



Regionplan och budget 2017-2019

Beslutad av fullmäktige 2016-06-21

Budgetdelen reviderad enligt fullmäktiges beslut 2016-11-23

INNEHÅLL

1	Västmanland – vision och värdegrund	4
2	POLITISKT FÖRORD	4
3	Utgångsläge.....	6
4	Styrning och övergripande strategier.....	6
4.1	Övergripande strategier	7
5	Måltavla	8
6	Nöjda invånare i en attraktiv region	9
6.1	Nuläge och utmaningar	9
6.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	9
6.3	Mål och styrande program	10
7	En god och jämlik hälsa	11
7.1	Nuläge och utmaningar	11
7.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	11
7.3	Mål och styrande program	12
8	En effektiv verksamhet av god kvalitet	13
8.1	Nuläge och utmaningar	13
8.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	13
8.3	Mål och styrande program	15
9	En drivande och samverkande utvecklingsaktör.....	16
9.1	Nuläge och utmaningar	16
9.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	16
9.3	Mål och styrande program	17
10	Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare	18
10.1	Nuläge och utmaningar	18
10.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	18
10.3	Mål och styrande program	19
11	En stark och uthållig ekonomi	20
11.1	Nuläge och utmaningar	20
11.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	20
11.3	Mål och styrande program	20
12	Fullmäktiges beslut om inriktning.....	21
13	Budget för 2017 och planer för 2018 och 2019	22
13.1	God hushållning.....	22
13.2	Samhällsekonomin	22
13.3	Landstingssektorn	22
13.4	Region Västmanland.....	23
13.4.1	Skatteintäkter och statsbidrag	24
13.4.2	Utdebitering och skatt.....	25
13.4.3	Ekonomiska ramar i Regionplan 2017– 2019	25
13.4.4	Gemensamma kostnader och intäkter	27
13.4.5	Anslaget till regionstyrelsens förfogande.....	27
13.4.6	Forskningsfonden	27
13.4.7	Anslag till revisorerna	27
13.4.8	Anslag till patientnämnden inklusive kansli	28
13.4.9	Avkastningskrav helägda bolag	28

13.4.10	Citybanan.....	28
13.4.11	Investeringar	28
13.4.12	Låneram.....	29
13.4.13	Finansiella intäkter och kostnader	30
13.4.14	Finansiella nyckeltal	31
13.4.15	Känslighetsanalys	31
13.5	Ekonomiska dokument.....	32
13.5.1	Resultatbudget	32
13.5.2	Kassaflödesbudget	33
13.5.3	Balansbudget.....	34
13.5.4	Ramar	35
13.5.5	Anslaget till regionstyrelsens förfogande.....	36
13.5.6	Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år.....	37
14	Fullmäktiges beslut om budget	39
15	Regionens engagemang i aktiebolag.....	40
15.1	Regionens majoritetsägda bolag	40
15.1.1	Folk tandvården Västmanland AB (100 procent)	40
15.1.2	Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)	40
15.1.3	AB Västerås Lokaltrafik (100 procent).....	40
15.2	Regionens engagemang i övriga aktiebolag	40
15.2.1	Tåg i Bergslagen AB (25 procent)	40
15.2.2	Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent)	40
15.2.3	Mälardalstrafik AB (13 procent)	40
15.3	Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent	41
16	Styrprocessen: planering och uppföljning	42
16.1	Styrprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision	42
16.2	Styrning mot önskad inriktning och utveckling	42
16.3	Målstyrning är metoden.....	42
16.4	Beslutskedja	42
16.5	Målkedja – beskrivning.....	42
16.6	Presentation i fyra perspektiv	43
16.7	Styrning av grunduppdrag	43
16.8	Uppföljning.....	43
17	Regionfullmäktiges mål- och indikatoröversikt	44
18	Fullmäktiges beslut om mål och indikatorer.....	46

1 VÄSTMANLAND – VISION OCH VÄRDEGRUND

All verksamhet ska utgå ifrån regionens vision och värdegrund.

Vision

"Livskraft för framtiden"

"Vi växer hållbart och sätter hälsan främst. Vi skapar möjligheter och modiga lösningar. Vi ger förutsättningar för utveckling i en levande demokrati. Tillsammans bryter vi ny mark och förflyttar gränser. I det vardagliga och i det övergripande. I det som är nära och det som är långsiktigt. Vi är mitt i livet och samhället, och gör skillnad varje dag. Vi är livskraft för framtiden. Vi är Västmanland."

Värdegrund

"Region Västmanland ska alltid utgå från att alla människor är lika värda och ska bemötas med respekt. Alla människor ska ges förutsättningar för god livskvalitet. En viktig faktor för livskvalitet är samverkan mellan alla involverade parter. Regionen ska hushålla med de gemensamma resurserna och fördela dessa efter behov."

2 POLITISKT FÖRORD

Regionplanen speglar den styrande majoritetens politiska vilja och grundar sig i våra värderingar om demokrati, solidaritet, rättvisa och övertygelsen om människors lika värde. Den sätter ramarna för arbetet i Region Västmanland de kommande tre åren.

Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet utgör den folkvalda majoriteten i regionen. Vår utgångspunkt är en välskött region med god ekonomi. Vården ska vara patientsäker och jämlik, den regionala utvecklingen stark och kollektivtrafiken välfungerande och tillgänglig.

Från 2017 övertar landstinget ett större ansvar för den regionala utvecklingen. Detta är ett bra och viktigt steg framåt som skapar större möjligheter att arbeta med den regionala utvecklingen. Vi tror på en livskraftig region med en hållbar utveckling.

Den rödgröna majoritetens styre har präglats av en god ekonomisk hushållning och positiva resultat. En region med en ekonomi i balans är något vi fortsatt vill lägga fokus på.

Vi arbetar för att all vård i regionen ska vara jämlik, tillgänglig och patientsäker. Vården ska möta invånarnas behov, vara allmän och skattefinansierad, där vårdutförarens främsta drivkraft ska vara att tillgodose kvalitet i vården. Ett stort fokus måste läggas på utmaningar som kompetensförsörjning och kostnadsutveckling. Det möter vi med ett långsiktigt och strategiskt arbete, med gedigna satsningar på personal, psykiatri och primär- och sjukhusvården.

En viktig del är det förebyggande hälsoarbetet med tidiga insatser, där mer av invånarnas vård måste tillgodoses utanför sjukhusen. Det är en omställning som kräver ett utvecklat och gott samarbete mellan sjukhusvården, primärvården och kommunerna i länet.

Västmanlands regionala utveckling är ett kärnområde. Vi vill att regionen ska vara en drivande aktör för en hållbar regional utveckling. Forskning och innovationer ska stimuleras och kulturen ska vara bred och levande.

En utbyggd, hållbar och välfungerande kollektivtrafik är central för Västmanlands utveckling och binder samman länet. Det skapar förutsättningar för en stark arbetsmarknad och möjligheter att bo och verka i hela länet. Vi kommer fortsätta att arbeta för en miljövänligare och tillgängligare kollektivtrafik i hela Västmanland.

Arbetet med jämställdhet är prioriterat. Regionen har allt att vinna på att aktivt arbeta för att öka jämställdheten mellan män och kvinnor. Arbetet med jämställdhet ska genomsyra hela organisationens interna och externa arbete.

Vi i den rödgröna majoriteten tror på ett län där samarbete och samverkan mellan olika aktörer är centralt. Det behövs för att skapa en bra livskvalitet för invånarna i Västmanland. Genom att hålla ihop i länet kan vi gemensamt möta utmaningar och därmed växa oss ännu starkare.

Denise Norström, gruppledare för Socialdemokraterna

Hans Jansson, gruppledare för Vänsterpartiet

Pernilla Rinsell, gruppledare för Miljöpartiet

3 UTGÅNGSLÄGE

Blivande Region Västmanland erbjuder en god livsmiljö. Här finns ett dynamiskt näringsliv med hög kompetens och det är Sveriges ledande exportlän. Inom länet finns effektiva kommunikationer, en god hälso- och sjukvård, attraktiva boendemiljöer och goda utbildningsmöjligheter vilket tillsammans med det strategiska läget bidrar till att skapa en attraktiv region.

Men regionen står också inför en rad utmaningar under den kommande treårsperioden. Utvecklingen av ökad valfrihet och mer invånarmedverkan innebär bland annat ökande krav på kvalitet, likabehandling och tillgänglighet. Den demografiska utvecklingen med allt fler äldre och multisjuka, ojämlikhet i hälsa mellan olika grupper, flyktinginvandringen samt nya läkemedel och behandlingsmetoder ställer också nya krav, inte minst på hälso- och sjukvården.

Region Västmanland har ett förhållandevis gott ekonomiskt utgångsläge med positivt resultat. Men all verksamhet bedrivs inte med tillräcklig kostnadskontroll och förväntade intäktsökningar kommer inte att fullt ut kunna täcka motsvarande kostnadsökningar. För att bibehålla en solidariskt finansierad välfärd på lika villkor krävs rationaliseringar, effektiviseringar och prioriteringar.

4 STYRNING OCH ÖVERGRIPANDE STRATEGIER

Planen bygger på att landstinget övertar det regionala utvecklingsansvaret 1 januari 2017. Detta innebär ett breddat uppdrag och ett tydligare regionalt ledarskap. Planen fastställdes av fullmäktige i juni och kompletterades i november med ekonomiska delar som rör det nya uppdraget.

Planen är uppdelad på sex målområden. Inom varje målområde finns ett antal resultatmål som är formulerade för att gälla på fullmäktigenivå, oavsett ansvarsområde. Till resultatmålet knyts indikatorer (tidigare mått) vars utfall visar om utvecklingen leder mot måluppfyllelse.

Den övergripande målstyrningen redovisas i en måltavla. Den är uppbyggd som ett styrkort och omfattar fyra perspektiv: • Invånare/kund • Verksamhet/process • Medarbetare/uppdragstagare • Ekonomi. Avsikten är att ge en god överblick samt spårbarhet genom att använda samma metod som redan tillämpas i de flesta verksamhetsdelar. De program eller andra styrdokument med tillhörande mål som ska förverkliga inriktningen finns också redovisade inom varje målområde.

Målstyrningens uppbyggnad:

Målområde med intention	Politisk fastställt styrområde med en uttryckt viljeinriktning.
Resultatmål	Mål som mäts med hjälp av indikatorer. Är befolkningsinriktat och speglar intentionen i målområdet.
Processmål i program	Mål som mäts med hjälp av indikatorer. Är verksamhetsinriktat. Processmålen redovisas i program eller motsvarande styrdokument. Ett program är ett politiskt beslutat måldokument för ett visst område.

4.1 Övergripande strategier

För att möta de utmaningar regionen står inför, nå målen i denna plan och närma sig visionen, arbetar regionen under planperioden 2017-2019 efter tre övergripande strategier – samverkan, utveckling och innovation samt hälsoinriktning.

Samverkan

Effektiv samverkan är avgörande för regionens utveckling. Den sker med invånare och kommuner i länet, samt flera andra aktörer lokalt och regionalt såväl som nationellt och internationellt. Regionen ska samverka med andra, men också möjliggöra samverkan mellan andra aktörer sinsemellan.

Inom regionens verksamheter är ett mer öppet och gränsöverskridande förhållningsätt inom och mellan verksamheter och mellan nivåer i organisationen avgörande för regionens förmåga att nå målen.

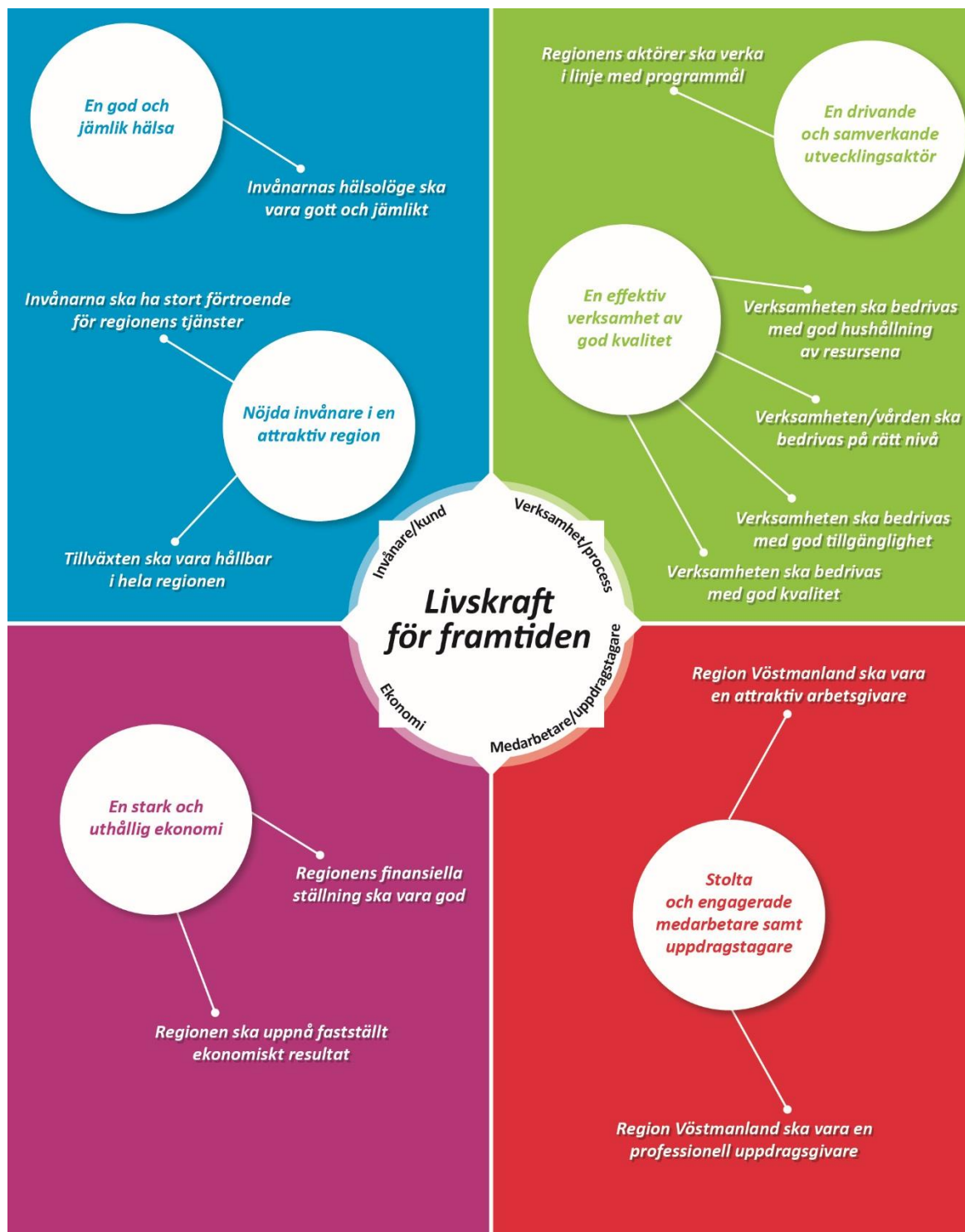
Utveckling och innovation

Regionen arbetar systematiskt med förnyelse och anpassning av tjänster och arbetsätt för nöjdare invånare och bättre resursutnyttjande. En utgångspunkt är att organisationen, genom att tydligare fokusera på ständiga förbättringar, ska bli bättre på att övergå till nya arbetssätt och metoder och utmönstra gamla och mindre verkningfulla. Utveckling av system för innovation och ökat utnyttjande av informationsteknik är viktiga möjliggörare. "Digitalt först" är den strategiska inriktningen för smartare välfärd.

Hälsoinriktning

Det är nödvändigt att arbeta hälsoorienterat och förebyggande för att möta framtida utmaningar när det gäller den demografiska utvecklingen med allt fler äldre, osunda levnadsvanor med ojämlikheter inom hälsoområdet. Även det ekonomiska läget och den snabba medicintekniska utvecklingen gör det nödvändigt att arbeta hälsoorienterat inom hela regionens uppdrag. Förväntningarna hos invånarna är stora när det gäller regionens förmåga att erbjuda en god, tillgänglig och högkvalitativ sjukvård genom syrad av hälsoorientering och sjukdomsförebyggande åtgärder.

5 MÅLTAVLA



6 NÖJDA INVÅNARE I EN ATTRAKTIV REGION

Intention: Regionens invånare har förtroende för och är nöjda med regionens tjänster och uppfattar att regionen är attraktiv att bo och verka i.

6.1 Nuläge och utmaningar

Nöjda invånare

Förtroende är en av de viktigaste faktorerna för en organisations legitimitet. Dagens invånare förväntar sig utöver en hög tillgänglighet och bra kvalitet, att regionen är en modern service-/tjänsteleverantör där tjänster bygger på ett synsätt som involverar individen och utgår från individens behov. Resultaten av olika tillgänglighetsundersökningar, visar på flera förbättringsområden. Den långsiktiga utmaningen är att, utifrån givna resurser och förutsättningar, säkerställa att rätt tillgänglighet erbjuds.

Flyktinginvandringen har inneburit och kommer även fortsatt att innebära ett ökat söktryck på delar av vården.

Barnen är regionens framtid! Genom att fortsätta att implementera synsätt inom regionens verksamheter utifrån FN:s barnkonvention och genomföra aktiviteter utifrån regionens program för Barnkonventionen, ger regionen barnen bästa möjliga förutsättningar inom de områden regionen kan påverka.

Nöjdheten är en viktig faktor för att kunna öka kollektivtrafikens marknadsandel. Den mycket positiva utvecklingen av invånarnöjdhet som kollektivtrafiken haft de senaste åren har stabiliserats på en hög nivå.

Attraktiv region

Regionen ska vara attraktiv att verka, bo och leva i och flytta till. Det regionala utvecklingsprogrammet (RUP) visar vägen med sina sex insatsområden. Dessa är, God Livsmiljö, Rätt kompetens, Dynamiskt näringsliv, Effektiva kommunikationer, Hållbar energianvändning och klimatanpassning samt Stark regional attraktivitet.

Inom ramen för insatsområdena finns strategier och handlingsplaner, exempelvis affärsplan Västmanland, länstransportplan, regional kulturplan och regional digital agenda. Regionens arbete utgår från genomförande och uppföljning av RUP och dess underliggande strategier och handlingsplaner.

RUP är för Västmanlands aktörer en gemensam utgångspunkt i arbetet för hållbar tillväxt och för framgång i de samarbeten som länet deltar i.

Utmaningar finns i att matcha arbetssökandes profiler med arbetsgivarnas kompetenskrav, integrering av asylsökande och nyanlända (kommunplacerade), människors resvanor och att flytta över delar av godstrafiken till sjöfart och järnväg.

6.2 Prioriterade utvecklingsområden

Nöjda invånare

Regionen ska erbjuda en god tillgänglighet i alla verksamheter. Det omfattar bland annat väntetider, digitala lösningar, enkelhet i resande, bemötande och påverkan/delaktighet. Utgångspunkten är en jämlik tillgänglighet (samma möjligheter oberoende av kön, sexuell läggning, etnicitet, social tillhörighet, funktionsnedsättning

och geografiskt område). Regionen ska vara ett föredöme ur ett jämställdhetsperspektiv, vilket ställer krav på ökad kunskap och förmåga att säkerställa att regionens resurser fördelas rättvist mellan män och kvinnor.

Konsekvenserna av flyktinginvandringen ska hanteras och verksamheterna ska säkerställa att bemötande-, informations- och tillgänglighetsfrågor svarar mot de nya behoven.

Kollektivtrafiken ska upplevas som enkel och attraktiv. Regionen ska förebygga eventuella kapacitetsproblem som finns under vissa tider i trafiken till följd av kraftiga resandeökningar de senaste åren.

Attraktiv region

En regions attraktionskraft handlar om förmågan att locka och behålla invånare, besökare och företag. För att nå önskad utveckling krävs en starkare samverkan i Västmanland där regionen och länets kommuner tar nya initiativ för att stärka samarbetet med olika aktörer, som Länsstyrelsen, företag, näringslivsfrämjande aktörer och civilsamhället. Särskilt viktigt är ett utvecklat samarbete med Mälardalens Högskola vilket kan bidra både till utveckling i länet och rekrytering av framtida medarbetare. Länets kommuner tillsammans med regionen har viktiga roller i samband med integrering av asylsökande och nyanlända i länet, detta sker både inom hälso- och sjukvård samt regional utveckling.

Regionen ska vara en aktör för hållbar samhällsutveckling. De kommande åren behöver regionen prioritera att skapa förutsättningar för större arbetsmarknadsområden, stöd till arbetsgivare - privata och offentliga - att hitta rätt arbetskraft, ökat bostadsbyggande, utbyggd kollektivtrafik, att transporter förs över från vägar till spårbunden trafik och sjöfart, att investeringar i näringslivet ökar, att fler tar del av kulturaktiviteter i hela länet och en energiförsörjning som sker fossilbränslefritt.

6.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster

Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

- Tillgänglighetsstrategi med handlingsplan
- Regionalt utvecklingsprogram (RUP)

7 EN GOD OCH JÄMLIK HÄLSA

Intention: Hälsoläget i regionen är jämlikt och invånarna upplever att de har en fullgod fysisk och psykisk hälsa.

7.1 Nuläge och utmaningar

En hälsoorienterad verksamhet styr mot hälsoresultat och tydliggör hälso- och sjukvårdens uppdrag; att förutom evidensbaserad medicinsk behandling av sjukdom också utveckla insatser för att förebygga sjukdom och stärka patienternas självupplevda hälsa.

Den långsiktiga och övergripande utmaningen är att reducera ojämlikheten i hälsa mellan olika grupper i länet. Hälsan hos asylsökande och nyanlända är ett viktigt område där asyl- och integrationshälsan har en viktig funktion. Personer med funktionsnedsättning är en annan viktig grupp. Andra viktiga områden är den ökande psykiska ohälsan hos ungdomar, den ökande frekvensen av fetma och övervikt hos invånarna, den somatiska ohälsan hos patienter med psykisk sjukdom samt skillnaden i tandhälsa mellan socioekonomiska grupper. Den upplevda livskvaliteten bland ungdomar är god i länet men den är inte jämlik. Flickor upplever en sämre livskvalitet än pojkar.

7.2 Prioriterade utvecklingsområden

Handlingsplanen för jämlik vård ska verkställas. Verksamheterna behöver analysera och vid behov säkerställa att det inte finns könsrelaterade skillnader inom hälso- och sjukvården. Förslagen angående insatser för att minska hälsoklyftorna i samhället som den nationella kommissionen för jämlik hälsa kommer att presentera i sin slutrapport sommaren 2017, ska uppmärksammas. De riktade hälsosamtalen har här en viktig roll.

Insatser för att förbättra den somatiska hälsan hos patienter med psykisk sjukdom är angelägna. Arbetet tillsammans med andra länsaktörer för att förbättra den psykiska hälsan hos ungdomar är fortsatt prioriterat, liksom att utöka de förebyggande insatserna gällande psykisk ohälsa.

Under planperioden ska en jämlik tillgång till Hälsocenter i länet säkerställas. Ett samarbete med föreningslivet planeras också för att utveckla arbetet med fysisk aktivitet på recept.

Ett viktigt område för en god och jämlik hälsa är också arbetet mot våld i nära relationer. Regionerna ska vara en aktiv aktör för ett länsövergripande arbete tillsammans med kommunerna. Arbetet ska vara inriktat på hela familjen och se dess skilda behov av insatser och stöd. Regionerna ska arbeta med såväl kunskapsinhämtning som fortsatt utbildning av regionens medarbetare.

Under planperioden ska regionerna arbeta för en HBTQ-diplomering av sjukvården.

7.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

- Program och handlingsplan för hälsoinriktat arbete
- Riktlinje för jämlik vård

8 EN EFFEKTIV VERKSAMHET AV GOD KVALITET

Intention: Regionens verksamheter utförs effektivt med avseende på tillgänglighet, kvalitet, rätt nivå och god hushållning av resurserna.

8.1 Nuläge och utmaningar

Den kommande regionbildningen kräver planering av hur regionens verksamheter ska utvecklas i förhållande till hela sjukvårdsregionen. Det gäller inte minst inom sjukhusvården. Behovet av slutenvårdsplatser är en viktig faktor i planeringen. För att ge sjukhusen möjlighet att utvecklas krävs under kommande år nya lokaler. Utformningen av lokalerna måste stödja effektiva flöden, hög patientsäkerhet och en god arbetsmiljö. Tydliga effekter av och kraft i utvecklingsarbetet med vårdprocesser måste uppnås. Att omfördela uppgifter till bäst lämpad yrkesgrupp är en viktig utmaning för att öka bl a kostnadseffektiviteten.

Invånarnas behov av sjukvård ställer nya krav på sjukvården. Patientlagen och patienternas rörlighet över landstings-/regiongränserna ställer krav på samordning inom sjukvårdsregionen. Även det ökade antalet asylsökande påverkar flera delar av vårdverksamheten. Framför allt är det folktandvården, BUP, vuxenpsykiatri, förlossningen, akutmottagningarna och inte minst Asyl- och Integrationshälsan som upplever en ökad belastning.

Regionen behöver hantera den stora bristen på vissa medarbetargrupper inom bland annat primärvård och psykiatri.

Det finns en kvarstående problematik med ett högt antal självmord och självmordsförsök. Även den höga somatiska sjukligheten hos patienter med psykisk sjukdom är ett viktigt område att åtgärda.

Inom den somatiska sjukvården framgår att utvecklingen av nya effektiva läkemedel ökar kostnaderna.

Kostverksamheten fick under 2015 ett flertal utmärkelser, bl a Götapriset för "Framtidens patientmat" och det europeiska innovationspriset "Quality Innovation of the year". Flera år av minskad patientmatsproduktion som en följd av effektivare beställningsrutiner, kortare vårdtider och färre vårdplatser tillsammans med osäkerheten om Uppsalas framtida deltagande i kostnämnden gör att kostverksamheten behöver fortsätta sitt framgångsrika utvecklingsarbete.

Landstinget Västmanland är sedan juni 2015 miljöcertifierad. Miljömålen anges i Miljöpolitiskt program 2013-2017. Senaste mätningen av miljömålen visar att femton av sexton miljömål har en positiv utveckling. Det betyder att miljöarbetet är systematiskt, att regionen väljer de åtgärder som ger bäst effekt för miljön och når ständiga förbättringar. Utmaningar under planperioden är kemikaliehanteringen och dess miljöpåverkan samt att integrera den ekonomiska, ekologiska och sociala aspekten av hållbar utveckling.

8.2 Prioriterade utvecklingsområden

Samverkan och samarbete är avgörande nycklar i det framtida utvecklingsarbetet inom vården. Under planperioden behöver sjukvårdsregionen arbeta för ett bättre samarbete över länsgränserna, inte minst inom de norra delarna av länet. Inom länet

krävs en ökad samverkan mellan sjukhus, primärvård och kommuner. Även den nationella satsningen på nivåstrukturerad inom cancerområdet kräver samarbete inom regionen. Den psykiatriska vården behöver genomlysas i samarbete med övriga i sjukvårdsregionen i syfte att säkerställa utbud och tillgänglighet som möter patienternas behov. Beroendevård för ungdomar under 18 år är ett sådant område.

Det behövs en tydligare samling kring arbetet med flödeseffektivisering och ständiga förbättringar. De är prioriterade metoder i utvecklingsarbetet som ska leda till att invånarna erbjuds vård av rätt kvalitet på mest resurseffektiva sätt. Detta kräver också att regionen prioriterar och vid behov omfördelar resurser mellan vårdnivåer och verksamheter. Införandet av standardiserade vårdförlopp inom cancervården ställer ökade krav på de kliniska processerna. Vården behöver också utveckla den telemedicinska verksamheten och öka möjligheterna till vård i hemmet, bland annat genom utökning av mobila enheter.

Tillgängligheten till vård behöver utvecklas ytterligare i enlighet med den nationella vårdgarantin. Multisjuka äldre tillhör en grupp med särskilt komplicerat vårdbehov. Alla led i sjukvårdskedjan behöver säkerställa en god och tillgänglig vård till denna grupp samt särskilt tillse att de äldre får en god kontinuitet i vården.

Inom hjärtsjukvården pågår en utvärdering av SMS-livräddare i flera närliggande landsting. Erfarenheterna så här långt är att fler överlever hjärtstopp efter införande av SMS-livräddare och en motsvarande funktion planeras att införas i länet.

Inom mödrahälsovården kommer bättre möjligheter till prenatal diagnostik i form av KUB-tester samt även NIPT (fosterdiagnostik med hjälp av ett blodprov från den gravida kvinnan) att införas.

Att säkerställa att ensamstående kvinnor får möjlighet till assisterad befruktning är ett prioriterat område.

Rehabilitering och återgång i arbete är områden som behöver prioriteras. Här har bland annat samordningsförbunden en viktig roll.

Ungdomars möjlighet till kontakt med vården behöver underlättas bland annat genom satsningar på Barn- och ungdomshälsan och genom att öka tillgängligheten till länets ungdomsmottagningar.

Missbruksvården för unga under 18 år behöver stärkas. Under planperioden behöver en beroende- och tillnyktringsenhet tillskapas.

All verksamhet ska sträva efter att vara jämlik och jämställd. Ett sätt att arbeta med detta är att inleda arbete med jämställdhetsintegrering (så kallad gender budgeting).

Kostverksamhet behöver ta fram en strategi för att långsiktigt bredda sin kundbas.

Digitalisering

Genom att ännu bättre ta till vara digitaliseringens möjligheter ökar regionen tillgängligheten och använder resurserna mera effektivt. Genom regionbildningen vill regionen tillsammans med kommunerna, länsstyrelsen, civilsamhället, näringslivet och högskolan bygga en gemensam digital infrastruktur och ta fram och förvalta

smarta, gränsöverskridande, digitala lösningar. Digitalisering i samverkan är en självklar komponent i verksamhetsutvecklingen och är till nytta för invånare, verksamhet och beslutsfattare.

Inom hälso- och sjukvården fortsätter utvecklingen av e-tjänster och ytterligare möjligheter att nyttja redan existerande teknik såsom videosamtal och telemedicin för vård på distans ses över. Målsättningen är att börja använda vårdmöten på distans inom primärvården under 2017. Inom kollektivtrafiken ger digitaliseringen möjlighet till smarta lösningar på bussar och tåg som i sin tur gör det mer attraktivt som färdmedel. En utvecklad e-förvaltning skapar möjligheter att effektivisera administrationen och e-demokrati underlättar påverkansmöjligheterna och insyn för invånarna.

Genom att bidra med öppen data och verka för en öppen innovationsprocess, kan regionen utveckla sin egen verksamhet men också skapa möjlighet för civilsamhälle, akademi och näringsliv att både utveckla sina egna verksamheter och skapa nya tjänster.

Hållbar utveckling

Den nya miljöledningsstandarden stödjer ett integrerat arbete med alla aspekter av hållbarhet, såväl ekologiskt som ekonomiskt och socialt. Arbetet med miljö- och sociala krav i upphandling fortgår och förstärks med den nya inköspolicyn. För att tillgodose kraven i den nya miljöledningsstandarden tas en ny miljöpolicy fram under 2016. Under 2017 kommer ett nytt miljöprogram med nya mål att tas fram. Under planperioden sker en kraftsamling kring kemikalier där särskilt farliga kemikalier tas bort eller byts ut till mindre farliga produkter, till gagn för både hälsa och miljö.

Energihandlingsplanen för regionens fastigheter anger hur arbetet mot att nå målet med en halvering av regionens energiförbrukning ska bedrivas. Region Västmanland ska vara fossilfritt senast år 2030.

Ett fortsatt fokus ska vara att hämta hem effekter av beslutade åtgärder för att uppnå balans mellan verksamhet och ekonomi.

8.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet

Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå

Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet

Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

- Tillgänglighetsstrategi med handlingsplan
- Landstinget Västmanlands e-hälsoplan
- Program och handlingsplan för processutveckling
- Program för patientsäkerhet och övrig säkerhet
- Miljöpolitiskt program
- Primärvårdsprogrammet

9 EN DRIVANDE OCH SAMVERKANDE UTVECKLINGSAKTÖR

Intention: Regionen ansvarar för att de regionala utvecklingsfrågorna drivs i nära samverkan och dialog med regionens kommuner och övriga aktörer.

9.1 Nuläge och utmaningar

För att nå önskad utveckling krävs en starkare samverkan där Region Västmanland tar initiativ för att stärka samarbetet mellan aktörer som kan påverka målpuppfyllelsen enligt RUP, som kommuner, länsstyrelse, företag, Mälardalens Högskola, Mälardalsrådet (t ex En bättre sits), näringslivsfrämjande aktörer och civilsamhället. Region Västmanlands uppgift som en drivande och samverkande utvecklingsaktör innebär att underlätta, leda och följa upp aktörernas arbete med RUP och dess underliggande strategier och handlingsplaner.

Fortsatt regionförstoring i Stockholm-Mälardalsregionen förutsätter åtgärder för ytterligare integrering av boende, arbetsmarknad och studier. Fortsatta satsningar på utbyggnad av infrastrukturen och kollektivtrafiken har i denna utveckling en betydande roll för människors möjlighet att resa mellan bostad, studier och jobb. Tillgänglighet till kultur, arbetsmarknad, utbildning och social samvaro kräver fortsatt utveckling av kollektivtrafiken, både inom länet men också till angränsande län och viktiga storstäder. En överföring av transporter till mer spårbunden trafik, både för gods och persontransporter, är också viktigt ur klimatperspektiv. Mälarsjöfarten är viktig ur godstransportsynpunkt och ger möjlighet att frigöra kapacitet från vägar och järnvägar.

9.2 Prioriterade utvecklingsområden

Regionens ambition är att bättre och samlat stödja och underlätta arbetet med företagande, innovationer och nya strukturer inom näringslivet, i enlighet med Affärsplan Västmanland. Vidare arbetar regionen genom sitt deläggande i ALMI Mälardalen och Västerås Science Park.

Infrastruktur och kollektivtrafik

Under kommande år behöver regionen kraftfullt verka för infrastrukturutbyggnad gällande både väg och järnväg. Detta för att underlätta pendling för boende samt bättre förutsättningar för etableringar och utbyggnad inom näringslivet. Även inom området digital agenda behöver regionen ta en mer aktiv roll. Detta har stor betydelse för hela länet, men är även viktigt för regionens egen utveckling inom hälso- och sjukvård. Regionen ska strategiskt arbeta för genomförande enligt regional och nationell infrastrukturplan.

Både buss och tåg kommer att få allt större betydelse i framtidens resande och för länets utveckling. En väl utbyggd kollektivtrafik möjliggör en stark och mångsidig arbetsmarknad och underlättar näringslivets och offentliga organisationers kompetensförsörjning. Regionens ambition är att kollektivtrafikens marknadsandel successivt ska öka och att tågtrafiken utvecklas.

Kultur och utbildning

Kulturlivet ska utvecklas i hela länet, och är en del av folkhälsoarbetet. Det är även viktigt att se idrottens betydelse i detta sammanhang. Region Västmanland ska skapa förutsättningar för att invånarna i hela länet ska ges tillgång till ett rikt och varierat

kulturutbud som präglas av mångfald, kvalitet och delaktighet. Kultur i vården är även ett område som kommer att utvecklas.

Samverkan är grundläggande för att kulturlivet ska utvecklas i länet, detta sker mellan regionen, kommunerna, civilsamhället och kulturskapare.

Länet har en jämförelsevis låg utbildningsnivå. För att lösa detta behöver regionen arbeta med att skapa förutsättningar för kompetensutveckling av individer och kompetensförsörjning för näringsliv och offentliga organisationer. Detta arbete sker genom arbete med en kompetensplattform i den nya regionen. Vidare är det viktigt att stödja folkbildningen i länet i form av folkhögskolor och studieförbund. Detta leder till positiva effekter för många olika åldersgrupper i samhället, framförallt ungdomar. Tärna folkhögskolas roll som utvecklingsaktör i regionen ska stärkas.

9.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Regionens aktörer ska verka i linje med programmål

Program

Regionen leder i samverkan med berörda länsaktörer arbetet mot måluppfyllelse i följande program och planer:

- RUP med tillhörande strategier och handlingsplaner

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

- Trafikförsörjningsprogram för kollektivtrafik
- Regional kulturplan

10 STOLTA OCH ENGAGERADE MEDARBETARE OCH UPPDRAGSTAGARE

Intention: Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare med hälsofrämjande arbetsplatser, och en professionell uppdragsgivare.

10.1 Nuläge och utmaningar

Medarbetare

Såväl kompetensförsörjning som lönebildning och arbetsmiljöområdet utgör fortsatta utmaningsområden, och påbörjat arbete intensifieras och fortsätter under planperioden. Detsamma gäller utvecklingen av organisationskulturen.

Medarbetar- och chefsuppföljning visar på goda värden. Samtidigt skapar bristen på vissa medarbetargrupper svårighet att bemanna inom delar av verksamheterna. Sjukfrånvaron fortsätter att öka och frisknärvaron minskar något. Tillgången på kompetens är en faktor av betydelse för ohälsotalens utveckling.

Uppdragstagare

I rollen som uppdragsgivare har regionen det yttersta ansvaret för en god kvalitet i vården och att skattemedel används väl, oavsett om verksamheten drivs i privat eller offentlig regi. Verksamhet som drivs enligt Lagen om Valfrihet (LOV), enligt nationell taxa eller efter LOU-upphandling, förutsätter ett ömsesidigt förtroende mellan uppdragstagaren och huvudmannen. Uppdragstagaren utför verksamheten på huvudmannens uppdrag och ska säkra ett innehåll av god kvalitet. Det senaste utfallet av uppdragstagarindex inom primärvården visade en klar försämring jämfört med förra mätningen.

10.2 Prioriterade utvecklingsområden

Medarbetare

Regionens medarbetarpolicy och den genomlysning av organisationskulturen som gjorts ska präglade den fortsatta utvecklingen inom regionens verksamheter.

Följande är prioriterade områden för att vidareutveckla personal- och arbetsgivarpolitiken.

Effektiv samverkan mellan chefer, medarbetare, fackliga organisationer och externa samarbetsparter ska säkerställas. Alla ska ges förutsättningar för att ta ansvar för sin del av helheten och förstå sin roll i att uppfylla mål och strategier.

För att klara kompetensförsörjningen ska en sammanhållen övergripande kompetensförsörjningsstrategi utvecklas. För att behålla, utveckla och attrahera den kompetens som behövs för att uppfylla regionens uppdrag ska tydligheten som arbetsgivare utvecklas. Andra områden som ska vidareutvecklas är samverkan med Mälardalens högskola och andra utbildningsaktörer och användande av hyrpersonal ska minska. Under planperioden fortsätter arbetet med att stödja vårdpersonal utbildad utanför EU, inför och under deras valideringsprocess.

Regionen ska utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats med ledarskap och medarbetarskap som proaktivt påverkar arbetsmiljön i positiv riktning. Rätt till heltid eller möjlighet till önskad tjänstgöringsgrad ska tillämpas. Förutsättningarna för arbetsmil-

jöcertifiering ska utredas. Likabehandling ska prägla regionens personal- och arbetsgivarpolitik och jämställdhet belyses i personalbokslut eller motsvarande personalredovisning.

Uppdragstagare

Regionens beställarfunktion inom vårdvalet ska fortsätta utvecklas i sitt uppdrag att stödja, följa upp, analysera, kravställa och vidareutveckla kontakter och dialog med vårdens utförare.

En utveckling av IT-strukturen ska genomföras som innebär att en allt större del av regionens uppdragstagare ingår i sammanhållen journalföring. De ska också erbjudas tillgång till kompetensutvecklingsinsatser för att säkra en jämlik vård i hela länet oavsett vem som utför den och var i länet den erbjuds.

10.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Region Västmanland ska vara en attraktiv arbetsgivare

Region Västmanland ska vara en professionell uppdragsgivare

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan.

- Medarbetarpolicy
- Arbetsmiljöprogram
- Strategi för löner och förmåner

11 EN STARK OCH UTHÅLLIG EKONOMI

Intention: Den finansiella ställningen ska vara stark så att regionen långsiktigt klarar en verksamhet av god kvalitet, och inte skjuter kostnader på framtida generationer.

11.1 Nuläge och utmaningar

Utfallet 2015 för de finansiella målen på landstingstotal nivå blev positivt trots obalanser på verksamhetsnivå. Det förklaras av ett antal plusposter av engångskaraktär (bl a återbetalning från AFA Försäkring och högre realisationsvinster inom pensionsmedelsportföljen än förväntat) vilka inte kan förväntas komma år.

Den rådande situationen, där de sjukvårdande verksamheterna inte lyckats sänka kostnadsökningstakten och bedriva verksamheten inom givna ramar, är inte tillfredsställande. Landstingsstyrelsen har vid flera tillfällen beslutat om ökat fokus på åtgärder och uppföljning. Allvaret i situationen har beskrivits i delårsrapporter och årsredovisningar de senaste åren.

De tyngsta utmaningarna är att bromsa kostnadsutvecklingen inom hälso- och sjukvården för att matcha mot regionens intäkter, att hantera driftskostnadsökningar som följer av ett allt större investeringsbehov och att uppnå fortsatt god avkastning på placerade pensionsmedel.

Då utvecklingen av kostnadsökningstakten kvarstår, är en konsekvens att investeringar och satsningar inte kan genomföras såsom önskat. En annan konsekvens är att nya ställningstaganden behöver tas kring strategier för bättre resursanvändning och effektivitet.

11.2 Prioriterade utvecklingsområden

För att hantera de utmaningar som finns beskrivna inom målområdet behöver åtgärder och förändringar genomföras både inom detta och övriga målområden. Samtliga verksamheter som vänder sig till regionens invånare ska känna ansvar för att resurserna fördelas på ett rättvist och jämställt sätt mellan kvinnor och män.

En central åtgärd är att se över och prioritera bland pågående och planerade fastighetsinvesteringar mot bakgrund av de ekonomiska förutsättningarna, samt fortsätta redan påbörjat arbete med samverkan/nivåstrukturering av olika vårdprocesser.

11.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat, 110 miljoner kronor 2017 och 120 miljoner kronor 2018 och 75 miljoner kronor 2019

Regionens finansiella ställning ska vara god

Program

Verksamheten ska bedrivas inom given ram/fastställd budget och med vägledning av landstingets riktlinje för god ekonomisk hushållning

12 FULLMÄKTIGES BESLUT OM INRIKTNING

Fullmäktiges beslut

1. Resultatmål för samtliga målområden fastställs.
2. Styrelsen får följande uppdrag inom respektive målområde:
 - a. Säkerställa att berörda förvaltningar genomför åtgärder som bidrar till måluppfyllelse samt fullmäktiges prioriterade utvecklingsområden.
 - b. Styrelsen ska till regionfullmäktige redovisa måluppfyllelse för resultatmålen och en samlad bedömning av hur processmålen nåtts.
3. Nämnderna för Kollektivtrafik, Hjälpmedel och Kost får följande uppdrag inom respektive målområde:
 - a. Säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför åtgärder som bidrar till måluppfyllelse samt fullmäktiges prioriterade utvecklingsområden.
 - b. Nämnderna ska till regionfullmäktige redovisa hur nämnden bidragit till måluppfyllelse för resultatmålen och ge en samlad bedömning av hur processmålen nåtts.

13 BUDGET FÖR 2017 OCH PLANER FÖR 2018 OCH 2019

13.1 God hushållning

God hushållning skapas genom att verksamheten drivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt med en stabil finansiering som grund. Den goda hushållningen är en förutsättning för att även i framtiden kunna ge invånarna i regionen en god hälso- och sjukvård samt regional utveckling.

Ur ett finansiellt perspektiv innebär god hushållning att det ekonomiska resultatet måste vara större än vad som enbart krävs enligt lagen. Eftersom landstinget i nuläget dessutom lånar för att klara finansieringen av investeringarna innebär varje försämring av resultatet att ytterligare lån behövs. För att klara kommande investeringar, återbetala lån, pensionsåtagande och inte skjuta kostnader till kommande generationer måste budgeterade resultatmål uppnås.

Utöver detta krävs resursutrymme för att klara morgondagens utmaningar, framtida förändringsarbete samt olika projekt och satsningar. God hushållning förutsätter en långsiktigt hållbar ekonomisk utveckling som ger handlingsberedskap inför framtiden. I en verksamhet som regionens kan det vara svårt att prioritera inom den ekonomiska ramen. Görs inte prioriteringarna blir svårigheterna att balansera verksamhet och ekonomi ännu större i framtiden.

Ur ett verksamhetsperspektiv har fullmäktige fastställt ett antal mål, vilka också ska uppnås för att regionen ska ha en god hushållning.

Regionens målsättning enligt riktlinjen för God ekonomisk hushållning är att det ekonomiska resultatet över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och statsbidrag.

Denna plan innebär ett steg i den riktningen för åren 2017 och 2018. Politiska satsningar för att förbättra för västmanlänningarna och ekonomiska förutsättningar gör att det budgeterade resultatet uppgår till 75 miljoner kronor 2019.

13.2 Samhällsekonomin

Den samhällsekonomiska bedömningen i avsnitt 13.2 – 13.3 är i sin helhet hämtad från Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) ekonomirapport som publicerades den 28 april 2016.

Efter en mycket stark konjunkturutveckling under 2015 växer ekonomin något långsammare 2016 och 2017. BNP förväntas öka med 3 procent per år, vilket ändå är starkare än i många andra länder. Arbetsmarknaden kommer att befinna sig i högkonjunktur från och med halvårsskiftet 2016. Under 2017 förstärks konjunkturen ytterligare och utvecklingen på arbetsmarknaden blir stark. Åren därefter (2018 och 2019) nås konjunkturrell balans, vilket innebär att den svenska ekonomin utvecklas i linje med potentiell tillväxt. Det innebär BNP-ökningar på 1,7 procent dessa båda år och en tillväxt i inhemsk efterfrågan som är av ungefär samma omfattning.

13.3 Landstingssektorn

När sysselsättningsökningen växer fås en positiv utveckling av skatteintäkterna som realt sett växer med cirka 2 procent per år. Tillsammans med ett betydande statligt tillskott får kommunerna och landstingen en tillfällig lindring under 2016 och 2017 i

sin ekonomi. Det ser avsevärt sämre ut åren därefter. BNP växer långsammare och sysselsättningen beräknas öka betydligt svagare, i takt med utvecklingen av potentiella timmar. Detta medför att skatteunderlagsutvecklingen blir svagare, samtidigt som kostnaderna ökar kraftigt.

Kostnaderna ökar på grund av demografiska förändringar. Dessa beror på den ökade folkmängden, vilket i sin tur beror på asyl- och flyktingmottagandet, och ökad andel äldre. Den resterande kostnadsökningen 2016 beror främst på kostnader förknippade med asyl- och flyktingmottagande, men övriga år är den svårare att förklara, eller åtminstone att sätta siffror på. I den rymms såväl ambitionshöjningar som effektivitetsbrister.

Enligt SKL:s bedömning finns behov av resurstillskott till kommuner och landsting och därmed en stor risk för kraftiga kommunala skattehöjningar åren 2018–2019.

13.4 Region Västmanland

Tillväxten av skatteunderlaget och statsbidragen kommer sannolikt inte täcka de nya möjligheter som ständigt kommer fram inom sjukvården eller de nya behov den demografiska utvecklingen innebär. Arbetet med att få balans mellan verksamhet och ekonomi är därför ett ständigt pågående arbete som måste vara en del av verksamhetsutvecklingen. Detta arbete behöver dels resultera i att den "ryggsäck" som finns med obalans från tidigare år tas bort och dels att ofinansierade delar innevarande år hanteras.

Prognostiserat resultat för 2016 utifrån aprilutfallet är lägre än budgeterat genom att kostnaderna ökar mera än beräknat. De senaste åren har landstingets resultat förbättrats av engångsersättningar och överskott i anslaget till styrelsens förfogande.

Västmanlands sjukhus har 2016 tillförts 100 miljoner kronor i extra ersättning för att få tid att komma tillrätta med obalansen. Prognostiserat resultat utifrån aprilutfallet är -72 miljoner kronor, vilket inger oro för framtiden.

För den landstingsdrivna primärvården beräknas resultat utifrån aprilutfallet till -15,9 miljoner kronor att jämföra med -35,2 miljoner kronor föregående år. Resultatförbättringen beror framförallt på ökningen av vårdpengen och lägre kostnad för inhyrd personal. Åtgärder enligt handlingsplanen har bland annat lett till att antalet hyrläkare minskat med nio under första tertialet 2016 jämfört med motsvarande period föregående år.

13.4.1 Skatteintäkter och statsbidrag

Sveriges Kommuner och Landsting har utifrån bedömningen av samhällsekonomi och budgetpropositionen tagit fram nya planeringsförutsättningar (EkonomiNytt nr 13 och 14, 2016). Tabellen nedan visar bedömningen av uppräkningsfaktorerna av skatteunderlaget.

Skatteunderlagsprognoser

Procentuell förändring	2015	2016	2017	2018	2019
SKL, oktober 2016	4,8	5,0	4,5	3,9	3,8
SKL, augusti 2016	4,8	4,8	4,6	4,1	4,1
SKL, april 2016	5,0	5,0	5,2	4,3	4,3
Regeringens bedömning september 2016	5,2	5,0	5,2	4,2	4,2

Prognosen i augusti gjordes utifrån Migrationsverkets nya prognos av antalet asylsökande och antalet ensamkommande flyktingbarn, vilket påverkar den offentliga konsumtionen. En svagare utveckling av offentlig konsumtion innebär, allt annat lika, en svagare utveckling av efterfrågan i svensk ekonomi. Den främsta orsaken till nedre utvecklingen i oktober för 2017 till och med 2019 är nedjusterad timlöneutveckling.

Regeringens prognos visar större ökning av skatteunderlaget än SKL:s vart och ett av åren 2017 - 2019. Förklaringarna till detta är att antalet arbetade timmar växer mer i regeringens prognos än i SKL:s samt att regeringen räknar med större lönehöjningar. För 2017 ökar dessutom pensionsinkomsterna snabbare i regeringens prognos.

För 2016 finns ett avtal för statsbidraget för läkemedelsförmånen. Budgetering för kommande år har gjorts utifrån nivån på 2016 års avtal, beräknad kostnadsökning samt avsatta medel i budgetpropositionen.

Riktade statsbidrag i planen

- Kortare väntetider i cancervården
- Kvinnosjukvård, specialist- och primärvård
- Sjuk- och rehabiliteringsprocessen, exklusive försäkringsmedicinska utredningar
- LSS Råd och stöd
- Tolktjänst
- Professionsmiljarden

Ersättning för kostnadsfria glasögon upp till 19 år ingår från och med 2017 i det generella statsbidraget.

I tabellen nedan framgår beräknade skatteintäkter och statsbidrag, exklusive de riktade statsbidragen.

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2016	Prognos augusti 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Skatteintäkter	5 901,5	5 865,5	6 108,9	6 348,4	6 588,6
Inkomstutjämningsbidrag	919,9	914,8	989,3	1 023,1	1 063,3
Kostnadsutjämningsbidrag	199,1	200,2	211,5	222,6	231,5
Regleringsavgift	-126,8	-126,1	-104,4	-126,9	-137,2
Förstärkning hälso- och sjukvården ¹⁾	26,8	26,9			
Statsbidrag flyktingsituationen		49,4			
Andel av de 10 miljarderna enligt flyktingvariabler			49,4	49,4	35,3
Statsbidrag för läkemedelsförmånen	606,0	667,8	680,0	690,0	700,0
Summa skatter och statsbidrag	7 526,5	7 598,5	7 934,7	8 206,6	8 481,5
Förändring kronor (2017 jmf med prognos 2016)			336,2	271,9	274,9
Förändring (2017 jmf med prognos 2016)			4,4%	3,4%	3,3%

¹⁾ Från 2017 ingår 50 % av förstärkningen av hälso- och sjukvården i utjämningsystemet

Från 2017 sker en uppdelning av statsbidraget *Ökade resurser till välfärden*. Av detta har den generella delen lagts in i det generella statsbidraget medan den som baseras på flyktingvariabler hanteras separat, vilket för Region Västmanland innebär följande fördelning

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2017	2018	2019
Enligt flyktingvariabler	49,4	49,4	35,3
Enligt befolkningsfördelning	24,1	24,1	40,2
Summa	73,5	73,5	75,5

13.4.2 Utdebitering och skatt

För planperioden föreslås oförändrad utdebitering, vilket innebär 10,88 kronor per skattekrona.

13.4.3 Ekonomiska ramar i Regionplan 2017– 2019

Utgångspunkt vid beräkning av ramar har varit ramar i Landstingsplan 2016-2018 med omflyttningar för organisatoriska förändringar, förändrat uppdrag, förändrad prismodell IT och Lärcentrum. För planperioden har hälso- och sjukvården, kollektivtrafiken, kulturverksamhet inklusive föreningsbidrag räknats upp med LPIK.

En förändring i denna plan är att tillgänglighetsmedel är utlagda till förvaltningarna i deras ram och inte som tidigare reserverade i styrelsens anslag. Den så kallade professionsmiljarden används som finansieringskälla och ingår i det som tillförts ramarna.

Kompensation för ökade läkemedelskostnader har givits utifrån prognos. Utöver uppräknade 2017 har Västmanlands sjukhus erhållit kompensation för att läkemedelskostnaderna 2016 beräknas överstiga erhållen ersättning. Finansiering av läkemedel

för behandling av hepatit C finns i ramen för Regionkontoret och uppgår till 36 miljoner kronor.

Ersättningen till primärvården förstärks med 46 miljoner kronor för att förbättra tillgängligheten, satsning på att förbättra den psykiska hälsan, utveckla verksamheten som t ex minska gap enligt nationella riktlinjer, utveckla samarbetet med kommunerna.

Förstärkningen till Västmanlands sjukhus med 55 miljoner kronor ges för att förbättra tillgängligheten, hälsan hos befolkningen, klara patientens valfrihet, klara ökat asylmottagande, könskorregerande åtgärder, utveckla verksamheten som t ex minska gap enligt nationella riktlinjer, fosterdiagnostik KUB och NIPT, SMS-livräddare, assisterad befruktning av ensamstående kvinnor.

Förstärkningen till Primärvård, psykiatri och habilitering med 25 miljoner kronor ges för att inom psykiatrin förbättra tillgängligheten, hälsan hos befolkningen, klara patientens valfrihet, klara ökat asylmottagande, barn och ungdomshälsan, könskorregerande åtgärder, utveckla verksamheten som t ex minska gap enligt nationella riktlinjer, öka antal ST-läkare inom psykiatrin.

I Vårdval Västmanlands ram har kompensation skett för beräknad befolkningsökning utifrån den prognos SKL tagit fram vid beräkning av skatter och statsbidrag.

För att utveckla barnrättsarbetet tillförs Regionkontoret 0,5 miljoner kronor.

Regionkontoret har från 2017 tillförts ramen en höjning som motsvarar ersättningen från kommunerna och från staten via länsstyrelsen (så kallat förvaltningsanslag) för övertagandet av det regionala utvecklingsansvaret från länsstyrelsen och VKL. För 2017 uppgår ersättningen till 16,3 miljoner kronor. Utöver detta kommer den regionala utvecklingsenheten att bedriva verksamhet som finansieras med olika projektmedel som 1.1 medel för regionala tillväxtåtgärder (beslutade av riksdagen), medel från statliga verk som till exempel Tillväxtverket samt EU-medel. Dessa medel budgeteras inte utan kommer att hanteras utifrån de delegationer som kommer att ges. Även från VKL kommer projektmedel att överföras, vilka också kommer att hanteras utifrån de delegationer som kommer att ges.

SKL:s prognos för LPIK exklusive läkemedel, april 2016, är underlag för uppräknings 2017. För uppräknings av ramarna 2018 och 2019 har SKL:s prognos som presenterade i oktober har använts. LPIK exkl läkemedel framgår i tabellen nedan.

<i>Årlig procentuell förändring</i>	2017	2018	2019
LPIK exkl läkemedel	3,1	3,1	3,3
timlön	2,9	2,9	3,2
sociala avgifter	4,4	4,6	4,9
förbrukning	1,6	2,2	2,3

Ovan beskrivs hur uppräknings eller annan typ av kompensation sker för respektive år. LPIK:s ingående delar ska **inte** ses som kompensation för ett visst kostnadslag eller

uppdrag utan prisindexet används som ett sätt att fördela resurserna. Det är förvaltningens ansvar att inom den totala ramen fördela resurser på bästa sätt för att utföra uppdraget.

I tabell 13.5.6 framgår förändring av ram jämfört med föregående års ram.

13.4.4 Gemensamma kostnader och intäkter

Beräkning av gemensamma kostnader och intäkter har gjorts utifrån senast kända uppgifter. Här ingår bland annat pensionskostnader, patientförsäkringar och internränta, riktade statsbidrag samt ersättningen från länsstyrelsen för övertagandet av det regionala utvecklingsansvaret och ersättning från kommunerna för övertagande av verksamhet från VKL. Beloppet uppgår 2017 till 173,2 miljoner kronor, 2018 till 150,4 miljoner kronor och 2019 till 223,1 miljoner kronor.

13.4.5 Anslaget till regionstyrelsens förfogande

Syftet med anslaget är att hantera innehåll i uppdrag som inte kunnat förutses när ramarna fastställts. Utöver detta ska också anslaget fungera som buffert om det budgeterade resultatet sviktar.

Vissa reserverade medel i styrelsens anslag förutsätter statsbidrag för att kunna ianspråkta.

Kostnader för bildandet av ett kommunalförbund tillsammans med samtliga landsting/regioner för ambulansflyg får tas från styrelsens anslag.

För att utveckla arbetet med Fysisk Aktivitet på Recept planeras ett samarbete med föreningslivet. Eventuella ökade kostnader får tas från styrelsens anslag.

Under planperioden kommer regionen att se över möjligheten att införa sociala investeringsfonder och utveckla arbetet med hälsoekonomiska beräkningar.

År 2017 finns i regionstyrelsens anslag 196,7 miljoner kronor, varav 67,1 miljoner kronor inte är reserverade (buffert).

År 2018 uppgår detta anslag till 224,2 miljoner kronor, varav 65,9 miljoner kronor inte är reserverade (buffert).

År 2019 uppgår anslaget till 132,5 miljoner kronor, varav 37,2 miljoner kronor inte är reserverade (buffert). I styrelsens anslag finns detta år inlagt krav på effektiviseringar motsvarande 68,2 miljoner kronor. Hur detta ska genomföras kommer att arbetas in i Regionplan 2018 – 2020.

13.4.6 Forskningsfonden

Efter att fullmäktige fastställt bokslutet för 2015 och 1 miljon kronor ianspråktagits 2016 uppgår fonden till 43,9 miljoner kronor.

På grund av det ekonomiska läget i regionen föreslås att utdelningen från fonden uppgår till 1 miljon kronor per år för åren 2017, 2018 och 2019.

13.4.7 Anslag till revisorerna

Enligt det fastställda reglementet för revisorerna ska revisorernas framställan beredas av fullmäktiges presidium. Den beräknade ramen för 2017 uppgår till 4,7 miljoner kronor.

13.4.8 Anslag till patientnämnden inklusive kansli

Den beräknade ramen för patientnämnden inklusive kansli för 2017 uppgår till 4,9 miljoner kronor. I denna ersättning ingår utökning med en tjänst.

13.4.9 Avkastningskrav helägda bolag

De årliga avkastningskraven på de av regionen helägda bolagen Folktandvården AB och AB Västerås Lokaltrafik uppgår under planperioden till 10 % av regionens insatta kapital. Syftet med avkastningskravet är att konsolidera företagen inför framtiden. För Folktandvården AB innebär detta ett avkastningskrav på 1,3 miljoner kronor. För AB Västerås Lokaltrafik är avkastningskravet 3,3 miljoner kronor. Hur stor del av avkastningskravet som ska delas ut till regionen bestäms i samband med att respektive budget fastställs. För Västmanlands Lokaltrafik AB finns inget avkastningskrav då detta endast är ett avtalsförvaltande bolag.

13.4.10 Citybanan

Landstinget Västmanland har tillsammans med länets kommuner ingått ett avtal om medfinansiering av Citybanan. Landstingets andel uppgår till 339 miljoner kronor i 2012-års penningvärde. Indexuppräknings av skulden kostnadsförs varje år. Landstinget har gjort fyra utbetalningar på sammanlagt 261 miljoner kronor till Trafikverket. Den sista betalningen, 90 miljoner kronor, görs 2017.

13.4.11 Investeringar

I tabellen nedan framgår föreslagen investeringsram för 2017 och upptagna planeringsunderlag för 2018 och 2019.

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2016	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019
Ram immateriella tillgångar	15	15	15	15
Ram inventarier och utrustning	190	165	165	165
Ram byggnadsinvesteringar	300	300	325	325
Investeringsram totalt	505	480	505	505

Ökade driftkostnader kopplade till investeringar ska rymmas inom förvaltningarnas beslutade driftsramar om inte regionstyrelsen beslutar annat.

Byggnader

Fastighetsbestånd är ålderstiget, vilket innebär ökade risker för avbrott och akuta insatser. Reinvesteringsbehovet är stort för en stor del av beståndet och i många fall är den bästa lösningen nybyggnation. I den 10-årsplan för fastighetsinvesteringar som togs fram under 2015 finns behoven summerade. Planen kommer att revideras under hösten 2016 för att bland annat fånga upp resultatet av det senaste årets planering, förändringar i behoven och marknadsförutsättningarna.

Som en konsekvens av det stora investeringsbehovet är ramarna fortsatt höga under planperioden. För åren 2018 och 2019 har ramarna ökats med 25 miljoner kronor årligen. Detta medför en ökning av externa lån (som dock ryms inom befintlig låneram, se avsnitt om låneram nedan). Trots högre nivåer räcker inte ramarna för det identifierade behovet. Investeringstakten, projektens omfattning och nya satsningar måste anpassas till de driftskostnader som i slutändan är möjliga att finansiera. Därefter bör

ramarna ses över och eventuellt justeras. Utöver ett stort investeringsbehov stiger kostnaderna inom byggsektorn, vilket också riskerar att fördyra projekten. Detta faktum, samt att de större planerade projekten befinner sig i tidiga skeden, gör att alla redovisade investeringsbelopp måste tolkas med försiktighet.

Projekt Nytt Operation- och Diagnostiskt hus (NOD) vid Västmanlands Sjukhus Västerås bedöms ta en stor del av investeringsramarna åren 2018 och 2019. Projektet är det mest omfattande projektet kommande år och det förväntas påverka hela den västmanländska vården. Byggnadsinvesteringen är i förstudien (april 2015) beräknad till 1,3 miljarder. Utöver detta tillkommer förväntade investeringar i medicinteknisk utrustning, något som det behöver skapas finansiering och investeringsramar för. Projektet innebär också att de lokaler som berörda verksamheter idag finns i måste rivas eller byggas om, något som på sikt kräver ytterligare investeringar.

Kopplat till NOD-projektet är behovet av vårdplatser i Västerås. Förstudie pågår kring behov och tänkbara lösningar. Projektet är i ett tidigt skede och osäkerheten är därmed stor. Nuvarande planering indikerar att projektet kräver mycket investeringsmedel mot slutet av planperioden (2018 och 2019) och åren efter det.

Under planperioden beräknas nybyggnationen av sjukvårdsbyggnad i Sala (inklusive rehab-bassäng) starta.

Reinvesteringsbehovet är, som konstaterats, stort för en stor del av beståndet. Därför går en stor del av investeringsramarna till reinvesteringsmedel. Arbetet med att minska energiförbrukning och miljöpåverkan i befintligt byggnadsbestånd fortsätter enligt upprättade planer.

För åren 2018 och 2019 är byggnadsinvesteringsramarna i nuläget 325 miljoner kronor per år. Nivåerna är för låga för att täcka det identifierade behovet. Projekt Nytt Operation- och Diagnostiskt hus (NOD) samt behovet av vårdplatser i Västerås innebär att ramarna för 2018 och 2019 behöver höjas till indikativt 450 respektive 620 miljoner kronor. Det innebär, allt annat lika, att även låneramarna behöver höjas med motsvarande belopp. Höjningarna kommer att arbetas in i Regionplan 2018 - 2020. Även för åren bortom planperioden behöver investeringsramarna vara på en väsentligt högre nivå än normalt, eftersom projekten sträcker sig över flera år samt medför andra stora följdprojekt.

Övriga investeringar

Föreslagna ramar avseende investeringar i inventarier och utrustning samt immateriella tillgångar framgår av tabell ovan. Förvaltningarnas investeringsbehov för de kommande åren är identifierat, arbetet med prioriteringar fortgår. Ett ökat reinvesteringarbehov finns inom medicinteknisk utrustning för Västmanlands Sjukhus. Exempel på immateriella tillgångar är licenser och dylikt.

13.4.12 Låneram

I nuläget uppgår de externa lånen till 400 miljoner kronor, samt att nyupplåningen prognostiseras öka med 50 miljoner kronor för 2016. Bankkontokrediterna på 400 miljoner kronor, för tillfälliga likviditetsbehov, ingår inte i lånesumman och ingår därmed

inte i avstämningen av målet avseende långfristiga skulder. Inför 2017 föreslås mandat att utöka bankkontokrediterna till 500 miljoner kronor. Motivet är främst att säkerställa en ökad flexibilitet i finansförvaltningen, vilket i sin tur behövs till följd av ändrade förhållanden på finansmarknaderna (negativa räntor på inlåning m m).

Nuvarande bedömning är att den fortsatt höga investeringstakten avseende byggnader gör att ytterligare upplåning på 250 miljoner kronor behövs under planperioden.

Utöver befintliga lån och nyupplåning bedöms det nödvändigt med en säkerhetsmarginal på 100 miljoner kronor, om resultat eller investeringsbehov avviker från vad som planerats. I marginalen ryms även eventuell leasingfinansiering. Hur upplåningen ska hanteras finns reglerat i finanspolicyn.

Den fortsatt höga investeringsnivån gör att det inte finns utrymme för amortering av låneskulden under planperioden. Skulle kassaflödet bli bättre än planerat, t ex till följd av förbättrat resultat, är ambitionen att i första hand undvika ytterligare upplåning och i andra hand att amortera på låneskulden.

Även bortom planperioden bedöms det behövas ytterligare upplåning för att hantera de stora investeringar regionen står inför. I teorin skulle investeringsnivån avseende fastigheter behöva minskas till ca 200 miljoner kronor årligen för att möjliggöra amorteringar på låneskulden. Identifierade behov indikerar mer än det dubbla investeringsbeloppet under många år framöver.

13.4.13 Finansiella intäkter och kostnader

För 2017 förväntas ett positivt finansnetto, men för åren 2018 och 2019 ökar räntan på pensionsskulden kraftigt samtidigt som avkastningen på pensionsmedelsportföljen väntas bli lägre till följd av det extremt låga ränteläget. Konsekvensen av detta blir negativa finansnetton för åren 2018 och 2019.

De finansiella intäkterna består till största delen av intäkter från pensionsmedelsförvaltningen, såsom räntor, utdelningar och realisationsvinster. De finansiella kostnaderna består i huvudsak av ränta på pensionsskulden och lån. Räntekostnaderna förväntas öka gradvis under planperioden till följd av ökad skuldsättning och stigande räntor.

Regionen strävar efter att pensionsmedlen ska vara placerade på ett ansvarsfullt och hållbart sätt. Ambitionen under planperioden är att ta ytterligare steg inom detta område och på sikt skapa en än mer hållbar förvaltning, exempelvis genom att reducera portföljens fossilavtryck¹. Utvecklingen sker till stor del inom ramen för etablerat finanssamarbete med Landstinget Sörmland och Region Örebro Län. Arbetet innebär omplaceringar inom portföljen och realisationsvinster med anledning av detta har budgeterats in med 44,1 miljoner kronor. Utöver dessa omplaceringar kan större värdeförändringar i pensionsmedelsförvaltningen komma att påverka finansnettot både positivt och negativt.

¹ Landstinget har genomfört mätningar av koldioxidutsläppen från de bolag som landstinget via fonder placerar pensionsmedlen i. Mätningarna visar en relativt stor miljöpåverkan (fossil avtryck) jämfört med andra verksamheter inom landstinget. Även om denna miljöpåverkan är indirekt är det angeläget att på olika sätt minska avtrycket.

Enligt planen görs årliga avsättningar till extern förvaltning motsvarande pensions-skuldens ökning. Avkastningen från pensionsförvaltningen återinvesteras i den mån det är möjligt utifrån regionens likvida situation. Konsolideringsgraden (tillgångarna som andel av skulden) förväntas fortsätta att förbättras under planperioden.

13.4.14 Finansiella nyckeltal

Typ av nyckeltal/År	2015 Bokslut	2016 Prognos augusti	2017 Budget	2018 Plan	2019 Plan
Årets resultat, miljoner kronor	173	100	110	120	75
Årets resultat/skatter och statsbidrag procent	2,4	1,3	1,4	1,5	0,9
Nettokostnadsandel, procent	99,1	99,5	99,3	98,5	98,1
Finansnetto centralt, miljoner kronor	109	64,6	57,3	-4,8	-86,9
Soliditet enligt balansräkning, procent	28	29	29	29	28
Soliditet inklusive pensionsskuld, procent	-35	-30	-25	-22	-19
Kassalikviditet, exklusive pensionsplaceringar, procent	44	38	32	31	32
Konsolideringsgrad pensioner, procent	42	45	47	49	52

13.4.15 Känslighetsanalys

En så kallad känslighetsanalys ger en uppfattning om hur olika faktorer påverkar regionens ekonomi

Om skatten höjs/sänks med tio öre ökar/minskar skatteintäkterna med cirka 57 miljoner kronor.

En befolkningsförändring på 1 000 personer påverkar skatter och statsbidrag med cirka 20 miljoner kronor.

Om lönerna höjs med en procent ökar personalkostnaderna med omkring 37 miljoner kronor.

Om lånen ökar/minskar 100 miljoner kronor, ökar/minskar räntekostnaderna med cirka 0,5 miljoner kronor årligen.

13.5 Ekonomiska dokument

Förslag till budget och planer framgår av de ekonomiska dokumenten som redovisas nedan.

13.5.1 Resultatbudget

Resultatbudget						
	Bokslut	Budget	Prognos	Budget	Plan	Plan
	2015	2016	augusti	2017	2018	2019
	Belopp i miljoner kronor					
Verksamhetens intäkter	1 431,0	1 332,1	1 445,3	1 450,0	1 470,0	1 490,0
Verksamhetens kostnader	- 8 326,0	- 8 560,6	- 8 738,4	- 9 055,4	- 9 266,8	- 9 514,6
Avskrivningar	- 252,7	- 257,0	- 270,0	- 276,6	- 285,0	- 295,0
VERKSAMHETENS NETTOKOSTNADER	-7 147,7	-7 485,5	-7 563,1	-7 882,0	-8 081,8	-8 319,6
Skatteintäkter	5 625,3	5 901,5	5 865,5	6 108,9	6 348,4	6 588,6
Generella statsbidrag och utjämning	1 586,8	1 625,0	1 733,0	1 825,8	1 858,2	1 892,9
Finansiella intäkter	188,6	123,3	113,9	146,8	98,2	83,9
Finansiella kostnader	- 80,0	- 64,3	- 49,3	- 89,5	- 103,0	- 170,8
Resultat	173,0	100,0	100,0	110,0	120,0	75,0

Datum

2016-11-23

13.5.2 Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudget					
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Bokslut	Prognos	Budget	Plan	Plan
	2015	2016	2017	2018	2019
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN					
Årets resultat	173	100	110	120	75
Justering för av- och nedskrivningar	253	265	277	285	295
Justering för avsättningar	197	183	211	261	362
Justering för ianspråktaga avsättningar	0	0	0	0	0
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	16	12	12	12	12
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	639	560	609	678	744
Ökning (-)/minskning (+) av kortfristiga fordringar	-128	-171	-211	-261	-362
Ökning (-)/minskning (+) av förråd och varulager	-6	24	0	0	0
Ökning (+)/minskning (-) av kortfristiga skulder	6	72	35	10	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	511	484	433	427	382
INVESTERINGSVERKSAMHETEN					
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-3	-15	-15	-15	-15
Försäljning av immateriella anläggningstillg	0	0	0	0	0
Investering i mark, byggnader och tekniska anläggningar	-188	-300	-300	-325	-325
Försäljning av mark, byggnader och tekniska anläggningar	0	0	0	0	0
Investering i maskiner och inventarier	-160	-190	-165	-165	-165
Försäljning av maskiner och inventarier	1	0	0	0	0
Investering i finansiella anläggningstillgångar	-72	0	0	0	0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	30	0	0	0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-393	-505	-480	-505	-505
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN					
Nyupptagna långfristiga lån	106	50	50	75	125
Amortering av skuld	-7	0	0	0	0
Ökning (-)/minskning (+) av långfristiga fordringar	0	0	0	0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	99	50	50	75	125
Utbetalning av bidrag till Citybanan	-86	-91	-109	0	0
ÅRETS KASSAFLÖDE	131	-62	-106	-3	2
Likvida medel vid årets början	45	176	114	8	5
Likvida medel vid årets slut	176	114	8	5	6
RÄNTEBÄRANDE SKULD					
Räntebärande skuld vid årets början	322	420	470	520	595
Räntebärande skuld vid årets slut	420	470	520	595	720

Datum

2016-11-23

13.5.3 Balansbudget

Balansbudget					
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Utfall	Prognos	Budget	Plan	Plan
	2015	2016	2017	2018	2019
TILLGÅNGAR					
Immateriella anläggningstillgångar	25	30	35	40	45
Materiella anläggningstillgångar					
<i>Mark, byggnader och tekn anlägggn</i>	2 056	2 227	2 389	2 569	2 739
<i>Maskiner och inventarier</i>	476	539	576	611	646
Finansiella anläggningstillgångar	173	173	173	173	173
Summa anläggningstillgångar	2 730	2 970	3 173	3 393	3 603
Bidrag till statlig infrastruktur	253	242	230	219	207
Förråd m m	54	30	30	30	30
Fordringar	562	550	550	550	550
Kortfristiga placeringar	2 739	2 922	3 133	3 394	3 756
<i>varav pensionsmedel</i>	2 739	2 922	3 133	3 394	3 756
Kassa, bank m m	177	114	8	5	6
Summa omsättningstillgångar	3 531	3 616	3 721	3 979	4 342
SUMMA TILLGÅNGAR	6 514	6 828	7 124	7 591	8 153
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER					
Eget kapital	1 854	1 954	2 064	2 184	2 259
<i>därav årets resultat</i>	173	100	110	120	75
Avsättningar för pensioner m m	2 391	2 574	2 785	3 046	3 409
Andra avsättningar	175	89	0	0	0
Summa avsättningar	2 566	2 664	2 785	3 046	3 409
Långfristiga skulder	420	470	520	595	720
Kortfristiga skulder	1 673	1 740	1 755	1 765	1 765
Summa skulder	2 094	2 210	2 275	2 361	2 485
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTN. och SKULDER	6 514	6 828	7 124	7 591	8 153
Ansvarsförbindelse, inkl. löneskatt	4 200	3 970	3 879	3 818	3 787

Datum

2016-11-23

13.5.4 Ramar

Ramar				
	Ram	Ram	Plan	Plan
	2016	2017	2018	2019
<i>Regionersättning i miljoner kronor</i>				
Regionstyrelsen som driftnämnd				
Västmanlands sjukhus, ram	3 718,6	3 975,4	4 113,7	4 259,6
Extra ersättning Västmanlands sjukhus	100,0	50,0		
Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet	738,1	793,7	817,7	844,0
Verksamhets och ledningsstöd	37,4	40,3	40,7	41,1
Regionstyrelsen som strategisk styrelse				
Regionkontoret	2 164,7	2 337,4	2 410,0	2 483,4
<i>varav Vårdval</i>	<i>1 278,7</i>	<i>1 419,0</i>	<i>1 484,0</i>	<i>1 548,2</i>
Kollektivtrafiknämnd	261,3	270,7	279,1	288,3
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli				
Patientnämnden inkl kansli	4,0	4,9	5,1	5,3
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier	35,0	35,0	36,1	37,3
Revisionen	4,6	4,7	4,8	5,0
Summa fördelat till verksamheter	7 063,7	7 512,1	7 707,2	7 964,0
Anslaget till regionstyrelsens förfogande	272,2	196,7	224,2	132,5
SUMMA VERKSAMHET	7 335,9	7 708,8	7 931,4	8 096,5
Gemensamma kostnader och intäkter	149,6	173,2	150,4	223,1
SUMMA DRIFTBUDGET	7 485,5	7 882,0	8 081,8	8 319,6

13.5.5 Anslaget till regionstyrelsens förfogande

Specifikation av anslaget till regionstyrelsens förfogande				
	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2016	2017	2018	2019
Region Västmanland innovation	2,0	2,0	2,0	2,0
Utdelning forskningsfonden	1,0	1,0	1,0	1,0
Omställning och kompetensutveckling	10,0	10,0	10,0	10,0
Satsningar på läkarförsörjningen	6,3	6,3	6,3	6,3
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner	20,0	22,7	33,4	36,5
Mottagning för hemlösa i Köping	0,3	0,3	0,3	0,3
Riktade hälsoundersökningar en åldersgrupp	1,5	3,3	3,3	3,3
Utökning ett hälsocenter, avvakta utvärderingen			4,0	4,0
Introduktionstjänster Oxbackens vårdcentral		5,0	5,0	5,0
Vaccination mot Rotavirus och hepatit B i det allmänna barnvaccinationsprogrammet samt vaccination A och B för män som har sex med män		2,0	2,0	2,0
Kortare väntetider i cancervården förutsatt statsbidrag	13,4	10,9	10,9	
Kvinnosjukvård specialist och primärvården, förutsatt statsbidrag	10,7	13,3	13,3	13,3
Utveckling av den sjukhusanslutna hemsjukvården	6,6	6,6	6,6	6,6
Tillnyktringsenhet		6,0	6,0	6,0
E-hälsa	10,0	10,0	10,0	10,0
Kostnader papperslösa o gömda - motsvarar statsbidraget	8,1	8,1	8,1	8,1
Utveckla VNS och VNA		2,1	2,1	2,1
Ökade hyreskostnader		5,0	10,0	15,0
Utökning kollektivtrafiken		15,0	24,0	32,0
¹⁾ Journmottagning primärvården	12,0			
¹⁾ Ambulansdirigering	7,1			
¹⁾ Läkemedel Hepatit C	20,0			
¹⁾ Kostnadsfria glasögon barn och unga upp till 19 år	3,2			
¹⁾ Kostnadsfria läkemedel barn och unga	11,0			
¹⁾ Satsning primärvården	15,0			
¹⁾ Kostnadsfri mammografi 40 - 74 år från 1 juli 2016	2,6			
¹⁾ Barn och ungdomspsykiatri, fanns med i LS anslag fr 2017				
¹⁾ Tandvårdssatsningen, fanns med i LS anslag fr 2017				
²⁾ Valideringar utländska vårdutbildningar	5,0			
³⁾ Tillgänglighetsåtgärder	25,0			
⁴⁾ Satsningar enligt professionsmiljarden, förutsatt statsbidrag	26,8			
Satsningar kvinnosjukvården förskottsutbetalningen 2015, förutsatt statsbidrag	5,3			
Summa reserverat	222,9	129,6	158,3	163,5
Krav på effektivisering				-68,2
Buffert/Egentligt oförutsett	49,3	67,1	65,9	37,2
Summa till regionstyrelsens förfogande	272,2	196,7	224,2	132,5

¹⁾ Utlagt i ram från och med 2017

²⁾ Finansiering av validering av utländska vårdutbildningar sker fr o m 2017 inom avsatta personalpolitiska medel

³⁾ Medel för att förbättra tillgängligheten finns i förvaltningarnas ramar från 2017

⁴⁾ Ingår i det som tillförts ramarna

13.5.6 Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år

Ramförändringar i miljoner kronor	2017	2018	2019
Västmanlands sjukhus			
LPIK uppräknig	102,2	108,3	118,8
Kompensation underfinansiering läkemedel 2016	30,9		
Kostnadsökning läkemedel	29,5	30,0	30,0
Förbättra tillgängligheten, hälsan hos befolkningen, hantera patientens valfrihet, klara ökat asylmottagande, könskorrigering åtgärder utveckla verksamheten som t ex minska gap enligt nationella riktlinjer, fosterdiagnostik KUB och NIPT, SMS-livräddare, assisterad befruktning av ensamstående kvinnor	55,0		
Ambulansdirigering egen regi	8,4		
Kostnadsfri mammografi 40-74 år	5,5		
Patientrörlighet EU	1,1		
Avskaffande av sänkta sociala avgifter unga	1,5		
Interna omfördelningar	22,9		
Lägre kostnader tarmcancerscreening/projektet upphör efter 2018	-0,2		-2,9
Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet			
LPIK uppräknig	21,9	23,5	25,8
Kostnadsökning läkemedel	3,0	0,5	0,5
Inom psykiatrin förbättra tillgängligheten, hälsan hos befolkningen, patientens valfrihet, klara ökat asylmottagande, barn och ungdomshälsan, könskorrigering åtgärder, utveckla verksamheten som t ex minska gap enligt nationella riktlinjer, öka antal ST-läkare inom psykiatrin.	25,0		
Barn- och ungdomshälsan	4,0		
Avskaffande av sänkta sociala avgifter unga	0,3		
Interna omfördelningar	1,4		
Verksamhet och ledningsstöd			
LPIK uppräknig, Resursenheten	0,4	0,4	0,4
Glasögonbidrag 8-19 år	3,2		
Avskaffande av sänkta sociala avgifter unga	0,1		
Interna omfördelningar	-0,8		

Tabellen fortsätter på nästa sida.

Fortsättning förändring av ramar jämfört med föregående år

<i>Ramförändringar i miljoner kronor</i>	2017	2018	2019
Regionkontoret			
LPIK uppräknig (kultur inkl föreningsbidrag och AT-läkare, verksamhet från VKL från 2018)	3,2	3,7	4,1
Övertagande av det regionala utvecklingsansvaret	16,3		
Sjuk- och rehabprocessen, p g a beräknat lägre statsbidrag	-13,5		
Lägre kostnader tarmcancerscreening	-0,2		
Utveckla barnrättsarbetet	0,5		
Fairtradearbetet	0,3		
Interna omfördelningar	-19,9		
*)Läkemedel	45,7	5,1	5,1
Statsbidrag vävnadsdirektiv upphör		-1,2	
Vårdval			
LPIK uppräknig	39,3	43,5	48,5
Demografi	10,4	17,7	11,4
psykiska hälsan hos befolkningen, utveckla verksamheten som t ex minska gap enligt nationella riktlinjer, utveckla samarbetet med kommunerna.	46,0		
Satsningen på primärvården som gjordes från 2016	15,5		
Jourmottagning Västerås	12,0		
Tandvårdssatsning	7,5	3,8	4,3
Avskaffande av sänkta sociala avgifter unga	0,1		
Interna omfördelningar	9,5		
Kollektivtrafiknämnden			
LPIK uppräknig	8,1	8,4	9,2
Avskaffande av sänkta sociala avgifter unga	0,1		
Interna omfördelningar	1,2		
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli			
Patientnämnden inkl kansli, utökning en tjänst	0,9	0,2	0,2
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier, uppräknig 2018 och 2019	0	1,1	1,2
Revisionen, uppräknig	0,1	0,1	0,2
Summa	498,4	245,1	256,8

*) Av ramökningen 2017 är 36 miljoner kronor för läkemedel vid behandling av hepatit C, varav 20 miljoner kronor fanns i styrelsens anslag. Resterande ökning är till största delen för kostnadsfria läkemedel barn. Finansiering för detta fanns i styrelsens anslag.

14 FULLMÄKTIGES BESLUT OM BUDGET

Fullmäktiges beslut

4. Utdebitering för år 2017 fastställs till 10,88 kronor per skattekrona.
5. Utdelningen från forskningsfonden för 2017 fastställs till 1 miljon kronor.
6. Ram om 4,7 miljoner kronor till revisorerna 2017 fastställs.
7. Ram om 4,9 miljoner kronor till patientnämnden inklusive kansli 2017 fastställs.
8. Ramen för 2017 års investeringar fastställs till 480 miljoner kronor.
9. Planeringsunderlag för investeringar fastställs för 2018 till 505 miljoner kronor och för 2019 till 505 miljoner kronor.
10. Styrelsen får i uppdrag att se över investeringsramarna och investeringsbehoven inför planperioden 2018 – 2020.
11. Styrelsen får i uppdrag att i enlighet med investeringspolicyn fastställa investeringsplanen för 2017.
12. Styrelsen har under planperioden rätt att nyupplåna, det vill säga öka regionens skulder under planperioden, med totalt 400 miljoner kronor till 800 miljoner kronor.
13. Styrelsen har under planperioden rätt att omsätta lån, det vill säga låna upp belopp motsvarande belopp på de lån som förfaller till betalning under planperioden.
14. Bankkontokrediterna får uppgå till maximalt 500 miljoner kronor.
15. Resultat-, kassaflödes- och balansbudget för 2017 samt planer för 2018 och 2019 fastställs.
16. 2017 års ramar samt planer för 2018 och 2019 för förvaltningarna fastställs och styrelsen/nämnderna får i uppdrag att tydliggöra kopplingen mellan uppdrag och ekonomisk ersättning.
17. 2017 års ramar samt planer för 2018 och 2019 för övrig verksamhet fastställs.
18. Budget för gemensamma kostnader och intäkter för 2017 samt planer för 2018 och 2019 fastställs.
19. Styrelsen får i uppdrag att vid behov omfördela medel mellan de olika ramarna.
20. Styrelsen får i uppdrag att fördela reserverade medel för satsningar till respektive verksamhet.
21. Styrelsen får i uppdrag att fatta beslut om de medel som inte reserverats i anslaget till styrelsens förfogande.
22. Styrelsen får i uppdrag att ytterligare intensifiera arbetet med att identifiera kostnadsdämpande åtgärder för att uppnå balans vid ingången av 2018.
23. Regionplanen i sin helhet fastställs.

15 REGIONENS ENGAGEMANG I AKTIEBOLAG

Landstinget har valt att bedriva viss verksamhet i aktiebolagsform, både som ensam ägare och tillsammans med andra. Kommunallagen ställer krav på inflytande och kontroll över all kommunal verksamhet, även den som ägs och bedrivs i bolagsform. Fullmäktige har fastställt riktlinjer avseende principer för ägande av företag som beskriver hur regionen ska fullgöra sin uppsikt och kontroll över bolagen.

15.1 Regionens majoritetsägda bolag**15.1.1 Folktandvården Västmanland AB (100 procent)**

Bolaget ska bedriva allmäntandvård till barn och vuxna i länets samtliga kommuner. Bolaget ska i första hand prioritera akut tandvård och i andra hand tandvård till barn med särskilda behov. I tredje hand ska barntandvård för barn och ungdomar i övrigt prioriteras. I fjärde hand ska vuxentandvård för dem som omfattas av det särskilda tandvårdsstödet prioriteras och i femte hand vuxentandvård för övriga vuxna.

15.1.2 Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)

Bolaget förvaltar endast långsiktigt ingångna avtal som till exempel det så kallade Citybaneavtalet.

15.1.3 AB Västerås Lokaltrafik (100 procent)

Bolaget bedriver linje- och stadstrafik med buss i Västmanlands län på uppdrag av kollektivtrafikmyndigheten samt genomför viss skolskjutsverksamhet. Bolaget har även upphandlat trafik tjänster och delar av trafikutbudet köper bolaget från privata entreprenörer.

15.2 Regionens engagemang i övriga aktiebolag**15.2.1 Tåg i Bergslagen AB (25 procent)**

Bolaget samordnar och har upphandlat tågtrafiken i Bergslagsområdet, med viktiga anslutningar till knutpunkter som till exempel Västerås, Örebro, Falun och Borlänge. Avtal har tecknats med SJ AB om att ta över trafiken från och med december 2016. Bolaget ägs av regionerna Västmanland, Gävleborg och Örebro samt landstinget Dalarna (25 procent vardera).

15.2.2 Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent)

Bolaget stödjer företagandet i Västmanlands och Örebro län. Verksamheten består av finansiering och rådgivning för innovatörer, nyföretagare samt små- och medelstora etablerade företag med utvecklingspotential. Region Västmanland äger tillsammans med Regionförbundet i Örebro 49 procent av aktierna och ALMIs moderbolag (staten) äger 51 procent.

15.2.3 Mälardalstrafik AB (13 procent)

Bolagets uppdrag är förvaltning och utveckling av regional tågtrafik i Mälardalsregionen. Trafiken utförs av SJ under SJ:s eget varumärke. Bolaget ägs gemensamt av Stockholms läns landsting (35 %), Kommunalförbundet Sörmlands kollektivtrafikmyndighet (13 %), Landstinget i Uppsala län (13 %), Region Västmanland (13 %), Region Örebro län (13 %) och Region Östergötland (13 %).

Datum

2016-11-23

15.3 Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent

- AB Transitio (5 procent)
- Inera AB (4,7 procent)

16 STYRPROCESSEN: PLANERING OCH UPPFÖLJNING

16.1 Styprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision

Region Västmanland är en demokratiskt styrd organisation.

Högsta beslutande organ är Regionfullmäktige och fullmäktiges vilja uttrycks i "Regionplan och budget". Här beskrivs vision, mål, inriktning, uppdrag, skattesats, budget och ekonomiska ramar för regionens verksamheter.

Regionplanen är starten på det som brukar kallas för den "röda tråden", d v s all styrning och aktivitet som sker hela vägen genom alla beslutsnivåer och verksamheter och som ska leda fram till det resultat som ska uppnås, t ex en nöjd patient eller rese-
när, och invånare som litar på regionen och dess förmåga att kunna bistå den dag det behövs.

16.2 Styrning mot önskad inriktning och utveckling

Fullmäktige fastställer mål, inriktning och ekonomiska ramar och ger sedan i uppdrag till regionstyrelse och driftsnämnder att verkställa fullmäktiges beslut. Avsikten med styrningen i regionplanen är främst att styra den utveckling och förändring som fullmäktige vill åstadkomma, inte att beskriva och redogöra för allt i det samlade uppdraget.

16.3 Målstyrning är metoden

Metoden som används är målstyrning. Grundtanken är att fullmäktige samt styrelse och nämnder – ansvariga politiska organ – uttrycker VAD som ska uppnås med hjälp av mål och uppdrag, och förvaltningar och verksamheter som ska utföra uppdraget föreslår HUR detta ska genomföras och gå till med hjälp av mål, strategier, åtgärder och aktiviteter.

16.4 Beslutskedja

VAD uttrycks för regionen i sin helhet i regionplanen som beslutas av fullmäktige, och VAD riktat till respektive förvaltning uttrycks i planeringsförutsättningar/uppdragsdialog som beslutas av styrelse eller berörd nämnd.

HUR föreslås av förvaltningschef och formuleras i förvaltningsplan, vilken godkänns av styrelse eller nämnd. HUR på verksamhetsnivå föreslås av verksamhetschef och formuleras i verksamhetsplan, vilken godkänns av förvaltningschef.

16.5 Målkedja – beskrivning

Målhierarkin är uppbyggd på följande vis:

- Målområde med politisk intention: Politiken har beslutat om ett prioriterat antal målområden inom vilka de uttrycker sin viljeinriktning i form av en intention. Målområdet uttrycks i beskrivande ord, inte mätbara siffror.
- Resultatmål: Inom målområdet finns ett antal resultatmål som knyter an till målområdets ledord och som siktar in sig på det resultat fullmäktige vill nå, främst gentemot invånarna. Med hjälp av en eller flera indikatorer som kopplas till resultatmålet mäts måloppfyllelsen.
- Program: För målstyrningens nästa steg som mer tar sikte på genomförandet/verksamheten finns mål (processmål) inom det prioriterade området. Ambi-

tionen är att ha dem samlade i program eller motsvarande styrdokument, t ex policier och riktlinjer, för att ge en tydlig helhetsbild av området. Varje beslutsnivå kan komplettera med egna processmål utifrån de styrbehov som finns.

16.6 Presentation i fyra perspektiv

För att på ett enkelt och pedagogiskt sätt redovisa målen i styrdokumentet, presenteras de i fyra perspektiv i ett balanserat styrkort. De fyra perspektiv som används är invånare/kund, verksamhet/process, medarbetare/uppdragstagare och ekonomi.

16.7 Styrning av grunduppdrag

Regionen ansvarar via styrelse och nämnder för att planera och tillhandahålla den välfärd som enligt lag ska erbjudas invånarna. All verksamhet ska bedrivas enligt de lagar, författningar och regelverk som gäller på respektive område. Det är alla chefers och medarbetares ansvar att följa gällande lagar, regelverk och upprättade rutiner i det dagliga arbetet. För att stödja och underlätta efterlevnaden av den s k regelstyrningen, har regionen ett ledningssystem, där styrande information av betydelse för kvalitet och säkra arbetsformer publiceras och hålls aktuell. Alla chefer och medarbetare har tillgång till systemet.

16.8 Uppföljning

Styrelsen följer kontinuerligt hur arbetet flyter på i månads- och delårsrapporter. Det slutliga svaret på planeringen inför året kommer i årsredovisningen, och resultaten används i planeringen av kommande verksamhetsår. Årsredovisningen ger ett kunskapsunderlag i styrningen av regionen samt återkoppling till fullmäktige och länets invånare kring hur väl beslutade mål och uppdrag utförts.

Syftet är att följa upp hur uppdrag och beslutade program verkställs med avseende på mål, planerade aktiviteter och ekonomiska ramar. Det är också att oavbrutet följa utvecklingen för att tidigt upptäcka avvikelser från förväntat utfall, analysera orsaker och föreslå åtgärder. Ett resultat av uppföljningen är också att den bildar ett kunskaps- och beslutsunderlag till förbättringsarbete och fortsatt planering. Uppföljning sker på alla nivåer i organisationen.

Styrelsen rapporterar till fullmäktige i två delårsrapporter och årsredovisningen. Delårsrapporterna innehåller dels en beskrivning av arbetet för att nå målen och åtgärder som behöver vidtas och dels en ekonomisk helårsprognos.

På samma sätt som styrelsen följer upp och rapporterar till fullmäktige följer förvaltningarna upp och rapporterar till styrelsen eller nämnden. Inom förvaltningen sker uppföljning och rapportering till närmast överordnad chef.

Regionen har i sin roll som befolkningsföreträdare och finansiär uppföljningskrav och uppsiktsplikt avseende all verksamhet oavsett driftsform, alltså såväl upphandlad verksamhet som verksamhet som drivs i egen regi.

17 REGIONFULLMÄKTIGES MÅL- OCH INDIKATORÖVERSIKT
Perspektiv: Invånare/kund

Målområde: Nöjda invånare i en attraktiv region

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2015	REDOVISAS
Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster	• Andel invånare som har förtroende för hälso- och sjukvården	↑	64 %	År
	• Andel invånare som anser att väntetiderna i HoS är rimliga	↑	51 %	År
	• Andel invånare som är nöjd med kollektivtrafiken	↑	52 %	År
Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen	• Regional utveckling: Måluppfyllelse enligt indikatorer i RUP (andel gröna)	↑	2014: 31 %	År
	• Andel innevånare som uppfattar att länet är attraktivt att bo, leva och verka i	→↑	98 %	År

Målområde: En god och jämlik hälsa

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE	REDOVISAS
Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt	• Andel vuxna invånare med självupplevd god hälsa	↑	2012: 72 %	/4 år
	• Skillnader i självupplevd hälsa mellan socio-ekonomiska grupper	↓	2012: 14 %	/4 år
	• Andel ungdomar med fullgod psykisk hälsa i årskurs 9 och år 2 i gymnasiet	↑	2014: 48 %	/3 år
	• Genomsnittligt antal skadade tänder hos den mest sjuka tredjedelen av undersökta 12-åringar	↓	2,1	År

Perspektiv: Verksamhet/process

Målområde: En effektiv verksamhet av god kvalitet

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2015	REDOVISAS
Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet	<ul style="list-style-type: none"> Andel patienter som får sin vård minst enligt vårdgarantin 	↑	Primv Tel 96% Bes 85% Spec sjv Bes 93% Åtg 79%	Delår, År
	<ul style="list-style-type: none"> Nyttjande av e-tjänster 	↑	-	År
	<ul style="list-style-type: none"> Processförbättring: Måluppfyllelse enligt program för processutveckling 	↑	-	År
Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå	<ul style="list-style-type: none"> Täckningsgrad (Andel öppenvård i primärvård) 	↑	54,6 %	År
Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> Medicinsk kvalitet: Andel utvalda sjukdomsområden (i Öppna Jämförelser) som når uppsatt målvärde 	↑	71 %	År
	<ul style="list-style-type: none"> Patientsäkerhet: Måluppfyllelse enligt program för patientsäkerhet 	↑	-	År
Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna	<ul style="list-style-type: none"> Miljöpåverkan: Måluppfyllelse enligt miljöprogram 	↑	Uppfyllt enligt plan	År
	<ul style="list-style-type: none"> Nettokostnadsökningstakt 	↓	4,9 %	Delår, År

Målområde: En drivande och samverkande utvecklingsaktör

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2015	REDOVISAS
Regionens aktörer ska verka i linje med program mål	<ul style="list-style-type: none"> Andel EU-medel som delfinansierar regionala utvecklingsprojekt ska öka i jämförelse med tidigare år 	↑	-	År

Perspektiv: Medarbetare och uppdragstagare

Målområde: Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NU-LÄGE 2015	REDOVISAS
Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare	• Nöjd medarbetarindex	→ ↑	78	/2 år
	• Chefsindex	→ ↑	78	/2 år
	• Sjukfrånvaro	↓	6,6 %	År
Regionen ska vara en professionell uppdragsgivare	• Uppdragstagarindex	↑	63	/2 år

Perspektiv: Ekonomi

Målområde: En stark och uthållig ekonomi

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE	REDOVISAS
Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat (110 mkr 2017, 120 mkr 2018, 75 mkr 2019)	• Prognos/utfall ekonomiskt resultat	Faktiskt värde	Prognos 2016 är 75 miljoner	Månad, Delår, År
Regionens finansiella ställning ska vara god	• Soliditet	↑	Bokslut 2015 -35 %	Delår, År

18 FULLMÄKTIGES BESLUT OM MÅL OCH INDIKATORER

Fullmäktiges beslut

24. Fullmäktiges mål- och indikatoröversökt fastställs.