

Hans Strandlund

Till
Regionstyrelsen för svar
Regionfullmäktige för kännedom

God ekonomisk hushållning 2020

De förtroendevalda revisorerna har låtit genomföra en granskning av god ekonomisk hushållning. Syftet med granskningen har varit att pröva om styrning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans är ändamålsenlig. I granskningen görs även en inventering av förutsättningar och faktorer som påverkar regionens möjligheter att nå en ekonomi i balans. Här berörs exempelvis områdena styrsystem, omvärldsfaktorer, regionens ekonomi och ställning samt kostnadsläge för regionen i en nationell jämförelse.

Följande revisionsfrågor besvaras i granskningen:

1. Utövar regionstyrelsen tillräcklig styrning för att upprätthålla en ekonomi i balans? Fokus på riktlinjer, direktiv, planer och mål på kort respektive lång sikt.
2. Utövar regionstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans? Fokus på finansiella rapporter, analys och utvärdering.

Utifrån genomförd granskning görs den sammanfattande revisionella bedömningen att regionstyrelsens styrning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans är ändamålsenlig.

Följande underliggande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

Utövar regionstyrelsen tillräcklig styrning för att upprätthålla en ekonomi i balans?

Utifrån granskningen görs bedömningen att regionstyrelsen utövar en tillräcklig styrning för att upprätthålla en ekonomi i balans. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

- att styrelsen upprättar årlig budget och plan grundad på ett väl genomarbetat underlag
- att styrelsen beslutar om åtgärdsplaner för att få ner kostnadsläget inom hälso- och sjukvården
- att styrelsen även arbetar med långsiktiga prognoser för att styra ekonomi och verksamhet i ett långsiktigt perspektiv

Hans Strandlund

Utövar regionstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans?

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att regionstyrelsen även har en tillräcklig uppföljning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

- att styrelsen kontinuerligt följer upp det ekonomiska utfallet och beslutade åtgärdsplaner
- att styrelsen säkerställer att den ekonomiska rapporteringen innehåller väl underbyggda analyser
- att styrelsen utvärderar det ekonomiska utfallet och vidtar aktiva åtgärder vid signal om avvikelser

Iakttagelser och bedömningar framgår i bifogad rapport.

Revisorerna önskar svar från styrelsen senast 2021-08-20.

FÖR REGIONENS REVISORER

Hans Strandlund
Ordförande

Elisabeth Löf
Revisor

God ekonomisk hushållning

Region Västmanland

Projektledare Per Stålberg, certifierad kommunal revisor

Projektmedarbetare Petra Ribba och Viktor Lindelöw

Innehållsförteckning

Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Metod	4
Bakgrund	5
Innebörden i bestämmelserna om god ekonomisk hushållning	5
2019 års granskning	5
Regionens förutsättningar för god ekonomisk hushållning	7
Omvärldsbevakning och prognoser	7
Styrsystemet	9
Mål och riktlinjer för verksamhet och ekonomi	9
Ledarskapets förutsättningar	11
Kraftsamling	11
Åtgärdsplaner	12
Övriga åtgärder för att behålla en god ekonomisk hushållning	12
Ramanpassning	12
Primärvårdens kostnadsandel av samtlig hälso- och sjukvård	13
Oberoende av inhyrd personal	13
Kompetensförsörjning	14
Proaktivt arbete med sjukfrånvaron	14
Faktorer som påverkar möjligheterna att nå en ekonomi i balans	16
Den samhällsekonomiska utvecklingen	16
Internationella utveckling	17
Utvecklingen i Sverige	17
Regionernas ekonomi	18

Regionernas resultat	19
Resultatutvecklingen i Region Västmanland	20
Kostnadsläge vid nationell jämförelse inom hälso- och sjukvården	20
Utveckling av kostnader och intäkter	21
Soliditet	21
Förvaltningarnas ekonomiska resultat för 2020	22
Personalkostnaderna	23
Kollektivtrafiken	23
Investeringar och finansiering	24
Pensionskostnaderna	26
Ny lagstiftning mm	27
Ekonomisk uppföljning	28

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Västmanland genomfört en granskning kopplat till god ekonomisk hushållning. Granskningen tar utgångspunkt från kommunallagens revisionskapitel. Revisionsobjekt i granskningen är regionstyrelsen.

I granskningen görs även en inventering av förutsättningar och faktorer som påverkar regionens möjligheter att nå en ekonomi i balans. Här berörs exempelvis områdena styrsystem, omvärldsfaktorer, regionens ekonomi och ställning samt kostnadsläge för regionen i en nationell jämförelse.

Syftet med granskningen var att pröva om styrning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans är ändamålsenlig.

Utifrån genomförd granskning görs den sammanfattande revisionell bedömningen att regionstyrelsens styrning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans är ändamålsenlig.

Följande underliggande revisionsfrågor har ingått i granskningen:

Utövar regionstyrelsen tillräcklig styrning för att upprätthålla en ekonomi i balans? (Fokus på riktlinjer, direktiv, planer och mål på kort respektive lång sikt.)

Utifrån granskningen görs bedömningen att regionstyrelsen utövar en tillräcklig *styrning* för att upprätthålla en ekonomi i balans. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

- att styrelsen upprättar årlig budget och plan grundad ett väl genomarbetat underlag
- att styrelsen beslutat om åtgärdsplaner för att få ner kostnadsläget inom hälso- och sjukvården
- att styrelsen även arbetar med långsiktiga prognoser för att styra ekonomi och verksamhet i ett långsiktigt perspektiv

Utövar regionstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans? (Fokus på finansiella rapporter, analys och utvärdering.)

Utifrån genomförd granskning bedömer vi att regionstyrelsen även har en tillräcklig *uppföljning och kontroll* för att upprätthålla en ekonomi i balans. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser:

- att styrelsen kontinuerligt följer upp det ekonomiska utfallet och beslutade åtgärdsplaner
- att styrelsen säkerställer att den ekonomiska rapporteringen innehåller väl underbyggda analyser
- att styrelsen utvärderar det ekonomiska utfallet och vidtar aktiva åtgärder vid signal om avvikelser

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I kommunallagen anges att regioner ska ha en god ekonomisk hushållning inom sina verksamheter. God ekonomisk hushållning gäller för all verksamhet, det vill säga även verksamhet som exempelvis bedrivs i aktiebolagsform. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Budget och verksamhetsplan ska innehålla finansiella mål och verksamhetsmässiga mål för god ekonomisk hushållning.

I regionstyrelsen uppdrag ingår årligen att följa upp och utvärdera om mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning har uppnåtts och följts.

Brister i styrning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs på avsett sätt och att riktlinjer och mål inte uppnås.

Revisionsobjekt i granskningen är regionstyrelsen.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Revisorernas uppdrag regleras i kommunallagen kapitel 12. Syftet med granskningen är att pröva om styrning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans är ändamålsenlig.

Följande revisionsfrågor ska besvaras i granskningen:

- Utövar regionstyrelsen tillräcklig styrning för att upprätthålla en ekonomi i balans? Fokus på riktlinjer, direktiv, planer och mål på kort respektive lång sikt.
- Utövar regionstyrelsen tillräcklig uppföljning och kontroll för att upprätthålla en ekonomi i balans? Fokus på finansiella rapporter, analys och utvärdering.

I granskningen görs även en inventering av förutsättningar och faktorer som påverkar regionens möjligheter att nå en ekonomi i balans. Här berörs exempelvis områdena styrsystem, omvärldsfaktorer, regionens ekonomi och ställning samt kostnadsläge för regionen i en nationell jämförelse.

1.3. Revisionskriterier

Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallagen 6:1, 6:6, 6:13, 11:1, 11:6
- Lag om kommunal bokföring och redovisning 11:8
- Regioninterna styrdokument inom granskningsområdet, exempelvis regionplan och budget.

1.4. Metod

Intervjuer med nyckelpersoner inom verksamheten, bl a regiondirektör, ekonomidirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör, bitr ekonomichef hälso- och sjukvårdsförvaltningen, chef vårdvalsenheten, HR-direktör, HR-strateg, utvecklingsstrateg samt arbetsmiljöstrateg.

Genomgång har skett av för granskningen relevanta dokument såsom regionplan och budget, utmaningar planperioden, riktlinje för god ekonomisk hushållning, förvaltningsplaner, planeringsförutsättningar, ekonomiska budgetförutsättningar, ekonomisk långtidsprognos, lokalförsörjningsplan 2030 Västmanlands sjukhus Västerås, årsredovisning och delårsrapporter. Vidare har regionstyrelsens protokoll och handlingar granskats samt rapporter från SKR.

2. Bakgrund

2.1. Innebörden i bestämmelserna om god ekonomisk hushållning

Grundtanken med god ekonomisk hushållning är att varje generation av invånare ska bära kostnaderna för den service som de själva beslutar om och drar nytta av.

Bestämmelserna för god ekonomisk hushållning innebär att kommuner och regioner i sin budget ska ta fram särskilda mål och riktlinjer av betydelse för god ekonomisk hushållning. Av kommentarerna till lagtexten framgår att mål ska fastställas både ur ett verksamhetsperspektiv som ur ett finansiellt perspektiv.

Utifrån förarbetena kan man, utöver kraven på att formulera mål och riktlinjer för verksamhet och ekonomi, utläsa ett antal andra faktorer som enligt lagstiftaren har betydelse för förutsättningarna att leva upp till kraven på god ekonomisk hushållning:

- Långsiktighet i planering och styrning
- Ett fungerande styrsystem med en tydlig styrdialog och ansvarsutkrävande
- Fungerande processer från övergripande nivå och ner till verksamhetens basnivå
- Fokus på mål och måluppfyllelse, dvs. att läsa av och utvärdera resultat
- Kostnadseffektivitet
- Skuldsättning på kort och lång sikt
- Soliditet
- Finansieringsstrategi
- Betalningsberedskap
- Eget kapital som täcker hela pensionsåtagandet, även den del som redovisas som en ansvarsförbindelse
- Buffert med realiserbara tillgångar som kan användas för delfinansiering av framtida investeringar

2.2. 2019 års granskning

Slutsatsen av föregående års granskning var att regionens ekonomiska styrning i syfte att upprätthålla en ekonomi i balans i huvudsak var ändamålsenlig.

Region Västmanland redovisade ett positivt resultat före finansiella poster 2019 om 184 mnkr. Det motsvarade 2,1 procent av skatter och statsbidrag. Regionen redovisade för sjätte året i rad ett resultat som översteg två procent.

Verksamheterna redovisade ett underskott på 261 mnkr. Verksamheternas intäkter ökade med 160 mnkr och verksamheternas kostnader inklusive avskrivningar ökade med 418 mnkr. Utmaningar med att få balans mellan ekonomi och verksamhet kvarstod därmed inom hälso- och sjukvårdsverksamheten. Det konstaterades att arbetet för att reducera underskotten i verksamheterna som pågått under en längre tid inte gett önskad effekt. 2019 startade ett program för kostnadsreducering på 400 mnkr fram till år 2022, 100 mnkr per år. 2019 uppnådde Västmanlands sjukhus 75 procent måluppfyllnad.

Det fanns en tillfredsställande ekonomisk uppföljning och en bra ekonomisk analys i de finansiella rapporterna. Utvärdering av målen för god ekonomisk hushållning i regionens årsredovisning var tydligt och gjordes utifrån en fyrgradig skala och visualiserades med hjälp av trafikljus.

Region Västmanland budgeterade positiva resultat 2021–2022. En grundläggande förutsättning för att regionen ska uppnå budgeterade resultat är att förvaltningarna klarar av att genomföra sina verksamheter inom de beslutade budgetramarna.

Under 2019 var chefs- och ledaruppdraget ett fortsatt prioriterat utvecklingsområde. Regionens hade omfattande satsningar inom HR-området för att förbättra förutsättningarna för både chefer och medarbetare i deras uppdrag vilket hade börjat visa på positiva effekter, dock poängterades att det fanns stora utmaningar och att det krävdes uthållighet i arbetet. I ledningen skedde förändring genom att ny HR-direktör tillträdde i januari 2019.

3. Regionens förutsättningar för god ekonomisk hushållning

3.1. Omvärldsbevakning och prognoser

Enligt intervjuer arbetar tjänstemännen inom Region Västmanland kontinuerligt med omvärldsbevakning. SKR, Kolada samt jämförelsen med andra regioner utgör basen i omvärldsbevakningen.

Regionen deltar i respektive håller flera olika nätverk, både externt och internt. De högre cheferna uppges enligt intervju vara med i olika nätverk inom SKR där det finns ett utvecklat nätverk för omvärldsbevakning med ofta månadsvisa träffar. SKR har under 2020 erbjudit extra möten varje vecka med anledning av pandemin. Flera nätverk träffas samtidigt, region-, ekonomi-, HR-kommunikation-, hälso- och sjukvård och regionala utvecklingsdirektörer. Inom ekonomiområdet finns nätverk för controllers, finans-, redovisnings- och budgetchefer. Nätverksträffarna ger goda möjligheter till kompetensöverföring och bidrar till en god kontroll och samsyn ur ett sektorsperspektiv. Samtidigt konstateras att många andra interna nätverk gått på sparlåga under året med anledning av till pandemin.

SKR bidrar med befolknings- och skatteunderlagsprognoser och tillsammans med den information som kommer fram i de olika nätverken bidrar detta till SKR:s övriga arbete bland annat analys och prognos. Nätverken är även med som referensgrupper i olika frågor och samtidigt agerar de som uppdragsgivare till SKR för olika utredningar. Det finns även ett regionsamarbete inom finansförvaltningen mellan Västmanland, Örebro och Sörmland vilket bland annat bidragit till gemensamma, bra villkor vid investeringar i fonder och värdepapper.

De senaste två åren har man i planeringsarbetet haft en workshop med tjänstemän och koncernledningen i syfte att identifiera utmaningar och kända konsekvenser som regionen behöver förhålla sig till. Utifrån bland annat detta tar regionen varje år fram ett dokument kallat *utmaningar planperioden*. Innehållet är en input till regionens planeringsprocess och underlag för politikens inspel och styrning av verksamhet och ekonomi. Det inleder också arbetet för att ta fram en ny regionplan tillsammans med regionens behovsbeskrivning från föregående år och ekonomiska budgetförutsättningar. Regionens arbetar också med en kontinuerligt uppdaterad långtidsprognos som sträcker sig 15 år framåt vilket, enligt intervjuerna, bidrar till att undvika att ta för kortsiktiga beslut. På fastighetssidan jobbar man med en prognos som är framskriven 20 år.

Vi har tagit del av uppdaterade utmaningar planperioden 2021-2023, från september 2020. Dokumentet togs fram med anledning av coronapandemin, vilket föranledde den politiska ledningen att flytta fram arbetet och beslut om Regionplan och budget för 2021-2023 till fullmäktigemötet i november 2020. Det ursprungliga innehållet i utmaningsdokumentet är kvar, men konsekvenser och nya utmaningar med anledning av pandemin har tillförts. Utmaningarna är i stort samma som för tidigare år.

Sedan 1 januari 2020 är en ny organisation på plats, vilket innebär en gemensam hälso- och sjukvårdsförvaltning, att regionens vårdcentraler utgör en intraprenad inom regionen och att stöd- och driftverksamheterna uppdrag förtydligas.

Utmaningar inom målområdet en stark och uthållig ekonomi:

- Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat.
 - Sänkt kostnadsökningstakt och förmåga till kostnadskontroll, inklusive genomförande av ekonomi i balans.
- Regionens finansiella ställning ska vara god
 - Långsiktig finansieringsförmåga för det regiontotala uppdraget: skattebas/försörjningskvot, statsbidragens utveckling, konjunktur och förändringar i utjämnningssystemet.
 - Långsiktig finansiering av främst fastighetsinvesteringar och tåg

Enligt intervjuer uppges hanteringen av pandemin samt vaccination vara en utmaning på kort sikt. På längre sikt nämns utmaningar såsom nätdoktorer som driver kostnader, att hålla de stora kliv som tagits gällande digitaliseringen, demografin samt investeringarna genom bl.a nytt akutsjukhus i Västerås.

I ett nationellt perspektiv visar befolkningsframskrivningar att den demografiska utvecklingen framöver leder till större behov av välfärdstjänster än vad som är möjligt att finansiera och tillhandahålla på samma sätt som nu. Att antalet unga och äldre i befolkningen ökar mer jämfört med dem i arbetsför ålder. Det gör finansieringen av välfärdsuppdraget svårt, liksom att klara bemanningen.

SKR med flera pekar på två vägar framåt för att hantera dessa utmaningar:

- Arbeta längre och mer
- Effektivisera och utnyttja tekniken

Regionen arbetar med båda perspektiven och behöver fokusera än mer på möjligheten att förändra och utveckla tjänster och arbetssätt för att nå ökad effektivitet.

I matrisen nedan visas de identifierade utmaningarna utifrån de fyra perspektiven för planperioden 2021–2023. Utmaningarna delas in i regionalt perspektiv och förvaltningsperspektiv.

Invånare/kund	Verksamhet/process
Regionalt perspektiv - Ökande behov (fler äldre och yngre) Förvaltningsperspektiv - Patient- & invånarkrav/förväntningar - Regional utveckling	Regionalt perspektiv - Förändring/utveckling av tjänster Förvaltningsperspektiv - Gränsöverskridande samarbete och samverkan (mellan förvaltningar och huvudmän)
Ekonomi	Medarbetare och uppdragstagare
Regionalt perspektiv - Försörjningskvot/skattebas Förvaltningsperspektiv - Medicinteknik, diagnostik, läkemedel - Finansiering av fastighetsinvesteringar - Finansiering av tågtrafik	Regionalt perspektiv - Kompetensväxling Förvaltningsperspektiv - Attraktivitet - Nya kompetensbehov, kompetensförsörjning

3.2. Styrsystemet

Regionfullmäktige fastställer mål, inriktning och ekonomiska ramar och ger sedan i uppdrag till regionstyrelse och driftsnämnder att verkställa fullmäktiges beslut. Regionen använder målstyrning kompletterat med specifika uppdrag som riktas till styrelser och nämnder som styrmetod.

För att stödja att underlätta förverkligandet av mål och planer så har regionen ett *ledningssystem* där styrande information av betydelse för kvalitet och säkra arbetsformer publiceras och hålls aktuell.

Enligt intervjuer framgår att styrningen alltid är föremål för utveckling och det finns ett förhållningssätt att kontinuerligt arbeta med förbättringar. De intervjuade framhåller att det är ett bra samarbetsklimat mellan verksamheten och politiken och regionstyrelsen upplevs vara aktiva och vidtar åtgärder vid behov.

Viktiga komponenterna i Region Västmanlands styrsystem är:

- Utmaningsdokumentet
- Regionövergripande budgetförutsättningar
- Regionplanen
- Förvaltningsplaner
- Verksamhetsplaner

Från och med planperiod 2018-2020 redovisar tjänstemannaledningen två underlag till politiken inför arbetet med att ta fram övergripande plandokument för regionen: *utmaningsdokumentet* samt *regionövergripande budgetförutsättningar* vilka ligger till grund för slutlig regionplan och budget.

Regionplan och budget är regionens främsta politiska styrdokument och anger inriktningen för regionen den kommande treårsperioden. Planen beskriver hur uppdrag och verksamheter ska utvecklas för att möta behovet av välfärdstjänster som regionen ansvarar för. Regionplanen består av två delar, en inriktningsdel med mål och politiska prioriteringar i form av uppdrag och en ekonomidel som omfattar budget och planer. Granskningen visar att regionplan och budget 2021-2023 innehåller uppgifter om pandemins påverkan på regionen.

Efter att regionplanen fastställts får förvaltningsdirektörerna i uppdrag att, baserat på regionplan och uppdragsdialog med styrelsen, ta fram *förvaltningsplaner* som efter godkännande av regionstyrelsen eller berörd nämnd undertecknas av regionstyrelsens ordförande eller nämndordförande tillsammans med förvaltningsdirektör.

3.3. Mål och riktlinjer för verksamhet och ekonomi

I kommunallagen anges att regionfullmäktige, i sin budget, ska ange mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning i verksamheten. De finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning ska också anges.

Regionen har dokumenterade *riktlinjer för god ekonomisk hushållning*. Riktlinjerna reviderades senast i mars 2017 och är fastställd av regionfullmäktige. Riktlinjernas syfte är att beskriva regionens långsiktiga perspektiv för god ekonomisk hushållning i enlighet med kommunallagen.

Enligt riktlinjen ska god ekonomisk hushållning vara grunden för regionens ekonomi och skapas genom att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt på en grund bestående av stark och uthållig ekonomi. Den goda hushållningen är en förutsättning för att även i framtiden kunna ge invånarna i regionen en god hälso- och sjukvård samt regional utveckling.

I *regionplan* och budget anges att god ekonomisk hushållning ur ett finansiellt perspektiv innebär att det ekonomiska resultatet måste ge överskott över tid. Regionens målsättning är att det ekonomiska resultatet över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och generella statsbidrag. För att klara kommande investeringar, återbetala lån, pensionsåtagandet och inte skjuta kostnader till kommande generationer måste budgeterade resultatmål uppnås. Utöver detta krävs resursutrymme för att klara morgondagens utmaningar, oförutsedda händelser (t.ex pandemier), framtida förändringsarbete samt olika projekt och satsningar.

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

Regionplanen är uppdelad på fem målområden där det för varje målområde finns en riktgivande intentionsformulering. Inom varje målområde finns ett antal övergripande resultatmål som mäts med hjälp av indikatorer vars utfall visar om utvecklingen leder mot måluppfyllelse.

Regionens fem målområden enligt regionplanen:

- Nöjda invånare i en attraktiv region
- En god och jämlik hälsa
- En effektiv verksamhet av god kvalitet
- Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare
- En stark och uthållig ekonomi

I årsredovisning 2020 redovisas måluppfyllelsen för de fastställda resultatmålen per målområde. Av regionens totalt 11 resultatmål visar uppföljningen att fyra mål har utvecklats i önskad riktning och sex mål har inte förändrats nämnvärt. Ett mål har en negativ utveckling. Se tabell nedan.

<i>Målområde</i>	<i>Antal resultat-mål</i>	<i>Måluppfyllelse antal mål</i>		
		<i>JA</i>	<i>DELVIS</i>	<i>NEJ</i>
<i>Nöjda invånare i en attraktiv region</i>	2	1		1
<i>En god och jämlik hälsa</i>	1		1	
<i>En effektiv verksamhet av god kvalitet</i>	4	1	3	
<i>Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare</i>	2		2	
<i>En stark och uthållig ekonomi</i>	2	2		

I samlad bedömning av måluppfyllelse beskrivs att regionen uppnår det övergripande ekonomiska resultatet och den finansiella ställningen är fortsatt god. Flera indikatorer avseende de verksamhetsmässiga målen visar en utveckling i rätt riktning. Regionen bedöms uppfylla kraven på en god ekonomisk hushållning 2020.

Det ekonomiska resultatet i bokslutet för år 2020 motsvarar 8,8 procent av skatter och statsbidrag. Region Västmanland har de senaste sex åren haft en resultatnivå som överstigit målsättningen om två procent av skatter och statsbidrag.

3.4. Ledarskapets förutsättningar

Ledarskapets betydelse för styrningen är viktig då cheferna inom regionen är bärare av den beslutade visionen, värderingarna, målen och ramarna för verksamheterna. Det är viktigt att ge förutsättningar för ledarskapet. För att kunna genomföra de åtgärder som behövs för att regionen ska klara en ekonomi i balans och ha en god ekonomisk hushållning krävs ett ledarskap som omfattar de värderingar och insikter som regionens högsta ledning förmedlar.

Tidigare års granskningar har visat att det gjorts extra stora satsningar på ledarutveckling av regionens chefer och att deltagandet ökat på chefsprogrammen. Enligt regionplanen har regionstyrelsen i uppdrag att under 2021 säkerställa att insatser för att förbättra chefs- och ledaruppdraget i regionen fortsätter.

Enligt regionplanen behövs ett "fortsatt fokus på att förbättra förutsättningarna för organisationens chefer och ledare för att bedriva ett gott och utvecklande ledarskap". Detta innefattar att förtydliga de förväntningar som ställs på regionens chefer, tydliggöra stödinsatser och rollfördelning mellan chefer och stödverksamheter och att rusta chefer för kommande utmaningar genom att möjliggöra ledningsgruppsutveckling, kompetensutveckling och handledning. Ett styrande dokument ska tas fram för att vidareutveckla regionens personal- och arbetsgivarpolitik inom områdena kompetensförsörjning, chefsförsörjning, hälsofrämjande arbetsplats och lönebildning.

I årsredovisningen framgår att regionens utbildningskoncept för chefer, trots pandemin, delvis kunnat fullföljas genom digitala upplägg. Även certifierade chefsutbildningar har genomförts där enbart begränsade delar får utföras med digitala lösningar. En tredje omgång av "Morgondagens chef" har genomförts under året. Denna gång med två partiella kullar jämte varandra då efterfrågan var stor. Av intervjuer framgår att uppdraget att se över chefers förutsättningar att bedriva ledarskap, utöver att tillhandahålla utbildningsmöjligheter, har försenats på grund av pandemin.

Sedan 2017 genomför regionen varje år en medarbetarundersökning. Enligt årsredovisningen har värdet på *Hållbart medarbetarengagemang (HME)* minskat något 2020 i förhållande till föregående mätning. Minskningen syns bland annat på delområdet ledarskap men även på områdena motivation och styrning. Enligt årsredovisningen förklaras försämringen av att regionen under 2020 genomgått en stor omorganisation samtidigt som merparten av verksamheterna påverkats av pandemin. Den typen av förändringar som regionen behövt hantera ställer stora krav på organisationer.

Enligt intervjuer har målkvalitet, delaktighet, kränkande särbehandling och arbetsrelaterad utmattning framkommit som problemområden i undersökningen. Samtidigt anser medarbetarna att regionen är bra på medarbetarskap, ledarskap, återkoppling och lärande arbete. Tidigare medarbetarundersökningar har konstaterat att det finns behov av att tydliggöra mål och skapa en större delaktighet. Detta har tydliggjorts för koncernledningen och enligt intervjuer pågår ett förbättringsarbete ute i verksamheterna.

3.5. Kraftsamling

Den demografiska utvecklingen i Sverige medför en ökad efterfrågan på välfärd och därmed ett stigande kostnadstryck samtidigt som en dämpad konjunkturutveckling innebär en långsammare tillväxt av skatteintäkterna. Regionen behöver därför rusta sig för att möta kommande utmaningar. Mot bakgrund av det gav regionstyrelsen regiondirektören ett uppdrag i mars 2019 som genomförs under benämningen "Kraftsamling".

Uppdraget var fördelat på tre projekt:

- Ekonomi i balans (EIB)

- Ny hälso- och sjukvårdsorganisation
- Översyn övrig organisation

Av regionens årsredovisning 2020 framgår att den påbörjade kraftsamlingen i syfte att säkerställa en långsiktig hållbar hälso- och sjukvård samt regional utveckling i Västmanland behöver fortsätta. Bruttokostnadsutvecklingen behöver hållas nere för att regionen ska nå budgeterade resultat och därmed hantera framtida utmaningar samt säkra en god ekonomisk hushållning långsiktigt. Utveckling av nya arbetssätt och tjänster, förflyttningen till "Nära vård" tillsammans med kommunerna samt investeringar i nytt akutsjukhus i Västerås är centrala delar i detta arbete.

Den nya hälso- och sjukvårdsorganisationen driftsattes den 1 januari 2020 innebärande att fyra förvaltningar till en med syftet att bl.a. främja regionens utvecklingskraft och skapa rätt förutsättningar för regionens verksamheter att verka inom sina uppdrag samt möjliggöra ökade synergier mellan regionens två kärnverksamheter, hälso- och sjukvård och Regional utveckling.

3.6. Åtgärdsplaner

Regionen arbetar aktivt med *åtgärder för en ekonomi i balans*. Under 2019 startade regionen ett program för kostnadsreducering på 400 mnkr fram till och med år 2022. Föregående år effektuerades 75 av de 100 mnkr som var målsättningen för Västmanlands sjukhus vad avser kostnadsreducering.

För 2020 har 59 mnkr av de planerade ekonomiska effekterna på 109 mnkr uppnåtts för hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Med anledning av pandemin blev större strukturella och förvaltningsinterna projekt försenade under året. Projekt för omstart finns i åtgärdsplanen för 2021. Förvaltningen redovisade i september 2020 en plan med ytterligare åtgärder för en ekonomi i balans. Därutöver har de under hösten fastställt en flerårsplan för förflyttning mot Nära vård samt organisationsförändring inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Granskningen visar att det även bereds beslut om intäktsförstärkande åtgärder under inledningen av innevarande år. De intervjuade bekräftar att insatser för att försöka effektivisera processer och eftersträva kostnadsreduceringar är ett inarbetat arbetssätt och är en naturligt del i verksamheternas vardag.

De beslutade åtgärdsplanerna följs upp av regionstyrelsen i samband med delårsrapporter och årsredovisning.

3.7. Övriga åtgärder för att behålla en god ekonomisk hushållning

3.7.1. Ramanpassning

Enligt regionplan och budget 2021–2023 utgör SKR:s prognos för *prisindex med kvalitetssäkrade löner för regioner* (LPIK) exklusive läkemedel underlag för uppräknings av de ekonomiska ramarna.

Årlig procentuell förändring	2021	2022	2023
LPIK exkl läkemedel, oktober	2,9 %	2,2 %	2,6 %
LPIK exkl läkemedel, augusti	1,9 %	2,1 %	2,3 %

För 2021 har ramarna i hälso- och sjukvården, kollektivtrafiken och kulturverksamheten räknats upp med 1,9 procent (augusti). Ramarna för verksamheter som tillhör eller tidigare tillhörde Regionkontoret (exklusive kulturverksamhet, vårdval samt AT) har inte räknats upp de senaste fyra åren, och räknas inte heller upp för 2021. Vårdval Västmanlands ram har för 2021 räknats upp med 2,9 procent (oktober). Därefter har Vårdval Västmanlands ram minskats med 1 procent enligt

beslutat effektiviseringskrav i Ekonomi i balans, compensation har därutöver skett för beräknad befolkningsökning.

För 2022 räknas ramarna upp med 2,2 procent. För att klara ett resultat motsvarande god ekonomisk hushållning 2023 har ett effektiviseringskrav motsvarande 0,5 procentenheter lagts på samtliga förvaltningar. Det ger en uppräkningsram på 2,1 procent för 2023.

3.7.2. *Primärvårdens kostnadsandel av samtlig hälso- och sjukvård*

I tidigare landstings- och regionplaner, även i planen för 2021, samt i andra uppföljningsdokument framhålls att för att klara en ekonomi i balans inom Västmanlands hälso- och sjukvård är det alldeles avgörande att vården ges på rätt nivå. Detta innebär att allt fler bör bli färdigbehandlade inom primärvården. Tidigare år har indikatorn "täckningsgrad" använts som anger andel öppenvård i primärvård, den utgick dock 2020 till förmån för indikatorn *primärvårdens kostnadsandel av samtlig hälso- och sjukvård*.

För indikatorn primärvårdens kostnadsandel av samtlig hälso- och sjukvård så är utfallet för 2019 17,1 procent jämfört med 16,8 procent och 13,3 procent för 2018 respektive 2017. En förbättring kan alltså utläsas.

Regionen arbetar med flera projekt för att förbättra vården så att den ges på rätt nivå. Enligt årsredovisning 2020 har ett arbete för att implementera lagstiftningen om samverkan vid utskrivning från slutenvård fortsatt. Syftet är att primärvården ska ta ett större ansvar för att förhindra återinläggning på sjukhus. Vårdsamordnare och nätverk för denna grupp finns på plats och arbetsformer är under utveckling. Implementeringen kommer att fortsätta under 2021. Även gränssnittet mellan primärvård och sjukhusvård ses över, detta genom Nationellt Kliniskt Kunskapsstöd. Insatser har också skett för att flytta vårdinsatser från sjukhusen till primärvården och att bedriva sjukhusvården i öppna och mobila former.

Under 2020 har regionen påbörjat ett arbete med en processöversyn för att skapa ett nytt vårdflöde för barn och ungdomar med psykisk ohälsa. Regionerna ska, tillsammans med kommunerna, se till att vård ges på rätt nivå. I övrigt har regionen övergripande arbetat med flera digitala lösningar. Under 2020 har en tydlig samverkansstruktur tagits fram och kommer att ligga till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet inom Nära vård. Många av de utvecklingsuppdrag som område Nära vård har identifierat, som exempelvis utökning av mobil verksamhet, har påskyndats av pandemin för att kunna erbjuda vård på rätt nivå.

I intervjuerna så framkommer det att regionen har stora projekt i omflyttningen till nära vård, vilket är ett tids- och resurskrävande arbete. Det kräver också en annan typ av verksamhet med mer lokal bemanning vilket är en utmaning utifrån att utbudet av personal finns runt de större tätorterna.

3.7.3. *Oberoende av inhyrd personal*

Enligt regionplanen ska regionstyrelsen arbeta för att regionen ska nå en stabil bemanning med egen personal och att kostnadsandelen för inhyrd personal inte överstiger två procent av den egna personalkostnaderna.

Sedan ett antal år medverkar regionen i det nationella projektet *Oberoende av inhyrd personal*. Målet om att regionen skulle vara oberoende av inhyrd personal den 1 januari 2019 har inte uppfyllts. Regionen har haft ett större behov av personal än vad som har funnits tillgängligt. Trots ett ökat tryck inom sjukvården till följd av den pågående pandemin minskade regionens kostnader för inhyrd personal under 2020 med totalt 45 mnkr jämfört med 2019. Framförallt är det kostnader för inhyrning av sjuksköterskor som sjunkit mest. Verksamheternas långsiktiga arbete för att

behålla och utveckla befintliga medarbetare, och kunna attrahera nya har börjat ge avkastning och fortsätter under 2021. Inhyrningen höll jämna nivåer under året, med undantag för juli, då verksamheterna prioriterade semesteruttag för att säkerställa återhämtning hos vårdens medarbetare. Granskningen visar att det sker en kontinuerlig uppföljning av var den inhyrda personalen "hoppas in". Utifrån uppföljningen tas handlingsplaner fram i försök att minska behovet i de verksamheter där det uppstår.

3.7.4. Kompetensförsörjning

En av regionens största utmaningar är kompetensförsörjning. I regionplanen anges att regionstyrelsen hade i uppdrag att under 2020 tydliggöra regionens kompetensförsörjningsinsatser. I förra årets granskning beskrevs att regionen tagit fram en regionövergripande *kompetensförsörjningsprocess* omfattande alla nivåer i organisationen. Arbetssättet skulle implementeras under 2020 och skulle möjliggöra en *kompetensförsörjningsplan* på regionnivå. Processen ska vara årligt återkommande med en uppdaterad kompetensförsörjningsplan på regionnivå för varje kalenderår.

Av intervjuer framgår att kompetensförsörjningsprocessen har implementerats och genomfördes i sin helhet under 2020 och resulterade i en kompetensförsörjningsplan på regionnivå. Genom processen identifierades verksamheternas kompetensbehov på kort- (1-3 år) och lång sikt (4-10 år). I planen framkommer det största kompetensbehovet och de flesta bristyrken vara inom hälso- och sjukvården. Biomedicinska analytiker, specialistsjuksköterskor och specialistläkare inom psykiatri och allmänmedicin beskrivs som kritiska kompetenser.

Chefsrollen inom regionen har gått ifrån att hanteras som ett bristyrke för tre år sedan till att nu vara i balans. Enligt intervjuer finns det en naturlig återväxt av läkare genom ST-läkartjänster. Regionen använder sig av sociala medier och arbetsgivarkommunikation på skolor och universitet för att locka nya medarbetare till sig. Arbetsgivarkommunikationen är ett långsiktigt ständigt pågående strategi. Under året sker en översyn och anpassning av regionens arbetsgivarvarumärke för att effektivare kunna kommuniceras i digitala och sociala medier.

Enligt regionplanen har regionen de senaste åren gjort satsningar inom personal- och arbetsgivarpolitiken för att förbättra förutsättningarna för chefer och medarbetare i deras uppdrag.

3.7.5. Proaktivt arbete med sjukfrånvaron

Regionen har som mål att vara en attraktiv arbetsgivare inom perspektivet stolta och engagerade medarbetare och arbetstagare. Under planperioden ska regionstyrelsen och samtliga nämnder arbeta för att regionen når en låg och stabil sjukfrånvaro som understiger det nationella snittet 5,9 procent.

För att sänka sjukfrånvaron arbetar regionen med ett regionövergripande arbetsmiljöprogram för att främja arbetsmiljön, identifiera risker och brister samt sätta in aktiviteter för de som är i risk för att bli eller är sjukskrivna. Arbetet sker riktat på gruppnivå, struktur och individnivå. Enligt intervjuer görs uppföljning varje år av aktiviteter i handlingsplanen.

En stor del av de insatser som var planerade inom ramen för arbetsmiljöprogrammet i syfte att förebygga ohälsa och skapa förutsättningar för en hälsofrämjande arbetsplats med låg och stabil frånvaro fick pausas under 2020. Detta till förmån för ett mer riktat arbete med utökat stöd till hälso- och sjukvårdsverksamheter i det förebyggande arbetet på arbetsplatser utifrån de nya arbetsmiljörisker som uppstått i samband med pandemin. Bl a omfördelades resurser motsvarande två heltidstjänster i detta syfte. Enligt intervjuer är det tredje året som det görs systematiska och kontinuerliga uppföljningar av kvaliteten på det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetet går åt rätt

håll även om det fortfarande finns mer att göra. Av intervjuer framgår att regionstyrelsen också bedöms vara aktiva och engagerade i frågor kring sjukfrånvaro och krisstöd.

2020 uppgick sjukfrånvaron till 8,1 procent, året innan uppgick sjukfrånvaron till 6,9 procent. Enligt årsredovisningen är det främst korttidsfrånvaron som ökat. Andel sjukfrånvaro som är 60 dagar eller mer minskar däremot. En stor del av den ökade korttidsfrånvaron sammanföll med skärpa restriktioner (fr.o.m. mars 2020) kopplat till pandemin där medarbetare uppmanades att vara hemma vid minsta symptom vilket bedöms vara en av förklaringarna bakom ökningen.

I intervjuer med HR-avdelningen så beskriver de att pandemin påverkar verksamheterna olika. I hälso- och sjukvårdsverksamheterna, där möjligheten för hemarbete är begränsade, så har sjukfrånvaron ökat. Bland tjänstemännen där möjligheten till distansarbete finns så har nivåerna på sjukfrånvaron varit som tidigare år. Under årets första månader följde sjukfrånvaron samma trend som 2019 dvs en minskning från tidigare år. Eventuella långsiktiga konsekvenser av pandemin kan ännu inte utläsas av sjukfrånvarostatistiken.

4. Faktorer som påverkar möjligheterna att nå en ekonomi i balans

4.1. Den samhällsekonomiska utvecklingen

Till den här granskningen har vi tagit del av *SKRs ekonomirapport* från oktober 2020 vilken präglas av covid-19 pandemin. Ekonomirapporten ges ut av Sveriges kommuner och Regioner två gånger per år och belyser regionernas och kommunernas ekonomiska situation och förutsättningar samt den samhällsekonomiska utvecklingen på några års sikt.

I ekonomirapporten redogörs för en oviss framtid. Ledande indikatorer kan ge viss vägledning men är sällan tillräckligt skarpa indikationer - speciellt inte i turbulenta tider som vi nu är inne i. Sällan präglas alla samhällen och marknader världen över av en enskild specifik faktor som i rådande läge. Som utgångspunkt för det ekonomiska scenariot gällande coronapandemin, antogs i ekonomirapporten från oktober att smittspridningen globalt skulle kulminera under 2020. Idag vet vi att kulmen förmodligen ännu inte är nådd. Under 2021 antas ändå en gradvis minskat antal smittade totalt sett. Ekonomirapporten utgår även ifrån att smittspridningen kommer att begränsas av att vaccin gradvis kommer finnas tillgängligt under 2021. De smittbegränsande restriktionerna antas successivt mildras och dras tillbaka parallellt med begränsningen av smittspridningen. Vid ingången av 2022 antas de coronarelaterade restriktionerna i princip vara helt utfasade. Detta under förutsättning av tillgången på vaccin och en lyckad vaccineringsprocess under 2021.

Det samhällsekonomiska scenariot utgår från att lågkonjunkturen håller i sig till 2024 i Sverige. Den svenska ekonomin, och det svenska samhället, har tagit stora kliv tillbaka till vad vi tidigare kallade "normalt", även om normaltillståndet befaras i vissa avseenden ligga ganska långt bort. Restriktioner antas fortsatt bidra till att hålla tillbaka återhämtningen. Dessutom antas krisen medföra långvariga effekter på både produktion och konsumtion med ändrade bettenden hos befolkningen. Delar av tjänstesektorn kommer ha det riktigt tufft en längre tid, inte minst de delar som fortsatt lider av restriktionerna.

Olika typer av krisåtgärder har varit viktiga för att hålla igång hjulen, inte minst systemet av korttidspermitteringar vilket gett betydelsefullt stöd till företag och hushåll. Detta har gynnat produktion, sysselsättning och inkomster. Att delar av tjänstenäringarna står inför stora utmaningar är problematiskt då merparten av antalet privata sysselsättningar inom Sverige finns i just tjänstesektorn. utsikterna för sysselsättning inom transport, hotell- och restaurangbranschen, liksom i handeln ser långt ifrån ljusa ut. Redan nu går det att se att uppgången i arbetslösheten slår som hårdast för yngre personer och för utrikes födda. Krisen dämpar resursutnyttjandet i landet mycket kraftigt, sedan 1980-talet har konjunkturen enbart varit lika svag två gånger tidigare, under den svenska 1990-talskrisen och efter finanskrisen 2008-2009.

Hög BNP-tillväxt kommande år tar Sverige ur den djupa lågkonjunkturen. Återhämtningen för sysselsättningen väntas dock inte gå lika snabbt som den för produktionen. Andelen arbetslösa i Sverige antas ligga kvar på en hög nivå i ytterligare några år, sysselsättningsgraden kommer att

återhämta sig långsamt, Nivån för jämviktsarbetslösheten beräknas öka till ca 7,5 procent. Den viktiga faktorn för kommunerna och regionernas skatteunderlag, antalet arbetade timmar, dämpas flera år av krisen. Under 2019, då antalet arbetade timmar minskade något, dämpades ökningen av skatteunderlaget markant, det har fortsatt även i år då ökningstakten dämpats ytterligare. De stora ökningarna av arbetslöshetsersättning och sjukpenning bidrar mycket till skatteunderlaget. Dessa motverkar effekterna av den svaga arbetsmarknaden och den höga sjukfrånvaron.

För år 2021 beräknas att förslagen i budgetpropositionen ge en försvagning av de offentliga finanserna med 2 procent av BNP. Samtidigt antas en återhämtning i konjunkturen och underskottet för den offentliga sektorns finansiella sparande beräknas minska till drygt tre procent av BNP, även för 2022 beräknas ekonomin vara i en återhämtningsfas med ökad tillväxt.

4.2. Internationella utveckling

Enligt ekonomirapporten har mycket av raset för den globala handeln återhämtat sig hösten 2020. Bottenläget för den globala handeln var nedgången med 17 procent i maj 2020. Mycket ser fortsatt ljus ut på konjunkturfronten, trots vissa oroande rapporter, ökad smittspridning och förstärkta restriktioner i många regioner. Såväl statistiska utfall som indikatorer vittnar om återhämtning på i princip samtliga stora marknader; USAN, Europa, Japan och Kina, även om uppgången ser olika stark ut på de olika marknaderna.

Omfattande krisåtgärder för att stötta företag och hushåll har sannolikt spelat stor roll för återhämtningen. Enligt ekonomirapporten antas uppgången i den globala konjunkturen hålla i sig återstoden 2021. Hög arbetslöshet antas dock hålla i sig i flertalet länder, något som begränsar återhämtningen i konsumtionsefterfrågan. Sammanfattningsvis dröjer det flera år innan världsekonomin tar sig upp ur lågkonjunkturen.

Global BNP-tillväxt blir riktigt hög 2021, som en konsekvens av raset 2020. Storleken på BNP-rekylerna hänger samman med hur stora tappen var under våren 2020. Samtidigt kommer det att dröja innan de BNP-nivåerna som rådde före pandemin åter kommer att uppnås.

4.3. Utvecklingen i Sverige

SKR gjorde i början av 2020 en bedömning om en avmattning i den globala tillväxten. Tämmligen långvarigt heta arbetsmarknader i ex. USA och Tyskland pekade mot en konjunkturavmattning kommande år. SKR:s prognoser antog att denna fas skulle inledas 2020, men i maklig takt. Marknadstillväxten på den svenska exportmarknaden bedömdes därmed bli måttlig.

Perioden av låga räntor och låg inflation antas bestå. Under förra året medförde krisen att konsumentprisinflationen försvagades generellt världen över, inte minst genom sjunkande energipriser. Svensk inflation var som lägst i april-maj 2020 men har sedan stigit. Nollräntan antas bestå och finanspolitiken antas få ta fortsatt huvudansvar för stabiliseringspolitiken.

Restriktioner antas fortsatt bidra till att hålla tillbaka återhämtningen. Dessutom utgår vi från att krisen har medfört långvariga effekter på både produktion och konsumtion, inte minst genom förändrade beteenden hos befolkningen. Nya vanor och konsumtionsmönster kan inte uteslutas få följdverkningar som kommer hålla i sig flera år, kanske permanent. Vissa marknader har förmodligen lidit permanent skada samtidigt som utvecklingen under pandemin samtidigt kommit att kraftigt gynna vissa tjänster, företagsmodeller och näringar.

Ett antal år av svag konjunktur innebär också att nya kullar av studenter kommer att få det svårare att ta sig in på arbetsmarknaden. Lika som vid tidigare lågkonjunkturer kommer sannolikt utvecklingen gå mot "mer studier", andelen studerande ökar och de som studerar gör det under

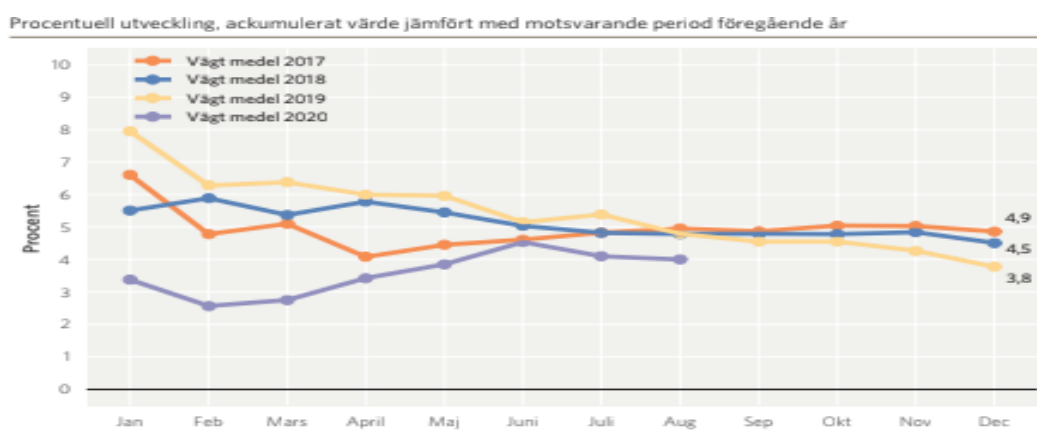
längre tid. Detta kommer att dämpa arbetsutbudet kommande år samt att det kommer ta tid för såväl sysselsättningsgraden som arbetskraftsdeltagandet att återhämta sig.

4.4. Regionernas ekonomi

Att vård skjutits på framtiden i kombination med höga generella statsbidrag, merkostnads- och sjuklönersättningar leder sammantaget till ett förmodat rekordresultat för regionerna i år enligt ekonomirapporten. Det har även skett ett digitalt språng i hälso- och sjukvården under 2020, men de långsiktiga utmaningarna kvarstår. Det kommer krävas avsevärda effektiviseringar framöver för att både tillgodose det ökade vårdbehovet, stora investeringarna och för att uppnå en god ekonomisk hushållning. Redan 2023 ser det ekonomiska läget sämre ut, med åtgärds- eller resursbehov på ca 2 miljarder kronor.

Sedan 2014 samlas månadsdata in för regionernas nettokostnader. De visar att ökningstakten har dämpats de senaste åren. År 2020 bryts mönstret med en dämpad ökningstakt av nettokostnaderna men tar sedan fart, vilket korrelerar med coronapandemin och de åtgärder som vidtagits för att förhindra smittspridning och behandla smittade patienter.

Utveckling av regionernas nettokostnader under 2017-2020 framgår av denna tabell:



Källa: Sveriges kommuner och Regioner

Pandemin har kraftigt påverkat samtliga verksamheter och inneburit en stor omställning inom hälso- och sjukvården. Regionerna har i en ansökan till Socialstyrelsen uppskattat merkostnader hänförliga till covid-19 till totalt 11 mdkr fram till november 2020. Till det kommer kostnader för testning och spårning avseende covid-19 som staten ersätter upp till 6,9 mdkr. Dessutom har intäkterna minskat på grund av färre besök till sjukvård och tandvård.

Regionerna har arbetat för att upprätthålla så stor del som möjligt av den planerade vården trots omställningen för att klara pandemin. Trots detta har en omfattande mängd operationer, utredningar och mottagningsbesök behövt skjutas upp för att möjliggöra covid-19- vården. En del av vårdens omställning har inneburit stora utvecklingsprång. Omsättningen till nära vård har fått en skjuts, inte minst den kommunala hälso- och sjukvårdens samverkan med den regionala och psykiatrin har tagit utvecklingssteg utifrån den nya situationen.

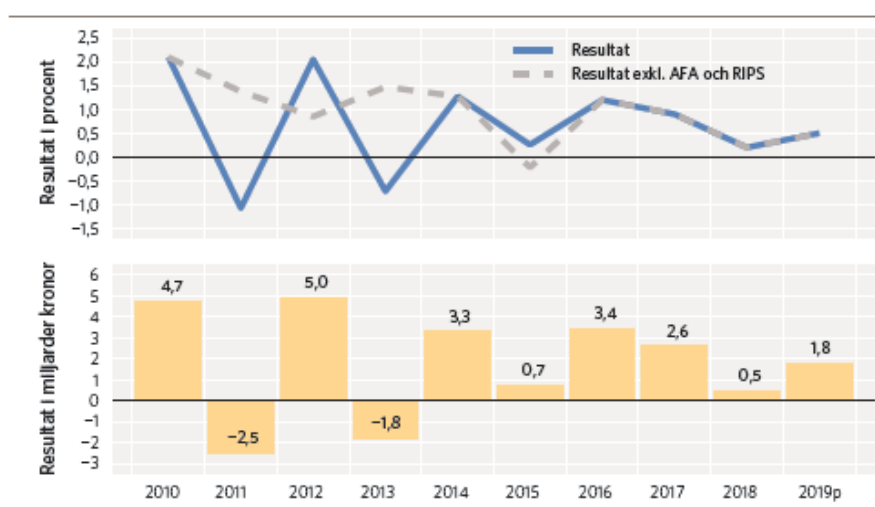
Även kollektivtrafiken har drabbats hårt i form av minskade biljettintäkter då resandet minskat kraftigt.

4.5. Regionernas resultat

Enligt ekonomirapporten uppgick regionernas resultat för 2019 till 8,9 mdkr, vilket motsvarar 2,7 procent av skatter och statsbidrag. Även för 2020 beräknas resultatet nå lika höga om inte ännu högre resultatnivåer.

Regionernas sammanlagda *balanskravsresultatet* som uppgick till 2,5 mdkr. Ett av skälen till de starka resultaten 2019 var också att riktade statsbidrag kom så sent på året att de inte hann förbrukas. Skälet till årets starka nivå är främst mycket starka tillskott på nästan 10 miljarder i generella statsbidrag, att staten även lovat att betala merkostnaderna för covid-19 inom hälso- och sjukvården, att kostnaderna för personalens sjukfrånvaro ersätts samt ersättning för förlorade biljettintäkter inom kollektivtrafiken.

Regionernas resultat före extraordinära poster (miljarder kronor och procent av skatter och statsbidrag)



Anm.: I resultat efter finansiella poster ingår från och med 2019 finansiella tillgångar värderade till verkligt värde. I balanskravsutredningen görs en återföring av orealiserade värden, vilket medför att balanskravsresultatet är jämförbart mellan åren. Det görs ingen prognos för balanskravsresultatet.

Källa: Statistiska centralbyrån och Sveriges kommuner och Regioner

Verksamheternas resultat var negativt i åtta regioner 2019, en klar förbättring jämfört med 2018. För 2020 redovisas, med något undantag, positiva resultat i samtliga regioner.

Med tanke på att många regioner presenterar goda resultat 2020 finns det möjlighet att under vissa förutsättningar att reservera medel till en resultatutjämningsreserv (RUR) i bokslutet. Dessa medel kan användas under kommande konjunkturedgångar i enlighet med de riktlinjer som regionen tagit fram. I nuläget är det enbart sex av regionerna som tillsammans har drygt 800 mnkr avsatta i RUR.

När pandemin startade pågick åtgärdsprogram i merparten av regionerna för en bättre balans mellan verksamhet och ekonomi, vilket till viss del har avstannat på grund av pandemin. Under de kommande åren kommer det vara en utmaning inom många verksamheter mellan att intensifiera effektiviseringsarbetet och att arbeta för att komma ikapp med den uppskjutna vården.

Trots det ekonomiska nuläget får vi inte glömma att det krävs både strukturella åtgärder, ökad produktivitet och effektivitet för att bromsa kostnadsutvecklingen de kommande åren. Det

demografiska trycket är fortsatt högt med exempelvis en ökning av antalet personer i åldern 80+ med 50 procent fram till 2030.

4.6. Resultatutvecklingen i Region Västmanland

Tabellen nedan visar resultatutvecklingen för regionen jämfört med budget mellan åren 2015 och 2020 samt budgeterat resultat enligt region- och budgetplan 2021 – 2023. I tabellen görs också en jämförelse mot det resultatet som motsvarar 2 procent av skatter och statsbidrag.

Resultatutveckling	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Budgeterat resultat	75	100	110	166	172	172	180	184	188
Årets resultat	173	169	162	215	864	998			
+/- mot budget	98	69	52	49	692	826			
Resultatkrav enligt regionplan	75	100	110	120	172	172	180	184	188
Avvikelse mot resultatkrav	98	69	52	46	692	826			
2 % av skatter och statsbidrag	144	153	160	165	172	176	180	184	188

Det ekonomiska utfallet 2020 uppgår till 998 mnkr (864 mnkr 2019). Budgeterat resultat var 172 mnkr. Att resultatet blev bättre beror främst på högre riktade och generella statsbidrag, lägre pensionskostnader samt ett samlat överskott i alla förvaltningar exklusive hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Stark bidragande orsak är också finansnettot som kraftigt överstiger det budgeterade, beroende på både realisationsvinster och orealiserade vinster.

Årets resultat efter balanskravsjusteringar uppgår till 789 mnkr och det finns inga underskott från tidigare år att återställa. Därmed uppfyller regionen kommunallagens krav på en ekonomi i balans för år 2020.

Bokslutet är starkt påverkat av coronapandemin. För exempelvis Hälso- och sjukvårdsförvaltningen noteras att ersättningarna i form av kompensation för covid-vård, sjuklöner, provtagning och smittspårning uppgår till 450 mnkr. Pandemin har även belastat förvaltningens resultatet med 418 mnkr i form av ökade kostnader och minskade intäkter därav finns en pandemirelaterad nettoeffekt om 32 mnkr för 2020. Utöver detta så har 177 mnkr kopplade till överenskommelser mellan SKR och staten erhållits. I intervjuer med förvaltningsledningen pekar de samtidigt på att pandemin inte bedöms leda till problem att ha en ekonomi i balans på längre sikt.

4.7. Kostnadsläge vid nationell jämförelse inom hälso- och sjukvården

Utöver omorganisationen så har 2020 varit ett extremt år i hälso- och sjukvårdssektorn på grund av pandemin. I årsrapporten för 2020 så bedömer man att justerat för omorganisationen så är hälso- och sjukvårdsförvaltningens totala bruttokostnadsutveckling 5,7 procent, och reducerat för pandemirelaterade kostnader bedöms den till cirka 1,1 procent.

Västmanlands hälso- och sjukvård har under 2020 arbetat vidare med bl.a. *kostnad per patient* (KPP) och *diagnosrelaterade grupper* (DRG-poäng) som grund för den nationella benchmarkingen. Utvecklingen av kostnad per DRG-poäng ger signaler om i vilken grad befintliga resurser kan användas till fler och/eller sjukare patienter, och är därför ett viktigt mått att följa.

I hälso- och sjukvårdens förvaltningsplan 2021-2023 så beskrivs det att nationellt i hela sektorn så måste kostnadsutvecklingen bromsas för att få en ekonomi i balans. En dämpad, positiv utveckling av skatteunderlaget framöver leder till betydande behov av effektiviseringar, annars väntar skattehöjningar och risk för försämrad kvalitet och tillgänglighet. Hälso- och sjukvårdens förvaltningsplan beskriver också att en bidragande anledning till det positiva resultatet är bland annat att den somatiska delen i förvaltningen flera år i rad redovisat lägre kostnadsökningstakt än jämförbara sjukhus gällande DRG-poäng. Från 2018 är även kostnadsnivån lägre än snittet i den nationella KPP-databasen.

Hälso och sjukvårdsförvaltningen lyfter i intervjun upp att regionen bedriver en högkvalitativ vård till ett lågt pris. De beskriver att kostnadsutveckling är bättre än snittet i riket via DRG prisutveckling och det har varit så fem år i rad. Regionen har det näst lägsta skatteuttag, den högsta överskottet per capita av alla regioner och ett relativt gott kostnadsläge. I nationell jämförelse kommer regionen även väl ut i olika vårdkvalitetsmätningar.

4.8. Utveckling av kostnader och intäkter

Verksamheternas samlade resultat 2020 visar ett underskott på 143 mnkr. Verksamhetens intäkter har ökat med 452 mnkr (25,3 procent) och verksamheternas kostnader inklusive avskrivningar har ökat med 311 mnkr (3 procent). De största kostnadsökningarna har skett inom lön med 293 mnkr (7,2 procent), läkemedel 73 mnkr (7,3 procent) samt sjukvårdsartiklar och -material 93 mnkr (17,8 procent). Regionens merkostnader som är kopplade till pandemin och som ersätts av staten uppgår till 262 mnkr. Kostnader som är betydligt lägre 2020 mot tidigare år är flera. Inhyrd personal och då främst inhyrning av sjuksköterskor har minskat med 45 mnkr (18,7 procent). Även pensionskostnaderna har minskat då KPA:s nya beräkningsmodell leder till en minskning med 146 mnkr (19,9 procent). Kostnaderna för resor, konferenser och utbildning har minskat med 28 mnkr (54,9 procent) vilket är en direkt konsekvens av pandemin.

Verksamhetens nettokostnader (verksamhetens intäkter minus verksamhetens kostnader inklusive avskrivningar) minskade med 141 mnkr, motsvarande en minskning på 1,7 procent. Att regionen vände förra årets ökande nettokostnadsutveckling till en minskning i år är huvudsakligen en effekt av riktade statsbidrag som tillkommit på grund av pandemin samt betydligt lägre pensionskostnader.

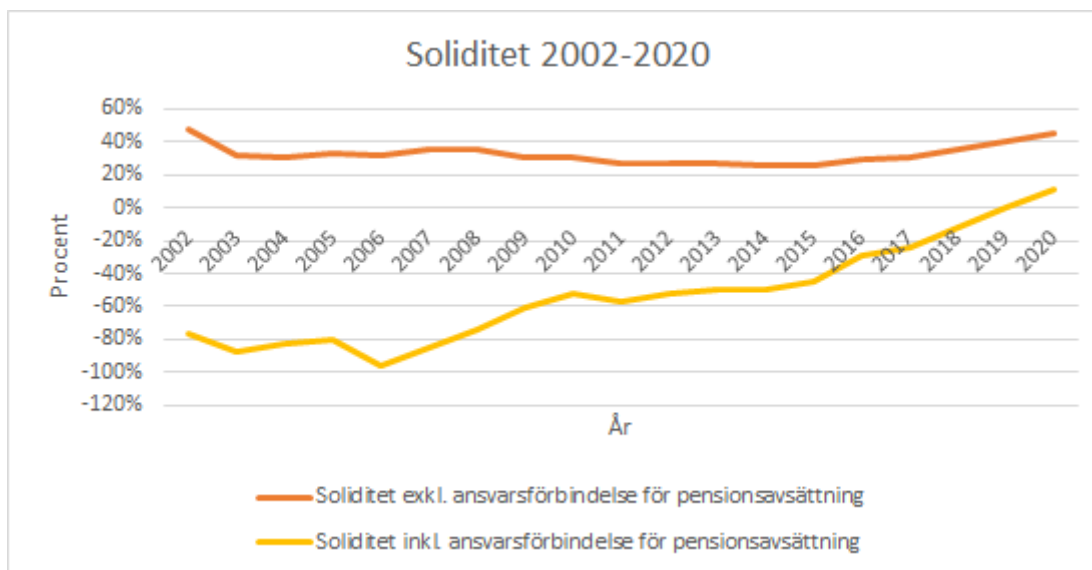
Sammantaget ökade skatteintäkter och generella statsbidrag med 355 mnkr (4,1 procent). Skatteintäkterna minskade under året vilket kompenseras av än större ökning av de generella statsbidragen.

Regionen visar även ett positivt finansnetto inklusive orealiserade vinster och förluster om 318 mnkr, vilket samtidigt är en försämring mot 2019 med 362 mnkr. Finansnetto, exklusive orealiserade vinster och förluster samt realiserade vinster uppgick till -39 mnkr.

4.9. Soliditet

Soliditet är ett mått på regionens långsiktiga finansiella styrka och visar hur stor del av regionens tillgångar som finansierats med egna medel. För en god ekonomisk hushållning är det viktigt att soliditeten inte försvagas, utan att den bibehålls eller förbättras.

Under 2020 ökade soliditeten exklusive pensionsförpliktelser, redovisade som ansvarsförbindelse, till 44 procent (rikssnitt 29 procent). Detta är en ökning med 3 procentenheter jämfört med 2019. För första gången sedan 2002 är nu även soliditeten inklusive alla pensionsförpliktelser positiv och uppgår till 11 procent (rikssnitt -13 procent), 0 procent 2019. Tabellen nedan visar utvecklingen sedan 2002 för de två olika soliditetsmåten.



4.10. Förvaltningarnas ekonomiska resultat för 2020

Den viktigaste parametern för att upprätthålla en ekonomi i balans är att verksamheterna anpassar sin verksamhet till den budgetram som fullmäktige beslutat om. I tabellen nedan från årsredovisningen visas ram samt utfall mot budget 2019-2020.

Belopp i mnkr	Intäkter				Kostnader		Resultat/ budgetavvikelse	
	Region- ersättn 2020	Övriga intäkter 2020	Region- ersättn 2019	Övriga intäkter 2019	2020	2019	2020	2019
Förvaltning/motsvarande								
Hälso- och sjukvårdsförvaltningen ¹⁾	8 042,1	2 044,2	7 417,2	1 695,1	10 334,8	9 390,9	-248,5	-278,6
Område Akutsjukvård	3 990,9	660,1	3 552,8	332,7	4 588,8	4 318,2	62,2	-432,7
Område Nära vård	2 938,1	673,6	2 711,9	651,1	3 569,5	3 434,0	42,2	-71,0
varav Hjälpmedelsnämnden	1,6	129,7	0,0	132,4	128,9	130,8	2,4	1,6
varav Vårdval	1 313,1	263,4	1 218,7	282,7	1 545,9	1 484,7	30,6	16,7
Område Medicinsk diagnostik	61,8	633,1	32,3	581,2	657,0	580,9	37,9	32,6
Område Medicinsk stab	561,7	21,7	548,4	13,8	582,6	538,4	0,8	23,8
Område Planerings- och utvecklingsstab	101,1	25,9	76,3	29,2	110,7	98,8	16,3	6,7
Område Förvaltningsledning	388,5	29,8	495,5	87,1	826,2	420,6	-407,9	162,0
Fastighet och service ¹⁾	58,5	1 003,4	69,5	966,9	1 047,0	1 046,2	14,9	-9,8
varav Kostnämnden	0,3	104,8	0,0	117,3	100,1	110,5	5,0	6,8
varav Fastighet	39,4	476,9	62,5	480,8	512,7	554,7	3,6	-11,4
Regionkontoret ¹⁾	264,6	181,9	262,5	166,1	406,3	396,4	40,2	32,2
Förvaltningen för digitaliseringsstöd ¹⁾	33,3	412,1	26,7	395,7	440,9	421,6	4,5	0,8
Regionala utvecklingsförvaltningen ¹⁾	192,6	125,9	180,4	119,3	318,4	296,3	0,1	3,4
varav Kultur- och folkbildningsnämnden	91,8	66,2	83,6	62,8	158,1	148,1	-0,1	-1,7
Intraprenad Primärvård ¹⁾	7,0	565,1	15,7	518,7	544,1	555,2	28,0	-20,8
Nytt akutsjukhus ^{1), 2)}	9,2	0,6	5,6	0,0	9,8	5,6	0,0	0,0
Kollektivtrafiknämnden ¹⁾	354,3	518,6	314,2	538,1	857,6	841,9	15,3	10,4

Politisk verksamhet och patientnämndens kansli								
Patientnämnden inkl kansli	5,8	0,0	5,8	0,0	5,4	5,5	0,4	0,3
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier	36,5	1,7	37,1	1,7	36,5	37,6	1,7	1,2
Regionrevisionen	5,2	0,0	5,2	0,0	4,6	4,9	0,6	0,3
Resultat från verksamheterna	9 009,1	4 853,5	8 339,9	4 401,6	14 005,4	13 002,1	-142,8	-260,6
Regiongemensamma kostnader och intäkter samt finansiering	230,0	9 968,0	197,0	9 086,0	9 145,8	8 641,7	822,2	444,3
Eliminering av interna poster	9 009,1	3 612,9	8 339,9	3 086,1	12 622,0	11 426,0		
Verksamhetens resultat	230,0	11 208,6	197,0	10 401,5	10 529,2	10 217,8	679,4	183,7

Redovisas enligt 2020 års organisation, 2019 års uppgifter är justerade efter nuvarande organisation.

1) Följande förvaltningar/verksamheter har erhållit extra ersättning från RS anslag 2020

-Hälso- och sjukhusförvaltningen: 638,3 mnkr

-Fastighet- och serviceförvaltningen: 29,3 mnkr

Den 1 januari 2020 tillträdde en ny förvaltningsorganisation, 2019 års uppgifter är omräknade utifrån den nya organisation. Resultatet från verksamheterna 2020 är sammanlagt -142,8 mnkr, för 2019 var underskottet -260,6 mnkr. Hälso- och sjukvårdsförvaltningen är den förvaltning som har ett negativt utfall mot budget, -248,5 mnkr. Övriga förvaltningar redovisar överskott mot tilldelad budget för året.

Årsredovisningen beskriver att hälso- och sjukvårdsförvaltningens negativa resultat framförallt hänförs till den i förvaltningsplanen bedömda ingående obalansen samt förseningar av åtgärder för ekonomi i balans relaterat till pandemin.

4.11. Personalkostnaderna

Personalkostnader inkl. sociala avgifter exkl jämförelsestörande poster uppgick 2020 enligt årsredovisningen till 4 957 mnkr. Jämfört med 2019 är det en ökning med 146 mnkr eller 3,0 procent.

Antalet anställda i regionen uppgick 31 december 2020 till 7 206, exklusive timanställda. Förra året uppgick antalet anställda till 7 139, exklusive timanställda. Andelen visstidsanställda har minskat från 7,2 procent 2019 till 7,0 procent 2020. Av årsredovisningen framgår att ett antal arbetar deltid så antalet årsarbetare uppgår till 6 990. Den arbetade tiden har under 2020 ökat med 80 000 timmar vilket motsvarar 46 årsarbetare. Ökningen som motsvarar 0,8 procent är lägre än föregående år och de senaste fem åren. Arbetad tid genomförd utöver ordinarie arbetstid ökade 2020 jämfört med 2019. Arbetad tid utförd av timavlönade minskade något jämfört med 2019.

4.12. Kollektivtrafiken

Enligt årsredovisningen uppgår kollektivtrafikförvaltningens resultat till 15 mnkr kronor för 2020. Regionen gick ut med rekommendationer om att undvika resandet i kollektivtrafiken för att minska smittspridning. Det resulterade i 35 procent färre resor 2020 mot 2019 vilket gav ett biljettintäktsstapp på 56 mnkr. 2020 gjordes det 9,4 miljoner resor och de planerade turerna har genomförts till 99,8 procent. Statlig ersättning samt stöd från Västerås stad kompenserar till stor del för intäktsstappet.

Inom kollektivtrafiknämnden investerade regionen 2020 för 6,5 mnkr, en ökning med 4,9 mnkr mot 2019. Enligt intervju med förvaltningsledningen framkommer att fordonen köpts nu när räntorna är låga räntor. Det ligger en politisk ambition att öka det kollektiva resandet och investeringar förväntas fortsätta även 2021 med bland annat förnyad vagnpark för Tåg i Bergslagen (TiB).

Andelen invånare som är nöjda med kollektivtrafiken ligger kvar på 58 procent. För färdtjänst- och sjukresor så är kundnöjdheten 90 procent, en ökning med 6 procentenheter mot 2019. I Kollektivtrafikbarometern (Allmän kollektivtrafik) uppger resenärerna att de tycker det är enkelt och prisvärt att resa med VL, nationellt rankas VL på tredje-plats över resenärerna sammanlagda nöjdhet mellan Sveriges trafikbolag.

4.13. Investeringar och finansiering

Under 2020 har investeringstakten varit hög. Av årsredovisning 2020 framgår att regionen investerade för 564 mnkr, betydligt mer än de senaste åren. Det är dock på lägre nivå än budgeterat och motsvarar 68 procent av budgeterade 830 mnkr. I tabellen nedan redovisas nedlagda investeringsutgifter under perioden 2015 till 2020.

Utfall enligt årsredovisning	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investering fastigheter	188,1	193,1	199,9	166,2	223,2	376,1
Investering inventarier och utrustning	160,4	155,0	168,8	157,2	169,2	186,7
Investering immateriella tillgångar	3,0		1,5		0,7	1,2
Totalt	351,5	348,1	370,2	323,4	393,1	564,0

Nytt akutsjukhus i Västerås och sjukhusbyggnaden i Sala är de två största investeringarna. Akutsjukhuset inklusive dess verksamhetsspecifika utrustning har en återstående beräknad investeringsutgift om 6 670 mnkr. Medan sjukhuset i Sala förväntas stå klart 2021/2022 så är investeringen i det nya akutsjukhuset i Västerås i inledningsfasen.

Enligt intervjuerna så löper arbetet med akutsjukhuset på och följer än så länge både tidplan och budget. I regionplanen för 2021-2023 beskrivs även att för åren 2024 och framåt så kommer ramarna att behöva revideras när investeringarna som är kopplade till akutsjukhuset fortskrider.

2018 tog regionfullmäktige beslut om Lokalförsörjningsplan 2030 med fördjupad inriktning på fastigheternas utveckling. Planen fokuserar på hur fastigheter kan utvecklas över tid för att vården ska kunna förse med ändamålsenliga och energieffektiva byggnader och lokaler.

Det finns långsiktiga prognoser avseende investeringsbehovet i lokaliteter och förslag till finansieringsstrategi finns framtagna. Även om det är ekonomiskt utmanande så bedömer de intervjuade att regionen har en realistisk plan för hur investeringarna och de tillkommande driftskostnaderna ska kunna hanteras utan att äventyra regionens långsiktiga balans i ekonomin.

Det är av vikt att förnyelsen av fastighetsbeståndet kan genomföras med minsta möjliga störning för verksamheten. Allteftersom nybyggnationer tillkommer så kommer ett antal byggnader med låg ändamålsenlighet, dålig energiprestanda och mycket stort renoveringsbehov att rivas.

Regionen investerade ca 18 mnkr mer i inventarier och utrustning under 2020 än året innan. Enligt årsredovisningen består ökningen främst av inköp av medicinteknisk utrustning.

För 2021 förväntas nivån ytterligare en öka avseende investeringar i inventarier och utrustning på grund av den eftersläpning som uppstod på grund av pandemin. Framförallt har hälso- och sjukvårdsförvaltningen ett fortsatt stort investeringsbehov i medicinskteknisk utrustning. Investeringsutgiften för medicinsk utrustning uppgick till 80,4 mnkr kronor 2020. Bland investeringarna kan nämnas datortomografer, ultraljudsmaskiner, digitalt övervakningssystem, kärlbåge och ultraljudsapparat mammografi.

I tabellen nedan framgår budgetramar för 2019-2021 och investeringsplaner för 2022 och 2023.

Budgeterade/ planerade investeringar, mnkr	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Ram immateriella tillgångar	0	0	0	0	0
Ram inventarier och utrustning	194	220	233	218	222
Ram byggnadsinvesteringar	326	610	818	772	618
<i>varav nytt akutsjukhus Västerås (rumsfunktionsprogram och projektering)</i>		195	344	372	218
<i>varav ny sjukvårdsbyggnad Sala (genomförande)</i>		200	200	45	0
Investeringsram totalt	530	830	1050	990	840

Av den ekonomiska långtidsprognosen 2022-2036 framgår det att den långsiktiga investeringsplanen uppgår till 16,2 mdkr, det motsvarar närmare 1,1 mdkr per år de kommande 15 åren. Investeringarna utgörs bl.a. av reinvestering i befintliga fastigheter, nya sjukhusbyggnader och investering i inventarier och utrustning. Av intervjuerna framkommer att regionen har ett delvis eftersatt underhåll och att behovet av att fortsätta investera i fastigheter är stort. De stora fastighetsinvesteringarna tar inte slut efter de två som nu är aktuella. Exempelvis behöver psykiatri i Västerås samt sjukhuset i Köping, som är byggt på 60-70-talet, också rustas upp framöver.

Till följd av stora fastighetsinvesteringar har regionen sedan några år tillbaka lån, vid årets slut uppgick lånen till 200 mnkr, en minskning på 50 mnkr mot 2019. Amortering har kunnat göras tack vare ett starkt resultat och god likviditet. Av årsredovisningen framgår att ytterligare amorteringar av lånen planeras under inledningen av 2021.

Finansierings- och refinansieringsrisken begränsas främst av att lånens förfall sprids i tid. Den genomsnittliga kapitalbindningstiden var vid årets slut var 1,7 år och genomsnittliga upplåningsräntan var 0,5 procent. Upplåning sker även genom så kallade swappar, detta för att dämpa effekterna av eventuella räntesvängningar. Regionen är medlem i Kommuninvest och har kontokredit på 1 000 mnkr. Enligt regionplanen bedöms det, utöver befintliga lån, nödvändigt med en säkerhetsmarginal på 200-400 mnkr, om resultat eller investeringsbehov avviker från vad som planerats.

Investeringarnas storlek förutsätter kostnadskontroll och en ekonomi i balans. Med stabila resultat över tid kan planerade investeringar och prioriterade satsningar genomföras.

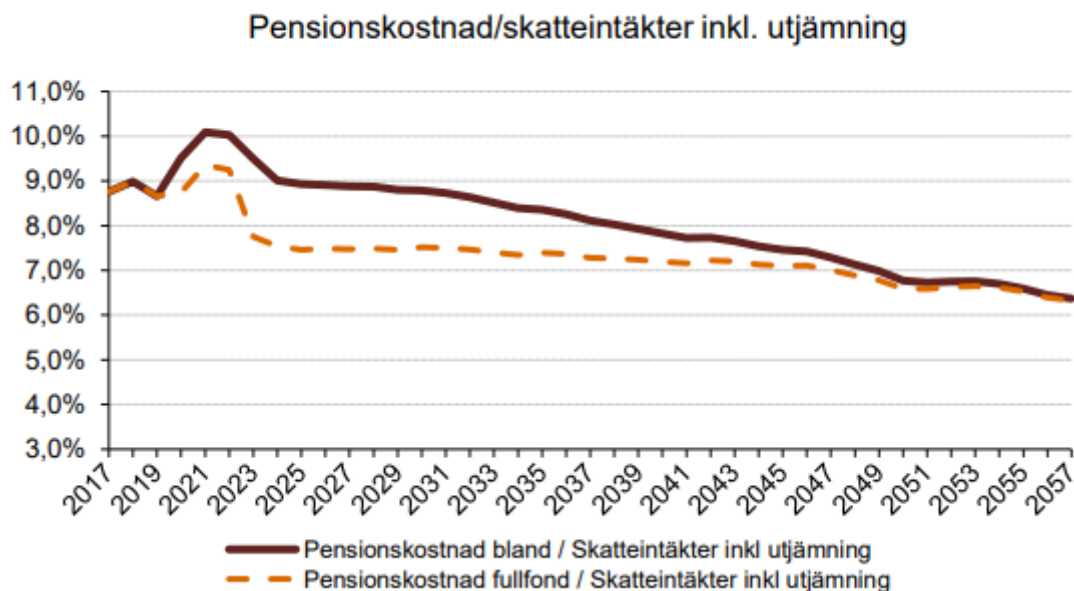
4.14. Pensionskostnaderna

I tabellen nedan redovisas hur kostnaderna för pensionerna har utvecklats under åren 2015 till 2020.

Pensionskostnader, mnkr	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pensionsutbetalningar	261,8	267,1	279,8	296,2	313,0	331,7
Förändring av pensionsskuld	152,8	170,8	186,8	205,8	207,8	35,8
Avgiftsbestämd ålderspension	162,4	178,5	182,7	197,8	212,7	220,1
Summa kostnader	577	616,4	649,3	699,8	733,5	587,6
Andel av skatter och statsbidrag	8,0 %	8,1 %	8,1 %	8,5%	8,5 %	6,6 %

Tabellen ovan visar att pensionskostnaderna har uppgått till en allt större andel av skatter och statsbidrag. Dock sker en minskning 2020, främst till följd av en ny beräkningsmodell som ger en positiv effekt på pensionskostnaderna. Även de kraftigt höjda statsbidragen gör att pensionernas relativa andel minskar. KPA:s nya och säkrare beräkningsmodell minskade pensionskostnaderna med 146 mnkr i jämförelse med 2019.

Diagrammet nedan visar hur stor andel av intäkterna skatteintäkterna som beräknas användas för pensionskostnaderna under perioden 2017–2057. Av diagrammet framgår att andelen minskar över tid.



Region Västmanland avsatte 200 mnkr till pensionsmedelsportföljen år 2020. Sedan mitten av 1990-talet, då regionen började med pensionsmedelsförvaltning, har drygt 2,7 miljarder avsatts. Per sista december 2020 uppgick portföljens marknadsvärde till drygt 5,9 miljarder, vilket innebär en ackumulerad avkastning om cirka 3,2 miljarder. De senaste tio åren har den genomsnittliga årsavkastningen varit ca 7,8 procent. Börsåret 2020 var även det starkt påverkat av

coronapandemin vilket gav stora kursrörelser och initialt en nedgång följt av en relativt snabb uppgång. Pensionsmedelsportföljens avkastning för 2020 landade på 8,0 procent.

Regionen hade en pensionsskuld (inklusive löneskatt) per 2020-12-31 på 7,2 miljarder kr vilket är en minskning med 48 mot året innan. Då pensionsskulden minskade och portföljens marknadsvärde ökade så förbättrades skuldtäkningsgraden till 81,8 procent.

Under 2020 genomfördes inga förändringar av Ripsrättan (riktlinjer för beräkning av pensionsskuld). Pensionsskulden definieras som nuvärdet av framtida utfästa pensionsutbetalningar till den del de är intjänade. Eftersom utbetalningar sker långt fram i tiden ska skulden nuvärdesberäknas. En nuvärdesberäknad skuld blir högre ju lägre räntan är och vice versa. SKR har aviserat att beslut kommer att fattas om ändringar i RIPS-regelverket med avseende på längre medellivslängd under 2021. Detta antagande om längre livslängd hos befolkningen beräknas öka pensionsskulden med 3–6 procent, vilket kommer att få stor effekt på resultatet.

Pensionsmedelsportföljen ska enligt gällande regler redovisas till verkligt värde. Tidigare år har denna tillgång redovisats till anskaffningsvärde. Denna förändring påverkar finansnettot och därmed regionens resultat mer än vad det gjort historiskt. Resultatet blir mer svårprognostiserat eftersom det kommer att svänga i takt med värdeutvecklingen på aktiemarknaden. Det innebär att regionen behöver ha en beredskap för, och uthållighet kring, framförallt stora börsfall. För att hantera de finansiella riskerna bedriver regionen en aktiv finansförvaltning, med lågt risktagande, där aktier endast tillåts som en begränsad andel av portföljen.

4.15. Ny lagstiftning mm

Riksdagen beslutade i maj 2018 om en ny kommunal redovisningslag, LKBR, som gäller från räkenskapsåret 2019. Förslaget inför arbetet med ny redovisningslag var att se över möjligheterna att redovisa samtliga pensionsförpliktelser i balansräkningen, alltså övergå till att redovisa enligt fullfonderingsmodellen. Så blev inte fallet utan i den nya lagen kvarstår principen för redovisning av pensioner enligt den så kallade blandmodellen. En förändring som var tänkt som motvikt de svängningar mellan åren som antogs bli en effekt av fullfonderingsmodellen var att kortfristiga placeringar skulle marknadsvärderas och realiserade vinster och förluster resultatföras.

Resultatet av lagändringen blev att blandmodellen kvarstår däremot infördes principen om marknadsvärdering av omsättningstillgångarna. Effekten av detta är stora svängningar i resultaten mellan åren för de regioner som har stora placeringstillgångar. En ny resultatrad infördes samtidigt i resultaträkningen, *verksamhetens resultat* vilket motsvarar resultatet före finansiella poster. Detta för att tydliggöra ett resultat opåverkat av marknadssvängningar på världens börser.

Införandebidraget kopplat till det förändrade kostnadsutjämningsystemet fortsätter att trappas ner.

Den 1 januari 2020 blev FN:s konvention om barnets rättigheter lag. I hälso- och sjukvårdsverksamheterna finns 90 aktiva barnrättspiloter med uppgift att stötta chefer och kollegor att uppmärksamma barns rättigheter. För att säkerställa att regionens beslutsunderlag blir barnrättsbaserade har bl a en webbutbildning i prövning av barnets bästa erbjudits de anställda.

Bestämmelser om vårdgaranti i hälso- och sjukvårdslagen som reglerar rätten till kontakt, medicinsk bedömning, besök och planerad vård inom viss tid kvarstår. Den pågående pandemin har försämrat tillgängligheten inom regionen i flera avseenden. Ett intensivt arbete är påbörjat för att säkerställa tillgängligheten enligt vårdgarantin.

- Ekonomisk uppföljning

En viktig förutsättning för en ekonomi i balans är en löpande ekonomisk uppföljning. De intervjuade framhåller det goda samarbetet mellan tjänstemän och regionstyrelsen. Styrelsen upplevs även aktiva, både i sin styrning och i sin uppföljning. Styrelsen vidtar även aktiva åtgärder vid rapportering om avvikelser.

Granskningen visar att regionstyrelsen följer upp verksamheten genom att, utöver den årsvisa uppföljningen, begära in månadsrapporter och tertialrapporter från verksamheterna. Varje månad får regionstyrelsen även en muntligt regionövergripande föredragning av ekonomidirektör.

Styrelsen rapporterar vidare till fullmäktige genom de två tertialrapporterna samt årsredovisningen:

- *Delårsrapporterna* innehåller dels en ekonomisk helårsprognos dels en beskrivning av åtgärder som behöver vidtas och arbetet för att nå uppsatta mål. Som grund för styrelsens uppföljning och rapportering till fullmäktige finns bland annat förvaltningarnas uppföljning av sina respektive verksamheter.
- *Årsredovisningen* ger återkoppling till regionfullmäktige kring hur väl beslutade mål och uppdrag uppfyllts under året. Detta ska göras enligt lag och resultatet av uppföljningen bildar ett kunskaps- och beslutsunderlag till förbättringsarbete och fortsatt planering framåt.

2021-04-01

Tobias Bjöörn

Uppdragsledare

Per Ståhlberg

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Region Västmanland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplanen. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport..