



Regionplan och budget 2023–2025

Vision: Livskraft för framtiden

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.

INNEHÅLL

1	Politiskt förord	4
2	Regionplan och budget 2023–2025	5
2.1	Planens innehåll och uppbyggnad	5
2.2	God ekonomisk hushållning – grund för styrningen	6
3	Läget i länet	7
3.1	Näringsliv och samhälle	7
3.2	Demografi och behov	7
3.2.1	Livsvillkor och hälsoläge	8
3.3	Hälsö- och sjukvård	9
4	Målområde 1: Ett välmående Västmanland	11
4.1	Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt	11
4.2	Invånarna ska ha stort förtroende för regionens hälso- och sjukvård	14
4.3	Uppdrag	14
4.4	Mål och måldokument	15
5	Målområde 2: Ett tillgängligt Västmanland	16
5.1	Invånarna ska ha stort förtroende för regionens kollektivtrafik	16
5.2	Den lokala arbetsmarknaden ska bli större	17
5.3	Invånarna i hela länet ska ha god tillgång till kultur- och fritidsaktiviteter	17
5.4	Hela länet ska ha tillgång till snabbt och robust bredband	18
5.5	Uppdrag	19
5.6	Mål och måldokument	19
6	Målområde 3: Ett nyskapande Västmanland	20
6.1	Länet ska ha god ekonomisk utveckling	20
6.2	Länet ska ha god innovationskraft	21
6.3	Länet ska ha rätt kompetens	22
6.4	Uppdrag	22
6.5	Mål och måldokument	23
7	Målområde 4: En effektiv verksamhet av god kvalitet	24
7.1	Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet	24
7.2	Verksamheten ska bedrivas på rätt nivå	26
7.3	Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet	29
7.4	Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna	31
7.5	Uppdrag	34
7.6	Mål och måldokument	36
8	Målområde 5: Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare	37
8.1	Medarbetare	37
8.2	Uppdragstagare	38
8.3	Uppdrag	38
8.4	Mål och måldokument	39
9	Målområde 6: En stark och uthållig ekonomi	40
9.3	Uppdrag	41
9.4	Mål och måldokument	41
10	BUDGET FÖR 2023 OCH PLANER FÖR 2024 OCH 2025	42
10.1	God ekonomisk hushållning	42
10.2	Samhällsekonomin	43

10.3	Regionsektorn	43
10.4	Region Västmanland.....	44
10.4.1	Skatteintäkter och statsbidrag	44
10.4.2	Skattesats (utdebitering)	45
10.4.3	Ekonomiska ramar	45
10.4.4	Gemensamma kostnader och intäkter	46
10.4.5	Anslaget till regionstyrelsens förfogande	47
10.4.6	Forskningsfonden	47
10.4.7	Anslag till revisorerna	47
10.4.8	Anslag till patientnämnden inklusive kansli	47
10.4.9	Avkastningskrav helägda och delägda bolag	47
10.4.10	Investeringar	47
10.4.11	Låneram.....	48
10.4.12	Finansiella intäkter och kostnader	49
10.4.13	Finansiella nyckeltal	50
10.4.14	Känslighetsanalys	50
10.5	Ekonomiska dokument.....	51
11	Fullmäktiges förslag till budget.....	58
12	Regionens engagemang i aktiebolag, kommunalförbund MFL	59
12.1	Regionens majoritetsägda bolag	59
12.1.1	Folktandvården Västmanland AB (100 procent)	59
12.1.2	Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)	59
12.1.3	Svealandstrafiken AB (50 procent)	59
12.1.4	Nya Västerås Flygplats AB (50 procent)	59
12.2	Regionens engagemang i övriga aktiebolag	59
12.2.1	Tåg i Bergslagen AB (25 procent)	59
12.2.2	Create Business Incubator Mälardalen AB (25 procent)	59
12.2.3	Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent)	60
12.2.4	Oslo-Stockholm 2.55 AB (16,7 procent)	60
12.2.5	Mälardalstrafik AB (13 procent)	60
12.3	Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent	60
12.4	Regionens engagemang i kommunalförbund	60
12.4.1	Västmanlands teater (51 procent)	60
12.4.2	Västmanlandsmusiken (10 procent).....	60
12.4.3	Svenskt ambulansflyg (2,7 procent)	60
12.5	Regionens engagemang i ekonomisk förening.....	60
12.5.1	Västmanlands Tolkservice (34 procent)	60
13	Styrprocessen: planering och uppföljning	61
13.1	Styrprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision	61
13.2	Styrning mot önskad inriktning och utveckling	61
13.3	Mål- och uppdragsstyrning är metoden	61
13.4	Beslutskedja	61
13.5	Målkedja – beskrivning.....	62
13.6	Styrning av grunduppdrag	62
13.7	Uppföljning.....	62
13.8	Ansvarsprövning	63
14	Regionfullmäktiges mål- och indikatoröversikt	64
15	Fullmäktiges beslut om mål, indikatorer och uppdrag	67

1 POLITISKT FÖRORD

Region Västmanlands politiska styre utgörs sedan valet 2022 av Moderaterna, Kristdemokraterna och Liberalerna. När vi antar denna regionplan befinner vi oss i en orolig tid med hög inflation, kraftigt ökade kostnader och en kommande lågkonjunktur. Den ekonomiska utmaningen för Region Västmanland är stor vilket förstärks av det strukturella underskottet inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Regionen har samtidigt problem med såväl långa vårdköer som med inställda tåg och förseningar.

Sjukskrivningstalet bland medarbetarna är högt och regionen är i för stor utsträckning beroende av hyrpersonal. Allt för många västmanlänningar befinner sig i ett utanförskap och saknar egen försörjning. Den psykiska ohälsan bland våra unga är ett växande problem samtidigt som otrygghet påverkar såväl individer som regionen som helhet.

Samtidigt som det finns utmaningar finns det också möjligheter och styrkor. Västmanland har stor potential även om vi kommer att ha några tuffa år framför oss. Vi är övertygade om att med ett målinriktat arbete med fokus på prioriteringar, hög kvalitet, tidiga insatser och mer tid för kärnuppdrag så ser framtiden ljus ut.

Reformer ska genomföras för att effektivisera regionen, för att korta vårdköerna och för att säkerställa att primärvården blir navet i hälso- och sjukvården. Reformer ska även genomföras som stärker näringslivet, minskar arbetslösheten och som effektiviserar administration och verksamhet. Region Västmanland ska steg för steg erbjuda en bättre arbetsmiljö där regionens medarbetare i större utsträckning kan ägna sin arbetstid åt värdeskapande arbetsuppgifter och där färre medarbetare blir sjukskrivna. I denna plan tas även de första stegen för ett seniorhälsovårdsprogram och för att utveckla vårdgarantienheten. Detta för att fler äldre ska må bra och för att fler patienter ska få vård i tid.

Med utgångspunkt från våra partiers vallöften och vår gemensamma överenskommelse presenterar vi i vår första plan och budget, 39 uppdrag. Under prioriterad utveckling presenteras även viktiga reformer och prioriterade områden som ska genomföras under planperioden. Vi lägger en ansvarsfull budget i en orolig tid. Budget och plan präglas av återhållsamhet och åtgärder som krävs för att lindra konsekvenser av en orolig omvärld, allt i syfte att hantera de utmaningar Region Västmanland och länet har och utvecklar det som redan idag är bra. Det är även nödvändigt att framöver arbeta mer uppströms och tillsammans över organisationsgränser.

Region Västmanland är en del av Sverige och världen och därmed beroende av vad som händer i vår omvärld både gällande arbetsmarknad, infrastruktur och ekonomi. Statsbidrag tillsammans med en nationell samsyn kring prioriterade åtgärder skapar förutsättningar för ett bättre Västmanland. Vi avser att stärka länets röst och vara pådrivande för att Västmanland ska prioriteras. Vi behöver fler nationella infrastruktur-satsningar i Västmanland. Tågkaoset måste lösas och det behövs snarast en bättre trafiklösning avseende Finnslätten i Västerås inklusive tågstopp.

M, KD, L styret är ett sammarbetsstyre. Vi samtalar med alla och söker breda överenskommelser som är till nytta för regionen som helhet och för västmanlänningarna. Med våra förslag påverkar vi utvecklingen och stärker välfärden, västmanlänningarnas hälsa och företagsamheten.

2 REGIONPLAN OCH BUDGET 2023–2025

Regionplan och budget anger inriktningen för Region Västmanland den kommande treårsperioden.

Regionplan och budget är Region Västmanlands främsta politiska styrdokument. Den beslutas av regionfullmäktige och fastställer inriktning och ekonomiska ramar för den verksamhet som fullmäktige ansvarar för och finansierar.

Planen upprättas i enlighet med kommunallagen och dess regler avseende den ekonomiska förvaltningen och kravet på god ekonomisk hushållning.

I regionplanen uttrycker de folkvalda hur uppdrag och verksamheter ska förändras och utvecklas. Genom mål- och uppdragsstyrning förmedlas den politiska viljan och omsätts till handling i den operativa verksamheten och i samverkan med externa aktörer.

Regionplanens primära intressenter är Region Västmanlands förtroendevalda och de medarbetare, uppdragstagare och samverkansparter som ska förverkliga planens mål och inriktning till nytta för länet och invånarna.

2.1 Planens innehåll och uppbyggnad

Planen består av två delar, en inriktningsdel med vision, mål och politiska prioriteringar bland annat i form av uppdrag, och en ekonomidel som omfattar budget och planer.

I inriktningsdelen uttrycks den politiska viljan via sex målområden med tillhörande mål och indikatorer sorterade i fyra perspektiv enligt BSC-modellen¹. I invånarperspektivet finns tre målområden som är likalydande med dem i den regionala utvecklingsstrategin, RUS. Inom varje målområde finns ett eller flera resultatmål och för dessa beskrivs aktuellt nuläge och kända utmaningar, och därefter uttrycks den politiska viljan under rubrikerna ”prioriterad utveckling” och ”uppdrag”.

De specifika uppdragen kompletterar målen och anger mer konkret den politiska viljan om vad som ska ske under planperioden eller till viss tidpunkt för att regionen ska utvecklas i riktning mot resultatmålen och ytterst regionens vision.

Resultatmålen är långsiktiga och vägledande i vad som ska uppnås för länet och invånarna, och verifieras med hjälp av mätbara indikatorer. Inom flera politik-/ansvarsområden finns särskilda program (mer detaljerade måldokument) som knyts till resultatmålet i regionplanen. Resultatmål och program kompletteras i styrkedjans nästa steg av regionstyrelse och nämnder med eventuellt ytterligare mål och de aktiviteter som behöver genomföras för att nå målluppfyllelse.

¹ BSC – Balanced Scorecard, styrmodell utvecklad av Robert Kaplan & David Norton. Den ursprungliga modellen är ett flerdimensionellt styrverktyg avsett för företag bestående av fyra perspektiv; finansiellt, kund-, process- och lärandeperspektiv. Modellen har anpassats på olika sätt för att användas som hjälpmedel för planering, uppföljning och återkoppling även inom offentlig verksamhet.

Längst bak i dokumentet finns en mål- och indikatoröversikt som ger en helhetsbild av samtliga mål och indikatorer som fullmäktige beslutat om. Översikten visar senaste utfall/nuläge, önskat läge, indikatorns utveckling och uppföljningsfrekvens under verksamhetsåret.

2.2 God ekonomisk hushållning – grund för styrningen

Regionens uppdrag är grundlagsfäst och ska utföras i enlighet med lagar, förordningar, föreskrifter samt regionens egna styrande och normerande dokument. Styrningen av regionen regleras av kommunallagen och dess krav på god hushållning, både ur ett verksamhetsperspektiv och ur ett finansiellt perspektiv. Syftet är att säkerställa en ansvarsfull och ändamålsenlig hantering av resurser och verksamhet. De mål som finns i regionplanen täcker båda dessa perspektiv. God hushållning är en förutsättning för att regionen långsiktigt ska kunna täcka invånarnas behov av välfärdstjänster. Verksamheten ska vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv. Finansieringen ska vara långsiktig och uthållig. Det senare innebär att det ekonomiska resultatet ska vara på en nivå som möjliggör kommande investeringar, pensionsåtaganden och återbetalning av lån. I Region Västmanland har fullmäktige beslutat att det ekonomiska resultatet över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och generella statsbidrag. God ekonomisk hushållning skapas genom att verksamheten drivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt.

3 LÄGET I LÄNET

I detta avsnitt ges en kortfattad² beskrivning av övergripande förutsättningar inför planperioden 2023-2025.

Det osäkra omvärldsläget kvarstår och har förstärkts sedan inledningen på året. Pandemin har ännu inte helt släppt sitt grepp men framför allt är det Rysslands invasion av Ukraina som fått stor påverkan på samhället och som gör att regionen nu behöver förbereda sig inför en förestående lågkonjunktur och snabbt försämrade förutsättningar i flera avseenden.

3.1 Näringsliv och samhälle

Efter pandemin skedde en kraftig återhämtning av tillväxten i Sverige och BNP ökade med omkring fem procent. Läget var starkt inom tillverkningsindustrin även om brist på vissa komponenter och leveransproblem höll tillbaka utvecklingen något. Även i Västmanlands län bedöms utvecklingen ha varit stark.

Under 2022 har man dock kunnat observera en kraftig försämring av de ekonomiska utsikterna. Kraftigt ökade priser för olika varor, råvaror och inte minst energi har lett till en brett ökande inflation som påverkat hushåll och organisationers köpkraft negativt. Riksbanken beskriver att de kraftigt ökade priserna är en konsekvens av flera olika faktorer. Under pandemin uppstod globala obalanser mellan utbud och efterfrågan som drev upp priserna på vissa varor. Rysslands krig i Ukraina har i sin tur drivit upp priserna än mer på flera viktiga råvaror och skapat allvarliga störningar på energimarknaderna i Europa.

Det nya omvärldsläget får stora konsekvenser för den ekonomiska utvecklingen i Europa och påverkar negativt utsikterna för en god ekonomisk utveckling i Sverige och i Västmanlands län. Att centralbanker i Sverige och i många andra länder nu höjer räntorna för att motverka inflationen påverkar hushållens ekonomi negativt och efterfrågan minskar. Konjunkturinstitutet bedömer att den svaga efterfrågeutvecklingen leder till att svensk ekonomi går in i en lågkonjunktur nästa år. BNP-tillväxten bedöms vara negativ under 2023 vilket även leder till att efterfrågan på arbetskraft blir lägre och arbetslösheten ökar. Antalet sysselsatta bedöms öka endast marginellt i riket. Sannolikt kommer utvecklingen vara svag även i Västmanlands län. Ökad arbetslöshet påverkar hushållens ekonomi och mående negativt. En svag sysselsättning påverkar även skatteintäkterna negativt i regionen.

3.2 Demografi och behov

Vid slutet av 2021 var det 278 967 personer som bodde i Västmanlands län. Det innebär att befolkningen ökat med drygt 1 800 personer jämfört med år 2020. Den senaste tioårsperioden har befolkningen i Västmanlands län ökat med i genomsnitt 2 500 personer per år. Liksom de senaste tre åren var befolkningsökningen ganska svag. En

² Ytterligare information om regionens planeringsförutsättningar finns i dokumenten: Utmaningar planperioden 2023-2025, Regionövergripande budgetförutsättningar 2023-2025, Ekonomisk långtidsprognos (2022-2037) och åtgärder för god ekonomisk hushållning, Behovsbeskrivning 2019, Sammanfattning av Skillnader i livsvillkor och hälsa i Västmanland 2022-01-12.

skillnad mot de senaste åren är dock att befolkningen ökade i nästan alla länets kommuner. Folkökningen i Västerås utgör en stor del av den totala ökningen, 1 290 personer. Bland länets övriga kommuner ökade folkmängden sammanlagt med 540 personer. Folkmängden ökade i samtliga kommuner med undantag för Norberg där antalet invånare minskade något.

Tabell 1. Befolkningsökning mellan 2020 och 2021

	Folkmängd 2021	Folkökning jmf. 2020	Förändring procent
Arboga	14 100	61	0.4
Fagersta	13 319	52	0.4
Hallstahammar	16 608	208	1.3
Kungsör	8 787	42	0.5
Köping	26 133	48	0.2
Norberg	5 714	-15	-0.3
Sala	22 998	131	0.6
Skinnskatteberg	4 371	5	0.1
Surahammar	10 099	7	0.1
Västerås	155 838	1 287	0.8
Västmanlands län	278 967	1 826	0.7
Riket	10 452 326	73 031	0.7

Befolkningsökningen de senaste åren har varit större bland yngre och äldre personer i förhållande till dem i arbetsför ålder. Då yngre och äldre generellt sett tar en större andel av offentliga tjänster i anspråk, innebär denna utveckling att efterfrågan på dessa tjänster ökar.

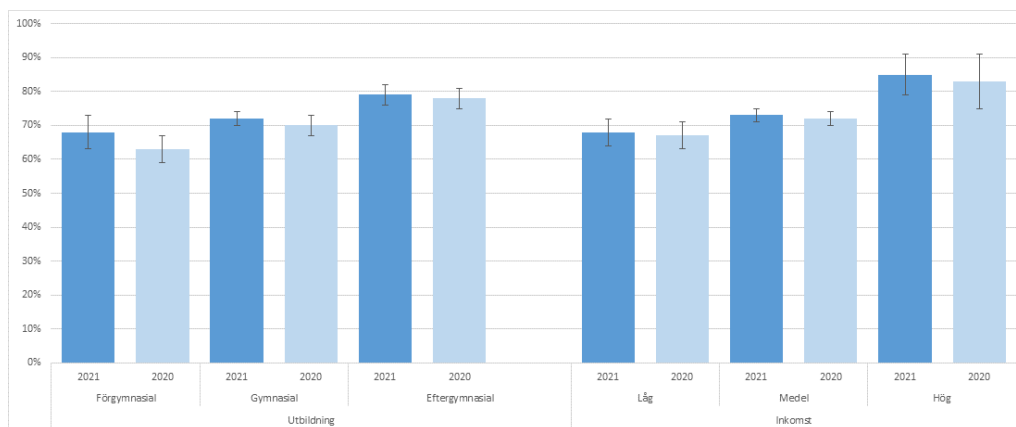
Befolkningen i Västmanlands län bedöms öka i framtiden enligt SCB:s befolkningsframskrivningar. Det är dock skillnader mellan olika delar av länet och i vissa av länets kommuner kan befolkningsutvecklingen förväntas vara svagare. Befolkningen som är i de åldrar (20-64 år) där förvärvsgraden i allmänhet är högst ökar också i en lägre takt än de som är äldre vilket innebär att försörjningskvoten ökar. Även antalet yngre personer ökar men för denna åldersgrupp kan ökningstakten väntas vara lägre än för åldersgruppen 20-64 år. För att de offentliga finanserna ska vara hållbara är det viktigt att hälsan förbättras och att utträdet från arbetslivet skjuts fram. Invånarna och deras behov är grunden för Region Västmanlands uppdrag och när antalet invånare ökar och den demografiska sammansättningen förändras, behöver Region Västmanland utveckla verksamheter och tjänster utifrån dessa förutsättningar.

3.2.1 Livsvillkor och hälsoläge

Den självskattade hälsan i Västmanland har generellt blivit bättre, men samtidigt ökar skillnaden i självskattad hälsa mellan olika grupper.

I länets vuxna befolkning skattar de med lägre socioekonomisk status sitt hälsotillstånd som sämre jämfört med dem med högre status (figur 1). Bland de unga i länet finns liknande skillnader. Ju bättre de unga har skattat sin familjs ekonomiska standard, desto bättre är också deras mående.

Figur 1. Allmänt hälsotillstånd bland vuxna, fördelat på utbildningsnivå och ekonomisk standard.
Källa: Liv & hälsa 2020/2021.



I Västmanland finns en ojämlikhet i många av de betydelsefulla faktorer som är avgörande för hur starten av livet blir. Det handlar till exempel om ohälsosamma levnadsvanor bland vårdnadshavare, familjers ekonomiska situation, vårdnadshavares utbildningsnivå och barns boende- och närmiljö. Skillnaderna i dessa faktorer är i stor utsträckning kopplade till olika socioekonomiska förutsättningar. Det finns också skillnader mellan länets kommuner, vilket innebär att barn i olika delar av länet har olika förutsättningar för goda uppväxtvillkor.

Utbildning är ett viktigt område för att uppnå en god och jämlik hälsa, eftersom det är ett livsvillkor som skapar förutsättningar för ett gott liv. Generellt har Västmanland haft en positiv utveckling av utbildningsnivån och majoriteten av länets invånare har en gymnasial utbildning. Men det finns fortfarande en relativt stor andel lågutbildade i länet, som även kan ha svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden. Starkt kopplat till arbete är frågan om inkomst. Inkomstskillnaderna i Västmanland har ökat över tid. Skillnaden i inkomstökningarna är störst mellan individer med kapitalinkomster och individer som inte arbetar och försörjer sig med hjälp av olika typer av transfereringar, som exempelvis ekonomiskt bistånd. Ensamstående personer med hemmavarande barn utmärker sig som en grupp med hög andel relativ fattigdom. Västmanland har också en högre andel barn i ekonomiskt utsatta hushåll, jämfört med andra län i Sverige. Detta innebär en högre risk för ohälsa. Sammantaget ger de skillnader i utbildning, arbete och ekonomiska förutsättningar som framkommer i regionens undersökningar en betydande del av förklaringen till de skillnader i hälsa som finns i Västmanland.

3.3 Hälso- och sjukvård

Hälso- och sjukvården inklusive tandvården kraftsamlade och ställde tidigt om sin verksamhet i samband med utbrottet av covid-19. Coronapandemin har de gångna två åren varit den största utmaningen modern sjukvård upplevt.

En sannolik utveckling framåt är att coronaviruset integreras som en del i övriga virusjukdomar, och dess effekter gällande smitta och sjukvård blir en del av den ordinarie sjukvården och vaccinationsverksamheten. Under våren 2022 har covid –19 avförts som samhällsfarlig sjukdom.

Under pandemitiden har viss vård som kunnat anstå fått skjutas upp och arbetet med att komma i kapp och normalisera väntetiderna pågår nu för fullt.

De demografiska förändringarna innebär allt fler äldre invånare, utan att antalet personer i arbetsför ålder ökar i motsvarande takt. Sjukdomspanoramat förändrar sig, exempelvis genom att cancer, med bättre behandling och överlevnad blir mer vanligt förekommande, samtidigt som fler personer förväntas leva med olika kroniska sjukdomar, och psykisk ohälsa drabbar allt fler. Allt detta kommer att ställa höga krav på hälso- och sjukvården framöver, både för att fler kommer att behöva hälso- och sjukvård och möjligheter till utredning och behandling ökar, men också för att kompetensförsörjningen förväntas bli allt svårare.

Hälso- och sjukvården i Västmanland håller hög medicinsk kvalitet. De stora utmaningarna finns i att skapa god tillgänglighet, klara av kompetensförsörjningen och nå en långsiktigt hållbar kostnadsutveckling. Dessa utmaningar delar Region Västmanland med övriga landet och hälso- och sjukvårdssystem i hela västvärlden.

Med vägledning av forskning och erfarenhet från framgångsrika hälso- och sjukvårdsorganisationer kommer Region Västmanland arbeta enligt fyra vägledande principer:

- Tillsammans över organisationsgränser. Detta gäller såväl internt mellan regionens egna delar, som med andra aktörer i samhället, särskilt kommunerna. För att forma en effektiv vård av hög kvalitet krävs samarbete över gränser för att skapa en helhet för invånarna. Vårdprocesserna ska vara förutsägbara både för patienter och vårdgivare. Icke värdeskapande aktiviteter identifieras och tas bort. Minskad variation, kunskapsstyrning och standardisering skapar förutsättningar för personcentrering, jämlik vård, hög kvalitet och effektivitet.
- Arbeta ”uppströms”, i linje med nära vård, där regionen tillsammans över organisationsgränser arbetar med kedjan av händelser som leder till sjukvårdsbehov, så att detta kan förebyggas och insatser sätts in tidigt.
- Behovsanpassade insatser, där olika utbud skapas för att på bästa sätt möta olika patientgruppers behov.
- Nyskapande. Det är viktigt att arbeta med ständiga förbättringar av dagens arbetssätt och att pröva nya sätt att möta invånarnas behov. Genom att våga testa nya arbetssätt och lära från erfarenheterna kan omställningen mot framtidens hälso- och sjukvård skjuta extra fart.

4 MÅLOMRÅDE 1: ETT VÄLMÅENDE VÄSTMANLAND

Intention: Hälsoläget i regionen är gott och jämlikt och invånarna erbjuds god vård utifrån behov.

4.1 Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt**4.1.1 Nuläge och utmaningar**

Arbetet för en mer jämlik hälsa är ett strategiskt val för att klara framtidens utmaningar. En välmående befolkning skapar bättre förutsättningar för välbefinnande genom exempelvis minskad sjukfrånvaro, ökad sysselsättning, högre produktivitet och minskade behov av vård och omsorg. En god, jämställd och jämlik hälsa i befolkningen ska således ses som en möjliggörare för regional tillväxt och hållbar utveckling.

Att bidra till bättre hälsa och välbefinnande är därav en viktig uppgift för Region Västmanland. Vägen mot en bättre hälsa går bland annat genom effektiva insatser och samarbete över organisations- och verksamhetsgränser. En god hälsa är beroende av insatser inom en bredd av områden som utförs av många olika aktörer på alla samhällsnivåer.

Ett proaktivt och förebyggande arbete för att förhindra ohälsa i befolkningen är viktigt. Detta arbete måste utgå ifrån nuläget i länet. Regionens folkhälsoundersökningar identifierar och analyserar hälsoläget i stort, och hos utsatta grupper. Resultaten visar att länet ligger sämre till för bland annat andel invånare i ekonomisk utsatta hushåll, andel elever med gymnasiebehörighet, långtidsarbetslöshet och andel som varken studerar eller arbetar, andel med dåliga levnadsvanor samt anmälda våldsbrott. Resultaten visar att det är särskilt viktigt att ha fokus på åldersgrupperna yngre och äldre. För att minska de ökande hälsoklyftorna är det också angeläget att fortsätta fokusera på utsatta grupper som har sämre hälsa, till exempel de med funktionsnedsättning, ofullständig skolgång eller utan arbete. Kunskap om utvecklingen av hälsa, levnadsvanor och livsvillkor är dessutom nödvändigt för att veta om region Västmanland utvecklas i enlighet med Agenda 2030. Genom kunskap om invånarnas villkor ser vi var bristerna finns, och var utvecklingen behöver stärkas eller byta riktning. Utan undersökningar får vi inte kännedom om länets insatser leder till de önskade förbättringarna.

För att uppnå en god hälsa i befolkningen är arbetet med levnadsvanor både innan och efter att sjukdom har uppstått av stor betydelse. Det är primärt låg fysisk aktivitet, ohälsosamma matvanor, tobaksbruk och riskbruk av alkohol som anses ligga bakom cirka 80 procent av all hjärt- och kärlsjukdom och 30 procent av all cancer. För att vända utvecklingen behövs både hälsofrämjande samhällsbaserade och förebyggande insatser inom bland annat mödra- och barnhälsovård och primärvård.

Den psykiska ohälsan i samhället ökar; såväl förekomsten av psykiska besvär som psykisk sjukdom. Världshälsoorganisationen (WHO) bedömer att den psykiska ohälsan kommer att stå för den största sjukdomsöranden i Sverige redan år 2030. Antalet patienter inom Barn- och ungdomspsykiatri, Vuxenpsykiatri och Habiliteringscentrum blir fler. Drygt nio procent av barnen i Västmanland hade under 2021 kontakt med Barn- och ungdomspsykiatri. Orsaken till ökningen är sannolikt multifaktoriell. Att

enbart fokusera på vårdinsatser kommer inte vara tillräckligt. För att minska vårdbehovet och kunna tillgodose de ökande vårdbehoven kommer det krävas förebyggande insatser, kunskapshöjande insatser samt omfördelning av arbetsuppgifter, nya arbetssätt och fokus på preventiva och tidiga insatser.

Det är nödvändigt att stärka barns uppväxtvillkor och stärka de faktorer som främjar hälsan tidigt i livet. Pågående arbete för att stärka barns delaktighet och perspektiv fortsätter, bland annat genom föräldraskapsstödjande insatser och familjecentraler.

Tandhälsan bland barn och unga är fortsatt god men inte jämlik. I gruppen barn och unga med mest kariessjukdom i socioekonomiskt utsatta områden behöver fortsatta insatser utvecklas med mål att minska kariesförekomst i gruppen.

Otrygghet är ett hälsoproblem. Personer som är utsatta för hot, våld och förtryck påverkas djupt och långvarigt. Våld i nära relationer och hedersrelaterat förtryck är gravande samhällsproblem som på ett mycket direkt sätt relaterar till ohälsa. Även en mer allmän känsla av otrygghet och rädsla, som innebär att människors rörelsefrihet begränsas, är påtagliga problem för invånarnas välmående. Trygghet är en byggsten i det som skapar förutsättningar för en god hälsa.

Behovet av rehabiliteringsinsatser bedöms öka framöver. Utvecklingen är kopplad till både demografi och sjukdomspanorama.

Förekomsten av TBE (fästingburen hjärninflammation) är stigande i regionerna runt Mälaren. I Västmanland har antalet TBE-fall ökat kraftigt sedan 2018. Sjukdomen är ibland allvarlig med långvariga och allvarliga konsekvenser. Vaccin med god skyddseffekt finns och rekommenderas redan i regionen till alla som ofta rör sig i natur- och grönområden.

4.1.2 Prioriterad utveckling

Att bidra till en bättre hälsa och välmående för västmanlänningarna är en viktig uppgift för Region Västmanland. Vi har alla utifrån vår förmåga ett ansvar för vår egen hälsa. En kombination av individinriktade rådgivande och stödjande insatser och befolkningsinriktade insatser i samverkan med lokalsamhället ger störst effekt att förändra ohälsosamma levnadsvanor. Region Västmanland ska uppmuntra och möjliggöra investeringar i hälsa, både i form av engagemang, tid och ekonomiska resurser.

Människors hälsa påverkas i stort av de förhållanden som de föds, växer upp, arbetar och åldras under. Genom att arbeta med dessa områden parallellt och långsiktigt tillsammans med länets aktörer ökar förutsättningar till en god och jämlik hälsa i befolkningen. Det regionala utvecklingsuppdraget utgör en samlande kraft i länets folkhälsoarbete. Region Västmanlands systematiska arbete med faktaunderlag, analyser och kunskapsspridning inom folkhälsa bidrar till att underlätta både interna verksamheter och kommunernas kort- och långsiktiga planering.

Regionens folkhälsoarbete ska syfta till att genom insatser främja hälsa och förebygga fysisk, psykisk och social ohälsa. Evidens, effektivitet och hälsoekonomiska beräkningar ska vara grunden för prioriteringar, detta gäller för såväl generella som riktade satsningar.

Insatser för att minska de redovisade hälsoklyftorna i länet ska fortsätta. Regionen kan påverka utvecklingen via sin egen organisation, inte minst inom det pågående arbetet med omställning mot nära vård, och genom samverkan med länets kommuner, andra myndigheter, civilsamhället och näringslivet.

Västmanlands föreningsliv, civilsamhället, idrottsförbunden, studieförbunden och näringslivet ska tillsammans med länets kommuner vara naturliga samverkanspartners för regionen och ses som en resurs i folkhälsoarbetet. Det gäller såväl arbetet med psykisk- som fysisk och social hälsa.

Det operativa sjukdomsförebyggande arbetet behöver stärkas. Detsamma gäller primärvårdens arbete med ohälsosamma levnadsvanor och tillämpning av nationella riktlinjer.

Det uppsökande arbetet för föräldrar och barn, arbete med föräldraskapsstöd och arbetet med familjecentraler i samverkan med kommunerna ska fortsätta att utvecklas och säkerställas.

Hälsan hos barn och ungdomar är fortsatt prioriterad, liksom de förebyggande insatserna gällande psykisk ohälsa. Detta gäller även för gruppen äldre. Arbetet behöver ske i bred och gränsöverskridande samverkan mellan regionen och kommunerna. Kunskapshöjande insatser till de som möter människor med psykisk ohälsa behöver utvecklas.

Allt fler diagnostiseras med adhd och autism. Hela samhället behöver ökad kunskap och bli mer inkluderande för att dessa personer ska få bättre förutsättningar och livskvalitet.

Regionen ska också tillsammans med kommunerna, länsstyrelsen och andra aktörer fördjupa arbetet mot otrygghet, våld i nära relationer och hedersförtryck som del i att motverka ohälsa.

Utifrån ett hälsoekonomiskt perspektiv ska en översyn av utvidgning av riktade vaccinationsinsatser mot barn och unga samt äldre genomföras.

För att öka vaccinationstäckningsgraden och förebygga TBE-sjukdom och dess konsekvenser, vill regionen inför säsongen 2023 erbjuda avgiftsfri TBE-vaccination till barn och ungdomar 3-19 år.

Förutsättningarna för det långsiktiga rehabiliteringsuppdraget behöver stärkas. Möjligheten till olika former av träning utifrån individens behov är viktig, och behöver säkerställas i samarbete med kommuner och privata aktörer.

Arbetet för att stärka äldres hälsa ska ske bland annat genom ett seniorhälsovårdsprogram. Med inspiration från barnhälsovårdsprogrammet kan insatser för att främja hälsa, förebygga ohälsa och tidigt identifiera sjukdom hos äldre samlas i ett seniorhälsovårdsprogram.

4.2 Invånarna ska ha stort förtroende för regionens hälso- och sjukvård

4.2.1 Nuläge och utmaningar

Länets invånare och regionens samarbetspartners förväntar sig god tillgänglighet samt bra bemötande och kvalitet, en förväntan som på allvar prövats under pandemin. Akut sjuka pandemipatienter har prioriterats, vilket samtidigt inneburit att andra patientgrupper fått stå tillbaka. Denna situation, med vård som fått anstå, har hanterats med extra insatser under 2021 och 2022. Vad gäller operationer och åtgärder har läget förbättrats, men för besök till sjukhusvården är väntetiderna fortsatt långa. Fortsatta insatser är nödvändiga och pågår för att korta väntetider och köer.

Tillgänglighet handlar även om geografisk närhet, alternativa kontaktvägar som mobila team och digitala möten, öppettider och bemötande. Här har pandemin drivit på en snabbare utveckling än planerat.

Den demografiska utvecklingen innebär att antalet och andelen barn och äldre ökar i befolkningen. Det är grupper med stora vårdbehov, och en omställning krävs för att möta ett ökat behov samtidigt som bristen på vårdpersonal tilltar.

Den nationella utredningen God och nära vård är slutförd och förflyttningen mot en mer nära vård har gått in i en ny fas. Målet för omställningen är en god, nära och samordnad vård och omsorg som främjar jämlik hälsa.

4.2.2 Prioriterade utvecklingsområden

Att korta väntetider och köer är prioriterat och befintliga såväl som nya vägar ska prövas. En väg är att utveckla vårdgarantienhetens verksamhet och öka kännedomen om denna hos invånarna. En annan är att öppna upp för fler entreprenörer inom hälso- och sjukvården och stärka samarbetet med andra regioner.

Fortsatt gäller att kontinuerligt förbättringsarbete, invånarinvolvering och digitalisering ska användas som metoder för att utforma tjänster och flöden så effektivt som möjligt och därmed korta väntetider och öka kvaliteten.

Medicinsk teknik/hjälpmedel får allt större betydelse för att klara egenvård och vårdbehov i hemmet, och utvecklingen inom digitala tjänster ska tas tillvara och fortsätta. Hjälpmedelsverksamheten ska fortsätta vara utvecklingsinriktad och drivas i samverkan med sjukvårdshuvudmännen.

Delaktigheten i den egna vården och hälsan ska stärkas. Patient- och anhörigperspektivet ska användas i utvecklingsarbetet. Information från Patientnämnden ska tas tillvara.

Beredningen för invånardialog ska föra dialog med länsborna för att bidra till ökad delaktighet och nöjdhet hos invånarna.

4.3 Uppdrag

1. Under 2023 ska regionala utvecklingsnämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden prioritera hälsofrämjande och förebyggande insatser utifrån hälsoekonomi och där störst effekt på befolkningsnivå uppnås.

2. Under 2023 ska hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att samarbete fungerar väl för grupper med stort vårdbehov och arbeta för att utveckla patientens delaktighet utifrån personcentrerade arbetssätt i den västmanländska vården.

3. Under 2023 ska regionala utvecklingsnämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att insatser som stärker föräldraförmågan utvecklas och vara pådrivande för fler familjecentraler i Västmanland.
4. Under 2023 ska hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att barn och unga med psykisk ohälsa, möts med rätt insatser på rätt vårdnivå med god tillgänglighet och kvalitet såväl på första-linje-nivå som inom Barn- och ungdomspsykiatri.
5. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden ta fram ett seniorhälso-vårdsprogram.
6. Under planperioden ska regionala utvecklingsnämnden leda arbetet med länets aktörer för förbättrat hälsoläge i befolkningen.
7. Under planperioden ska regionstyrelsen och samtliga nämnder bidra till hälsofrämjande insatser som leder till ett förbättrat hälsoläge i länet.

4.4 Mål och måldokument

Resultatmål

Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt

Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster inom hälso- och sjukvården

Måldokument

Framtidens hälso- och sjukvård 2030
Program Nära vård
Primärvårdsprogram
Regional utvecklingsstrategi – RUS
Digitaliseringsstrategi 2021-2024

5 MÅLOMRÅDE 2: ETT TILLGÄNGLIGT VÄSTMANLAND

Intention: Hela länet ska ha tillgång till en god kollektivtrafik, snabbt och robust bredband samt ett rikt kultur- och fritidsliv.

5.1 Invånarna ska ha stort förtroende för regionens kollektivtrafik**5.1.1 Nuläge och utmaningar**

En god infrastruktur och ett smart, effektivt och attraktivt transportsystem – för såväl människor som gods – är två av nycklarna för att göra Västmanland framgångsrikt som län.

Det knyter länets delar närmare varandra vilket är viktigt ur ett perspektiv där hela länet, både landsbygder och städer, ska utvecklas. Satsningar på utbyggnad av infrastruktur och kollektivtrafik har en betydande roll för människors möjlighet att resa mellan bostad, studier och jobb, men även för möjligheten att ta del av kultur och annan fritidssysselsättning. Otryggheten är emellertid för stor i Västmanland och så även inom kollektivtrafiken. Utredningar och analyser pekar på att resenärerna inte känner sig trygga i kollektivtrafiken. För Västmanlands del är detta en del i en negativ samhällsutveckling. Därför måste insatser göras brett.

Behov av ytterligare investeringar i tågfordon är identifierade och beslutade. En överföring av transporter till tåg, både för gods och persontransporter, är också viktigt ur klimatperspektiv. Omställningen mot en grön målarsjöfart är viktig både ur miljö- och godstransportsynpunkt, och ger möjlighet att frigöra kapacitet från vägar och järnvägar.

5.1.2 Prioriterade utvecklingsområden

Det är av stor vikt att skapa förutsättningar för västmanlänningar att kunna bo och verka i hela länet. Det sker bland annat genom hållbara transporter. Det är utsläppen som ska reduceras, inte resandet. Region Västmanland måste arbeta mer för att ytterligare nationella medel till infrastruktursatsningar kommer Västmanland till del. Det skapar bättre förutsättningar för godstransporter men även för persontransporter, både med kollektivtrafik och med egna fordon.

Tillgången till miljövänliga drivmedel och laddning till elfordon ska utökas. Ny teknologi och innovativa lösningar kommer att spela en stor roll för framtidens klimatlösningar. Där det är ett rimligt alternativ är ett ökat resande med cykel också en viktig del i att minska utsläppen och belastningen på väginfrastrukturen.

Regionen tillsammans med kommuner och andra intressenter behöver också skapa en gemensam bild av hur länet hänger ihop, både internt och med kringliggande län för att kunna stärka länets utveckling med infrastruktursatsningar som bottnar i en välunderbyggd analys. Det behövs därför en regional systemanalys som tar ett helhetsgrepp om den västmanländska transportinfrastrukturen och behoven framåt.

Både buss och tåg kommer att få allt större betydelse i framtidens resande och för länets utveckling. Regionens ambition är att kollektivtrafikens marknadsandel successivt ska öka och att tågtrafiken ska utvecklas och växa. När kollektivtrafikens andelen ökar, förbättras även förutsättningarna för en hållbar samhällsutveckling, vilket stärker hälsan och är bra för miljön. Trygghetsperspektivet på resandet ska stärkas.

Trafiksystemet behöver fortsätta att utvecklas och anpassas i möjligaste mån till efterfrågan samtidigt som effektiv hushållning av resurser måste beaktas och kollektivtrafikens självfinansieringsgrad öka. För att öka självfinansieringsgraden behöver intäkterna öka och kostnaderna minska och som ett led i detta kommer bland annat en genomlysning av Svealandstrafiken att genomföras.

Regionen måste fortsatt verka för att viktiga infrastruktursatsningar i nu gällande nationell plan för transportinfrastruktur kommer till stånd både i länet och övriga Mälardalen och att de förslag som tagits fram inom ramen för En Bättre Sits (EBS) prioriteras i kommande plan. Regionen ska driva på för en bättre trafiklösning avseende Finnslätten inklusive tågstopp.

5.2 Den lokala arbetsmarknaden ska bli större

5.2.1 Nuläge och utmaningar

Mer än var tionde arbetande länsbo pendlar till ett annat län, på samma sätt som nästan var tionde person som arbetar i länet kommer från ett annat län. Mellan länets kommuner är pendlingen ännu större. När nodstäder och omland binds samman får fler invånare tillgång till en större lokal och regional arbets-, bostads- och utbildningsmarknad. Detta syns till exempel genom att fler kommuner samlas i gemensamma arbetsmarknader som därmed ökar i storlek. Pendlingsmönstren skiljer sig mellan män och kvinnor och männens mer frekventa pendlande och även längre pendlingssträckor gör att dessa når en större arbetsmarknad än vad kvinnor gör.

5.2.2 Prioriterad utveckling

För en fortsatt integrering av arbetsmarknaden i regionen och förbättring av pendlingsförutsättningarna är det viktigt att infrastrukturen i länet utvecklas. Region Västmanland bidrar till denna utveckling genom de satsningar som sker inom ramen för länsplanen och kollektivtrafiken. Fördelning av medel under planperioden ger en tydlig inriktning som visar länet prioriteringar. Det sker även ett fördjupat samarbete med regionerna i kringliggande län för att öka de statliga investeringarna i infrastrukturen kring ett antal utvalda prioriteringar såsom förbättringar av Mälarbanan, Hjulstabron och Västerås resecentrum. Få nya västmanländska objekt finns med i den nya Nationella infrastrukturplanen. Men med den nya regeringens besked om slopad satsning på höghastighetståg finns förhoppningar om andra prioriteringar

5.3 Invånarna i hela länet ska ha god tillgång till kultur- och fritidsaktiviteter

5.3.1 Nuläge och utmaningar

Kultur och folkbildningen ska fortsätta utvecklas tillsammans med länets kommuner och främja alla invånares möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor. Det konstnärliga skapandet är en förutsättning för ett dynamiskt kulturliv. Kulturlivet är också en del av folkhälsoarbetet och en viktig del av vården. Samverkan är grundläggande för att kulturlivet ska utvecklas i länet, detta sker mellan regionen, kommunerna, civilsamhället och kulturskapare. Kulturplanen är regionens gemensamma strategiska dokument för kulturutveckling i länet.

Ett starkt och blomstrande civilsamhälle är betydelsefullt för möjligheterna till meningsfull fritid. En regional idrottsplan har arbetats fram som ska vara vägledande i

det fortsatta utvecklingsarbetet. Individens engagemang i civilsamhället bidrar till skapandet av givande sammanhang som kan bryta känslor av vanmakt. Det svenska folkstyret är framväxt ur folkrörelserna och föreningslivets historiska roll som demokratisk institution och behöver värnas.

5.3.2 Prioriterad utveckling

Den nya regionala kulturplanen Från ord till handling, Regional kulturplan för Västmanland 2023–2026, tar avstamp i visionen om Ett livskraftigt Västmanland genom hållbar utveckling. Kulturplanen beskriver hur Region Västmanland vill bidra till utvecklingen av konst och kultur för alla som bor och verkar i länet.

Kulturplanen utgår från tre gemensamma utgångspunkter som ska vara vägledande i arbetet: Barns och ungas rätt till kultur, Kulturens betydelse för ett hållbart samhälle samt Principen om armlängds avstånd och Konstnärlig frihet.

Länets kulturinstitutioner ska utvecklas. Kultur riktad mot barn och unga är prioriterad. Region Västmanland ska aktivt arbeta med att underlätta för nya och kompletterande finansieringskällor för kulturen i länet. Samtidigt ska regionen arbeta för att öka förståelsen för kulturens betydelse för hälsan.

En majoritet av de professionella kulturarbetarna är egna företagare.

Minskad administration ökar möjligheterna för kulturskapare att leva på sin kulturutövning. De kulturella och kreativa näringarna skapar allt fler jobb och sektorn behöver fortsatt främjas.

5.4 Hela länet ska ha tillgång till snabbt och robust bredband

5.4.1 Nuläge och utmaningar

Tillgången till bredband är en förutsättning för att hela Västmanland, inklusive landsbygden, ska upplevas som en attraktiv region. Det är också en förutsättning för att Region Västmanland fullt ut ska kunna dra fördelar av digitaliseringens möjligheter i hela organisationen, inte minst inom hälso- och sjukvården. De nationella bredbandsmålen som även antagits av Region Västmanland, anger att år 2025 ska 98 procent av hushåll och företag ha tillgång till en bredbandsuppkoppling som möjliggör en hastighet på 1 Gbit/s, eller fiber i absolut närhet. År 2021 uppnår Västmanlands län 95 procent vilket är lägre än riksgenomsnittet och det varierar också kraftigt mellan länets kommuner och mellan tätort och landsbygd.

Pandemin har för många fört med sig ändrade mönster för arbete och boende. Distansarbetet har ökat markant. Den ökade förekomsten av distansarbete bidrar till att länets arbetsmarknad blir större och minskar även resandet vilket ger positiva miljöeffekter. För att understödja detta delvis nya sätt att arbeta ökar kraven på en stabil och snabb uppkoppling både i tätort och på landsbygd. För att vara en attraktiv region är det viktigt att på olika sätt stimulera en fortsatt utbyggnad av ett snabbt och stabilt bredband i hela Västmanland.

Att takten i bredbandsutbyggnaden stannat av i länet liksom i riket för övrigt beror delvis på att ju längre ut på landsbygden som utbyggnaden når desto dyrare blir projekten. En utmaning är att hitta finansieringslösningar för den kvarvarande utbyggnaden. Mycket av den återstående utbyggnaden kommer sannolikt att kräva någon

form av offentligt stöd för att komma till stånd. Detta gäller troligen även för att nå längst ut med olika typer av alternativa tekniker. En del i detta är att i samverkan med länets kommuner och kommersiella aktörer arbeta för att ta del av de nationella stöden som finns till bredbandsutbyggnad och att dessa i så stor utsträckning som möjligt kommer regionen till godo.

5.4.2 Prioriterad utveckling

För att kunna uppnå de regionala bredbandsmålen är en samverkan med länets kommuner, med nationell nivå, marknadens aktörer och andra intressenter på bredbandsmarknaden av yttersta vikt. Även samverkan över länsgränsen är viktig, inte minst när man kommer till de mobila lösningarna. Det är även viktigt att beakta möjligheterna till nationell- och EU-finansiering. För att klara målen om bredbandsutbyggnad behöver en modell för ett regionalt bredbandsstöd tas fram. Utifrån denna modell kan samhällets aktörer sedan besluta kring en eventuell allokering av resurser. Utbyggnaden av bredband är även av vikt för att klara av att bedriva vård på distans och från hemmet i hela länet.

5.5 Uppdrag

8. Under planperioden ska regionala utvecklingsnämnden tillse att en regional systemanalys för transportinfrastruktur tas fram för att utveckla trafikinfrastrukturen i Västmanland.
9. Under planperioden ska kollektivtrafiknämnden arbeta för att öka tryggheten inom kollektivtrafiken.
10. Under 2023 ska regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden aktivt arbeta för en fungerande kollektivtrafik i Västmanland och initiera en genomlysning av Svealands-
trafiken.
11. Regionala utvecklingsnämnden ska, i dialog med regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden, under planperioden tillsammans med övriga intressenter arbeta vidare med kort- och långsiktiga trafiklösningar för Finnslätten, inklusive tågstopp.

5.6 Mål och måldokument

Resultatmål

- Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster inom kollektivtrafiken
- Den lokala arbetsmarknaden ska bli större
- Invånarna i hela länet ska ha god tillgång till kultur- och fritidsaktiviteter
- Hela länet ska ha tillgång till snabbt bredband

Måldokument

- Trafikförsörjningsprogrammet
- Länstransportplan för infrastruktur
- Regional utvecklingsstrategi - RUS
- Regional digital agenda
- Regional Kulturplan 2023-2026

Intention: Västmanlands län ska ha god ekonomisk utveckling och innovationskraft samt tillgång till rätt kompetens.

6.1 Länets ska ha god ekonomisk utveckling

6.1.1 Nuläge och utmaningar

Ekonomisk tillväxt stärker samhällets ekonomiska förutsättningar och ger både högre löner och stärkta intäkter i företag och i offentlig verksamhet. Tillväxt är en förutsättning för hållbar utveckling. Tillväxten i Västmanlands län är lägre än i riket i genomsnitt vilket kan bero på flera olika faktorer. Till exempel är det avgörande att företag och organisationer hittar rätt kompetens vid rekryteringar och att så många som möjligt arbetar, dvs. att arbetsutbudet eller sysselsättningsgraden är hög. Arbetslösheten ligger på en hög nivå i Västmanlands län. En stor andel av de arbetslösa utgörs av personer som har en svagare anknytning till arbetsmarknaden, vilket gör det svårare att nyttja denna resurs. Även om andelen sysselsatta, med undantag för pandemin, utvecklats i en positiv riktning de senaste åren skiljer sig fortfarande andelen sysselsatta mycket mellan olika grupper av människor. Andelen sysselsatta i Västmanlands län ligger också på en lägre nivå än i riket totalt. Andelen företag och offentliga organisation som upplever det som svårt att finna rätt kompetens vid rekryteringar har ökat. Flertalet av länets kommuner hamnar också långt ner på listan när Svenskt Näringsliv rankar kommunernas näringslivsklimat.

Länet har en jämförelsevis hög andel av tillverkande sektor med flera stora och starka globala företag och mindre företag där många är underleverantörer. Det finns vissa skillnader mellan olika kommuner men sammantaget är andelen hög.

Näringslivsstrukturen med länets stora industri har också påverkats av pandemin, svårigheter med globala leveranser och nu även energikostnader. Strukturen ger många styrkor till länet, men innebär också en del utmaningar – främst kopplat till tillväxt av arbetstillfällen.

Västmanland har en effekt- och kapacitetsbrist i energisystemet vilket både påverkar befintligt näringsliv och försvårar för nyetableringar.

6.1.2 Prioriterad utveckling

Länets ekonomiska tillväxt påverkas av ett flertal olika faktorer där Region Västmanland och andra aktörer har rådighet över en delmängd av dessa. Samverkan är centralt och denna bör framöver inriktas på att tydligt fokusera på de faktorer som påverkar förutsättningarna för en god tillväxt. Det är därför också avgörande att det skapas en gemensam och tydlig bild av vilka faktorer som är centrala för att öka tillväxten i Västmanlands län. Att stödja näringslivet i deras arbete för hållbar och grön omställning och utveckling är viktigt för att skapa god ekonomisk utveckling. Detta är också nära kopplat till arbetet att förbättra folkhälsan.

En annan viktig faktor är ökad kunskapsnivå även utanför områden där länet redan står starkt såsom automation, energi, järnväg och välfärdsteknik. Andelen sysselsatta måste öka och i detta är det viktigt att rikta arbetet mot just de grupper där andelen sysselsatta är lägre. För att i högre grad utnyttja potentialen i det outnyttjade arbetskraftsutbud som arbetslösa svarar för är det viktigt att vid sidan av individinriktade

insatser arbeta för att trösklarna till arbetsmarknaden sänks och att arbetsmarknaden breddas på ett sådant sätt att personer med svagare anknytning har en större möjlighet att komma i arbete. En annan viktig faktor är att arbeta för en förbättrad matchning på arbetsmarknaden och tillse att företag och organisationer hittar den arbetskraft de söker. En viktig uppgift för Region Västmanland är att stärka näringslivets förutsättningar i Västmanland. Region Västmanland ska aktivt arbeta för ett bättre näringslivsklimat i länet och underlätta för ökat entreprenörskap i såväl hälso- och sjukvården som i övriga sektorer. Det innefattar såväl upphandlingar som förenklingar. Utvecklingen av nya varor, tjänster, processer och hållbara affärsmodeller kommer vara särskilt viktigt under kommande år.

För att utveckla och bygga ut energisystemet i länet krävs en bred samverkan. Region Västmanland är en samlande kraft i detta, till exempel via Effektforum som samlar länets större aktörer inom energisystemet men även större företag och kommuner samt andra myndigheter. En fördjupad analys av den aktuella situationen i Västmanlands län kommer att tas fram, vilken kommer att bilda grunden för det framtida arbetet.

6.2 Länet ska ha god innovationskraft

6.2.1 Nuläge och utmaningar

Innovation, anpassningsförmåga och kreativitet har en avgörande betydelse för länets förnyelseförmåga och tillväxt. Förmåga att leda innovationsarbeten i företag, inte minst för att ställa om till ökad digitalisering, kommer hjälpa länets företag att stå sig starka i den globala konkurrensen. I nya former av samarbeten finns potential till synergier för innovation, då parter kan lära sig av varandra, nå nya marknader och ta sig an stora frågor tillsammans.

I länet finns relativt goda förutsättningar (kompetens, system, resurser) för innovation i näringslivet. Däremot behövs bättre utväxling, det vill säga kommersialisering och uppskalning av insatser som görs.

Forskning, utveckling, utbildning och innovation, som bedrivs inom Region Västmanland, behövs för att fortlöpande kunna förbättra invånarnas hälsa och livssituation. Under 2020 har en ny forsknings- och innovationsstrategi antagits. I den redovisas Region Västmanlands ambitioner och inriktning, och den ska vara vägledande i kommande beslut och prioriteringar.

6.2.2 Prioriterad utveckling

För att finna och implementera nya lösningar på länets olika samhällsutmaningar behöver inkluderingen i innovationsarbetet öka för både kvinnor och män med olika bakgrund. Även nya angreppssätt och samarbeten mellan verksamheter och sektorer kan leda till olika former av partnerskap och innovationer.

En stark innovationskraft finns inom de områden som fokuseras på arbetet med smart specialisering tillsammans med övriga län i Östra Mellansverige, dvs smart industri, morgondagens energilösningar, hållbar livsmedelsförsörjning och life science/välfärdsteknik. Västmanland har sina främsta styrkor i de två första områdena, där starka miljöer som exempelvis Automation Region, Create, Electrification Hub, Synerleap och Robotdalen finns. Vart och ett av de fyra områdena har potential att

skapa både jobb och bidra till en hållbar tillväxt i länet. Mälardalens universitet är även en central aktör inom området. Region Västmanland ska i sitt arbete präglas av ett forsknings- och innovationsbaserat (Fol) och utvecklande arbetssätt. I det ingår att initiera Fol-insatser för hela verksamheten. Målsättningen är att öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten, öppna för nya och kreativa lösningar inom Region Västmanland samt öka tillväxten i Västmanland.

Region Västmanland ska stärka samarbetet med samarbetspartners där ekonomiskt bidrag ges. Möjligheter att bidra till utveckling av Region Västmanlands egna verksamheter ska sökas.

6.3 Länet ska ha rätt kompetens

6.3.1 Nuläge och utmaningar

I takt med att kunskapsinnehållet på arbetsmarknaden ökar behöver omställningsförmågan i länet stärkas. Bristen på kompetens är en av länets största utmaningar, både inom privat och offentlig sektor och matchningen på arbetsmarknaden måste förbättras. För att kunna ställa om under arbetslivet, byta karriär eller anpassa sin kompetens och vidareutvecklas ställs krav på såväl den enskilde som på företag och samhälle. Möjligheterna till kontinuerlig kompetensutveckling och lärande genom hela arbetslivet behöver stärkas. Det är även viktigt att grundförutsättningarna stärks genom att andelen behöriga till gymnasiet ökar. Idag är det allt för hög andel av ungdomarna på högstadiet som lämnar skolan utan att ha nått rätt behörighet.

6.3.2 Prioriterad utveckling

För att stödja arbetsmarknaden med rätt kompetens behövs en bredd av insatser. För att skapa en gemensam riktning i länets arbete med regional kompetensförsörjning har Region Västmanland, tillsammans med länets kommuner och övriga aktörer, tagit fram en handlingsplan för kompetensförsörjning i länet, Kompetensplan Västmanland, som kommer ligga till grund för prioriteringar av olika insatser.

En annan viktig del i arbetet med kompetensförsörjning är att identifiera och samordna samsamarbetsytor för utbildning och näringsliv. Relevanta kunskapsunderlag är en central utgångspunkt för att kunna påverka utbudet utifrån det regionala arbetslivets behov. Region Västmanland vidareutvecklar därför det regionala analys- och prognosarbetet inom kompetensförsörjningen.

Tärna Folkhögskola ska användas för att utbilda mot arbetsmarknadens behov och erbjuda kurser för grundläggande utbildning.

6.4 Uppdrag

12. Under planperioden ska regionala utvecklingsnämnden, i dialog med regionstyrelsen, leda och utveckla samarbetet för att stärka kompetensförsörjningen i länet.

13. Under planperioden ska regionstyrelsen och samtliga nämnder arbeta för ett bättre näringslivsklimat i Västmanland.

14. Under planperioden ska regionstyrelsen säkerställa att verksamheterna prioriterar utbildning, forskning och innovation i utvecklingsarbetet och arbeta för fler kombinationstjänster.

6.5 Mål och måldokument

Resultatmål

Länet ska ha god ekonomisk utveckling

Länet ska ha god innovationskraft

Länet ska ha tillgång till rätt kompetens

Måldokument

Forsknings- och innovationsstrategi

Regional utvecklingsstrategi – RUS

Affärsplan Västmanland

Kompetensplan Västmanland

7 MÅLOMRÅDE 4: EN EFFEKTIV VERKSAMHET AV GOD KVALITET

Intention: Verksamheter, processer och tjänster som Region Västmanland finansierar och tillhandahåller utförs effektivt, oavsett driftform, med avseende på tillgänglighet/leveranssäkerhet, kvalitet, rätt nivå och god hushållning av resurserna.

7.1 Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet*Hälso- och sjukvård***7.1.1 Nuläge och utmaningar**

God tillgänglighet skapar förtroende och trygghet, men det krävs också att vården är av god kvalitet och smidigt utformad, bland annat med välfungerande e-tjänster. Detta är utgångspunkter i de förbättringsarbeten som bedrivs för att korta väntetider som är för långa och öka tillgängligheten där den behöver förbättras. Fokus har ökat på flöden där hälso- och sjukvården utformas så att kompetensen hos både patient och vårdpersonal tas tillvara optimalt. Förbättrad tillgänglighet ska utformas med respekt för prioriteringsordningen³; det är behovet som ska vara styrande.

Det är en stor utmaning att behovet av barn- och ungdomspsykiatrisk vård fortsätter att öka, trots att fler besök än någonsin genomförs. Arbetet med att skapa en tydlig väg in i vården för denna grupp pågår med hög prioritet.

Den nya satsning som görs med planerade operationer i Sala för att förbättra flöden och minska köer ska följas upp kontinuerligt i relation till den samlade operationsverksamheten.

7.1.2 Prioriterad utveckling

Att korta vårdköerna och att stabilisera bemanningen med rätt kompetens är prioriterat.

Det löpande arbetet med att förbättra tjänster och arbetssätt ska fortsätta. Utvecklingsinsatser som utgår från patientfokus, helhetssyn och ökad flödeseffektivitet ska prioriteras så att invånarna erbjuds tjänster av rätt kvalitet på effektivast möjliga sätt. Det kräver prioriteringar och vid behov omfördelning mellan verksamheter och vårdnivåer. Det kräver även omfördelning från reaktiva till proaktiva insatser av både främjande och förebyggande karaktär. Dessutom behövs metodutveckling för att finna arbetssätt som leder till bibehållen hälsa och senarelagd ohälsodebut.

Nya arbetssätt som är långsiktigt hållbara ska prövas, utvecklas och följas upp för att säkerställa att en reell förbättring och effektivisering skett.

Inom barn- och ungdomspsykiatri ska köerna kortas och det växande vårdbehovet mötas. Fler ska få hjälp i ett tidigt skede, och fler ska också kunna få hjälp via digital

³ Prioriteringar inom hälso- och sjukvården (prop. 1996/97:60), beslutad av riksdagen 1997. Prioriteringsordningen anger tre principer för prioriteringar: - *människovärdesprincipen*, alla människor har lika värde och samma rätt oberoende av personliga egenskaper och funktioner i samhället, - *behovs-solidaritetsprincipen*, resurserna bör fördelas efter behov och man bör särskilt värna om att svaga gruppers behov tillgodoses, - *kostnadseffektivitetsprincipen*, vid val mellan olika verksamheter eller åtgärder bör en rimlig relation mellan kostnader och effekt, mätt i förbättrad hälsa och förhöjd livskvalitet eftersträvas.

vård. Regionen ska utveckla samarbetet med länets skolor, elevhälsan och socialtjänst. Under planperioden ska regionen utreda ett införande av Lagen om valfrihet inom BUP.

Det är prioriterat att dimensionera barn- och ungdomspsykiatri i syfte att förbättra tillgängligheten, samt att förenkla vägen in till vården för barn och unga med psykisk ohälsa, och för verksamheten att möta patienterna på rätt vårdnivå. Under lång tid har väntetiderna till 1177 på telefon varit för långa. En pågående genomlysning av 1177 på telefon ska utmynna i konkreta förslag för att utveckla 1177 och leda till kortare svarstider för västmanlänningarna.

Vårdgarantienhetens bidrag till ökad tillgänglighet ska utvecklas i syfte att öka regionens produktivitet, säkerställa att fler västmanlänningar får vård i tid och underlätta patientens kontakt med vården. Konstruktiva krafter ska nyttjas för att öka tillgänglighet och kvalitet i vården för västmanlänningarna. Regionen ska därför öppna upp för fler entreprenörer inom hälso- och sjukvården och stärka samarbetet med andra regioner.

Tandvård

7.1.3 Nuläge och utmaningar

Tandhälsan i Västmanland har historiskt speglat rikssnittet. Den har förbättrats kraftigt de senaste 25 åren men trots det finns det fortfarande skillnader i tandhälsa och tandvårdskonsumtion mellan olika grupper i befolkningen. Skillnaden förklaras av levnadsvanor och socioekonomiska faktorer.

Regionens folktandvård inom allmäntandvård finns i alla kommuner och kan erbjuda invånare god tillgänglighet i form av närhet till klinik och öppettider som passar majoriteten av patienterna. Regionens specialisttandvård finns samlad i Västerås.

Utmaningen är att framtidssäkra tandvårdens tillgänglighet för länets invånare i syfte att skapa en god tandhälsa i Västmanland. Bemanningen inom tandvården är den primära utmaningen för att kunna hjälpa patienterna. De senaste åren har det skett ett generationsskifte. Idag är drygt 20 procent av tandläkarna inom Folktandvården Västmanland AB nyutexaminerade tandläkare som behöver handledning och knappt 10 procent av tandläkarna går i pension inom fem år. Tandvården karakteriseras av hård konkurrens om patienter och tandvårdspersonal.

7.1.4 Prioriterad utveckling

Tandvården fortsätter utvecklingen med att ge förebyggande åtgärder och information på kliniker vid patientmöten. I skolor och förskolor ges tandhälsolektioner för att ge munhälsoinformation samt lära barn och unga hur man själv borstar sina tänder på bästa sätt. Vid familjecentralen på Vallby, Västerås, har en "Tandvårdshörna" startats för att träffa de föräldrar som kommer dit och ge munhälsoinformation och stöd på plats. Projekt med tandborstning inom förskoleverksamheten har startats med mål att varje barn får öka sin fluoridintäcksförsel till tänderna för att bromsa kariesutvecklingen genom tandborstning med fluoridtandkräm. Ett annat prioriterat område är att utveckla samarbetet mellan tandvård och hälso- och sjukvård för att kunna erbjuda en vård som baseras på samsyn. Detta gäller de yngre barnen samt äldre och sköra personer.

Den fortsatta utvecklingen av digitala system för tandvården för att få en mer effektiv och patientsäker hantering av remisser, läkarintyg, patientuppgifter mellan offentlig och privat tandvård och hälso- och sjukvård med kommunerna är också ett prioriterat utvecklingsområde.

Kollektivtrafik

7.1.5 Nuläge och utmaningar

Pandemin har haft en stor påverkan på kollektivtrafiken med effekter i form av kraftigt minskat resande, samtidigt som utbudet har upprätthållits. Under år 2022 har dock resandet återhämtat sig till stor del, men ligger fortfarande på en lägre nivå än under år 2019. En större utmaning är att få robusthet inom trafiken och då framför allt inom tågtrafiken. Under år 2022 har antalet inställda tågturer legat på en alltför hög nivå. För att öka marknadsandelen behöver insatser genomföras för att få tillbaka resenärer samt attrahera nya inom den allmänna kollektivtrafiken. Samordning av samhällsbetalda resor fortsätter.

Inom kollektivtrafiken ger digitaliseringen möjlighet till smarta lösningar på bussar och tåg som i sin tur gör det mer attraktivt som färdmedel. Nya bussar och tåg ger ökad tillgänglighet för resenärer med funktionsnedsättning. Under år 2022 har ett nytt realtidsinformationssystem implementerats som ger resenären information i realtid när bussen kommer samt information om eventuella trafikstörningar. Utvecklingsinsatser fortsätter att genomföras för att förenkla för kunden att köpa biljetter. Under hösten år 2022 infördes möjligheten att betala och lägga en bussbiljett direkt på sitt betalkort. I dagsläget fungerar det för en vuxenbiljett samt inomkommunalt. Funktionen behöver utvecklas att fungera för fler biljettyper.

7.1.6 Prioriterad utveckling

Barriären att börja resa med kollektivtrafiken ska vara låg. Det innebär att det ska vara enkelt att förstå när och hur en resa kan genomföras. Kollektivtrafiken i Västmanland ska vara robust och tillförlitlig. Teknikutvecklingen ska beaktas i arbetet för framtidens kollektivtrafik.

Det ska vara enkelt att köpa biljett och förstå vad resan kostar även för resenärer som är ovana eller sällan använder kollektivtrafiken i Västmanland. Såväl före som under resan ska det finnas tydlig och relevant information. Kollektivtrafikens miljöer ska vara inbjudande och uppfattas som trygga och säkra.

Utveckling av försäljningskanaler är högt prioriterad. Mobiltelefon och betalkort kommer i allt större utsträckning bli huvudsakliga biljettbärare.

7.2 Verksamheten ska bedrivas på rätt nivå

7.2.1 Nuläge och utmaningar

Vårdens utveckling har gått in i en ny fas. Samtidigt med en ökande specialisering och styrning mot evidensbaserade metoder sker en förflyttning mot gränsöverskridande samverkan. Nära vård i Västmanland innebär en kraftsamling kring olika patientgrupper där invånaren, utifrån sitt behov och förutsättningar, ska erbjudas vård och stöd med närhet, kvalitet och tillgänglighet.

Tidigare, mer avgränsade, omställningsförsök mot vård på rätt nivå med en förstärkt primärvård som bas, tjänar som lärande exempel på utmaningarna med omstruktureringar som syftar till ett mer effektivt resursutnyttjande.

Genom samordning av resurserna ska den enskilde erbjudas en sammanhållen vård på ett effektivt och tryggt sätt. Digitala och mobila lösningar och korrekt lättillgänglig dokumentation, gemensamt med kommunerna, är förutsättningar som prioriteras. Regionens samlade hälso- och sjukvårdsförvaltning syftar till att stödja flexibla och gränsöverskridande arbetssätt. Under planperioden fortsätter arbetet med att bygga upp en robust hälso- och sjukvårdsorganisation där den nära vården kompletteras med specialistvård av god kvalitet. Samverkan och samarbetet med kommunerna fortsätter att utvecklas.

Nivåstrukturering och kunskapsstyrning ställer stora krav på samverkan framför allt inom Sjukvårdsregion Mellansverige. Nationellt kommer det inledas ett samarbete för ökad samverkan i fler regionala centrum likt dagens regionala cancercentrum. Region Västmanland ska här ta en aktiv roll och bidra till önskad utveckling.

Behovet av sjukvård förändras över tid kopplat till demografi, hälsoutveckling samt medicinska och tekniska möjligheter. Samverkan inom sjukvårdsregionen blir allt viktigare i takt med en ökad nivåstrukturering.

Behovet av moderna och ändamålsenliga lokaler är stort och en omfattande planering av nya vårdbyggnader pågår. I Västerås pågår ett stort arbete med att uppföra det nya akutsjukhuset och i Sala har den nya sjukvårdsbyggnaden invigts under 2022. Beslut är fattat om att modernisera lokalerna i Fagersta, och lokalförsörjningsplanen för Köping kommer behöva ses över för att få ändamålsenliga lokaler efter verksamhetens behov.

Den strukturella förändringen av vården till mer nära vård, leder till förändrade behov av lokaler, byggnader och servicerelaterade tjänster. Vidare sker en utveckling av digital teknik och kommunikation som också påverkar den framtida vårdens organisation, lokalbehov och arbetssätt.

Pandemin och förändrade arbetssätt på distans har bidragit till diskussioner om lokaler. Mer arbete kommer troligen ske på distans framöver och behovet av kontorslokaler förändras.

7.2.2 Prioriterad utveckling

Nedan beskrivs viktiga och väl grundade principer för utvecklingen av framtidens hälso- och sjukvård. För att säkerställa att detta arbete sker koordinerat och i samma riktning över tid, är en förutsättning att det finns en gemensam bild av utvecklingen av hälso- och sjukvården – i hela systemet, i allt från arbetssätt till utbud och vårdnivåer. Den strategiska utvecklingen och målbilden för hälso- och sjukvården i Region Västmanland behöver därför beskrivas, baserat på befintliga strategiska dokument och kunskap kring nya arbetssätt, omvärldsfaktorer, förväntad demografisk utveckling, förändringar i sjukdomspanorama, behandlingsmöjligheter med mera.

Region Västmanland ska, tillsammans med andra aktörer och primärt med kommunerna, arbeta över gränserna med kedjan av händelser som leder till sjukvårdsbehov. Ett sådant "uppströmsarbete" där oönskat utfall, till exempel insjuknande eller behov

av vårdinsats, förebyggs genom tidiga insatser ger förutsättningar för vård av hög kvalitet och god effektivitet. Såväl insatser som resurser behöver flyttas uppströms för att möta invånarnas behov på ett så tidigt stadium som möjligt.

Arbetet med nära vård berör hela hälso- och sjukvården, och är ett nyckelområde i omställningen till framtidens hälso- och sjukvård. Målet är att skapa en resurseffektiv och bättre koordinerad vård som präglas av helhetssyn och kontinuitet, där patientens och närståendes resurser tas tillvara. Den viktigaste delen i omställningen är att säkerställa en välfungerande primärvård i linje med den nationella inriktningen. För att åstadkomma detta i regionen behövs en ambitionshöjning och en stegvis utveckling.

Primärvården ska vara navet i hälso- och sjukvården. Vårdcentralernas uppdrag ska reformeras och inriktningen är ett definierat basuppdrag med tilläggsuppdrag. Det nya programmet ska ha fokus på ökad valfrihet, bättre förutsättningar för vårdcentralerna i hela länet samt kvalitetsuppföljning.

Specialistsjukvården måste hitta nya arbetssätt som kan förbättra och effektivisera omhändertagandet av patienter med kroniska sjukdomar i omställningen till framtidens nära vård. Med rätt insatser i öppenvård och i patientens hem, kan försämring av patientens tillstånd undvikas eller fångas tidigt vilket kan förebygga inläggning på sjukhus. Det kräver ett gott samarbete med primärvård och kommunal vård, samt ökade mobila resurser.

En viktig del i omställningen handlar om ett förändrat förhållningssätt, där vården behöver bli mer personcentrerad. Det innebär att se den enskilda personen; att involvera och anpassa efter individens behov och förutsättningar. Införande av patientkontrakt är en del i vårdens personcentrering. En annan del är att följa och ta del av de möjligheter som finns inom medicinteknik, där patienten med stöd av hjälpmedel för egenvård kan få mer ansvar och kontroll över sin egen vårdssituation.

Digitala verktyg som anamnes- och triageringstjänster, egenmonitorering och video-besök kan bidra till omställningen och en effektivisering av sjukvården om de används rätt. Den digitala ingången till 1177 ska marknadsföras som förstahandsvalet för dem som är digitala. Parallellt bör man se över hur servicen till icke-digitala invånare kan förbättras och förenklas. Införandet av regionens journalsystem i länets kommuner ger förutsättningar för ett enklare och säkrare informationsutbyte, vilket är en förutsättning för omställningen till framtidens nära vård.

Utvecklingsarbetet ska leda till avsedda effekter så att invånarna fortsatt kan erbjudas en trygg och säker vård. Rådande kostnadsökningstakt i vården är inte hållbar och tillsammans med det förändrade samhällsekonomiska läget är situationen utmanande. Omställningen till framtidens hälso- och sjukvård behöver intensifieras och beskrivna effekter av nära vård och andra åtgärder inom hälso- och sjukvården ska uppnås och redovisas.

För att säkerställa förutsättningar för att bedriva en modern och effektiv specialistvård utifrån befolkningens behov planeras ett nytt akutsjukhus i Västerås, NAV. Planeringen sker för att möjliggöra och bidra till förändrade arbetssätt för hälso- och sjukvården genom lokalmässiga förutsättningar och införande av ny teknologi. Plane-

ringen av akutsjukhuset ska säkerställa en framtida förmåga att ställa om till förändrade krav på och effekter av utveckling av specialistvården. Ett exempel på detta är att på ett flexibelt sätt kunna ställa om vården för framtida vårdbehov genom att utforma generella vårdavdelningar.

Baserat på den strategiska utvecklingen av framtidens hälso- och sjukvård i Region Västmanland skapar regionen en helhetsbild över den framtida fastighetsutvecklingen och de investeringar som krävs, både i det befintliga fastighetsbeståndet och behovet av nya lokaler.

Ett fortsatt viktigt arbete framöver är robusthet, lagernivåer och nationell samverkan kring beredskapsfrågor.

Rättspsykiatri i Västmanland behöver fortsätta att arbeta för att möta patienten på rätt vårdnivå, särskilt i slutet av behandlingen då återanpassningen till samhället ska genomföras.

Samverkan och samarbete är avgörande faktorer i det framtida utvecklingsarbetet inom vården och för det regionala utvecklingsuppdraget, inte minst med kommunerna i länet. Samverkan behöver även omfatta det hälsofrämjande arbetet för att omställningen till en nära vård, mindre vårdbehov och att fler proaktiva insatser ska bli en realitet.

Regionen har en positiv inställning till entreprenörskap och ska där det bedöms lämpligt söka samarbete med andra vårdgivare utifrån kvalitet, tillgänglighet och effektivitet.

7.3 Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet

Hälso- och sjukvård

7.3.1 Nuläge och utmaningar

Hälso- och sjukvårdens samlade kvalitetsarbete, inklusive patientsäkerhetsarbete, drivs utifrån nationella och lokala riktlinjer, och med hänsyn till de strukturer som etableras inom den nationella modellen för kunskapsstyrning, för att ständigt uppnå bättre resultat och högre säkerhet för patienterna.

Utveckling av patientsäkerhetsarbetet följer den regionala handlingsplanen för ökad patientsäkerhet 2021-2024 som bygger på den nationella handlingsplanen.

Regionen stödjer arbetet med kunskapsstyrning genom att bygga upp den lokala strukturen och delta i sjukvårdsregionala och nationella strukturer.

Region Västmanland står sig väl i nationella kvalitetsjämförelser. Inom vissa områden finns förutsättningar för att behålla och utveckla spetsverksamheter.

All verksamhet ska vara jämlik och jämställd. Det arbete som pågår kring jämställdhetsintegrering fortsätter.

7.3.2 Prioriterad utveckling

Genom att ständigt följa resultat, sätta tydliga mål och utvärdera arbetssätt skapas ständiga förbättringar. Under planperioden ska det systematiska kvalitetsarbetet lyf-

tas fram och följsamhet till nationella riktlinjer samt personcentrerade och sammanhållna vårdförlopp förbättras. Inom ramen för detta kan jämlikhetsanalyser stödja arbetet att reducera skillnaderna i hälsa, vård och behandling. Arbetet med den långsiktiga traumavården, den medicinska kvaliteten och samarbetet gällande äldres hälsa och vård ska stärkas.

Regionen ska delta i det nationella arbetet med kvinnosjukvård och arbeta för en stärkt förlossningsvård i Västmanland.

Regionen ska fortsätta utveckla primärvårdsprogrammet för att stödja utvecklingen av nära vård och stärka samverkan med kommunerna. Primärvårdsprogrammet ska främja ett omhändertagande av individen på rätt vårdnivå. En sömlös vård eftersträvas där hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatser är en naturlig del av vårdkedjan.

Åtgärder ska vidtas för att förbättra och utveckla arbetssätt och tjänster så att hälso- och sjukvårdsvårdspersonal i ökad utsträckning använder sin arbetstid till kärnuppdrag. Ett särskilt fokus i det arbetet ska riktas mot bristkompetenser.

Tandvård

7.3.3 Nuläge och utmaningar

Tandvårdens samlade kvalitetsarbete, inklusive patientsäkerhetsarbete, drivs utifrån nationella och lokala riktlinjer, och med hänsyn till de strukturer som etableras inom den nationella modellen för kunskapsstyrning, för att ständigt uppnå bättre resultat och högre säkerhet för patienterna.

En utvecklad nationell, regional och lokal kunskapsstyrning pågår. Regionen stödjer arbetet med kunskapsstyrning genom att bygga upp den lokala strukturen och delta i tandvårdsregionala och nationella strukturer.

All verksamhet ska vara jämlik och jämställd.

7.3.4 Prioriterad utveckling

Genom att ständigt följa resultat, sätta tydliga mål och utvärdera arbetssätt skapas ständiga förbättringar. Under planperioden ska det systematiska kvalitetsarbetet lyftas fram och följsamhet till nationella riktlinjer förbättras.

Utvecklingen inom verksamhetsområdet ställer krav på investeringar i kompetensutveckling, ny teknologi och arbetsmiljö. Regionen ska bidra till att trygga långsiktig personalförsörjning. Kompetensförsörjning inom tandvården är en utmaning för att kunna möta invånarnas framtida behov.

Kollektivtrafik

7.3.5 Nuläge och utmaningar

Brister i infrastruktur, brist på fordon och personal inom tågtrafiken har under de senaste åren medfört trafikstörningar och inställda turer. Kapacitetsbrist, främst i högtrafik, har inneburit längre restider på vissa sträckor. När det gäller Mälardalstrafikens och TIB:s områden finns stora utmaningar. Störst är problematiken i tågtrafiken vilket även kommer påverka kommande år.

7.3.6 Prioriterad utveckling

I samverkan med Trafikverket behöver kapacitetsbrister i infrastrukturen när det gäller tågtrafiken åtgärdas, vilket omfattar allt ifrån mindre åtgärder av trimningskaraktär till större såsom utbyggnad av mötesspår och dubbelspår. I samverkan med Västerås stad är det prioriterat att arbeta för ökad framkomlighet inom busstrafiken.

För att höja kvaliteten i trafikutbudet och robustheten i trafiksystemet förnyas fordonsslottan successivt genom införande av nya tåg och bussar.

Punktlighet och regularitet kommer att få en mer framträdande roll i uppföljning av kollektivtrafikens verksamhet.

Regional utveckling och samverkan

7.3.7 Nuläge och utmaningar

De utmaningar länet står inför rör flera politiska områden och kan inte klaras av en enskild aktör eller organisation. Enligt lagen (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar och förordningen (2017:583) om regionalt tillväxtarbete har Region Västmanland ansvaret för det regionala utvecklingsarbetet i Västmanlands län. I det ansvaret ligger även att utarbeta och fastställa en strategi för länets utveckling, den regionala utvecklingsstrategin (RUS) som beskriver länets utmaningar. Region Västmanland ska även samordna insatser för genomförandet av strategin. Samverkan är centralt för att länets aktörer tillsammans ska kunna bidra med kunskap och kompetens för att nå framgång.

7.3.8 Prioriterad utveckling

För att nå regional utveckling krävs samverkan och dialog, både inom och utanför länet. Det krävs också nya arbetssätt och en god förmåga att kraftsamla kring prioriterade områden som identifierats i den regionala utvecklingsstrategin.

Region Västmanlands ansvar är att samordna och leda denna samverkan inom ramen för den regionala utvecklingsstrategin både inom Region Västmanland och tillsammans med länets kommuner och andra intressenter.

7.4 Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna

Hållbarhet

7.4.1 Nuläge och utmaningar

Regionens hållbarhetsarbete tar sin utgångspunkt i Agenda 2030 som beskriver att ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet är ömsesidigt beroende av varandra. Regionens identifierade betydande miljöaspekter är avfall, energianvändning, finansförvaltning, läkemedel, resurser och inköp, samt transporter.

Gällande det sociala hållbarhetsperspektivet med fokus på mänskliga rättigheter är den ojämlika och ojämställda hälsan en utmaning. Regionen behöver också säkra utsatta och underrepresenterade gruppers tillgång till och delaktighet i regionens verksamheter. Genom att tillgänglighetssäkra tjänster och information gagnas inte bara personer med funktionsnedsättning, utan alla invånare. Det är också viktigt med utbildning och kunskapshöjande insatser.

För att nå framgång i hållbarhetsarbetet krävs bland annat ett ökat fokus på cirkulära material- och produktflöden, samt att integrera miljöperspektivet och anpassningar till klimatförändringar i regionens arbete för robusthet och resiliens⁴. Arbetet för mänskliga rättigheter och ett barnrättsbaserat arbetssätt behöver vidareutvecklas och systematiseras. Ett årligt barnbokslut ska göras som en integrerad del i regionens hållbarhetsredovisning. Som undertecknare av den europeiska deklarationen för jämställdhet på lokal och regional nivå (CEMR-deklarationen) förväntas regionen arbeta aktivt med jämställdhetsintegrering.

7.4.2 Prioriterad utveckling

Regionens hållbarhetsarbete styrs av hållbarhetsprogrammets mål om Hållbara inköp och resurseffektivitet; Jämlikhet och jämställdhet; Klimat; Tillgänglighet och delaktighet; Biologisk mångfald och giftfri miljö. Hållbarhetsarbete bygger på att alla delar av organisationen bidrar. Arbetet med hållbarhetsintegrering handlar till stor del om att förändra synsätt, arbetssätt och beteenden. Förutsättningarna att utveckla och systematisera arbetet med social hållbarhet och mänskliga rättigheter ska stärkas. Kunskapen om hbtqi+-frågor och andra perspektiv inom mänskliga rättigheter behöver förbättras, vilket bland annat innefattar utbildningsinsatser. För att leva upp till Tillgänglighetsdirektivets⁵ krav behöver också fortsatta insatser genomföras för att öka tillgängligheten till regionens digitala tjänster och information. Regionens verksamheter behöver även utveckla ett mer systematiskt arbete med våldsfrågor (mäns våld mot kvinnor, våld i nära relationer och hedersrelaterat våld och förtryck samt prostitution) som inkluderar de mest utsatta grupperna (som till exempel barn, Hbtqi+ personer, äldre och personer med funktionsnedsättning) och som ger möjlighet att upptäcka, ge råd och stötta i tid.

Regionen ska fortsätta sitt arbete med att minska det ekologiska fotavtrycket och minimera verksamhetens negativa miljöpåverkan. Under planperioden ska insatser kopplade till cirkularitet och förutsättningar för mer hållbara resor för medarbetarna i den egna organisationen prioriteras. Som kund och investerare tar Region Västmanland ansvar genom att ställa hållbarhetskrav vid inköp, investeringar och finansiella placeringar.

Digitalisering

7.4.3 Nuläge och utmaningar

Regionen genomför en satsning på digital teknik för att utveckla sina tjänster och samtidigt möta befolkningens behov och efterfrågan på digitala lösningar. Syftet med digitaliseringen inom regionens verksamheter är att åstadkomma en ökad tillgänglighet, resurseffektivitet och kvalitet.

Regionen ska dra nytta av den snabbare utvecklingstakt som pandemin drivit fram, och säkerställa att de digitala tjänster som kommit på plats och i drift permanentas

⁴⁴ Resiliens förklaras av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, som "förmågan att stå emot och klara av en förändring, samt återhämta sig och vidareutvecklas".

⁵ Direktiv (EU) 2019/882 om tillgänglighetskrav för produkter och tjänster.

[www.regeringen.se : Genomförande av tillgänglighetsdirektivet](https://www.regeringen.se/Genomforande-av-tillganglighetsdirektivet)

och fortsätter användas och utvecklas, samt att IT-miljön är tillgänglig, robust och säker.

Genom att involvera invånare och patienter i de digitala tjänster som regionen erbjuder uppnås såväl en delaktighet som möjlighet till ökad effektivitet. En förutsättning för att invånare, patienter och medarbetare ska vilja nyttja de digitala tjänster som regionen erbjuder och dela den information som krävs, är att verksamheten har en hög medvetenhet om värdet av den information som hanteras, samt hanterar den på ett säkert sätt.

7.4.4 Prioriterad utveckling

Region Västmanland ser digitalisering som verksamhetsutveckling med stöd av digitala lösningar. Genom sådan digitalisering stöds nya arbetssätt och tjänster som leder till ökad tillgänglighet, resurseffektivitet och kvalitet. Målet är att skapa effektivare lösningar för såväl invånare, medarbetare och samarbetspartners.

Exempel på sådana initiativ är utökad användning av *digitala vårdmöten* samt *digital triagering* och *anamnes*. Ytterligare exempel på tjänster som kan frigöra tid och bidra till ökad kvalitet är *digitala kallelser* samt *automatisk överföring av information till kvalitetsregister*. Parallellt med införandet av nya digitala tjänster, fokuseras på att säkerställa att regionens digitala miljö och tjänster är tillgängliga, robusta och säkra.

Beredskap och säkerhet

7.4.5 Nuläge och utmaningar

Erfarenheterna från pandemin och ukrainakriget är många och kan komma att bli fler. En viktig del handlar om regionens beredskap och materielförsörjning och hur dessa delar ska säkras och förbättras i ett framtidsperspektiv. Arbetet med att förstärka materialuthålligheten pågår både på den regionala nivån och tillsammans med parterna i varuförsörjningssamarbetet. Tidigare har den lokala uthålligheten avseende personlig skyddsutrustning tillfälligt ökat från 10 dagar till 6 månader. Planering för hur dessa samhällsviktiga frågor ska hanteras fortsätter att prioriteras.

Förbättringen av regionens säkerhetskultur fortsätter vara en viktig fråga. Ett prioriterat område är brandsäkerhet där arbetet med organisatoriska och byggnadstekniska åtgärder pågår för att säkerställa lagefterlevnad och ändamålsenliga rutiner.

De senaste åren har arbetet med att stärka regionens arbete med det civila försvaret intensifierats. Målet för det civila försvaret är bland annat att ha förmåga att värna civilbefolkningen, säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna, bidra till att stärka samhällets förmåga att förebygga och hantera svåra påfrestningar på samhället i fred. En utgångspunkt är att hälso- och sjukvården vid krig bör ha kapacitet att utföra sådan vård som inte kan anstå.

7.4.6 Prioriterad utveckling

För att förebygga risk för framtida bristsituation (materiel, skyddsutrustning, lagerhållning mm) som under den initiala fasen av pandemin, ska kunskapsläget uppdateras och sammanställas inför fortsatt arbete avseende samhällsviktig beredskap.

Åtgärder behöver vidtas för att öka regionens robusthet och resiliens och förebygga risk för framtida bristsituation avseende materiel, skyddsutrustning, lagerhållning

med mera. Arbetet ska bedrivas i samverkan med aktörer på såväl lokal som regional och nationell nivå och med särskild uppsikt på hur varuförsörjningen utvecklas.

Arbetet fortsätter med att förbättra organisationens säkerhetskultur med prioritering av utveckling av brandsäkerhetsarbetet.

Beredskapen för regionens hälso- och sjukvård och dess förmåga vid särskilda händelser, extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap behöver förstärkas. En god krisberedskap baseras på en väl fungerande ordinarie verksamhet som kan ta höjd för särskilda händelser, extraordinära händelser i fredstid och vid höjd beredskap. Planering, resurser och organisation som finns i vardagen och för krisberedskap bör utgöra grunden för den fortsatta planering och de åtgärder som krävs för att stärka det civila försvaret.

Regionens pandemiplan ska uppdateras så att regionen står väl rustad inför framtiden.

Regionen ska aktivt arbeta för att öka regionens och länets beredskap och för att Västerås flygplats blir en beredskapsflygplats.

7.5 Uppdrag

Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet

15. Under planperioden ska regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att åtgärder genomförs i syfte att uppnå målen i riktade och prestationsbaserade statsbidrag och andra överenskommelser.

16. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att fler patienter får vård inom vårdgarantins gränser, att köerna till telefonrådgivningen 1177 kortas och att belägningsgraden på vårdplatserna hålls på en nivå som minimerar överbeläggningar och antal utlokaliserade patienter.

17. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden utveckla vårdgarantienhetens verksamhet. Fler verksamheter ska använda vårdgarantienhetens tjänster och fler patienter ska känna till och nyttja verksamheten.

Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå

18. Under 2023 ska hälso- och sjukvårdsnämnden, i dialog med regionstyrelsen, ta fram förslag på strategisk utveckling av framtidens hälso- och sjukvård i Region Västmanland.

19. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att arbetet med förflyttning mot en nära vård framskrider och konkretiseras samt att effekthemtagningar kontinuerligt realiserar.

20. Under 2023 ska regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden utreda och ta fram förslag på verksamheter som lämpar sig för LOU eller LOV.

21. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden omarbota formerna för primärvårdprogrammet och programmet utvecklas med inriktningen ett basuppdrag och tilläggsuppdrag och skapa förutsättningar för fast namngiven läkare, kontinuitet, fler vårdcentraler och för utveckling mot en god och nära vård.

22: Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden låta utvärdera enheten för planerade operationer i Sala utifrån ekonomi, arbetsmiljö och påverkan på övriga operationsverksamheter.

Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet

23. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden utveckla vården för personer som utsatts för sexuellt våld.

24. Under planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden delta i det nationella arbetet med kvinnosjukvård och arbeta för en stärkt förlossningsvård i Västmanland.

Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna.

25. Under planperioden ska regionstyrelsen ta fram mål för regionens uthållighet och öka Västmanlands förmåga att hantera särskilda händelser i fredstid och vid höjd beredskap.

26. Under 2023 och hela planperioden ska hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att förvaltningen och dess verksamheter vidtar åtgärder för en kostnadsutvecklingstakt som understiger intäkternas utveckling i syfte att nå långsiktig balans mellan verksamhet och finansiering.

27. Under 2023 ska hälso- och sjukvårdsnämnden säkerställa att förvaltningen vidtar åtgärder för att förbättra och utveckla arbetssätt och tjänster så att hälso- och sjukvårdspersonal i ökad utsträckning använder sin arbetstid till kärnuppdraget.

28. Under 2023 ska regionstyrelsens och samtliga nämnders förvaltningar effektivisera administrationen och förbättra arbetssätt och tjänster för att uppnå ökad effektivitet och sänkt kostnadsökningstakt för sin förvaltning och därmed för hela Region Västmanland.

29. Under 2023 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder vidta åtgärder för att minska administrativt merarbete till följd av politiska beslut.

30. Under 2023 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder ta fram förslag på intäktsökningar för regionen och arbeta för att öka regionens intäkter.

31. Under planperioden ska regionala utvecklingsnämnden aktivt arbeta med att identifiera och öka extern finansiering av kultur i Västmanland samt tydliggöra kopplingen mellan kultur och hälsa.

32. Under planperioden ska regionala utvecklingsnämnden och kostnämnden främja regional matproduktion.

33. Under planperioden ska regionstyrelsen arbeta för en effektiv energiförbrukning och vidta åtgärder för att minska regionens energikostnader.

34. Under planperioden ska regionala utvecklingsnämnden stimulera lokal elproduktion.

35. Under 2023 och kontinuerligt under hela planperioden ska regionstyrelsen och samtliga nämnder använda modellen för effekthemtagning vid investeringar och i samband med nya arbetssätt. Effekthemtagningarna ska realiseras.

7.6 Mål och måldokument

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

Måldokument

Framtidens hälso- och sjukvård 2030

Primärvårdsprogram

Trafikförsörjningsprogram för kollektivtrafik

Regional kulturplan

Hållbarhetsprogram 2023-2030

Digitaliseringsstrategi 2021--2024

Regional utvecklingsstrategi – RUS

8 MÅLOMRÅDE 5: STOLTA OCH ENGAGERADE MEDARBETARE OCH UPPDRAGSTAGARE

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

8.1 Medarbetare**8.1.1 Nuläge och utmaningar**

En av regionens största utmaningar är kompetensförsörjningen som består av att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. I hälso- och sjukvården återfinns yrkesområden med bristande tillgång på kompetens. Den demografiska utmaningen är också en försvårande faktor när färre förväntas ta hand om fler och försörjningskvoten ökar. Genom ett strukturerat arbetssätt identifieras kompetensbehov och insatser prioriteras för att stärka regionens gemensamma kompetenssammansättning.

Konsekvenserna av de senaste årens arbetssituation under pandemin har påverkat regionen som arbetsgivare på flera sätt. Den långvarigt höga arbetsbelastningen och varierande möjlighet till återhämtning riskerar att leda till ökad ohälsa, sjuknärvaro och korttids- samt sjukfrånvaro.

Som en del i att vara en attraktiv arbetsgivare och bidra till egen kompetensförsörjning så erbjuder Region Västmanland under vissa förutsättningar lön under studier. Detta för att behålla och utveckla medarbetare och samtidigt möta invånarnas behov av hälso- och sjukvård. Det sker genom en satsning inom ramen för Investera för framtiden (IFF).

Utmaningarna i regionens verksamheter ser olika ut och riktade insatser kommer att behöva genomföras utifrån identifierade behov och förutsättningar. Regionens arbete för att nå en hållbar och självständig bemanning fortsätter med det tydliga målet att minska andelen hyrpersonal och investera i den egna personalstyrkan.

De långsiktiga satsningarna på chef- och ledarutveckling fortsätter och har resulterat i ökade möjligheter till kompetensutveckling både på individ- och gruppnivå. För att identifiera vilka övriga insatser som behöver genomföras för att förbättra förutsättningarna för organisationens chefer och ledare, pågår olika former av nulägesinventering.

8.1.2 Prioriterad utveckling

Regionen ska steg för steg utvecklas till en mer attraktiv arbetsgivare.

Det strukturerade arbetssättet med kompetensförsörjning ska fortsätta och förflyttningen mot god och nära vård stöttas ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Kompetensmodellen inom hälso- och sjukvården ska utvärderas och nya anställnings- och ersättningsformer prövas. Fler kombinationstjänster ska möjliggöras i syfte att stärka kopplingen mellan forskning och verksamhet. Regionen ska stötta medarbetare i deras praktiska träning, vidareutbildning och specialistutbildning. Samarbetet med MDU ska stärkas. Andelen tid som medarbetare inom hälso- och sjukvården ägnar sig åt icke värdeskapande arbetsuppgifter ska minska.

Utifrån behov och resurser ska intresse och behov bland länets vårdaktörer och kommuner för gemensam språkutbildning i svenska för vårdens medarbetare, med fokus framför allt på äldres vård, undersökas.

Regionen ska fortsätta sitt arbete med att utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats och aktivt minska sjukskrivningstalen genom riktat stöd till arbetsplatser och medarbetare. Åtgärder för att förbättra såväl chefers som medarbetares arbetsmiljö är prioriterade.

Regionens arbete för att nå en hållbar och självständig bemanning ska fortsätta. Målsättningen är att hyra vid arbetstoppar och tillfälliga vakanser och att kostnadsandelen för inhyrd personal inte ska överstiga 2 procent av de egna personalkostnaderna.

Chef- och ledarskap är en förutsättning för en gynnsam organisatorisk utveckling och förmåga att ta sig an framtida utmaningar. Ett fortsatt fokus behövs därför på att förbättra förutsättningarna för organisationens chefer och ledare att bedriva ett gott och utvecklande ledarskap. Det innefattar att förtydliga de förväntningar som ställs på regionens chefer, tydliggöra stödsatser och rollfördelning mellan chefer och stödverksamheter och att rusta chefer för kommande utmaningar genom att möjliggöra ledningsgruppsutveckling, kompetensutveckling och handledning.

8.2 Uppdragstagare

8.2.1 Nuläge och utmaningar

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.

Regionens målsättning är att vara en professionell uppdragsgivare och att lämpliga forum för dialog och samverkan finns.

8.2.2 Prioriterad utveckling

Regionens beställarfunktioner, Vårdval primärvård, Enheten för privata vårdgivare samt Tandvårdsenheten, ska fortsätta utvecklas i sina uppdrag att på ett transparent sätt stödja, följa upp, analysera, kravställa och vidareutveckla kontakter och dialog med vårdens utförare.

Regionen ser positivt på alternativa driftformer och ska underlätta för alternativa vårdgivare och aktörer för att deras engagemang ska kunna tas tillvara. Möjligheten till samarbete inkluderar idéburna non-profit-organisationer.

Genom att erbjuda både regionens utförare och samverkansparter tillgång till utbildningsinsatser stärks en jämlik vård i hela länet.

8.3 Uppdrag

Arbetsgivare

36. Under planperioden ska regionstyrelsen och samtliga nämnder prioritera arbetet för att få en välmående personal och självständig bemanning.

37. Under planperioden ska implementeringen och effekterna av hälso- och sjukvårdens kompetensmodell utvärderas och modeller för nya anställningsformer och ersättningsmodeller tas fram.

Uppdragsgivare

38. Under 2023 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder säkerställa att uppdragstagare, entreprenörer och samarbetspartners inkluderas i arbetet med utvecklingen av god och nära vård.

8.4 Mål och måldokument**Resultatmål**

Region Västmanland ska vara en attraktiv arbetsgivare

Region Västmanland ska vara en professionell uppdragsgivare

Måldokument

Program för vidareutveckling av regionens personal- och arbetsgivarpolitik

9 MÅLOMRÅDE 6: EN STARK OCH UTHÅLLIG EKONOMI

Intention: Regionen ska ha en god ekonomisk hushållning. Det innebär att den finansiella ställningen ska vara stark så att regionen långsiktigt klarar välfärdsuppdraget utan att skjuta kostnader på framtida generationer.

9.1 Nuläge och utmaningar

Utfallet för de finansiella målen på regiontotal nivå präglades även 2021 i hög grad av pandemin. Regionen nådde återigen ett rekordresultat och soliditeten stärktes kraftigt till följd av främst pandemirelaterade statsbidrag och ersättningar samt en mycket gynnsam börsutveckling. Hälso- och sjukvårdens underliggande obalans kvarstår dock medan kollektivtrafiken successivt under 2022 har återtagit marknadsandelar efter nedgången under pandemin.

Den rådande situationen med negativa budgetavvikelser i delar av de sjukvårdande verksamheterna, hög kostnadsutvecklingstakt och full effekt 2023 av minskat bidrag till Region Västmanland i kostnadsutjämningsystemet gör att den ekonomiska situationen är fortsatt ansträngd. Samtidigt medför de demografiska förändringarna en ökad efterfrågan på välfärd och därmed ett stigande kostnadstryck under de närmaste åren. Säkerhetsläget i Europa med därpå följande inflation ger en stor påverkan på pensionskostnaderna (som beräknas öka med cirka 500 miljoner kronor 2023 jämfört med 2022), börsoro och räntehöjningar gör att de ekonomiska förutsättningarna för planperioden är allvarliga och osäkra. En anpassad kostnadsutvecklingstakt och förändrade arbetssätt krävs så att regionen fortsatt uppnår kraven enligt riktlinjen för "God ekonomisk hushållning".

Ett antal större utvecklingsinsatser som berör regionen bredd pågår och fortsätter under planperioden. Det gäller bland annat inom fastighetsområdet, digitalisering och förflyttningen mot nära vård samt ytterligare utvecklingsåtgärder inom hälso- och sjukvården som är under planering inför 2023. Insatserna innebär ofta initiala utvecklings- och projektkostnader av engångskaraktär, men är samtidigt möjliggörare för en effektivare verksamhet på sikt.

Stora planerade investeringar medför tillkommande kostnader i form av räntor, avskrivningar och driftskostnader som måste hanteras parallellt med den ingående ekonomiska obalansen i hälso- och sjukvården på cirka 800 miljoner kronor. Obalansen måste successivt och på sikt arbetas bort genom att kostnadsutvecklingstakten understiger intäkternas utveckling. Prioriteringar, kostnadskontroll, samt förändrade arbetssätt och flöden för effektiv resursanvändning inom såväl stöd- som kärnverksamheter under hela planperioden är därför nödvändigt. Med stora underskott kan investeringar och prioriterade satsningar inte genomföras enligt ursprunglig planering.

9.2 Prioriterade utvecklingsområden

Det är viktigt att regionen arbetar för att både öka sina intäkter och sänka sina kostnader. Regionens avgifter ska ses över liksom möjligheten att sälja mer vård och behandlingar.

För att bibehålla god ekonomisk hushållning och uppnå balans mellan finansiering och verksamhet krävs åtgärder och förändringar främst inom målområde "En effektiv verksamhet av god kvalitet". Det är avgörande att samtliga verksamheter använder

regionens resurser så effektivt som möjligt och ständigt arbetar med att göra prioriteringar, förbättra arbetssätt, tjänster samt flöden och skapa nya lösningar med invånarnas bästa i fokus. Kostnaderna ska också minskas genom effektivisering av administrationen.

I takt med de stigande investeringarna blir styrningen av dessa allt viktigare. Prioriteringar, effektiva lösningar och den övergripande finansieringsstrategin blir nödvändiga delar i detta.

9.3 Uppdrag

39. Regionstyrelsen får i uppdrag att under 2023 ta fram en sammanhållen investeringsprocess inklusive prioriteringsmodell för regionens samtliga investeringar.

9.4 Mål och måldokument

Resultatmål

Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat (balanskravsresultat exklusive ianspråktagande av tidigare avsättningar) -129 mnkr 2023, -47 mnkr 2024, 214 mnkr 2025

Regionens finansiella ställning ska vara god

Måldokument

Riktlinje för God ekonomisk hushållning

10 BUDGET FÖR 2023 OCH PLANER FÖR 2024 OCH 2025

10.1 God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning skapas genom att verksamheten drivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt med en stabil finansiering som grund. God ekonomisk hushållning är en förutsättning för att även i framtiden ge regioninvånarna en god hälso- och sjukvård, kollektivtrafik samt regional utveckling.

Regionens samlade intäkter sätter gränsen för hur stora kostnaderna kan tillåtas vara. Ur ett finansiellt perspektiv innebär god ekonomisk hushållning att balanskravsresultatet måste vara större än vad som enbart krävs enligt lagen. För att klara kommande investeringar, pensionsåtagande, hålla så låg låneskuld som möjligt och inte skjuta kostnader till kommande generationer måste budgeterade resultatmål uppnås. Utöver detta krävs resursutrymme för att klara morgondagens utmaningar, oförutsedda händelser (till exempel 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 nå god ekonomisk hushållning.

Regionens målsättning enligt riktlinjen för god ekonomisk hushållning är att balanskravsresultatet över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och generella statsbidrag. Inflationen är för närvarande långt över Riksbankens mål på två procent. Den höga inflationen påverkar inte bara regionens kostnader för drivmedel, energi och livsmedel utan får också en kraftig effekt på pensionskostnaderna 2023 och 2024. Den prognostiserade pensionskostnadsökningen 2023 jämfört med 2022 uppgår till 480 miljoner kronor och 540 miljoner kronor för 2024 för att sedan minska 2025 under förutsättning att inflationen når Riksbankens mål 2024. Den rådande situationen innebär att regionen tillfälligt tvingas göra avsteg från principen att budgetera ett resultat som uppgår till två procent av skatter och generella statsbidrag. Regionen har sedan 2008 gjort avsättningar i eget kapital för att kunna möta tillfälliga framtida intäktsminskningar eller kostnadsökningar. Bedömningen är att det är rimligt att täcka delar av den ökade pensionskostnaden 2023 och 2024 med dessa avsättningar eftersom soliditeten inklusive ansvarsförbindelser för pensioner uppgick till 20 procent vid ingången av 2022. Balanskravsresultatet för 2023 och 2024 blir då:

miljoner kronor	2022	2023	2024
Årets resultat enligt budget		-129	-47
Upplösning av tidigare års avsatta medel för framtida intäktsminskningar eller kostnadsökningar		129	47
Årets resultat efter balanskravsjusteringar		0	0
Kvarvarande avsättning för att möta framtida intäktsminskningar eller kostnadsökningar	2 567	2 438	2 391

Flera år av starka resultat där god ekonomisk hushållning enligt riktlinjen uppnått över en konjunkturcykel medför att en underbalanserad budget för 2023 och 2024

kan läggas utan att äventyra generationsperspektivet. Om ytterligare intäkter avseende 2023 och 2024 tillkommer senare under planperioden behöver dessa vikas till att stärka resultatet, eftersom en resultatnivå på två procent krävs för att klara kommande kostnadsökningar till följd av den ökade investeringstakten.

För att uppnå budgeterade resultat måste arbetet med balans mellan verksamhet och finansiering i hälso- och sjukvården intensifieras och ge avsedd effekt.

10.2 Samhällsekonomin

Den samhällsekonomiska bedömningen i avsnitt 10.2–10.3 är i flera delar baserad på Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) Ekonominytt 09/2022 (20/10 2022) och Makronytt 3/2022 (20/10 2022).

Den senaste tidens överraskande höga inflation och branta ränteuppgång i Sverige är högre än tidigare prognostiserat. Den svenska ekonomin går mot lågkonjunktur och SKR prognostiserar fallande BNP under 2023. Det medför att den postpandemiska återhämtningen för arbetsmarknaden bryts. Antalet sysselsatta kommer att minska och arbetslösheten beräknas ligga på knappt 8,5 procent 2023–2024. BNP- och timtillväxten beräknas repa sig under 2024, men konjunkturen förväntas stärkas mer påtagligt först 2025. Svag konjunktur medför sjunkande räntor under 2023, men ränteläget kommer att vara betydligt högre än de senaste åren.

På samma sätt kommer konsumentpriserna totalt sett – efter rekordsnabba ökningar 2021–2023 – inte heller falla tillbaka till gamla nivåer. Trots snabbt prognostiserad sjunkande inflation nästa år kommer högre priser på många varor och tjänster bestå.

10.3 Regionsektorn

Utfallet för 2021 visade fortsatt stora överskott inom regionsektorn till följd av stark återhämtning i ekonomin, pandemirelaterade statsbidrag och ersättningar samt gynnsam börsutveckling. Tillsammans med det nu förändrade samhällsekonomiska läget är det många utmaningar som väntar regionerna när pandemin klingar av och den uppskjutna vården hanteras. Kostnaderna riskerar att ligga kvar på en för hög nivå när statsbidragen minskar framöver. Arbetet med åtgärder som inleddes 2019 innan pandemin startade behöver därför återupptas så att särskilt hälso- och sjukvårdsverksamheterna effektiviseras och kostnadsökningarna kan hållas tillbaka på sikt.

I reala termer växer skatteunderlaget med 0,9 procent per år 2022–2025, att jämföra med de senaste tio årens genomsnitt på 1,8 procent. År 2023 faller till och med köpkraften med 2,7 procent; intäkterna beräknas realt sett bli kraftigt lägre än föregående år. Detta tapp är varaktigt och kommer kräva minskade utgifter framöver om inte statsbidragen höjs ordentligt. Den höga prisuppgången i kommunsektorn beror dels på högre insatspriser, dels på ökade pensionskostnader. Pensionskostnadens ökning har två förklaringar. Det nya avtalet AKAP-KR är något dyrare än tidigare avtal, men till största del beror ökningen på en ny värdering av sektorns pensionsskuld. De förmånsbestämda avtalspensionerna är värdesäkrade med prisbasbeloppet, vilket betyder att pensionsskulden växer när prisbasbeloppet höjs. Sammantaget för perioden beräknas skatteunderlaget inte räcka till att finansiera en växande kommunal

verksamhetsvolym i linje med den senaste tioårsperioden. Samtidigt är den demografiska utmaningen framöver större än tidigare, de i arbetsför ålder behöver försörja allt fler (yngre och äldre).

Investeringsstrycket är fortsatt högt både inom hälso- och sjukvården och kollektivtrafiken, vilket innebär att utgifterna ökar snabbt. En ökad skuldsättning förstärker behovet av en ökad produktivitet och kostnadskontroll i verksamheterna. Regionerna kommer att behöva genomföra stora effektiviseringar och ställa om arbetet genom förebyggande insatser och användandet av ny teknik för att klara sin ekonomi kommande år.

10.4 Region Västmanland

För Region Västmanlands del förväntas pensionskostnaderna 2023 öka med nästan 500 miljoner kronor jämfört med 2022 till följd av hög inflation. Utmaningen förstärks av de underliggande obalanserna i hälso- och sjukvården och de kommande stora investeringarna i Nytt Akutsjukhus Västerås. Vidare slår effekten av förändrade parametrar i kostnadsutjämningsystemet igenom fullt ut under 2023. Bestående hög kostnadsnivå efter den senaste tidens höga inflation urholkar regionens köpkraft och kommer sannolikt bli tydligt för många verksamheter under 2023.

Samtidigt ökar behovet av vård och omsorg parallellt med att det råder brist på arbetskraft.

Arbetet med att få balans mellan ekonomi och verksamhet måste fortsätta under planperioden. Omställningen till framtidens hälso- och sjukvård behöver intensifieras och effekthemtagning av nära vård och andra åtgärder inom hälso- och sjukvården nås. Fortsatt arbete med utveckling av nya arbetssätt och tjänster inom samtliga förvaltningar och nämnder krävs i syfte att hålla nere kostnadsutvecklingstakten så att regionen framöver ska kunna uppnå positiva ekonomiska resultat. Detta är i sin tur nödvändigt för att klara framtida pensioner och kommande stora investeringar. Denna budget bygger på att tillräckliga effekter av detta arbete kommer att uppnås, så att samtliga förvaltningar och nämnder bedriver verksamhet inom tilldelad ram.

10.4.1 Skatteintäkter och statsbidrag

Tabellen nedan visar SKR:s senaste bedömningar av uppräkningsfaktorerna av skatteunderlaget.

Årlig procentuell förändring	2021	2022	2023	2024	2025
SKR, oktober	5,3	5,2	4,0	4,5	4,1
SKR, april 2022	5,0	4,3	5,0	3,7	3,6
SKR, feb 2022	5,0	4,2	3,9	3,3	3,3
SKR, april 2021*	2,2	3,2	4,2	3,3	3,1

*Skatteunderlag regionplan 2022-2024

Skatteunderlaget ökade som snabbast 2021 och 2022. Därefter bromsar ökningen in, speciellt 2023. Priserna för kommunsektorn ökar kraftigt, främst 2023. Det får effekten att det reala skatteunderlaget faller med 2,7 procent 2023. Därefter ökar det igen. Men realt är ökningen framöver under det historiska genomsnittet.

I avsnitt 10.5 finns en specifikation över beräknade skatteintäkter och generella statsbidrag, exklusive intäkter från de riktade statsbidragen (som ingår i verksamhetens intäkter).

Överenskommelse om statsbidraget för läkemedel finns för 2022. För 2023-2025 har prognoser gjorts.

De riktade statsbidrag som ingår i budgeten baseras på SKR:s sammanställning för planperioden och är:

- Kvinnosjukvård, specialist- och primärvård (t o m 2025)
- God och nära vård (t o m 2025)
- Kortare väntetider i cancervården (t o m 2025)
- Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården (Kömiljard) (t o m 2025)
- Psykisk hälsa (t o m 2025)
- Civilt försvar (t o m 2025)
- Återhämtningsbonus (t o m 2023)
- Fler vårdplatser (t o m 2025)
- Ökad läkarkompetens i äldrevården (t o m 2023)
- Vaccination (t o m 2023)

Då överenskommelserna mellan regeringen och SKR inte är klara för kommande år, har beloppen för respektive riktat statsbidrag budgeterats utifrån tidigare års nivåer eller utifrån Region Västmanlands andel av befolkningsmängden. Osäkerheten i statsbidragens varaktighet och storlek medför planeringssvårigheter för regionens verksamheter samt utgör en budgetrisk. Med hänvisning till försiktighetsprincipen budgeteras kostnaderna för de riktade statsbidragen på samma nivå som intäkterna.

Regionen ska verka för att uppfylla de överenskommelser som tecknas mellan regeringen och SKR och i samband med ny överenskommelse eller nytt statsbidrag pröva om regionen redan uppfyller överenskommelsens villkor. Eventuella ytterligare insatser som behövs för uppfyllande ska vara tillfälliga så att de kan avvecklas när statsbidraget upphör.

10.4.2 Skattesats (utdebitering)

För planperioden föreslås oförändrad utdebitering av den regionskatt som ingår i den preliminära inkomstskatten, vilket innebär 10,88 procent.

10.4.3 Ekonomiska ramar

Utgångspunkten för beräkning av de ekonomiska ramarna har varit de ramar som regionfullmäktige antog i juni 2021. Alla ramar har, under 2023 och 2024, justerats med SKR:s prognos för LPIK (landstingsprisindex exklusive läkemedel) från den 20 oktober 2022. Därefter tillämpas principen om ett löpande effektiviseringskrav som för samtliga förvaltningar och nämnder motsvarar 1 procentenhet för 2023 och 2024 utom för Hälso- och sjukvårdsnämnden där effektiviseringskravet har satts till 0,5 procentenheter för respektive år. SKR:s prognos för 2025 visar på negativ LPIK. För 2025 har i stället antagits oförändrad prisökning och ingen uppräknings har därmed gjorts av ramarna. 2022 var sista året för ramreduktion till följd av ekonomi i balans,

men återstående åtgärder inom hälso- och sjukvården måste genomföras och arbetet med ständiga förbättringar och effektiviseringar ska fortsätta inom såväl anslags- som intäktsfinansierade verksamheter. LPIK-uppräknningen ska inte ses som kompensation för ett visst kostnadsslag eller uppdrag, utan prisindexet används som ett sätt att fördela resurserna. Det är nämnders och förvaltningars ansvar att fördela resurser på bästa sätt för att utföra uppdraget inom den totala tilldelade ramen så att balans mellan verksamhet och finansiering uppnås. Med anledning av det ansträngda ekonomiska läget är budget och plan restriktiv och politiska reformer förväntas genomföras inom tilldelade ramar.

LPIK exklusive läkemedel framgår av tabellen nedan.

Årlig procentuell förändring enligt SKR	2023	2024	2025
LPIK exkl. läkemedel, oktober	6,8 %	5,1 %	-2,5 %

I Vårdval Västmanlands ram har kompensation utöver LPIK skett för beräknad befolkningsökning.

Läkemedelskostnader hanteras som en separat budgetpost och ramtilldelning till hälso- och sjukvården sker utifrån prognostiserade kostnader. Till grund för prognosen ligger Socialstyrelsens läkemedelsprognos per oktober 2022 med eventuella lokala anpassningar.

Förvaltningarnas ramar ska täcka kostnader för internhandel gällande allmän- och medicinsk service. Förvaltningen för digitaliseringsstöd är i sin helhet intäktsfinansierad. Detsamma gäller Fastighets- och serviceförvaltningen även om anslag erhålls för tomställda lokaler samt stab. Inom Regionkontoret och Hälso- och sjukvårdsförvaltningen finns ett fåtal säljande verksamheter. För intäktsfinansierade förvaltningar och verksamheter gäller krav på ständiga effektiviseringar, prissättning enligt självkostnadsprincipen och att utförandet måste ske utifrån helhetssyn, d v s vad som är bäst för både utförare och nyttjare och därmed för regionen totalt.

10.4.4 Gemensamma kostnader och intäkter

I gemensamma kostnader och intäkter ingår bland annat av KPA estimerade pensionskostnader. Nytt avgiftsbestämt pensionsavtal, AKAP-KR, träder i kraft från 1/1 2023. Mer förutsägbara kostnader för arbetsgivaren förväntas. Höjda pensionskostnader till följd av nytt avtal prognostiseras initialt, men utplaning förväntas på sikt. Pensionskostnaderna 2023 påverkas också av höga pandemilöner 2021 men främst kraftigt av hög inflation. Förväntat fortsatt hög inflation under 2023 ger även mycket höga pensionskostnader 2024.

Andra kostnadsposter är patientförsäkringar och avskrivning på Citybanan. Intäkterna från riktade statsbidrag redovisas budgetmässigt här, medan de kostnadsmässigt i huvudsak återfinns i anslaget till regionstyrelsens förfogande. Budgeterat nettoöverskott för regionens gemensamma kostnader och intäkter framgår av tabell över ramar nedan.

10.4.5 Anslaget till regionstyrelsens förfogande

Syftet med anslaget är att hantera temporär finansiering och innehåll i uppdrag som inte kunnat förutses när ramarna fastställts. Utöver detta ska anslaget hantera resultatreglering mellan åren för de verksamheter som omfattas av det samt fungera som buffert och marginal om det budgeterade resultatet sviktar. Budgetmarginalen uppgår till minst 1 procent av nettokostnaderna, vilket motsvaras av 90-100 miljoner kronor.

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

10.4.6 Forskningsfonden

Efter att fullmäktige fastställt bokslutet för 2021 uppgår fonden till 90 miljoner kronor. På grund av det ekonomiska läget i regionen föreslås att ingen utdelning görs från fonden under planperioden. En utvärdering av fonden pågår.

10.4.7 Anslag till revisorerna

Enligt det fastställda reglementet för revisorerna ska revisorernas framställan beredas av fullmäktiges presidium. Den beräknade ramen för 2023 uppgår till 5,7 miljoner kronor.

10.4.8 Anslag till patientnämnden inklusive kansli

Den beräknade ramen för patientnämnden inklusive kansli för 2023 uppgår till 6,4 miljoner kronor.

10.4.9 Avkastningskrav helägda och delägda bolag

De årliga avkastningskraven på helägda Folk tandvården AB och hälftenägda Svelands- trafik AB uppgår oförändrat under planperioden till 1,7 miljoner kronor respektive 10,9 miljoner kronor. Syftet med avkastningskravet är att konsolidera företagen inför framtiden. Hur stor del av avkastningskravet som ska delas ut till ägarna bestäms i samband med att respektive budget fastställs. Region Västmanland gick in som delägare i Nya Västerås Flygplats AB den 1 april 2022. Ny styrelse har tagit fram en ny affärsplan för fortsatt verksamhet men behöver fortsatt kostnadstäckning för det samhällsnyttiga flyget varav hälften täcks av Region Västmanland. För Västmanlands Lokaltrafik AB finns inget avkastningskrav då detta endast är ett avtalsförvaltande bolag.

10.4.10 Investeringar

I tabellen nedan framgår föreslagen investeringsram för 2023 och upptagna planeringsunderlag för 2024 och 2025.

Belopp i miljoner kronor	Budget 2022	Ram 2023	Plan 2024	Plan 2025
Ram Inventarier och utrustning	288,5	225,8	221	220
<u>Varav</u> nytt akutsjukhus Västerås				
Initiering och Etablering	14	0	0	0
Genomförande	0	11	14	16
*Fastighetsgemensamma investeringar	0	1	2	7
Ram Byggnadsinvesteringar	761,5	839,2	1 004	1 530
<u>Varav</u> nytt akutsjukhus Västerås				
Avveckling	1	0	0	0
Genomförande	370	505	652	1 286
*Fastighetsgemensamma investeringar	0	55	33	121
<u>Varav</u> ny sjukvårdsbyggnad Sala	67	0	0	0
Byggnadsinventarier Sala	23	0	0	0
<u>Varav</u> Övriga (inkl ej intecknade)	300,5	279,2	319	123
Investeringsram totalt	1 050	1 065	1 225	1 750

Investeringsstakten, projektens omfattning och nya satsningar måste anpassas till de driftkostnader som i slutändan är möjliga att finansiera. Ökade driftkostnader kopplade till investeringar ska därför rymmas inom förvaltningarnas och nämndernas beslutade driftsramar om inte regionstyrelsen beslutar annat. Hantering av driftkostnadsökningar kopplade till nytt akutsjukhus Västerås (NAV) finns beskrivet särskilt i beslutsunderlaget avseende NAV.

Byggnader

Regionens behov av fastighetsinvesteringar är stort till följd av ett ålderstiget bestånd och byggandet av det nya akutsjukhuset i Västerås. Samtidigt är de finansiella ramarna begränsade, vilket ställer krav på hårdare prioriteringar. Av den anledningen har investeringsriktlinjen uppdaterats av regionstyrelsen och en tydligare prioriteringsmodell har införts. Beslut om nytt akutsjukhus i Västerås innebär att den övergripande strategin fram till NAV:s invigning blir att minimera investeringarna i det fastighetsbestånd som NAV ska ersätta. Detsamma gäller också för stora delar av utrustningsinvesteringar.

Ramen för byggnadsinvesteringar för 2023 är 61 miljoner kronor högre än planeringsramen i gällande regionplan. Utökningen härleds till att planeringen för nytt akutsjukhus Västerås (NAV) fortskridit och beloppen fördelats om mellan åren. Även för 2024 och 2025 ses ökade rambehov av denna anledning. Givet omfattningen på NAV behövs utrymme, flexibilitet och beredskap för ytterligare omfördelningar av ramar mellan åren i takt med att programmet fortskrider.

Övriga investeringar – inventarier och utrustning

För 2023 aviseras inga utökade behov utöver plan för ny- och reinvesteringar i inventarier och utrustning varvid ramen är 63 miljoner kronor lägre än förra årets tillfälligt utökade ram. Behoven prioriteras tillsammans med övriga investeringsbehov inför fastställande av investeringsbudgeten.

10.4.11 Låneram

Låneramen för planperioden föreslås höjas med 650 miljoner kronor till 1 050 miljoner kronor. Senare års resultatförstärkningar har gjort att regionens kvarvarande lå-

neskuld har kunnat amorteras bort. Utöver att regionen idag inte har någon låneskuld bedöms det nödvändigt med en upplåning på 150 miljoner kronor 2024 och 700 miljoner kronor 2025. En säkerhetsmarginal finns då för 2023 på 1 050 miljoner kronor, för 2024 på 900 miljoner kronor och för 2025 på 350 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. Bankkontokrediterna ingår inte i lånesumman men kommer att utnyttjas utöver de långa lånen. Den är för närvarande på 1 000 miljoner kronor och bedöms vara tillräcklig för kortsiktig betalningsberedskap under planperioden.

Regionens likviditet kommer att försämrats under planperioden och bortom planperioden väntar omfattande upplåning när investeringstakten blir allt högre. Inför detta har en finansieringsstrategi tagits fram. Strategin kräver mindre justeringar i finanspolicyn vilken beräknas beslutas under 2023.

Det nya pensionsavtalet som träder i kraft 2023 påverkar den framtida pensionsskulden. De anställda som idag har förmånsbestämd pension har i början av 2023 möjlighet att byta pensionsavtal. Hur många som förväntas att byta är idag osäkert, vilket ger en stor osäkerhet i hur skulden kommer att utvecklas framöver. KPA baserar sina prognoser på att ingen med förmånsbestämd pension väljer att byta pensionsavtal. Detta är inte troligt eftersom det nya pensionsavtalet har många fördelar. En samlad bedömning är att pensionsskulden inte kommer att växa i samma utsträckning som den historiskt har gjort.

Regionen har nått en god konsolideringsnivå avseende pensionsskulden (tillgångarna som andel av den totala pensionsskulden). Årligen ska en noggrannare prövning/avvägning göras med hänsyn till de årliga avsättningarna till pensionsportföljen utifrån risknivå, regionens likvida situation, konsolideringsnivå avseende pensionsskulden och marknadsutsikter (börs och räntor). Det innebär i det korta perspektivet att de årliga avsättningarna till portföljen framöver prövas mer noggrant/värderas mot lånebehovet och kan komma att variera mer i omfattning.

10.4.12 Finansiella intäkter och kostnader

De budgeterade finansiella intäkterna består till största delen av intäkter från pensionsmedelsförvaltningen, såsom räntor, utdelningar och realiserade vinster. De budgeterade finansiella kostnaderna består i huvudsak av ränta på pensionsskulden och framtida lån.

Under 2022 förväntas räntekostnaden på pensionsskulden vara låg för att 2023 avsevärt höjas. För 2024 och 2025 är räntekostnaden på pensionsskulden lägre i förhållande till nivån för 2023 men är fortsatt på höga nivåer. Detta beror på högre beräknad inflation som påverkar prisbasbeloppsuppräknningen som i sin tur påverkar den finansiella kostnaden. Från 2025 förväntas den finansiella kostnaden att sakta minska. Endast en mindre räntekostnad för lån beräknas under planperioden.

Finansmarknaderna påverkas negativt av den höga inflationen, snabbt stigande räntor och energipriser vilket ger störningar i handeln. Detta påverkar utvecklingen i pensionsmedelsportföljen vilket gör att avkastningsförväntningarna på pensionsportföljen kommande år måste vara realistiska. Sedan 2019 marknadsvärderas pensions-

medelsportföljen till övervägande del vilket också innebär större osäkerhet i regionens framtida finansiella resultat. Konsekvensen blir att de finansiella intäkterna och kostnaderna blir svårprognostiserade och påverkar samtidigt regionens resultat mer än vad det har gjort historiskt. Regionen behöver fortsatt ha beredskap för, och ut hållighet kring, svängningar på börserna och långsiktighet i förvaltningen blir ännu viktiga.

10.4.13 Finansiella nyckeltal

	2021 Bokslut	2022 Budget	2023 Budget	2024 Plan	2025 Plan
Balanskravsresultat, miljoner kronor	468	188	-129	-47	214
Balanskravsresultat/skatter och statsbidrag procent	5	2	-1	0	2
Nettokostnadsandel, procent	97	98	98	98	97
Nettokostnadsutveckling, procent	8,6	1,7	5,6	4,3	2,6
Finansnetto centralt, miljoner kronor	1 002	-29	-356	-293	-150
Soliditet enligt balansräkning, procent	49	41	46	42	39
Soliditet inklusive pensionsskuld, procent	21	14	20	19	19
Självfinansieringsgrad, procent	86	55	57	53	47
Kassalikviditet, exklusive pensionsplaceringar, procent	57	30	42	38	34
Konsolideringsgrad pensioner, marknadsvärde, procent	98	86	86	83	83

10.4.14 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 70 miljoner kronor.
- En ökning/minskning i befolkningen med 1 000 personer påverkar skatter och generella statsbidrag med cirka 30 miljoner kronor.
- En procents förändrad nettokostnad motsvarar drygt 90 miljoner kronor.
- Om lönerna höjs med en procent ökar personalkostnaderna med omkring 44 miljoner kronor.
- Om lånen ökar/minskar 100 miljoner kronor, ökar/minskar räntekostnaderna med cirka 2,0 miljoner kronor årligen. Givet den osäkerhet som finns på de finansiella marknaderna med snabbt stigande räntor bör hänsyn och simulering göras utifrån en ökning av räntekostnaden upp till 4,0 miljoner årligen.

10.5 Ekonomiska dokument

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

Resultatbudget

Resultat					
	Utfall	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2021	2022	2023	2024	2025
Verksamhetens intäkter	2 515	1 780	1 833	1 888	1 945
Verksamhetens kostnader	-11 194	-10 582	-11 125	-11 577	-11 841
Avskrivningar	-328	-362	-384	-402	-456
Verksamhetens Nettokostnader	-9 007	-9 164	-9 675	-10 090	-10 352
Skatteintäkter	6 886	7 018	7 424	7 755	8 070
Generella statsbidrag och utjämning	2 410	2 362	2 477	2 582	2 646
Verksamhetens resultat	289	216	227	246	364
Finansiella intäkter	1 090	77	98	106	110
Finansiella kostnader	-88	-106	-454	-399	-260
Resultat efter finansiella poster*	1 291	188	-129	-47	214

*Resultat efter finansiella poster 2023-2024 motsvarar det budgeterad resultatet enligt balanskravet före ianspråktagande av avsättning i eget kapital.
Resultat 2025 motsvarar 2 % av skatter och generella statsbidrag (god ekonomiskushållning)

Nettokostnadsutveckling	8,6%	1,7%	5,6%	4,3%	2,6%
Nettokostnadsutveckling 2021 är utifrån utfall 2020.					
Nettokostnadsutveckling 2022 är utifrån utfall 2021.					

Datum

2022-11-21

Specifikation av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning:

Prognos från SKR 2022-10-20

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Skatteintäkter	7 018	7 448	7 755	8 070
Slutavräkning 2023		-24		
Inkomstutjämningsbidrag	1 239	1 398	1 460	1 521
Kostnadsutjämningsbidrag	33	59	68	68
Regleringsavgift	123	15	1	-46
Införandebidrag/tillägg	28	48	48	48
Statsbidrag för läkemedelsförmånen	939	957	1 005	1 055
Summa skatter och statsbidrag	9 381	9 902	10 336	10 716

Ramar

Ramar					
<i>Regionsättning i miljoner kronor</i>	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
<u>Verksamhet under Regionstyrelsen</u>					
Fastighets- och serviceförvaltningen	29,3	27,0	23,2	23,4	23,4
Regionkontoret	218,9	225,3	257,1	267,6	267,6
<u>Verksamhet under nämnd</u>					
Hälso- och sjukvårdsnämnden	7 594,0	7 799,0	8 306,5	8 710,6	8 785,5
varav Vårdval	1 228,3	1 256,5	1 334,5	1 402,6	1 409,3
Regionala utvecklingsnämnden	153,0	155,8	161,6	168,2	168,2
Kollektivtrafiknämnden	324,6	332,0	351,3	365,7	365,7
<u>Övrigt</u>					
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli					
Patientnämnden inkl kansli	5,9	6,0	6,4	6,6	6,6
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier	37,2	44,4	46,9	48,9	48,9
Revisionen	5,3	5,4	5,7	6,0	6,0
Summa fördelat till förvaltningar och nämnder	8 368,1	8 594,9	9 158,7	9 597,0	9 671,8
Anslaget till regionstyrelsens förfogande	768,5	754,2	757,7	668,1	757,0
varav statsbidrag	494,5	401,9	442,5	352,9	333,5
SUMMA VERKSAMHET	9 136,6	9 349,1	9 916,4	10 265,1	10 428,8
Gemensamma kostnader och intäkter	-308,7	-184,6	-241,2	-174,9	-77,1
SUMMA DRIFTBUDGET (nettokostnader)	8 828,0	9 164,5	9 675,2	10 090,2	10 351,8

Datum

2022-11-21

Ramförändringar i miljoner kronor	Ram 2022	2023	2024	2025
<u>Verksamhet under Regionstyrelsen</u>				
Fastigheter och service (FSF)	27,0			
LPIK uppräknig		0,3	0,2	0,0
Minskad ram tomställda lokaler		-3,7		
Omflytt ramar		-0,3		
Regionkontoret (RK)	225,3			
LPIK uppräknig		13,9	10,5	0,0
Uökning ram visseblåsarfunktion		0,2		
Uökning ram från RS-anslag (Post.Doc. tjänster somatik)		2,0		
Uökning ram från RS-anslag (ökad hyra utbildningsenheten)		0,1		
Uökning ram från RS (vaktmästare)		0,5		
Omflytt ramar		0,03		
Omflytt ram Hållbarhet		15,0		
<u>Verksamhet under nämnd</u>				
Hälsö- och sjukvårdsnämnden (HSN)	7 799,0			
LPIK uppräknig		414,6	325,0	0,0
Kostnadsökning läkemedel		22,7	72,3	68,2
Demografi uppräknig vårdval		6,8	6,8	6,7
Uökning ram från RS-anslag (Regionvårdsavtal)		30,0		
Uökning ram från RS-anslag (IVA-platser)		20,0		
Uökning ram från RS-anslag (Tarmcancerscreening)		6,0		
Uökning ram från RS-anslag (stb kvinnors hälsa primärvård)		5,0		
Uökning ram från RS-anslag (Ökad hyra utbildningsenheten)		1,4		
Uökning ram från RS-anslag (Övriga)		0,8		
Omflytt ramar		0,3		
varav Vårdval	1 256,5			
LPIK uppräknig		79,2	61,4	0,0
Demografi uppräknig vårdval		6,8	6,8	6,7
Uökning ram från RS-anslag (stb kvinnors hälsa primärvård)		5,0		
Omflytt ramar (inom HSF)		-13,0		
Regionala utvecklingsnämnden (RUN)	155,8			
LPIK uppräknig		8,2	6,6	0,0
Uökning ram från RS-anslag (ökad hyra utbildningsenheten)		0,03		
Omflytt ram Hållbarhet		-15,0		
Regional utvecklingsstrategi (från RS-anslag)		10,0		
Scen- och bildkonst (från RS-anslag)		2,0		
Planering gymnasial utbildning (generellt stb)		0,6		
Kollektivtrafiknämnden (KTN)	332,0			
LPIK uppräknig		19,3	14,4	0,0
Uökning ram från RS-anslag (ökad hyra utbildningsenheten)		0,02		
<u>Övrigt</u>				
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli	55,8			
Patientnämnden, LPIK uppräknig		0,3	0,3	0,0
Förtroendevalda, LPIK uppräknig		2,6	1,9	0,0
Revisionen, LPIK uppräknig		0,3	0,2	0,0
Summa	8 594,9	563,8	438,3	74,9

Datum

2022-11-21

Anslaget till Regionstyrelsens förfogande

Specifikation av anslaget till regionstyrelsens förfogande				
	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2022	2023	2024	2025
Omställning och kompetensutveckling	25,0	25,0	25,0	25,0
Personalpolitiska medel	4,0	4,0	4,0	4,0
Utdökning kollektivtrafiken (MÅLAB mm)	30,0	30,0	30,0	30,0
Fastighetsomställningskostnader	15,0	20,0	20,0	20,0
Ökad hyra Sala (nybyggnation/ombyggnation)	4,0	19,4	19,4	19,4
Akutsjukhus Västerås Projektering/genomförande	31,0	36,0	31,0	34,0
Post. Doc. Tjänster (somatik, i ram från 2023)	2,0			
Cosmics utvecklingsprogram	25,0	27,7	22,7	
Lågröskelmottagning	2,0	3,5	3,5	3,5
Samverkan kring personer med skadligt bruk och beroende	2,0	2,0	2,0	2,0
Nationella riktlinjer (GAP-analyser)	5,0	5,0	5,0	5,0
Tarmcancerscreening (i ram från 2023)	6,0			
Scenkonstbiennal Västmanlands teater (garantibelopp)	2,0			
Regionvårdsavtal (i ram 2023)	30,0			
Extra IVA-platser (5st) (i ram 2023)	20,0			
Hållbarhetsprogram/bredbandsstrateg	2,0			
Forskning, innovation och kombinerade tjänster	10,0	10,0	10,0	10,0
Rehabilitering medarbetare	1,0			
Brandskyddsåtgärder	2,0	2,0	2,0	
Införande NetClean	1,0	1,0		
Ökad hyra utbildningsenheten (i ram 2023)	1,9			
LSS	11,0		11,0	11,0
Bredband	3,0	3,0	3,0	3,0
Nytt primärvårdsprogram	6,0			
Ökat friskvårdsbidrag	7,0	7,0	7,0	7,0
Samordningsfunktion kulturskolor	0,4	0,4	0,4	0,4
Regional utvecklingsstrategi, inkl.elevsamordnare (i ram 2023)	10,0			
Scen- och bildkonst (i ram 2023)	2,0			
Arbetsmiljöprogram	2,0			
Flygplats		15,0	15,0	15,0
TBE-vaccination barn		4,0	4,0	4,0
Avveckling Salbergafonden				5,0
Vaccin kikhosta gravida		1,0	1,0	1,0
Inköpsnämnden		2,2	2,2	2,2
Primärvård		7,0	7,0	7,0
Summa övrigt	262,3	225,2	225,2	208,5

Datum

2022-11-21

Förutsätter statsbidrag				
Kvinnorsjukvård, specialist- och primärvårdsverksamhet	27,7	25,7	20,4	20,4
Psykisk hälsa (endast regionens del enligt SKR 2023)	38,0	37,5	37,5	15,0
Kortare väntetider i cancervården	10,0	10,0	10,0	10,0
Rehabkoordinatorer (generellt stb)	9,0	9,7	9,7	9,7
God och nära vård	95,0	184,7	133,1	135,7
<i>varav satsning på nytt personal och arbetsgivarprogram 4 mnkr 2023-2025</i>				
<i>varav ökad ambitionshöjning ST-läkare i primärvården 5,1 mnkr 2023-2025</i>				
<i>varav seniorhälsovårdsprogram 2 mnkr 2023-2025</i>				
GNV-Ambulanssjukvård	2,5	2,5		
Sammanhållen, jämlik och säker vård	7,0			
Civilt försvar	6,9	8,0	8,8	9,3
Ökad tillgänglighet i hälso- och sjukvården	80,0	80,0	80,0	80,0
<i>varav ytterligare satsning på tillgänglighet BUP med 4 mnkr 2023 utöver det som i överenskommelsen är direkt styrt mot BUP</i>				
Vaccination		13,0		
Uppdämt vårdbehov	106,8			
Återhämtningsbonus	9,0	9,0		
Flera vårdplatser		53,4	53,4	53,4
Ökad läkarkompetens i äldrevården		9,0		
Övriga statsbidrag	10,0			
<i>varav ytterligare satsning på tillgänglighet BUP med 4 mnkr 2024-2025 utöver det som i överenskommelsen är direkt styrt mot BUP</i>				
Summa statsbidrag	401,9	442,5	352,9	333,5
Summa reserverat	664,2	667,7	578,1	542,0
Egentligt oförutsett/budgeteringsmarginal	90,0	90,0	90,0	215,0
Summa till regionstyrelsens förfogande	754,2	757,7	668,1	757,0

Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudget					
Belopp i miljoner kronor	Bokslut 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN					
Årets resultat	1 292	188	-129	-47	214
Justering för av- och nedskrivningar	329	362	384	402	456
Realisationsvinst/realisationsförlust, materiella anläggningstillgångar	-16				
Justering för avsättningar	487	549	760	790	292
Justering för ianspråktaga avsättningar	0	0	0	0	0
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	20	12	12	12	12
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 111	1 111	1 026	1 157	974
Ökning (-)/minskning (+) av kortfristiga fordringar	-1 443	-150	-296	-308	-200
Ökning (-)/minskning (+) av förråd och varulager	3	0	0	0	0
Ökning (+)/minskning (-) av kortfristiga skulder	-23	0	337	226	277
Kassaflöde från den löpande verksamheten	647	961	1 067	1 075	1 050
INVESTERINGSVERKSAMHETEN					
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-7	0	0	0	0
Försäljning av immateriella anläggningstillg anläggningar	0	0	0	0	0
anläggningar	-499	-782	-839	-1 004	-1 530
anläggningar	18	0	0	0	0
Investering i maskiner och inventarier	-210	-269	-226	-221	-220
Investeringsbidrag	6		0	0	0
Försäljning av maskiner och inventarier	3	0	0	0	0
Investering i finansiella anläggningstillgångar	0	0	0	0	0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	0	0	0	0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-689	-1 050	-1 065	-1 225	-1 750
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN					
Nyupptagna långfristiga lån	6	0	0	150	700
Amortering av skuld	-206	0	0	0	0
Ökning (-) /minskning (+) av långfristiga fordringar	-15	0	0	0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-216	0	0	150	700
ÅRETS KASSAFLÖDE	-257	-89	2	0	0
Likvida medel vid årets början	522	-298	-2	0	0
Likvida medel vid årets slut*	264	-388	0	0	0
RÄNTEBÄRANDE SKULD					
Räntebärande skuld vid årets början	225	14	27	27	177
Räntebärande skuld vid årets slut	27	14	27	177	877

*Negativt kassaflöde innebär ett större utnyttjande av krediten på bankkontot.

Datum

2022-11-21

Balansräkning

Balansbudget					
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Bokslut 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
TILLGÅNGAR					
Immateriella anläggningstillgångar	10	0	10	10	10
Materiella anläggningstillgångar					
<i>Mark, byggnader och tekn anlägg</i>	2 797	3 714	4 018	4 813	6 089
<i>Maskiner och inventarier</i>	573	693	721	749	767
Finansiella anläggningstillgångar	169	154	169	169	169
Summa anläggningstillgångar	3 549	4 561	4 918	5 741	7 035
Bidrag till statlig infrastruktur	184	173	161	150	138
Förråd m m	66	69	66	66	66
Fordringar	895	815	895	895	895
Kortfristiga placeringar	7 189	6 623	7 334	7 642	7 842
<i>varav pensionsmedel</i>	7 189	6 623	7 334	7 642	7 842
Kassa, bank m m	264	0	0	0	0
Summa omsättningstillgångar	8 414	7 508	8 294	8 603	8 803
SUMMA TILLGÅNGAR	12 147	12 242	13 374	14 494	15 976
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER					
Eget kapital	6 000	5 077	6 121	6 074	6 288
<i>därav årets resultat</i>	1 292	188	-129	-47	214
Avsättningar för pensioner m m	4 082	4 394	5 088	5 879	6 171
Andra avsättningar	0	0	0	0	0
Summa avsättningar	4 082	4 394	5 088	5 879	6 171
Långfristiga skulder	27	25	27	177	877
Kortfristiga skulder	2 037	2 746	2 137	2 363	2 640
Summa skulder	2 065	2 771	2 164	2 541	3 517
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTN. och SKULDER	12 147	12 242	13 374	14 494	15 976
Ansvarsförbindelse, inkl. löneskatt	3 523	3 351	3 415	3 379	3 238

11 FULLMÄKTIGES FÖRSLAG TILL BUDGET

Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

1. Skattesatsen för den regionskatt som ingår i den preliminära inkomstskatten fastställs för år 2023 till 10,88 %.
2. Ram om 5,7 miljoner kronor till revisorerna 2023 fastställs.
3. Ram om 6,4 miljoner kronor till patientnämnden inklusive kansli 2023 fastställs.
4. Ramen för 2023 års investeringar fastställs till 1 065 miljoner kronor.
5. Planeringsunderlag för investeringar fastställs för 2024 till 1 225 miljoner kronor och för 2025 till 1 750 miljoner kronor.
6. Regionstyrelsen får i uppdrag att se över investeringsramarna och investeringsbehoven inför planperioden 2023 – 2025.
7. Regionstyrelsen har rätt att bevilja externa investeringar utanför beviljade ramar under förutsättning att full kostnadstäckning finns för investeringen.
8. Regionstyrelsen får i uppdrag att i enlighet med investeringspolicyn fastställa investeringsplanen för 2023.
9. Regionstyrelsen har under planperioden rätt att nyupplåna, det vill säga öka regionens skulder under planperioden, till maximalt 1 065 miljoner kronor.
10. Regionstyrelsen har under planperioden rätt att omsätta lån, det vill säga låna upp belopp motsvarande belopp på de lån som förfaller till betalning under planperioden.
11. Bankkontokreditens storlek fastställs till maximalt 1 000 miljoner kronor.
12. Resultat-, kassaflödes- och balansbudget för 2023 samt planer för 2024 och 2025 fastställs.
13. 2022 års ramar samt planer för 2024 och 2025 för förvaltningarna fastställs.
14. 2023 års ramar samt planer för 2024 och 2025 för övrig verksamhet fastställs.
15. Budget för gemensamma kostnader och intäkter för 2023 samt planer för 2024 och 2025 fastställs.
16. Regionstyrelsen får i uppdrag att vid behov omfördela medel mellan de olika ramarna.
17. Regionstyrelsen får i uppdrag att fördela reserverade medel för satsningar till respektive verksamhet.
18. Regionstyrelsen får i uppdrag att fatta beslut om de medel som inte reserverats i anslaget till styrelsens förfogande.
19. Regionstyrelsen äger rätt att fördela ut tillkommande statsbidrag under året.
20. Regionstyrelsen får i uppdrag att se över driftsramarna inför planperioden 2023-2025.

12 REGIONENS ENGAGEMANG I AKTIEBOLAG, KOMMUNALFÖRBUND MFL

Regionen har valt att bedriva viss verksamhet i annan form; aktiebolagsform, både som ensam ägare och tillsammans med andra samt i form av kommunalförbund. Kommunallagen ställer krav på inflytande och kontroll över all kommunal verksamhet, även den som ägs och bedrivs i annan form. Fullmäktige har fastställt principer för ägande av företag som beskriver hur regionen ska fullgöra sin uppsikt och kontroll över bolagen. Delägda bolag, stiftelser, kommunalförbund, föreningar och intresseföretag omfattas också av principerna.

12.1 Regionens majoritetsägda bolag**12.1.1 *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.

12.1.2 *Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)*

Bolaget bedriver ingen verksamhet utan har förvaltat långsiktigt ingångna avtal. Styrelsen har fått i uppdrag att avveckla bolaget och beräknas likvideras under 2023.

12.1.3 *Svealandstrafiken AB (50 procent)*

Bolaget bedriver linje- och stadstrafik med buss i Västmanlands och Örebro län på uppdrag av respektive regions kollektivtrafikmyndighet. Bolaget har även upphandlat trafiktjänster och delar av trafikutbudet köper bolaget från privata entreprenörer. Bolaget ägs av Region Västmanland och Region Örebro län.

12.1.4 *Nya Västerås Flygplats AB (50 procent)*

Bolaget bedriver, förvaltar och utvecklar flygplatsverksamheten vid regionflygplatsen i Västerås för samhällsviktiga flygtransporter, samt även, enligt affärsmässiga principer, för kommersiella aktörer inom luftfarten. Bolaget ägs från 1 april 2022 av Region Västmanland och Västerås stad.

12.2 Regionens engagemang i övriga aktiebolag**12.2.1 *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. Trafiken drivs av SJ AB. Bolaget ägs av regionerna Västmanland, Gävleborg, Örebro och Dalarna (25 procent vardera).

12.2.2 *Create Business Incubator Mälardalen AB (25 procent)*

Bolaget erbjuder coaching och affärsutvecklingsstöd som hjälper drivna entreprenörer med starka idéer att på ett strukturerat sätt utveckla sina idéer och visioner till framgångsrika företag. Bolaget har ägts av Västerås Science Park, Eskilstuna kommun och Sörmlandsfonden. Efter avvecklingen av Västerås Science Park under 2022 övergår det ägandet till Region Västmanland och Västerås stad med en ägarandel om vardera 25 procent.

12.2.3 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 Region Örebro län 49 procent av aktierna och ALMI:s moderbolag (staten) äger 51 procent.

12.2.4 Oslo-Stockholm 2.55 AB (16,7 procent)

Bolaget har som mål att det ska etableras tågtrafik mellan Oslo och Stockholm via Mälardalen med en restid under tre timmar. Bolagets uppgift är att verka för en bättre infrastruktur och trafikering. Bolaget ägs gemensamt av Region Västmanland, Region Värmland, Region Örebro län, Karlstad kommun, Västerås kommun och Örebro kommun.

12.2.5 Mälardalstrafik AB (13 procent)

Bolagets uppdrag är förvaltning och utveckling av regional tågtrafik i Mälardalsregionen. Trafiken upphandlas av bolaget. Bolaget ägs gemensamt av regionerna Stockholm (35 procent), Sörmland (13 procent), Uppsala (13 procent), Västmanland (13 procent), Örebro (13 procent) och Östergötland (13 procent).

12.3 Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent

- AB Transitio (5 procent)
- Västerås Science Park AB (2,7 procent) – avvecklas under 2022
- Samtrafiken i Sverige AB (2 procent)
- Inera AB (0,16 procent)

12.4 Regionens engagemang i kommunalförbund**12.4.1 Västmanlands teater (51 procent)**

Kommunalförbundets uppdrag är att arrangera, producera och stödja teaterverksamhet i Västmanlands län. Kommunalförbundet har Region Västmanland och Västerås stad som huvudmän.

12.4.2 Västmanlandsmusiken (10 procent)

Kommunalförbundets uppdrag är att genom Västerås Sinfonietta, regional musik och dans samt Västerås Konserthus erbjuda upplevelser av levande musik och dans. Kommunalförbundet har Region Västmanland och Västerås stad som huvudmän.

12.4.3 Svenskt ambulansflyg (2,7 procent)

Kommunalförbundet ansvarar för luftburen ambulanssjukvård för Sveriges 21 regioner.

12.5 Regionens engagemang i ekonomisk förening**12.5.1 Västmanlands Tolkservice (34 procent)**

Region Västmanland är tillsammans med länets kommuner medlemmar i Västmanlands Tolkservice ekonomisk förening. Förening erbjuder tolkar inom 100 språk.

13 STYRPROCESSEN: PLANERING OCH UPPFÖLJNING

13.1 Styrprocessen 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", som enligt kommunallagen ska upprättas årligen. Här beskrivs inriktning, mål, strategier, uppdrag, skattesats, avgifter, budget och ekonomiska ramar för regionens verksamheter.

Regionplanen är starten på den styrning och aktivitet som sker hela vägen genom alla beslutsnivåer och verksamheter och som ska leda fram till att beslut och uppdrag verkställs inom regional utveckling, hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och övrig samhällsservice som regionen ansvarar för eller utvecklar i samverkan med olika aktörer i länet.

Beslut/dok	Steg 1	Perspektiv	Målnivå	Steg 2	Steg 3	Steg 4	Steg 5	Steg 6*	Steg 7
Fullmäktige Regionplan	Vision	Perspektiv	Målnivå	Resultatmål	Indikatorer	Program	Uppdrag	-	Mätning och uppföljning
Styrelse/nämnd Förvaltningsplan				Resultatmål ↓	Indikatorer ↓	Program ↓	Uppdrag ↓	Åtgärd/aktivitet	Mätning och uppföljning ↑
Driftnivå Verksamhetsplan				Resultatmål ↓	Indikatorer ↓	Program ↓	Uppdrag ↓	Åtgärd/aktivitet	Mätning och uppföljning ↑

Figur: Grafisk bild över Region Västmanlands styrmodell

Modellen är en modifierad variant av BSC och visar hur regionens modell med mål- och uppdragsstyrning inklusive program tillämpas för planering och uppföljning och hur styrkedjan löper mellan de tre beslutsnivåerna.

13.2 Styrning mot önskad inriktning och utveckling

På basis av senast tillgängliga utfall (årsredovisning) och sammanställt planeringsunderlag (behovsbeskrivning, identifierade utmaningar, ekonomiska budgetförutsättningar, ekonomisk långtidsprognos med flera faktaunderlag), fastställer fullmäktige mål, inriktning, uppdrag och ekonomiska ramar och ger regionstyrelse och driftsnämnder i uppdrag att verkställa planens innehåll. 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. För en helhetsservice bild av Region Västmanlands ansvar, se arbetsordning och reglementen för fullmäktige, styrelse och nämnder.

13.3 Mål- och uppdragsstyrning är metoden

Metoden som används är målstyrning kompletterad med specifika uppdrag som riktar till styrelser och nämnder. 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 och konkreta, tidsatta åtgärder och aktiviteter.

13.4 Beslutskedja

"Vad" uttrycks för regionen i sin helhet i regionplanen som beslutas av fullmäktige, och "vad" riktat till respektive förvaltning uttrycks i uppdragsdialog mellan styrelse eller nämnd och förvaltningsdirektör.

”Hur” föreslås av förvaltningsdirektör och formuleras i förvaltningsplan, vilken godkänns av styrelse eller nämnd. ”Hur” på verksamhetsnivå föreslås av verksamhetschef och formuleras i verksamhetsplan, vilken godkänns av förvaltningsdirektör.

Målstyrningen är en process som bygger på att involverade parter kommunicerar med varandra om uppdraget. Dialogerna är avgörande för förståelse och acceptans av styrsignalerna och därmed dokumentens innehåll.

13.5 Målkedja – beskrivning

Målhierarkin är uppbyggd på följande vis:

- Målområde med politisk intention: Politiken har beslutat om ett antal prioriterade 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 långsiktiga 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.
- Processmål: För målstyrningens steg som mer tar sikte på genomförandet/verksamheten i ett kortare tidsperspektiv finns processmål.
- Program: Till målen i regionplanen kopplas befintliga program/motsvarande styrdokument. Ett program är ett mer detaljerat måldokument för ett visst ämnesområde.
- Varje beslutsnivå kan bygga på med egna mål utifrån de styrbehov som finns.

13.6 Styrning av grunduppdrag

Region Västmanland 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 sk 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.

13.7 Uppföljning

Styrelse och nämnder följer kontinuerligt hur arbetet löper på i månads- och delårsrapporter. Det slutliga svaret på planeringen för hela året kommer i årsredovisningen, och resultaten används i planeringen av kommande verksamhetsår. Årsredovisningen bildar ett kunskapsunderlag i styrningen och ger återkoppling till fullmäktige och länets invånare om hur väl beslutade mål och uppdrag utförts.

Syftet är att följa upp hur uppdrag och åtgärder 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, dels en ekonomisk helårsprognos. Sedan 2021 är årets första delårsrapport till fullmäktige något nedkortad och främst fokuserad på ekonomi och medarbetarperspektiven, medan delårsrapport två innehåller en fullständig rapportering enligt regelverken.

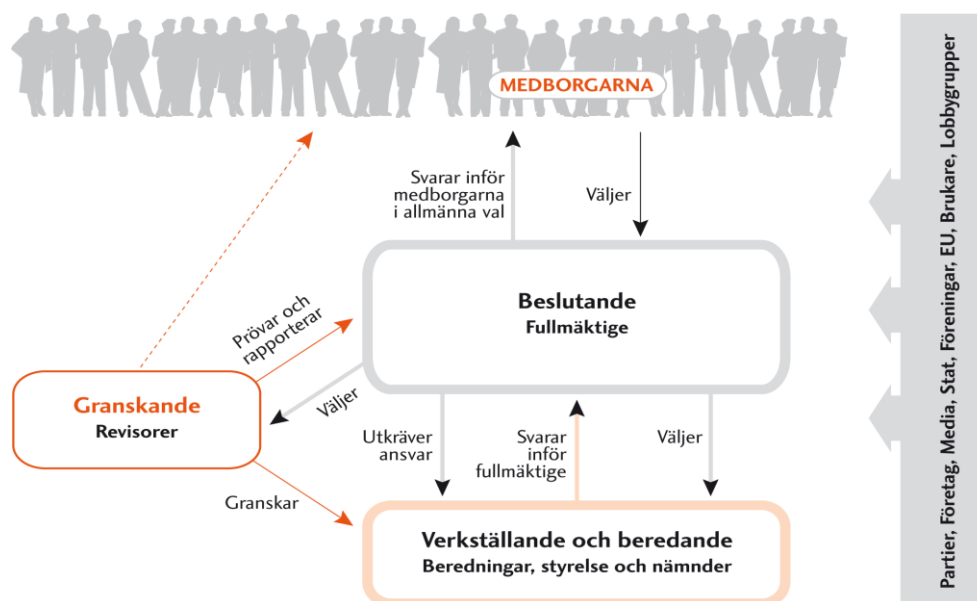
På samma sätt som styrelsen följer upp och rapporterar till fullmäktige följer förvaltningarna upp och rapporterar till styrelse eller nämnd. Inom förvaltningen sker uppföljning och rapportering till närmast överordnad chef.

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.

13.8 Ansvarsprövning

Regionen är en politiskt styrd organisation med ett demokratiskt beslutfattande. Uppdrag och ansvar är omfattande. Ansvar och ansvarstagande, tydlighet och transparens är centralt för rättssäkerhet, förtroende och legitimitet. Det måste vara möjligt för medborgaren att få veta vad som beslutats och uträttas, vilka resultat och effekter det blir och vem eller vilka som är ansvariga. Det är en grundsten i den lokala demokratin och en förutsättning för ansvarsutkrävande från medborgarnas sida.

Kort uttryckt kan man säga att medborgarnas ansvarsprövning av de förtroendevalda sker i samband med de allmänna valen vart fjärde år. Mellan valen prövar fullmäktige årligen ansvarstagandet i styrelse, nämnder och beredningar. Det är den politiska organisationen med de förtroendevalda som prövas, inte de anställda. Ansvarsprövningen gäller hur styrelse och nämnder har förvaltat och genomfört verksamheten utifrån fullmäktiges mål, beslut och förutsättningar. Till sin hjälp med granskningen har fullmäktige revisorer. Den årliga revisionsgranskningen behandlas av fullmäktige samtidigt med årsredovisningen, vanligtvis i april.



Figur: Grafisk bild över fullmäktiges ansvarsprövning

14 REGIONFULLMÄKTIGES MÅL- OCH INDIKATORÖVERSIKT

Perspektiv invånare/kund

Målområde: Ett välmående Västmanland

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling***	Redovisas
Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt	Andel vuxna invånare med självupplevd god hälsa*	72 % K 70 % M 73 %	↑	→	/4 år
	Skillnader i självupplevd hälsa mellan socioekonomiska grupper*	15,1 % K 12,8 % M 17,5 %	↓	→	/4 år
	Andel ungdomar med fullgod psykisk hälsa i årskurs 9 och år 2 i gymnasiet	- (2020 41 %) K 35 % M 48 %	↑	↘	/3 år
	Genomsnittligt antal skadade tänder hos den mest sjuka tredjedelen av undersökta 12-åringar	1,98 Osäkert värde 2021 K 1,997 M 1,978	↓	↘↗	År
Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster inom hälso- och sjukvården	Andel invånare som har förtroende för hälso- och sjukvården**	70,5 % K 69 % M 73 %	↑	→	År
	Andel invånare som anser att väntetiderna i hälso- och sjukvården är rimliga**	67 % K 69 % M 66 %	↑	↘	År

*Extra mätning gjord 2021 med anledning av pandemin.

**Stor förbättring 2019-2020

***Pilen visar hur indikatorn utvecklats över tid. Tidsperioden som bedöms varierar mellan de olika indikatorerna, bl a beroende på mätfrekvens. För mer detaljerad information, se fullmäktiges mätplan i regionens ledningssystem.

Målområde: Ett tillgängligt Västmanland

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling	Redovisas
Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster inom kollektivtrafiken	Andel invånare som är nöjd med kollektivtrafiken	53 % K 55 % M 52 %	↑	↘	År
Den lokala arbetsmarknaden ska bli större	Antal kommuner som ingår i den lokala arbetsmarknaden	2021: 10	↑	→	År
Invånarna i hela länet ska ha god tillgång till kultur- och fritidsaktiviteter	Andel unga som regelbundet deltar i fritidsaktiviteter med ledare	- (2020: 54 %) K 54 % M 54 %	↑	-	/3 år
	Antal besökare till Läns museet, Västmanlandsmuseet och Västmanlands teater	101 000	↑	↗	År
Hela länet ska ha tillgång till snabbt bredband	Andel hushåll och företag som har tillgång till bredband om minst 1Gbit/s	Hushåll: 95 % Företag: 89 %	↑	↗	År

Målområde: Ett nyskapande Västmanland

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling	Redovisas
Länet ska ha god ekonomisk utveckling	Tillväxt/BRP (1 års släp)	2020: -7,1 %	↑	↘	År
	Andel sysselsatta (1 års släp)	2020: 78,1 % K 76,5 % M 79,5 %	↑	→	År
Länet ska ha god innovationskraft	Innovationsindex: förnyelseförmåga ⁶	102,0	↑	↗	/2 år
Länet ska ha rätt kompetens	Andel företag och organisationer som har svårt att hitta rätt kompetens vid rekrytering	Off: 49,7 % Privat: 25,7 %	↓	↗	År
	Andel behöriga till gymnasiets yrkesprogram	84,8 % K 85,5 % M 84,2 %	↑	↗	År

Perspektiv process/verksamhet

Målområde: En effektiv verksamhet av god kvalitet

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling	Redovisas
Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet	Andel patienter som får sin vård minst enligt vårdgarantin	<i>Primärvård</i> Tel 84 % Besök 81 %	↑	↘ →	Delår År
		<i>Specialistsjukvård</i> Besök 78 % K 76,9 % M 78,5 % Åtgärd 72 % K 74,0 % M 69,3 %		↘ ↗↘↗	
Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå	Primärvårdens kostnadsandel av samtlig hälso- och sjukvård	2020 17,5 % Indikator släpar 1 år	↑	↗	År
Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet	Medicinsk kvalitet inklusive patientsäkerhet: Målnivåer enligt Vården i siffror; andel indikatorer som når uppsatta målnivåer	69 %	↑	↘↗	År
	Andel inställda turer inom busstrafiken	0,3 %	↓	↗	Delår År
	Andel inställda turer inom tågtrafiken	10,2 %	↓	↘	Delår År
Verksamheten ska bedrivas	Antal inloggnings till 1177 Vårdguidens e-tjänster per invånare	20,0	↑	↗	År
	Antal inloggnings till regionens egna e-tjänster för vård	-	↑	-	År

⁶ Förnyelseförmåga mäts genom fem nyckelindikatorer: andel nystartade företag per 100 befintliga företag, andel elever som deltagit i Ung Företagsverksamhets utbildningskoncept av totala antalet gymnasieelever, andel som instämmer att företaget är innovativt i Tillväxtverkets undersökning Företagens villkor och verklighet, forskningsmedel som andel av totala medel vid universitet/högskola och FoU-resurser vid privata arbetsställen som andel av BRP.

2022-11-21

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling	Redovisas
med godushållning av resurserna	Ökad hållbarhet: Måluppfyllelse enligt hållbarhetsprogram (Fem mål: inköp, jämställdhet/jämlikhet, klimat, tillgänglighet/delaktighet, biologisk mångfald/giftfri miljö)	2022 basår	↑	-	År

Perspektiv medarbetare/uppdragstagare

Målområde: Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling	Redovisas
Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare	Attraktiv arbetsgivar-index ⁷	- (2020: 107 p)	↑	↗↘	År
	Hållbart medarbetar-engagemang (HME-index) ⁸	78 K 77,8 % M 77,8 %	↑	→	År
	Sjukfrånvaro	7,3 % K 8,0 % M 4,8 %	↓	↘↗↘	Delår År
	Personal- och arbetsgivarepolitik: Måluppfyllelse enligt program (Fyra mål: kompetensförsörjning, ledarskap, lönebildning, arbetsmiljö)	2022 basår	↑	-	År
Regionen ska vara en professionell uppdragsgivare	Uppdragstagarindex ⁹	67	↑	↘↗	/2 år

Perspektiv ekonomi

Målområde: En stark och uthållig ekonomi

Mål	Indikator	Nuläge 2021	Önskat läge	Utveckling	Redovisas
Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat (balanskravsresultat, exklusive ianspråktagande av tidigare avsättningar) -129 mnkr 2023 -47 mnkr 2024 214 mnkr 2025	Prognos/utfall ekonomiskt resultat regionövergripande	Bokslut: 468 mkr	Faktiskt värde	-	Delår År
	Prognos/utfall ekonomiskt resultat per förvaltning	mkr	+0	-	Delår År
	Häls- och sjukvård (inkl HMC)	-364			
	Regional utveckling	0			
	Fastighet och service (inkl KOST)	29			
	Förvaltning Digitaliseringsstöd	9			
	Förvaltning för nytt akutsjukhus	0			
	Närvården Västmanland	37			
	Regionkontor	31			
	Kollektivtrafikförvaltning	2			
Regionens finansiella ställning ska vara god	Politisk verksamhet	3			
	Nettokostnadsökningstakt	5,8 %	↓	↘↗	Delår År
	Soliditet, inklusive totala pensionsförpliktelser	21 %	↑	↗	Delår År

⁷ Index som består av nio nyckeltal vilka vägs samman: Tillsvidareanställning, medianlön, lika karriärmöjligheter, utbildningstid, övertid, korttidssjukfrånvaro, personalansvar, långtidssjukfrånvaro, avgångar.

⁸ Index som består av tre delområden: Motivation, ledarskap och styrning.

⁹ Index som mäter nöjdhet.

15 FULLMÄKTIGES BESLUT OM MÅL, INDIKATORER OCH UPPDRAG

Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

1. Resultatmål, indikatorer och uppdrag för samtliga målområden fastställs.
2. Fullmäktiges mål- och indikatoröversikt fastställs.
3. Regionstyrelsen och samtliga nämnder ska säkerställa att respektive förvaltning genomför och återspeglar givna uppdrag och måluppfyllelse.
4. Regionplan och budget 2023–2025 fastställs i sin helhet.