsat till insatt kapital, medan medlemmarna i ett kommunalförbund ytterst är solidariskt ansvariga för förbundets skulder enligt förbundsordningen. I praktiken bedöms riskerna vara begränsade och inte avgörande för valet av form, men principiellt innebär kommunalförbund ett större ekonomiskt åtagande.

## **Styrning, insyn och beslutsprocesser**

Styrning och ledning av den gemensamma IT-verksamheten kan i hög grad utformas genom väl genomarbetade styrdokument, oavsett om verksamheten bedrivs i aktiebolagsform eller som kommunalförbund. I ett aktiebolag finns en större flexibilitet när det gäller styrelsens sammansättning, då styrelseledamöter kan utses även utanför den kommunala organisationen. Detta möjliggör att tillföra extern kompetens inom exempelvis IT-styrning, informationssäkerhet, digitalisering och ekonomi, vilket kan bidra till en mer professionell och strategisk ledning. Samtidigt kräver aktiebolagsformen tydliga ägardirektiv för att säkerställa politisk styrning, insyn och kommunal kontroll.

I ett kommunalförbund är styrningen tydligare reglerad i Kommunallagen. Ledamöter i den beslutande styrelsen ska i huvudsak väljas bland förtroendevalda, vilket ger en stark demokratisk förankring och god insyn. Denna modell kan dock begränsa möjligheten att tillföra extern specialistkompetens i den formella ledningen och innebär ofta mer formbundna och långsammare beslutsprocesser.

## **Långsiktiga effekter, expansion, avveckling och avhopp**

När det gäller långsiktiga frågor såsom expansion, avveckling eller avhopp är aktiebolagslagen mer detaljerad och ger tydliga processer för ägarförändringar. I kommunalförbund regleras dessa frågor i stället genom förbundsordning och medlemsdirektiv, vilket ställer höga krav på tydlighet och framförhållning. Under förutsättning att frågor om expansion, avveckling och avhopp regleras noggrant i aktieägaravtal, förbundsordning och medlemsdirektiv, bedöms dock organisationsformen i sig inte vara avgörande för hur väl dessa situationer kan hanteras i praktiken.

### 3.1 För och nackdelar med de olika bolagsformerna

	<b>Aktiebolag – fördelar</b>	<b>Aktiebolag – nackdelar</b>	<b>Kommunalförbund – fördelar</b>	<b>Kommunalförbund – nackdelar</b>
<b>Ekonomiskt ansvar</b>	Kommunernas ekonomiska risk är begränsad till insatt kapital.	Mindre direkt ekonomiskt ansvar kan minska den löpande uppföljningen.	Kommunerna har fullt och direkt inflytande över ekonomin.	Kommunerna har ytterst solidariskt ansvar för förbundets skulder.
<b>Skatt</b>	Möjlighet till affärsmässig ekonomistyrning och resultatuppföljning.	Inkomstskatt på överskott kan öka kommunernas totala kostnader.	Ingen inkomstskatt vilket är skattemässigt effektivt för kommunerna.	Mindre flexibilitet i ekonomisk planering och resultatstyrning.
<b>Politiskt styrning</b>	Möjlighet att balansera politisk styrning med professionell ledning.	Risk för upplevt större avstånd mellan politisk nivå och verksamhet.	Stark demokratisk och politisk förankring i verksamheten.	Politiska beslutsprocesser kan bli långsammare.
<b>Insyn</b>	Insyn kan säkerställas genom ägardirektiv och avtal.	Kräver tydlig reglering för att motsvara kommunal offentlighet.	Hög grad av insyn och offentlighet enligt Kommunallagen.	Ökad insyn kan minska flexibilitet och handlingskraft.
<b>Besluts- processer</b>	Snabbare beslutsfattande i strategiska och operativa frågor.	Risk för lägre politisk delaktighet i löpande beslut.	Tydliga demokratiska beslutsprocesser.	Längre ledtider vid beslut och förändringar.
<b>Expansion, avveckling, avhopp</b>	Regelverket är väl anpassat för expansion, avhopp och avveckling.	Juridiska processer kan bli komplexa och resurskrävande.	Kan anpassas genom förbundsordning och medlemsdirektiv.	Kräver mycket noggrann och långsiktig initial reglering.
<b>Övergripande bedömning</b>	Ger kommunerna flexibilitet och möjlighet till professionell styrning.	Ställer höga krav på aktiv ägarroll och uppföljning.	Ger kommunerna stark kontroll, insyn och demokratisk legitimitet.	Medför större ekonomiskt ansvar och mer trögrörliga processer.



## 4. Kostnadsberäkning för ny gemensam organisation

### 4.1 Utgångsläge

Kostnaderna för IT-drift visar en tydlig och långsiktigt stigande trend. En betydande del av ökningen är kopplad till licenskostnader, där flera leverantörer under senare år har genomfört omfattande prisjusteringar. Samtidigt påverkas kostnadsutvecklingen av den globala tillgången på komponenter och hårdvara. Den ökade efterfrågan på hårdvara, bland annat kopplad till investeringar i AI-infrastruktur, har bidragit till begränsad tillgång på minne, lagring och processorer. Detta har i sin tur medfört högre priser. Hög efterfrågan på IT-kompetens samt ökat behov inom områden som IT-säkerhet, projektledning och IT-arkitektur innebär också att personalkostnaderna bedöms öka i högre takt än inom många andra branscher. Sker ingen personalförstärkning inom området förväntas i stället konsultkostnaderna öka i högre takt.

Utöver marknadsrelaterade kostnadsökningar påverkas IT-driften i stor utsträckning av nya och skärpta regelverk. Säkerhetsskyddslagen, GDPR, NIS2 och cybersäkerhetslagen ställer ökade krav på ett systematiskt och dokumenterat säkerhetsarbete. Detta omfattar bland annat åtkomstkontroll, loggning, säkerhetsövervakning, incidenthantering, isolerade miljöer samt robusta lösningar för backup och återställning.

Mot bakgrund av historisk utveckling, branschdata och tillgängliga prognoser bedöms den årliga kostnadsuppräknningen för IT-drift uppgå till omkring 5 procent. Den faktiska kostnadsutvecklingen påverkas dock av verksamheternas ambitionsnivå, genomförda riskbedömningar samt hur aktuella lagkrav tillämpas och efterlevs.

### 4.2 Etableringskostnader/Puckelkostnader

När olika IT-miljöer konsolideras till en gemensam plattform finns flera ekonomiska aspekter att beakta. Eventuella effektiviseringar och besparingar inom gemensam IT-drift uppstår normalt inte omedelbart, utan föregås av investeringar och omställningskostnader. De ekonomiska konsekvenserna under övergångsperioden kan vara komplexa och riskerar att underskattas eftersom flera områden påverkas samtidigt. Exempel på kostnadsdrivande faktorer är:

- Arbetstid för projektorganisation, interna resurser och externa konsulter
- Migrering av data och system, inklusive verifiering och testning
- Parallella kostnader för licenser, IT-miljöer och arbetsplatser under övergångsperioden
- Investeringar i ny infrastruktur eller skala upp av befintlig kapacitet
- Avveckling av äldre system och tjänster
- Indirekta kostnader, exempelvis tillfälligt produktivitetstapp under förändringsarbetet, begränsat utrymme för verksamhetsutveckling, resor och pendling, kompetensutveckling samt personalrelaterade förändringar.

Utifrån Ateas utredning skulle arbetstiden vara omkring 20 000 timmar i de olika faserna (16 000 internt och 4 000 externt). Sammantaget skulle införandeperioden ta omkring 3 år, vilket

innebär att omkring 3 heltidstjänster skulle arbeta kontinuerligt med införandet. Översatt i kostnader beräknas de 20 000 timmarna till omkring 11-13 miljoner kronor.

Kommunerna har tillsammans en omfattande och komplex IT-miljö. Totalt hanteras 11 100 PC, 620 servrar och 4700 nätverksenheter. Migrering av data och system utgör en särskilt komplex kostnadspost och är därför svår att uppskatta, både vad gäller tidsåtgång och kostnader för parallella miljöer, integrationer och övergångslösningar. Det finns sannolikt historiskt anpassade beroenden mellan system och processer som kan vara utmanande att återskapa med bibehållen funktionalitet och datakvalitet. Detta kan innebära att kostnader för licenser, integrationer och drift kvarstår parallellt under längre tid än ursprungligen planerat. Mot denna bakgrund finns behov av en tydlig och kontinuerlig budgetuppföljning samt en ekonomisk osäkerhetsbuffert för att kunna hantera oförutsedda kostnader.

Vissa avtal är långsiktigt bundna och kan vara svåra eller kostsamma att avsluta i förtid. Samtidigt har betydande investeringar redan genomförts i befintliga lösningar, vilka normalt skrivs av på perioder upp till fem år. Detta gäller exempelvis komponenter inom datacenterinfrastruktur såsom SAN-lösningar, brandväggar, backupsystem, övervakningslösningar och lastbalansering. De initiala kostnaderna påverkas även av vilken etableringsmodell som väljs, exempelvis om en ny separat miljö ska byggas upp eller om befintlig infrastruktur ska skalas upp och vidareutvecklas. En överdimensionerad infrastruktur kan innebära onödigt höga kostnader, medan en underdimensionerad lösning riskerar att leda till framtida reinvesteringar och ökade driftkostnader. Vid en uppskalning av befintligt datacenter behöver det tydliggöras hur tidigare genomförda investeringar ska hanteras ekonomiskt, exempelvis om den kommun som redan gjort investeringarna ska kompenseras. Det är även viktigt att säkerställa att en konsolidering i befintlig miljö inte medför ytterligare indirekta eller dolda kostnader, såsom behov av högre säkerhetsnivåer, utökad fiberkapacitet, kompletterande nätverksutrustning, lagringssystem eller andra infrastrukturella förstärkningar.

#### 4.3 Möjliga effektiviseringar i en gemensam organisation

Besparingar genom licensoptimering, avveckling av datacenter, konsolidering av stödmjukvara, minskat antal leverantörsdialoger, förbättrad förhandlingsposition samt ökad specialisering av tjänster uppstår normalt först efter att konsolideringen har genomförts. Enligt Ateas utredning bedöms de ekonomiska effekterna successivt realiseras inom en period om cirka 3–5 år.

Flera kommuner står samtidigt inför omfattande investeringar i lagringslösningar, backupsystem och servermiljöer under de kommande åren. Genom att samordna kommunernas IT-infrastruktur kan parallella investeringar undvikas och resurser kan användas mer effektivt. En sådan samordning kan även förenkla framtida förvaltning och ge ekonomiska fördelar, exempelvis genom att minska antalet serverhallar från 12 till 3. Detta kan bidra till en lägre kostnad per användare och invånare. En mer centraliserad IT-miljö kan dock samtidigt medföra högre krav på säkerhet, redundans och servicenivåer (SLA), eftersom incidenter och driftstörningar kan få större konsekvenser när flera kommuner påverkas.

samtidigt. Enligt Ateas utredning uppskattas den samlade besparingspotentialen inom 3–5 år till följande nivåer:

- Hårdvara och datacenter: 30–40 procent
- Licensoptimering: 30–60 procent
- Stödmjukvara: 40–80 procent

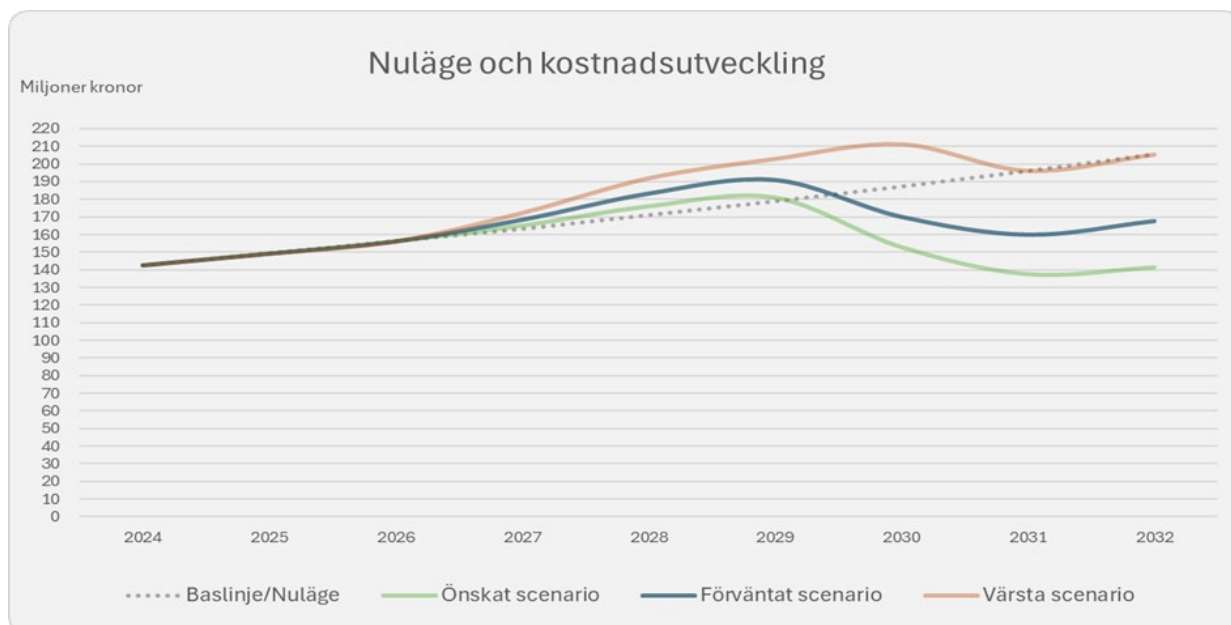
Genom samordning kan behovet av vissa specialistfunktioner minska jämfört med om varje kommun upprätthåller egna resurser. För mer detaljerad information om organisationsstruktur och tjänstefördelning i olika scenarier hänvisas till Ateas utredning.

Även vid en gemensam organisation för IT-drift så kvarstår behovet av lokal IT-kompetens i respektive kommun. Detta omfattar bland annat beställarkompetens, verksamhetsnära IT-stöd samt strategisk kompetens kopplad till IT-utveckling, digitalisering och lokala prioriteringar.

#### 4.4 Nuvarande kostnader och kostnadsutveckling

Den totala kostnaden för IT-drift, som uppgick till omkring 143 miljoner kronor under 2024, bedöms ha fortsatt att öka. Givet liknande bemanning och ambitionsnivå uppskattas den årliga driftkostnaden för 2026 uppgå till omkring 155–157 miljoner kronor. Utifrån antagandet att en ny gemensam organisation etableras från och med 2027 bedöms kommunerna initialt få högre kostnader under perioden 2027–2029. Detta är en följd av omställnings- och konsolideringskostnader kopplade till etableringen. Uppskattningsvis skulle de engångskostnaderna för etablering av gemensam IT-drift kosta omkring 20–40 miljoner kronor. De ekonomiska effekterna av sammanslagningen förväntas därefter successivt realiseras omkring 2030–2031 givet att IT-lösningarna kan standardiseras till en gemensam för alla kommuner.

Eftersom den framtida organisationens utformning ännu inte är tydligt definierad finns det en betydande osäkerhet i de ekonomiska beräkningarna. Det finns behov av en fördjupad utredning kring önskad organisation avseende exempelvis systemstruktur, val av licenser och ambitionsnivå avseende säkerhetsnivåer. Med utgångspunkt i kommunernas nuvarande kostnader samt de förväntade effektiviseringarna inom IT-infrastruktur, mjukvara, licenser och tjänster så bedöms en gemensam organisation kunna bidra till att dämpa den långsiktiga kostnadsutvecklingen för IT-drift med omkring 10–30 procent när full effekt uppnåtts.



Baslinjen/nuläget utgår från kommunernas årliga kostnader under 2024 med en beräknad årlig uppräknings av licenser, systemkostnader och personalkostnader med omkring 5 procent per år. Övriga kostnader räknas upp med inflationsmålet på 2 procent.

Förväntade kostnader utgår från samma årliga uppräknings. Etablering av gemensam IT-drift antas inledas under 2027 och pågå till 2029. Kostnad för arbetstid för projektorganisation, interna resurser och externa konsulter utgår från uppskattning från Atea. Av de 20 000 timmarna förväntas största delen av kostnaden komma under faserna designa och bygg samt migrera och avveckla, vilket till stor del sker under 2028-2029. Under denna fas behövs även parallella lösningar för flera system och licenser. För att göra en korrekt uppskattning av de kostnaderna krävs en fördjupad utredning kring vilka lösningar som behöver köras parallellt och under hur lång tid. Beräkningen utgår från dubbla kostnader för system och licenser som kopplas till datacenter från andra halvåret 2027 till och med 2029. Förväntad besparing beräknas utifrån uppskattningar per besparingspost i Ateas utredning, med halv effekt 2030 och full effekt från 2031 och framåt. Migrering av data och möjligheten att standardisera kommunernas olika lösningar till en gemensam under given tidsplan är en stor osäkerhetsfaktor som kan bli betydligt mer kostsamt än uppskattat.

Det finns flera sätt att fördela gemensamma kostnader, se avsnittet som berör fördelningsprinciper. Givet att nuvarande kostnader belastas av respektive kommun och gemensamma kostnader fördelas utifrån andel av den totala befolkningen i GGVV så skulle fördelningen se ut enligt nedan. De olika fördelningsnycklarna har stor betydelse för kostnadsfördelning och förväntad besparing per kommun. Framförallt från 2030 och framåt när samtliga IT-kostnader fördelas.

Kommun	% av totala IT-kostnader (2024)	% av total befolkning i GGVV (nov. 2025)	% av totalt antal användare (nov. 2025)
Gislaved	31,546 %	32,92 %	32,91 %
Gnosjö	13,186 %	10,38 %	9,38 %
Vaggeryd	18,725 %	17,12 %	17,13 %
Värnamo	36,543 %	39,58 %	40,58 %
	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Förväntade kostnader vid nuvarande IT-drift (mnkr)									
Kommun	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Gislaved	45,0	47,1	49,3	51,6	53,9	56,5	59,1	61,9	64,8
Gnosjö	18,8	19,7	20,6	21,5	22,5	23,6	24,7	25,9	27,1
Vaggeryd	26,7	27,9	29,2	30,6	32,0	33,5	35,1	36,7	38,4
Värnamo	52,1	54,5	57,1	59,7	62,5	65,4	68,5	71,7	75,0
<b>Totalt</b>	<b>142,6</b>	<b>149,2</b>	<b>156,2</b>	<b>163,4</b>	<b>170,9</b>	<b>179,0</b>	<b>187,4</b>	<b>196,2</b>	<b>205,3</b>

Förväntade kostnader vid gemensam IT-drift (mnkr)									
Kommun	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Gislaved	45,0	47,1	49,3	53,2	57,9	60,3	54,9	52,7	55,2
Gnosjö	18,8	19,7	20,6	22,1	23,8	24,8	19,9	16,6	17,4
Vaggeryd	26,7	27,9	29,2	31,4	34,1	35,5	30,4	27,4	28,7
Värnamo	52,1	54,5	57,1	61,7	67,3	70,1	64,9	63,3	66,3
<b>Totalt</b>	<b>142,6</b>	<b>149,2</b>	<b>156,2</b>	<b>168,4</b>	<b>183,1</b>	<b>190,7</b>	<b>170,0</b>	<b>159,9</b>	<b>167,6</b>

Förväntade kostnader/besparingar vid gemensam IT-drift (mnkr)									
Kommun	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Gislaved	0,0	0,0	0,0	-1,6	-4,0	-3,8	4,2	9,2	9,6
Gnosjö	0,0	0,0	0,0	-0,6	-1,3	-1,2	4,8	9,3	9,7
Vaggeryd	0,0	0,0	0,0	-0,8	-2,1	-2,0	4,7	9,3	9,7
Värnamo	0,0	0,0	0,0	-2,0	-4,8	-4,7	3,6	8,4	8,7
<b>Totalt</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-5,0</b>	<b>-12,2</b>	<b>-11,7</b>	<b>17,4</b>	<b>36,3</b>	<b>37,7</b>

## 5. Fördelningsprinciper

### 5.1 Finansieringsmodell

För den löpande finansieringen av den gemensamma IT-verksamheten finns tre principiella modeller: full finansiering via kommunbidrag, finansiering genom debitering utifrån faktisk användning samt en kombinerad modell. En ren kommunbidragsmodell ger hög förutsägbarhet i kommunernas kostnader men innebär svaga incitament för kostnadskontroll. En modell som helt bygger på debitering efter nyttjande skapar tydlig koppling mellan användning och kostnad, men kan samtidigt leda till sämre budgetförutsägbarhet och ökad administrativ komplexitet.

Den modell som bedöms mest ändamålsenlig är en kombinerad finansieringsmodell. I denna finansieras gemensamma basfunktioner och övergripande kostnader, såsom gemensamma licenser, säkerhet och grundläggande infrastruktur, genom kommunbidrag baserat på en fast fördelningsnyckel. Mer verksamhetsnära eller valbara tjänster debiteras separat utifrån faktisk användning. Modellen skapar en balans mellan stabilitet och kostnadsmedvetenhet samt minskar risken för överkonsumtion av IT-tjänster.

Valet mellan aktiebolag och kommunalförbund påverkar inte i sig möjligheten att tillämpa någon av dessa finansieringsmodeller. Det avgörande är i stället hur tydligt principerna för finansiering och kostnadsfördelning regleras i de gemensamma styrdokument.

Modell	Beskrivning	Fördelar ur kommunperspektiv	Nackdelar ur kommunperspektiv
<b>Modell 1: Kommunbidrag</b>	Verksamheten finansieras fullt ut genom bidrag från medlemskommunerna baserat på fast fördelningsnyckel, t.ex. antal anställda eller IT-arbetsplatser.	Enkel att administrera och ger hög förutsägbarhet i kommunernas kostnader.	Svaga incitament för kostnadskontroll och risk för överkonsumtion av IT-tjänster.
<b>Modell 2: Debitering efter nyttjande</b>	Kommunerna betalar för IT-tjänster baserat på faktisk användning, t.ex. abonnemang per arbetsstation eller tjänst.	Tydlig koppling mellan användning och kostnad samt starka incitament till effektivt nyttjande.	Mindre förutsägbarhet i kommunernas kostnader och högre administrativ komplexitet.
<b>Modell 3: Kombinerad modell</b>	Basfunktioner och gemensamma kostnader finansieras via kommunbidrag, medan valbara eller verksamhetsnära tjänster debiteras separat.	Ger stabil grundfinansiering samtidigt som kostnadsmedvetenhet och rättvis fördelning främjas.	Kräver tydliga definitioner av vad som ingår i bas respektive tilläggstjänster.

## 5.2 Differentierade utgångslägen

Ett beslut som behöver hanteras innan sammanslagning är kommunernas differentierade utgångsläge i IT-miljön. Ateas utredning visar på att kommunerna står inför olika investeringsbehov och har ett differentierat utgångsläge, men detta behöver utredas ytterligare för att säkerställa de ekonomiska effekterna av detta. Det behövs göras ett ställningstagande hur detta ska hanteras ekonomiskt. Förslag på hantering skulle kunna vara att respektive kommun ansvarar för att nå upp till en på förhand definierad miniminivå. Ett annat alternativt är att kommunerna kan ha en differentierad engångsinsats/uppstartskostnad där kommuner som ligger längre bak får bidra med ett större belopp. Ett tredje alternativ är att en teknisk skuld hanteras i den framtida organisationen men att dessa debiteras respektive kommun på ett differentierat sätt.

Ett förslag som lyfts i Ateas utredning är att det befintliga datacentret utgör en bas för den gemensamma organisationen. Även här behövs ett ställningstagande göras. Investeringen skulle kunna värderas och säljas till bolaget. Ett annat alternativ är att en investeringsersättning tilldelas Gislaveds kommun baserat på exempelvis bokfört värde. Ett tredje alternativ är att Gislaveds kommun erhåller en reducerad avgift till organisationen under en övergångsperiod. Detta måste dock utredas vidare då inga skattemässiga effekter har tagit hänsyn till i förslagen.

## 5.3 Förändringar av deltagande

Finansieringsmodellen behöver vara robust och förutsägbar även vid förändringar i deltagandet, det vill säga när nya kommuner ansluter eller befintliga parter väljer att lämna samarbetet. Detta är avgörande för att säkerställa stabilitet i den gemensamma ekonomin och för att undvika att kvarvarande parter påverkas negativt av enskilda beslut.

Vid anslutning av nya kommuner bör en grundprincip vara att dessa träder in på likvärdiga ekonomiska villkor som befintliga parter, samtidigt som de kompenserar för redan genomförda investeringar. Detta kan ske genom en inträdesavgift som motsvarar deras proportionella andel av det upparbetade värdet i den gemensamma infrastrukturen och plattformen. På så sätt undviks att tidiga deltagare ensidigt bär kostnader som även nya medlemmar får nytta av. För att underlätta anslutning kan det samtidigt finnas möjlighet till en successiv upptrappning av avgifter, där den nya kommunen under en övergångsperiod gradvis når full kostnadsnivå. I de fall anslutningen kräver ytterligare investeringar, exempelvis kapacitetsökning, bör dessa kostnader antingen särskilt finansieras av den anslutande parten eller fördelas enligt fastställd modell beroende på om investeringen bedöms vara till nytta för hela samverkan.

Vid utträde behöver modellen på motsvarande sätt skydda den ekonomiska balansen i samverkan. Det bör därför finnas tydliga regler kring uppsägningstid, som ger den gemensamma organisationen möjlighet att anpassa kostnadsstruktur och verksamhet. En utträdande part bör också bära sin andel av kvarstående ekonomiska åtaganden, exempelvis investeringar som ännu inte är fullt avskrivna eller långsiktiga avtal. Detta kan regleras genom en slutavräkning där kommunen ersätter sin del av utestående kostnader. Samtidigt bör det klargöras vilken rätt, om någon, den utträdande parten har till återbetalning av tidigare gjorda



insatser, vilket ofta är begränsat i gemensamma infrastrukturlösningar där värdet är svårt att separera.

Sammanfattningsvis bör modellen innehålla tydliga, i förväg fastställda mekanismer för både inträde och utträde. Dessa ska säkerställa likabehandling mellan parter över tid, skapa förutsägbarhet i ekonomin samt minska risken för att förändringar i deltagande leder till oplanerade kostnadsförskjutningar.

## 6. Sammanfattning

Ett nuläge baserat på de fyra kommunernas drift- och investeringskostnader har tagits fram. Dessa uppgifter bör i första hand användas som underlag för respektive kommuns egen analys, då organisation och struktur skiljer sig åt mellan kommunerna. Även ambitionsnivån kan variera och är inte nödvändigtvis jämförbar. Nyckeltalen indikerar dock att det finns potentiella stordriftsfördelar i att bedriva IT-drift i en samlad organisation.

En extern utredning jämför förutsättningarna för gemensam IT-drift i aktiebolag respektive kommunalförbund, med fokus på bland annat kostnader, styrning och risk. Skillnaderna i etableringskostnader är små och inte avgörande för valet. Däremot innebär aktiebolag skattskyldighet medan kommunalförbund är skattebefriade, vilket talar ekonomiskt till förbundets fördel. Riskmässigt har aktiebolag begränsat ansvar medan kommunalförbund innebär ett större gemensamt åtagande. Aktiebolag ger större flexibilitet och möjlighet till extern kompetens, medan kommunalförbund erbjuder starkare demokratisk förankring. Sammantaget bedöms organisationsformen inte vara avgörande om styrning och avtal utformas tydligt.

Kostnaderna för IT-drift bedöms öka, främst drivet av licenspriser, hårdvarubrist, kompetensbehov och skärpta regelverk. Vid etablering av en gemensam organisation uppstår betydande initiala omställningskostnader, bland annat för migrering, parallell drift och investeringar. För att få fram en mer exakt ekonomisk uppskattning behöver en fördjupad analys genomföras med utgångspunkt i kommunernas samlade ambitionsnivå och önskade organisation. De överlappande systemen behöver identifieras och analyseras för att bedöma när och i vilken utsträckning kommunernas olika lösningar kan standardiseras i en gemensam struktur. Detta är centralt för att undvika att ineffektiva system och arbetssätt migreras och permanentas i den nya miljön. Vidare behöver beslut fattas kring hur kostnader ska fördelas samt hur nuvarande lösningar ska värderas, både framåt och i relation till hantering och eventuell kompensation för befintlig teknisk skuld. Beslut behöver även tas gällande hur in- och utträde i organisationen ska hanteras ekonomiskt. För att säkerställa en långsiktighet behöver även en framtida ambitionsnivå beslutas om för att säkerställa en långsiktigt hållbar IT-driftorganisation.

Kostnaden för att etablera en gemensam IT-driftorganisation är betydande och det finns en påtaglig risk för kostnadsöverskridanden. Kostnadsutvecklingen kan dessutom bli högre än initialt uppskattat, särskilt om det förekommer en hög teknisk skuld. Det är därför viktigt att säkerställa en löpande kostnadsuppföljning genom hela processen. Tydliga styrintervall och åtgärdsplaner bör tas fram för att möjliggöra tidig styrning och motverka en eskalerande kostnadsutveckling.



Den framtida organisationens utformning är ännu inte fastställd, vilket skapar osäkerhet i de ekonomiska beräkningarna och medför behov av ytterligare utredning kring struktur, licenser och säkerhetsnivåer. Utifrån nuvarande kostnader och bedömda effektiviseringar uppskattas en gemensam organisation på sikt kunna dämpa kostnadsutvecklingen för IT-drift med cirka 10–30 procent.