



---

# Regionplan och budget 2018-2020

---

Beslutad av fullmäktige 2017-06-20

Budgetdelen reviderad enligt fullmäktiges beslut 2018-02-21

---

**INNEHÅLL**


---

<b>1</b>	<b>Västmanland – vision och värdegrund .....</b>	<b>4</b>
1.1	Vision: Livskraft för framtiden .....	4
1.2	Värdegrund.....	4
<b>2</b>	<b>POLITISKT FÖRORD .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Utgångsläge.....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Styrning och övergripande strategier.....</b>	<b>6</b>
4.1	Övergripande strategier .....	7
4.1.1	Samverkan .....	7
4.1.2	Utveckling och innovation .....	7
4.1.3	Hälsoriktning .....	7
<b>5</b>	<b>Målkarta .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Nöjda invånare i en attraktiv region .....</b>	<b>9</b>
6.1	Nuläge och utmaningar .....	9
6.1.1	Nöjda invånare .....	9
6.1.2	Attraktiv region .....	9
6.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	9
6.2.1	Nöjda invånare .....	9
6.2.2	Attraktiv region .....	10
6.3	Mål och styrande program .....	11
<b>7</b>	<b>En god och jämlik hälsa .....</b>	<b>11</b>
7.1	Nuläge och utmaningar .....	11
7.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	11
7.3	Mål och styrande program .....	12
<b>8</b>	<b>En effektiv verksamhet av god kvalitet .....</b>	<b>13</b>
8.1	Nuläge och utmaningar .....	13
8.1.1	Samverkan .....	13
8.1.2	Tillgänglighet .....	13
8.1.3	Rätt nivå .....	13
8.1.4	Kvalitet.....	14
8.1.5	Hushållning – ekonomi och miljö .....	14
8.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	14
8.2.1	Samverkan .....	14
8.2.2	Tillgänglighet .....	15
8.2.3	Rätt nivå .....	16
8.2.4	Kvalitet.....	16
8.2.5	Hushållning .....	16
8.3	Mål och styrande program .....	17
<b>9</b>	<b>Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare .....</b>	<b>18</b>
9.1	Nuläge och utmaningar .....	18
9.1.1	Medarbetare .....	18
9.1.2	Uppdragstagare .....	18
9.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	18
9.2.1	Medarbetare .....	18
9.2.2	Uppdragstagare .....	19
9.3	Mål och styrande program .....	19
<b>10</b>	<b>En stark och uthållig ekonomi .....</b>	<b>20</b>

10.1	Nuläge och utmaningar .....	20
10.2	Prioriterade utvecklingsområden .....	20
10.3	Mål och styrande program .....	20
<b>11</b>	<b>Fullmäktiges beslut om inriktning .....</b>	<b>21</b>
<b>12</b>	<b>BUDGET FÖR 2018 OCH PLANER FÖR 2019 OCH 2020 .....</b>	<b>22</b>
12.1	God hushållning .....	22
12.2	Samhällsekonomin .....	22
12.3	Landstingssektorn .....	22
12.4	Region Västmanland .....	22
12.4.1	Skatteintäkter och statsbidrag .....	23
12.4.2	Utdebitering och skatt .....	23
12.4.3	Ekonomiska ramar i Regionplan 2018– 2020 .....	23
12.4.4	Gemensamma kostnader och intäkter .....	24
12.4.5	Anslaget till regionstyrelsens förfogande .....	24
12.4.6	Forskningsfonden .....	24
12.4.7	Anslag till revisorerna .....	25
12.4.8	Anslag till patientnämnden inklusive kansli .....	25
12.4.9	Avkastningskrav helägda bolag .....	25
12.4.10	Investeringar .....	25
12.4.11	Låneram .....	26
12.4.12	Finansiella intäkter och kostnader .....	26
12.4.13	Finansiella nyckeltal .....	27
12.4.14	Känslighetsanalys .....	27
12.5	Ekonomiska dokument .....	28
<b>13</b>	<b>Fullmäktiges beslut om budget .....</b>	<b>35</b>
<b>14</b>	<b>Regionens engagemang i aktiebolag .....</b>	<b>36</b>
14.1	Regionens majoritetsägda bolag .....	36
14.1.1	Folk tandvården Västmanland AB (100 procent) .....	36
14.1.2	Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent) .....	36
14.1.3	AB Västerås Lokaltrafik (100 procent) .....	36
14.2	Regionens engagemang i övriga aktiebolag .....	36
14.2.1	Tåg i Bergslagen AB (25 procent) .....	36
14.2.2	Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent) .....	36
14.2.3	Mälardalstrafik AB (13 procent) .....	36
14.3	Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent .....	37
<b>15</b>	<b>Styrprocessen: planering och uppföljning .....</b>	<b>37</b>
15.1	Styrprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision .....	37
15.2	Styrning mot önskad inriktning och utveckling .....	37
15.3	Målstyrning är metoden .....	37
15.4	Beslutskedja .....	37
15.5	Målkedja – beskrivning .....	37
15.6	Presentation i fyra perspektiv .....	38
15.7	Styrning av grunduppdrag .....	38
15.8	Uppföljning .....	38
<b>16</b>	<b>Regionfullmäktiges mål- och indikatoröversikt .....</b>	<b>39</b>
<b>17</b>	<b>Fullmäktiges beslut om mål och indikatorer .....</b>	<b>41</b>

## 1 VÄSTMANLAND – VISION OCH VÄRDEGRUND

---

All verksamhet ska utgå ifrån regionens vision och värdegrund.

### 1.1 Vision: Livskraft för framtiden

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

### 1.2 Värdegrund

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

## 2 POLITISKT FÖRORD

---

Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet utgör det politiska styret i Region Västmanland. Regionplan och budget för 2018-2020 utgår från våra värderingar om en demokratisk, solidarisk och hållbar region, där jämlikhet, jämställdhet och människors lika värde är grunden.

En förutsättning för en framgångsrik region är en stark och uthållig ekonomi i balans. Därför prioriterar vi en god ekonomisk hushållning och ser till att ha trygga buffertar när de ekonomiska utmaningarna blir större och behovet av investeringar ökar.

Regionens vård ska vara allmän och skattefinansierad, där patientsäkerheten är hög, kvalitén i världsklass, och där köerna är korta. Behov – inte efterfrågan – ska styra hur vård ges.

Sjukhusvården ska vara sammanhållen, för att bättre kunna utveckla och förbättra vården i hela länet. Vi ser även behovet av ett mer förebyggande hälsoarbete, där det långsiktigt krävs en omställning från sjukhusvård till primärvård. Tillgängligheten behöver förbättras genom fler digitala och mobila lösningar.

Den psykiska ohälsan ökar i länet, vilket innebär ökade krav som vi tar oss an med ett långsiktigt och strategiskt arbete i vården generellt och i psykiatri specifikt, men även genom samarbete med länets kommuner.

Personalen är vår viktigaste resurs. Kompetensförsörjningen och personalpolitiken är en nyckel i att möta sjukvårdens utmaningar, men också en förutsättning för en framgångsrik region, oavsett om det gäller vård, kollektivtrafik eller regional utveckling.

Region Västmanland ska vara en garant för en regional utveckling som skapar en levande kultur, en välfungerande kollektivtrafik och en hållbar tillväxt i hela länet. Västmanland ska vara attraktivt att bo och leva i. För att uppnå detta krävs ett utvecklat samarbete med kommuner och andra regionala aktörer.

Det ska vara enkelt att resa kollektivt. Kollektivtrafiken ska vara brett utbyggd, pålitligt och miljövänlig. Resenärer ska ha en positiv upplevelse av kollektivtrafiken och vi ska fortsätta öka tillgängligheten och främja miljön.

Kulturen är en bärande pelare i Västmanland. Mer samverkan med kommuner och kulturverksamheter är nödvändigt för att skapa ett vitalt kulturliv i hela länet.

Det är viktigt att Region Västmanland är med och bidrar till en hållbar regional utveckling genom främjandet av innovationer och forskning i länet. Det möjliggör för företag och människor att växa, vilket stärker både näringsliv och offentlig sektor.

Vi i den rödgröna majoriteten tror på ett län där samarbete mellan olika aktörer är centralt. Det behövs för att skapa en bra livskvalitet för invånarna i Västmanland. Så kan vi gemensamt möta framtidens utmaningar.

**Denise Norström, gruppledare för Socialdemokraterna**

**Hans Jansson, gruppledare för Vänsterpartiet**

**Pernilla Rinsell, gruppledare för Miljöpartiet**

### 3 UTGÅNGSLÄGE

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

Samtidigt har regionen en rad utmaningar att hantera. Vetenskapliga landvinningar och demografiska förändringar med en snabbt växande befolkning och förändrad ålderssammansättning, medför en stigande efterfrågan på välfärd och därmed ett stigande kostnadstryck. Allt fler äldre och multisjuka, ojämlikhet i hälsa mellan olika grupper, krav på ökad valfrihet samt nya läkemedel och behandlingsmetoder liksom behov av omfattande fastighetsinvesteringar ställer stora krav på fortsatt utveckling och förändringsarbete.

Region Västmanland har ett gott ekonomiskt läge med positivt resultat över flera år. Men förväntade intäktsökningar kommer framöver inte att fullt ut kunna täcka motsvarande kostnadsökningar. För att bibehålla en solidariskt finansierad välfärd på lika villkor behöver ännu mer kraft satsas på utveckling av effektivare tjänster och arbets sätt. Här är regionens strategier viktiga möjliggörare på alla nivåer

### 4 STYRNING OCH ÖVERGRIPANDE STRATEGIER

Planen är uppdelad på fem målområden. Inom varje målområde finns ett antal övergripande resultatmål. Till resultatmålet knyts indikatorer vars utfall visar om utvecklingen leder mot måluppfyllelse.

Den övergripande målstyrningen redovisas i en målkarta. Den är uppbyggd som ett styrkort och omfattar fyra perspektiv: • Invånare/kund • Verksamhet/process • Medarbetare/uppdragstagare • Ekonomi. Avsikten är att ge en god överblick samt spårbarhet. Program eller andra styrdokument med tillhörande mål som ska förverkligas finns redovisade inom varje målområde.

*Målstyrningens uppbyggnad:*

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

#### **4.1 Övergripande strategier**

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

##### **4.1.1 Samverkan**

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

Ett mer öppet och gränsöverskridande förhållningssätt är avgörande för regionens förmåga att nå uppsatta mål.

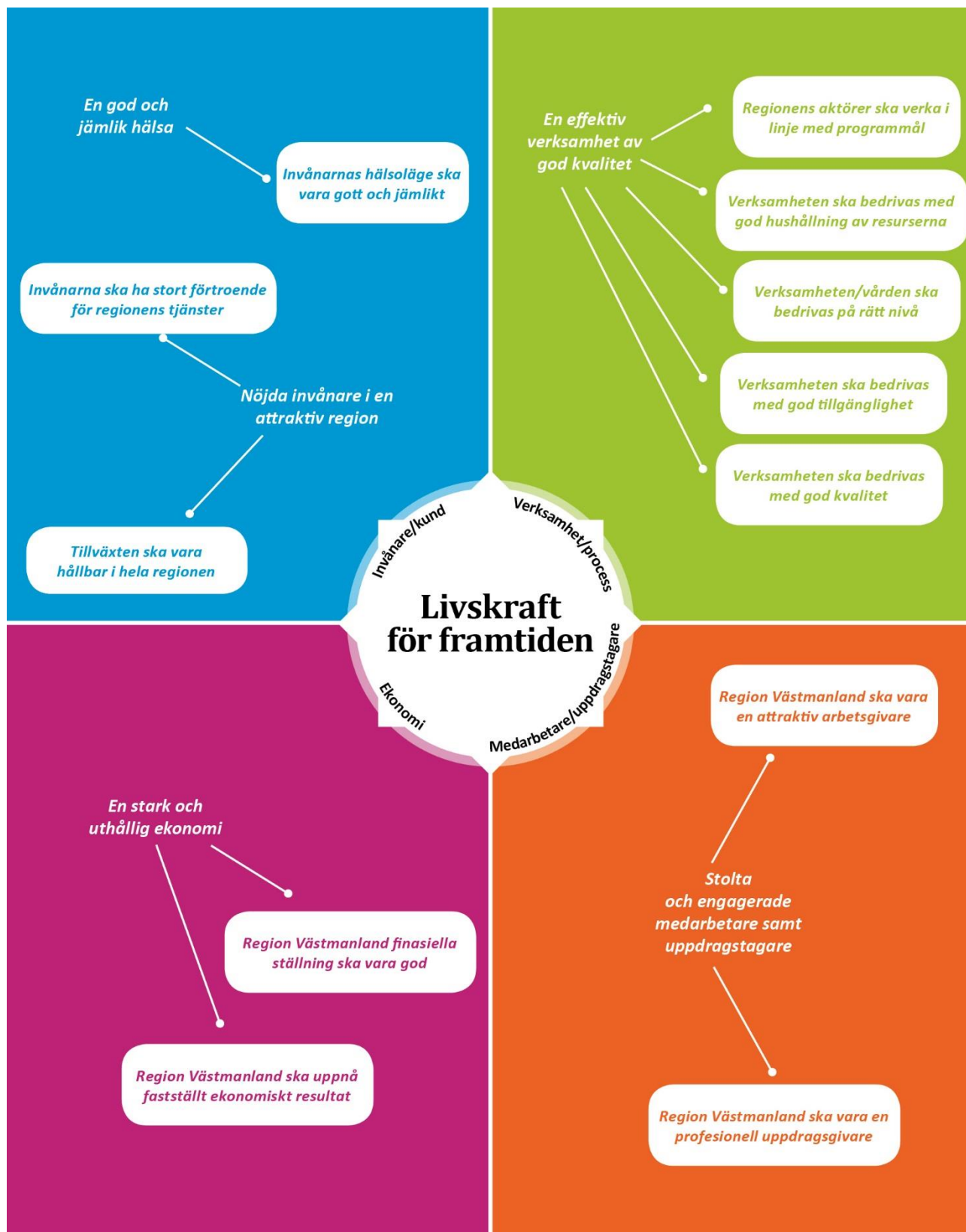
##### **4.1.2 Utveckling och innovation**

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

##### **4.1.3 Hälsoinriktning**

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

5 MÅLKARTA





---

## 6 NÖJDA INVÅNARE I EN ATTRAKTIV REGION

---

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

### 6.1 Nuläge och utmaningar

#### 6.1.1 Nöjda invånare

Förtroende är en av de viktigaste faktorerna för en organisations legitimitet. Dagens invånare och våra samarbetspartners förväntar sig utöver en hög tillgänglighet, bra bemötande och kvalitet, att regionen är en modern service-/tjänsteleverantör där tjänster bygger på ett synsätt som involverar individen och utgår från individens förutsättningar. Region Västmanland hade under 2016 svårigheter att nå flera av tillgänglighetsmålen inom vården. Samtidigt blir de privata digitala alternativen till vård allt vanligare, med hög tillgänglighet för viss typ av "basvård".

En nationell utvärdering av patientlagen, visar att patientens ställning inte förbättrats sedan lagen infördes första januari 2015. Utmaningen är att, utifrån givna resurser och förutsättningar, säkerställa att regionen lever upp till behov av tillgänglighet och lagens intentioner. Även om flyktinginvandringen avtagit, fortsätter behovet vara stort att hantera ökat söktryck, liksom bemötande- och informationsfrågor för de flyktingar som finns i länet.

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

#### 6.1.2 Attraktiv region

Regionen ska vara attraktiv att verka, bo, leva i och flytta till. Det regionala utvecklingsprogrammet (RUP) beskriver länets gemensamma utmaningar för att skapa en attraktiv region. Programmet är för Västmanlands aktörer en gemensam utgångspunkt i arbetet för att skapa hållbar tillväxt och visar vägen med sina sex insatsområden: God Livsmiljö, Rätt kompetens, Dynamiskt näringsliv, Effektiva kommunikationer, Hållbar energianvändning och klimatanpassning samt Stark regional attraktivitet.

Inom ramen för insatsområdena i RUP:en finns strategier och handlingsplaner, exempelvis affärsplan Västmanland, länstransportplan, regional kulturplan och regional digital agenda.

### 6.2 Prioriterade utvecklingsområden

#### 6.2.1 Nöjda invånare

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

Regionen ska erbjuda en hög tillgänglighet i alla verksamheter. För patienter kan det handla om väntetider, om man vill få kontakt via e-tjänst eller telefon, bli behandlad på distans eller i fysiskt möte. Det gäller också bemötande och påverkan/delaktighet i sin egen vård och hälsa. Patienter och anhöriga ska uppleva att regionen uppfyller intentionerna i patientlagen. Tillgängligheten ska vara jämlik; samma möjligheter

oberoende av kön, sexuell läggning, etnicitet, social tillhörighet, funktionsnedsättning och geografiskt område.

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

Regionen vill stärka och utveckla arbetet inom området mänskliga rättigheter. Regionen ska vara ett föredöme och som samhällsaktör driva och leva upp till innehållet i FN:s deklaration om mänskliga rättigheter. Detta görs genom att fortsätta att implementera synsätt inom regionens verksamheter utifrån FN:s barnkonvention och genomföra aktiviteter utifrån regionens program för Barnkonventionen, ger regionen barnen bästa möjliga förutsättningar inom de områden regionen kan påverka.

För resenärer med kollektivtrafik innebär hög tillgänglighet att det är så enkelt att resa att det är ett självklart färd sätt. Kollektivtrafiken ska upplevas som enkel och attraktiv. Regionen ska förebygga eventuella kapacitetsproblem som finns under vissa tider i trafiken till följd av kraftiga resandeökningar de senaste åren.

En ökad involvering av invånare/patient/kund i tjänsteutvecklingen är viktigt för att tjänsterna ska bli rätt utformade och för att regionen ska vara och upplevas som en modern och förtroendeingivande organisation.

### **6.2.2 Attraktiv region**

Samverkan är grundläggande för att kulturlivet ska utvecklas i länet, detta sker mellan regionen, kommunerna, civilsamhället och kulturskapare. Under 2018 kommer en ny regional kulturplan att arbetas fram tillsammans med kommunerna.

En regions attraktionskraft handlar om förmågan att locka och behålla invånare, besökare och företag. För att nå önskad utveckling krävs en starkare samverkan i Västmanland där regionen och länets kommuner tar nya initiativ för att stärka samarbetet med olika aktörer, som Länsstyrelsen, utbildningsanordnare, företag, näringslivsfrämjande aktörer och civilsamhället. Särskilt viktigt är ett utvecklat samarbete med Mälardalens Högskola vilket kan bidra både till utveckling i länet och rekrytering av framtida medarbetare.

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

### 6.3 Mål och styrande program

#### Resultatmål

Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster

Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen

#### Program

Program/styrdokument följs och målpåföljelse nås enligt plan:

- Regionalt utvecklingsprogram (RUP)

---

## 7 EN GOD OCH JÄMLIK HÄLSA

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

### 7.1 Nuläge och utmaningar

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

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

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

### 7.2 Prioriterade utvecklingsområden

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

Jämlik hälsa är ett mål som inte enbart kan uppnås med rätt insatser av hälso- och sjukvården. Region Västmanland ska tillsammans med övriga samhället aktivt bidra till att utjämna skillnaderna.

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

Regionen strävar efter samverkan med länets kommuner kring tidiga insatser för barn och unga med psykisk ohälsa. Föräldrastöd och samverkan med elevhälsan är exempel på detta. Överenskommelser som arbetats fram tillsammans med kommunerna i länet ska vara grunden för gemensamma insatser.

Den psykiska ohälsan hos unga är en utmaning som ska mötas med en konkret handlingsplan. Här ingår bland annat beroendevård för unga samt pågående handlingsplan för suicidprevention.

Tandvården träffar regelbundet majoriteten av alla unga. Folktandvården är därför en viktig resurs i regionens hälsofrämjande arbete, till exempel för att tidigt identifiera barn som far illa. Men det handlar också om att den uppsökande verksamheten, riktad mot barn och unga, med kunskap om hur individen påverkar sin egen munhälsa, ska vidareutvecklas.

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

Samarbetet med föreningslivet angående FAR (fysisk aktivitet på recept) ska utvecklas. Förutsättningar för användandet av kultur i vården ska utredas.

2018 säkras en mer jämlik tillgång till Hälsocenter genom verksamhet även i Hallstahammar och Surahammar. Uppsökande verksamheter och anpassat stöd vid till exempel mödra- och barnhälsovård ska också bidra till en mer jämlik hälsa.

Projekt och metoder för att samverka med brukarorganisationer och andra aktörer kring psykisk ohälsa ska prioriteras.

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

Under planperioden ska regionerna arbeta för HBTQ-diplomering av verksamheterna.

### **7.3 Mål och styrande program**

#### **Resultatmål**

Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt

#### **Program**

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

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

## 8 EN EFFEKTIV VERKSAMHET AV GOD KVALITET

---

Intention: Regionen är en drivande och samverkande utvecklingsaktör. Regionens verksamheter utförs effektivt med avseende på tillgänglighet, kvalitet, rätt nivå och god hushållning av resurserna.

### 8.1 Nuläge och utmaningar

#### 8.1.1 Samverkan

Det regionala uppdraget innebär ett utökat uppdrag där regionens samtliga verksamheter är en del i den regionala utvecklingen. Region Västmanland ska ta initiativ för att stärka samarbetet med och mellan kommuner, länsstyrelse, företag, Mälardalens Högskola, Mälardalsrådet, näringslivsfrämjande aktörer och civilsamhället genom att underlätta, leda och följa upp arbetet med det regionala utvecklingsprogrammet.

Underlag, analyser och initiativ riktas såväl internt som externt. Regionens analyser kring hälsoläge och vårdkonsumtion är viktiga bidrag i den regionala och kommunala planeringen. Dessa analyser behöver utvecklas för att stödja samverkansprojekt och underlätta kommunernas folkhälsoarbete.

#### 8.1.2 Tillgänglighet

Fortsatt utveckling av Stockholm-Mälardalsregionen förutsätter åtgärder för ytterligare integrering av boende, arbetsmarknad och studier. Fortsatta satsningar på utbyggnad av infrastruktur och kollektivtrafik har här en betydande roll för människors möjlighet att resa mellan bostad, studier och jobb.

Tillgänglighet till kultur, arbetsmarknad, utbildning och social samvaro kräver fortsatt utveckling av kollektivtrafiken, både inom länet men också till angränsande län och viktiga storstäder. Behov finns därför av ytterligare investeringar i tågfordon. En överföring av transporter till mer spårbunden trafik, både för gods och persontransporter, är också viktigt ur klimatperspektiv. Mälarsjöfarten är viktig ur godstransportsynpunkt och ger möjlighet att frigöra kapacitet från vägar och järnvägar.

Patientens inflytande behöver öka. Enligt en ny rapport ses försämring av patientens delaktighet<sup>1</sup>. Tillgängligheten behöver följas och åtgärdsplaner skapas när inte tillgängligheten följer uppsatta mål. Möjligheten att använda digitala kontaktvägar måste öka.

Tillgången till kompetens för att bemanna vårdverksamheten är en av våra största utmaningar.

#### 8.1.3 Rätt nivå

Nivåstrukturering och kunskapsstyrning ställer stora krav på samverkan framför allt inom sjukvårdsregionen. Region Västmanland tar här en aktiv roll och bidrar till önskad utveckling.

---

<sup>1</sup> Vårdanalys 2017. Lag utan genomslag. Utvärdering av patientlagen 2014-2017. Rapport 2017:2.

Behovet av sjukvård förändras över tid kopplat till demografi och medicinska möjligheter. Idag är behovet av ändamålsenliga lokaler stort och en omfattande planering av nya vårdbyggnader ska göras.

#### **8.1.4 Kvalitet**

Kvalitetsarbete och patientsäkerhetsarbete utvecklas enligt program och planer.

Forskning, utveckling och innovation, som bedrivs inom regionen, behövs för att fort-löpande kunna förbättra invånarnas hälsa och livssituation. Regionen har en bredd och djup inom forskning och utveckling som är unik för en mindre region. För att ytterligare främja forskning och innovationer bildades år 2016 donationsstiftelsen Inventum.

En ökad nationell, regional och lokal kunskapsstyrning pågår. Region Västmanland är idag nationellt framstående inom några områden och förutsättningar för att behålla och utveckla spetskompetens måste finnas. Regionen kan stödja kunskapsstyrning genom olika former av beslutsstöd, användandet av kvalitetsregister och olika evidensbaserade metoder. Metodisk utveckling och forskning är viktiga områden. Under perioden ska en samlad strategi för regionens forskning, utbildning samt kompetensutveckling arbetas fram.

Det stora antalet nya svenskar innebär nya krav på verksamheterna.

#### **8.1.5 Hushållning – ekonomi och miljö**

Inom den somatiska sjukvården gör utvecklingen av nya effektiva läkemedel att kostnaderna ökar. Denna kostnadsökning kan bäst hanteras genom god läkemedelsförskrivning och bra upphandlingar inom sjukvårdsregionen.

Region Västmanland är sedan juni 2015 miljöcertifierad. Det betyder att miljöarbetet är systematiskt, att regionen väljer de åtgärder som ger bäst effekt för miljön och når ständiga förbättringar. Senaste mätningen av miljömålen visar på en positiv utveckling. Utmaningar under planperioden är att minska miljö- och klimatpåverkan från antibiotika- och energianvändandet.

Under 2016 fastställdes en uppdaterad miljöpolicy för att tillgodose kraven i den nya miljöledningsstandarden. Såväl miljöpolicy som inköspolicy och finanspolicy stödjer arbetet med utmaningen att integrera de ekonomiska, ekologiska och sociala aspekterna av hållbar utveckling i regionens verksamhet.

## **8.2 Prioriterade utvecklingsområden**

### **8.2.1 Samverkan**

Samverkan och samarbete är avgörande nycklar i det framtida utvecklingsarbetet inom vården och det regionala utvecklingsuppdraget.

Regionens ambition är att bättre och samlat stödja och underlätta arbetet med företagande, innovationer och nya strukturer inom näringslivet, i enlighet med Affärsplan Västmanland. Det sker också genom regionens deläggande i ALMI Mälardalen och Västerås Science Park.

Regionen ska vara en aktör för hållbar samhällsutveckling. De kommande åren behöver regionen prioritera att skapa förutsättningar för större arbetsmarknadsområden,

stöd till arbetsgivare att hitta rätt arbetskraft, ökat bostadsbyggande, utbyggd kollektivtrafik, att transporter förs över från vägar till spårbunden trafik och sjöfart, att investeringar i näringslivet ökar, att fler tar del av kulturaktiviteter i hela länet och en energiförsörjning som sker fossilbränslefritt.

Under planperioden ska ny överenskommelse mellan Regionen och kommunerna vad gäller utskrivningsklara patienter implementeras. Syftet är att förbättra vården för personer med omfattande vårdbehov. Detta arbete ska prioriteras och ställer förändrade krav på samordning mellan slutenvård, primärvård och kommunal vård och omsorg. Regionen ska ta ledningen i att utveckla samverkan så att individens behov av vård blir så sammanhållen som möjligt.

Hälso- och sjukvården i Västmanland år 2030 är ett måldokument som tas fram under 2017. Här kommer fakta och slutsatser sammanfattas i målområden som ska utgöra grund för långsiktig planering.

### **8.2.2 Tillgänglighet**

Under kommande år behöver regionen kraftfullt verka för infrastrukturutbyggnad gällande både väg och järnväg. Detta för att underlätta pendling för boende samt bättre förutsättningar för etableringar och utbyggnad inom näringslivet. Regionen ska strategiskt arbeta för genomförande enligt regional och nationell infrastrukturplan.

Både buss och tåg kommer att få allt större betydelse i framtidens resande och för länets utveckling. För att öka medvetenheten om hållbara transporter behövs ytterligare informationsinsatser riktade mot länets invånare och företag. Regionens ambition är att kollektivtrafikens marknadsandel successivt ska öka och att tågtrafiken utvecklas.

Även inom området digital agenda behöver regionen ta en mer aktiv roll. Detta har stor betydelse för hela länet, och är även viktigt för regionens egen utveckling inom hälso- och sjukvård. Tillsammans med kommunerna, länsstyrelsen, civilsamhället, näringslivet och högskolan vill regionen bygga en gemensam digital infrastruktur och ta fram och förvalta smarta, gränsöverskridande, digitala lösningar.

Inom kollektivtrafiken ger digitaliseringen möjlighet till smarta lösningar på bussar och tåg som i sin tur gör det mer attraktivt som färdmedel.

En utvecklad e-förvaltning skapar möjligheter att effektivisera administrationen och e-demokrati underlättar påverkansmöjligheterna och insyn för invånarna.

Inom vården ska under perioden fokus vara på att ta tillvara de möjligheter som redan nu finns och implementera tidbokning, digitala vårdmöten samt vårdinsatser där patientens delaktighet tas till vara. Nya arbetssätt ska utvecklas som stödjer utvecklingen och tar till vara effekterna av digitaliseringen.

Tillgängligheten till vård behöver förbättras i de delar regionen ej når nationell vårdgaranti och/eller uppsatta mål. Analys och handlingsplaner ska följas. Oberoende av inhyrd personal måste uppnås. Befintlig kompetens ska användas på bästa möjliga sätt.

Patientens delaktighet i sin egen vård behöver öka. Det kan exempelvis ske genom upprättandet av patientkontrakt.

Arbetet med flödeseffektivisering och ständiga förbättringar pågår. De är prioriterade metoder i utvecklingsarbetet som ska leda till att invånarna erbjuds vård av rätt kvalitet på mest resurseffektiva sätt. Detta kräver också att regionen prioriterar och vid behov omfördelar resurser mellan vårdnivåer och verksamheter. Vården behöver också utveckla den telemedicinska verksamheten och öka möjligheterna till vård i hemmet.

### **8.2.3 Rätt nivå**

Under planperioden behöver sjukvårdsregionen arbeta för ett bättre samarbete över länsgränserna. Den nationella satsningen på nivåstrukturering och kunskapsstyrning kräver utökad samverkan och lokalt metodstöd.

Motsvarande strukturarbete inom regionen behöver utvecklas, så att en förflyttning av resurser från slutenvård mot primärvård och öppna vårdformer sker. Detta förutsätter prioritering av förebyggande arbete, patientmedverkan och användandet av digitala tjänster.

Den psykiatriska vården behöver utvecklas i linje med de evidensbaserade primärvårdsbaserade modeller som finns, som även här innebär en förflyttning mot öppnare vårdformer.

Lokalbehovet ska analyseras utifrån god patientsäkerhet, effektiva flöden, nya arbetssätt och en god arbetsmiljö. Hänsyn måste tas till långsiktig finansiering.

### **8.2.4 Kvalitet**

Under planperioden sker ett arbete för att utveckla sjukhusvården i länet. I synnerhet för att utveckla den nära vården och förbättra omhändertagande av äldre och samverkan med kommunerna. Som ett led i det arbetet kommer regionen från den 1 februari 2018 att ta över driften av Bergslagsjukhuset i Fagersta.

Länets kommuner tillsammans med regionen har viktiga roller i samband med integrering av asylsökande och nyanlända i länet, detta sker både inom hälso- och sjukvård samt regional utveckling. De erfarenheter som finns idag behöver användas och goda exempel ska tas tillvara och leda till generell utveckling.

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

All verksamhet ska vara jämlik och jämställd. Ett sätt att åstadkomma detta är att vidareutveckla det arbete som startats kring jämställdhetsintegrerad budgetering (så kallad gender budgeting). Under 2018 ska piloter i detta projekt startas.

### **8.2.5 Hushållning**

Regionens viktigaste tillgång är våra medarbetare. Utbildning och kompetensfrågor är en naturlig del av utvecklingen såväl internt som externt i regionen. Arbetet med optimerad kompetensbemanning, oberoende av inhyrd personal och fördjupad dialog med utbildningsanordnare ska prioriteras.



För att upprätthålla en effektiv verksamhet av god kvalitet krävs ständiga effektiviseringar och prioriteringar. För att detta arbete ska vara framgångsrikt krävs också en utvecklad förmåga till nytto- och effekthemtagning i samband med förändringar. Arbetet med att bli oberoende av inhyrd personal kommer att innebära påfrestningar under perioden. Endast arbete på flera områden kan tillsammans ge effekt.

Den nya miljöledningsstandarden stödjer ett integrerat arbete med alla aspekter av hållbarhet, såväl ekologiskt som ekonomiskt och socialt. En viktig del i det fortsatta arbetet är att regionen fastställer vad långsiktig hållbar utveckling innebär för organisationen och dess uppdrag. Detta gäller även i det externa perspektivet i vår roll som regionalt utvecklingsansvarig.

2017 beslutas om ett nytt miljöprogram med mål för perioden 2018-2022. Under planperioden sker en kraftsamling kring cirkulära materialflöden i syfte att främja resurshushållning. Särskilda satsningar sker också för att minska klimatpåverkan från regionens verksamhet, t ex från energi, transporter, produkter/tjänster samt finansförvaltning.

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

Kostverksamheten ska fortsätta arbetet med att bredda sin kundbas.

### 8.3 Mål och styrande program

#### Resultatmål

- Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet
- Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå
- Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet
- Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna
- Regionens aktörer ska verka i linje med programmål

#### Program

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

- RUP med tillhörande strategier och handlingsplaner

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

- Program och handlingsplan för processutveckling
- Program för patientsäkerhet
- Miljöprogram
- Primärvårdsprogram
- Regional kulturplan
- Trafikförsörjningsprogram för kollektivtrafik

---

**9 STOLTA OCH ENGAGERADE MEDARBETARE OCH UPPDRAGSTAGARE**

---

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

**9.1 Nuläge och utmaningar****9.1.1 Medarbetare**

Regionens stärkta profilering som attraktiv arbetsgivare behöver följas av en tydlig organisationskultur internt. Det regionala utvecklingsuppdraget och ökande digitalisering samt nivåstrukturering och kunskapsstyrning inom vårdverksamheten ställer stora krav på förmåga att leda förändring och samverka både inom och utanför regionen. Arbetet med flödes effektivisering och ständiga förbättringar är prioriterade metoder i utvecklingsarbetet och ställer nya krav på ledarskap och medarbetarskap.

Tillgången till kompetens, särskilt för att bemanna vårdverksamheten är en av regionens största utmaningar. Andelen inhyrd personal ökar och beroendet måste avvecklas. Regionens medarbetare har en hög och ökande sjukfrånvaro. Befintlig kompetens ska användas på bästa möjliga sätt genom att bemanna utifrån uppdraget och de ekonomiska ramarna och samtidigt säkra hälsofrämjande, hållbar arbetsmiljö för våra medarbetare.

**9.1.2 Uppdragstagare**

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

Vår målsättning är att vara en attraktiv samarbetspartner och olika forum för dialog och samverkan finns. Under perioden ska informationen till uppdragstagare förbättras genom översyn av extern webb för vårdgivare.

**9.2 Prioriterade utvecklingsområden****9.2.1 Medarbetare**

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

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

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

Chefsförsörjning och ledarutveckling är prioriterade utvecklingsområden. Förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap skall förbättras.

För att klara kompetensförsörjningen ska en sammanhållen övergripande kompetensförsörjningsstrategi utvecklas. Fortsatt fokus på att attrahera, rekrytera, utveckla

och behålla kompetens för en effektiv verksamhet som är av god kvalitet och oberoende av inhyrd personal. Medarbetares möjlighet till kompetensutveckling och karriär inom verksamheten ska tydliggöras.

Särskilt fokus ska läggas på att fullgöra vårt utbildningsuppdrag och säkra relevans i förhållande till vårt kompetensbehov. Relationerna med Mälardalens högskola och andra utbildningsanordnare ska utvecklas.

Som en av länets största arbetsgivare ska vi aktivt arbeta för att invånare som står långt från arbetsmarknaden ska komma i sysselsättning.

Regionen ska utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats med ledarskap och medarbetarskap som proaktivt påverkar arbetsmiljön i positiv riktning. Ett tydligt ansvar för chefer i alla led. Till stöd skall regionens arbetsmiljöarbete vidareutvecklas och kvalitetssäkras, genom ett riktat arbetsmiljöprogram som systematiserar arbetet med hälsofrämjande, systematiskt arbetsmiljöarbete och rehabilitering. Samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer är även en central del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Likabehandling ska prägla regionens personal- och arbetsgivarpolitik och jämställdhet belysas i personalredovisning och nyckeltal.

### **9.2.2 Uppdragstagare**

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

Möjligheten till samarbete med idéburna non-profit organisationer behöver förbättras.

De ska också erbjudas tillgång till kompetensutvecklingsinsatser för att säkra en jämlik vård i hela länet oavsett vem som utför den och var i länet den erbjuds.

## **9.3 Mål och styrande program**

### **Resultatmål**

Region Västmanland ska vara en attraktiv arbetsgivare

Region Västmanland ska vara en professionell uppdragsgivare

### **Program**

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan.

- Medarbetarpolicy
- Arbetsmiljöprogram
- Strategi för löner och förmåner

## 10 EN STARK OCH UTHÅLLIG EKONOMI

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

### 10.1 Nuläge och utmaningar

Utfallet 2016 för de finansiella målen på landstingstotal nivå blev positivt trots obalanser på verksamhetsnivå. Högre statsbidrag än budgeterat, överskott i landstingsstyrelsens anslag samt positivt finansnetto förklarar resultatet.

De ekonomiska förutsättningarna för planperioden är utmanande. Dämpad konjunkturutveckling innebär långsammare tillväxt av skatteintäkterna. Samtidigt medför de demografiska förändringarna en ökad efterfrågan på välfärd och därmed ett stigande kostnadstryck. Den rådande situationen med negativa budgetavvikelse i de sjukvårdande verksamheterna och en hög nettokostnadsutvecklingstakt för regionen som helhet är därför inte ekonomiskt hållbar. Underskotten måste minskas och nettokostnadsutvecklingstakten dämpas, så att inte stora ekonomiska underskott uppstår kommande år. I ett läge med stora underskott kan nödvändiga investeringar och prioriterade satsningar inte genomföras. En annan konsekvens blir att nya ställningstaganden behövs kring strategier för bättre resursanvändning och effektivitet. Givet detta blir de tyngsta utmaningarna under planperioden att:

- Kontinuerligt förbättra resursanvändningen/effektiviteten för att hantera ständigt ökande behov
- Bromsa kostnadsutvecklingen
- Anpassa investeringstakten och nya satsningar till betalningsförmågan

### 10.2 Prioriterade utvecklingsområden

Framgång inom detta målområde är beroende av att åtgärder och förändringar genomförs enligt plan inom alla målområden. De specifika prioriterade utvecklingsområdena inom målområdet är:

- Ett ökat fokus på produktivets- och effektivitetsutveckling, bl a genom fortsatt satsning på KPP inom sjukvården
- Utvecklad förmåga till nytto- och effekthemtagning
- Förbättrade investeringsprocesser
- Aktuella långsiktiga planer och strategier för hela fastighetsbeståndet
- Prioritering av investeringar
- Rättvis och jämställd resursfördelning

### 10.3 Mål och styrande program

#### Resultatmål

Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat, 166 miljoner kronor 2018 och 169 miljoner kronor 2019 och 174 miljoner kronor 2020

Regionens finansiella ställning ska vara god

#### Program

Verksamheten ska bedrivas inom given ram/fastställd budget

**11 FULLMÄKTIGES BESLUT OM INRIKTNING**

---

**Fullmäktiges beslut**

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

---

**12 BUDGET FÖR 2018 OCH PLANER FÖR 2019 OCH 2020**

---

**12.1 God hushållning**

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

Ur ett finansiellt perspektiv innebär god hushållning att det ekonomiska resultatet måste vara större än vad som enbart krävs enligt lagen. För att klara kommande investeringar, återbetala lån, pensionsåtagande och inte skjuta kostnader till kommande generationer måste budgeterade resultatmål uppnås. Utöver detta krävs resursutrymme för att klara morgondagens utmaningar, framtida förändringsarbete samt olika projekt och satsningar.

Regionens målsättning enligt riktlinjen för God ekonomisk hushållning är att det ekonomiska resultatet över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och statsbidrag. Denna plan innebär en tydlig ambition i den riktningen. Ur ett verksamhetsperspektiv har fullmäktige fastställt ett antal mål, vilka också ska uppnås för att regionen ska ha en god hushållning.

**12.2 Samhällsekonomin**

Den samhällsekonomiska bedömningen i avsnitt 12.2 – 12.3 är i sin helhet hämtad från Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) ekonomirapport som publicerades den 10 maj 2017.

Efter ett par år med mycket god tillväxt och positiv konjunkturutveckling bedömer SKL att högkonjunkturen når sin topp 2018 varefter konjunkturen långsamt återgår till balans. Samtidigt som inhemsk efterfrågan bromsar in förblir utvecklingen i omvärlden relativt svag. Det innebär att utvecklingen av sysselsättningen stagnerar 2019 och 2020. Enligt SKL:s beräkningar blir tillväxten och skatteunderlaget därmed svagare.

**12.3 Landstingssektorn**

SKL konstaterar att en dämpad skatteunderlagsutveckling under 2018– 2020 ger ett betydande effektiviseringsbehov inom landstingen. För att uppnå ett resultat på 1 procent av skatter och statsbidrag uppstår ett gap mellan kostnader och intäkter som uppgår till 15 miljarder år 2020, om inga åtgärder vidtas. Samtidigt växer befolkningen och behoven av sektorns verksamhet i fortsatt snabb takt.

**12.4 Region Västmanland**

Utmaningarna regionen står inför kommande år är stora. Lägre ökningstakt för skatteintäkterna förväntas, vilket innebär att nettokostnadsutvecklingen behöver sänkas från nuvarande nivåer till högst 3 procent. Det är nödvändigt för att regionen även framöver ska kunna uppnå positiva ekonomiska resultat. Det är i sin tur är nödvändigt för att klara pensionerna och kommande stora investeringar. Arbetet med att få balans mellan ekonomi och verksamhet, framförallt inom sjukvården, måste fortsätta. Planen bygger på att effekter av detta arbete kommer att uppnås under 2017 och då framförallt inom Västmanlands sjukhus.

### 12.4.1 Skatteintäkter och statsbidrag

Tabellen nedan visar Sveriges Kommuner och Landstings senaste bedömning av uppräkningsfaktorerna av skatteunderlaget (från EkonomiNytt nr 7, 2017).

Årlig procentuell förändring	2016	2017	2018	2019	2020
SKL, april	5,0	4,4	4,0	3,5	3,6

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

Belopp i miljoner kronor	Budget 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020
Skatteintäkter	6 108,9	6 362,5	6 566,8	6 792,8
Inkomstutjämningsbidrag	989,3	1 000,2	1 041,9	1 078,7
Kostnadsutjämningsbidrag	211,5	212,3	228,3	236,2
Regleringsavgift	-104,4	-128,9	-136,5	-151,8
Andel av de 10 miljarderna enligt flyktingvariabler	49,4	50,1	35,8	21,5
Statsbidrag för läkemedelsförmånen	680,0	730,0	740,0	750,0
<b>Summa skatter och statsbidrag</b>	<b>7 934,7</b>	<b>8 226,2</b>	<b>8 476,3</b>	<b>8 727,4</b>

Beräkningar avseende statsbidraget för läkemedelsförmånen för kommande år har gjorts utifrån nivån på 2017 års avtal, beräknad kostnadsökning samt avsatta medel i budgetpropositionen.

De riktade statsbidrag som ingår i planen är:

- Kortare väntetider i cancervården
- Förlossningsvård och kvinnors hälsa, specialist- och primärvård
- Sjuk- och rehabiliteringsprocessen, exklusive försäkringsmedicinska utredningar
- LSS Råd och stöd
- Tolktjänst
- Professionsmiljarden
- Psykisk hälsa
- Statsbidrag från BP -18 (bla personalmiljarderna och patientmiljarden)

### 12.4.2 Utdebitering och skatt

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

### 12.4.3 Ekonomiska ramar i Regionplan 2018–2020

SKL:s prognos för LPIK exklusive läkemedel, april 2017, är underlag för uppräkningsramarna. LPIK:s ingående delar ska inte ses som kompensation för ett visst kostnads- slag eller uppdrag utan prisindexet används som ett sätt att fördela resurserna. Det är förvaltningarnas ansvar att inom den totala ramen fördela resurser på bästa sätt för att utföra uppdraget. LPIK exkl. läkemedel framgår i tabellen nedan.

Årlig procentuell förändring	2018	2019	2020
LPIK exkl. läkemedel	3,3	3,5	3,0

Utgångspunkt vid beräkning av ramar har varit ramar i regionplan 2017-2019 med omflyttningar för organisatoriska förändringar och förändrat uppdrag. För planperioden har hälso- och sjukvården, kollektivtrafiken, kulturverksamhet inklusive föreningsbidrag räknats upp med LPIK.

Professionsmiljarden används som generell finansieringskälla och ingår i det som tillförts ramarna.

Läkemedelskostnader hanteras som en separat budgetpost, dvs. justering av belopp sker separat.

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

I tabell på sida 31 framgår förändring av ram jämfört med föregående års ram.

#### **12.4.4 Gemensamma kostnader och intäkter**

I denna post ingår bland annat pensionskostnader, patientförsäkring, citybaneavtalet, internränta och vissa riktade statsbidrag. Beloppet uppgår 2018 till 146,5 miljoner kronor, 2019 till 132,2 miljoner kronor och 2020 till 237,3 miljoner kronor. Den stora ökningen mellan 2019 och 2020 är i huvudsak kopplad till stigande pensionskostnader.

#### **12.4.5 Anslaget till regionstyrelsens förfogande**

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

Belopp i miljoner kronor	2018	2019	2020
Regionstyrelsens anslag, reserverade medel	206,5	202,5	174,8
Regionstyrelsens anslag, ej reserverade medel (buffert)	97,5	125,3	91,2
Totalt, regionstyrelsens anslag	<b>304,0</b>	<b>327,8</b>	<b>266,0</b>

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

#### **12.4.6 Forskningsfonden**

Efter att fullmäktige fastställt bokslutet för 2016 och 1 miljon kronor ianspråktagits 2017 uppgår fonden till 53 miljoner kronor. På grund av det ekonomiska läget i regionen föreslås att utdelningen från fonden uppgår till 1 miljon kronor per år för åren 2018, 2019 och 2020.



#### **12.4.7 Anslag till revisorerna**

Enligt det fastställda reglementet för revisorerna ska revisorernas framställan beredas av fullmäktiges presidium. Den beräknade ramen för 2018 uppgår till 4,9 miljoner kronor.

#### **12.4.8 Anslag till patientnämnden inklusive kansli**

Den beräknade ramen för patientnämnden inklusive kansli för 2018 uppgår till 5,1 miljoner kronor.

#### **12.4.9 Avkastningskrav helägda bolag**

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

#### **12.4.10 Investeringar**

I tabellen nedan framgår föreslagen investeringsram för 2018 och upptagna planeringsunderlag för 2019 och 2020.

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2017	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020
Ram immateriella tillgångar	15	15	15	15
Ram inventarier och utrustning	175	175	165	165
Ram byggnadsinvesteringar	300	325	325	325
<b>Investeringsram totalt</b>	<b>480</b>	<b>515</b>	<b>505</b>	<b>505</b>

Investeringstakten, 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 beslutade driftsramar om inte regionstyrelsen beslutar annat.

#### *Byggnader*

Regionens behov av fastighetsinvesteringar är stort till följd av ett ålderstiget bestånd. Ovanstående fastighetsramar rymmer inte investeringar kopplade till den reviderade lokalförsörjningsplanen för Västmanlands Sjukhus Västerås som är under beredning. Bedömningen är att ramarna för 2019 och 2020 samt efterföljande år behöver revideras upp kraftigt när investeringar kopplade till den planen ska genomföras.

Det största projektet under planperioden är nybyggnation av sjukvårdsbyggnad i Sala (inklusive rehab-bassäng).

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

#### *Övriga investeringar – inventarier och utrustning*

Föreslagna ramar avseende investeringar i inventarier och utrustning samt immateriella tillgångar framgår av tabell ovan. Ett ökat reinvesteringsbehov finns inom medicinteknisk utrustning för Västmanlands Sjukhus, vilket innebär något högre ram för 2018. Exempel på immateriella tillgångar är licenser och dylikt.

#### **12.4.11 Låneram**

I nuläget uppgår de externa lånen till 400 miljoner kronor. Bankkontokrediterna på 500 miljoner kronor, för tillfälliga likviditetsbehov, ingår inte i lånesumman och ingår därmed inte i avstämningen av målet avseende långfristiga skulder. Nuvarande bedömning är att ingen ytterligare nyupplåning behövs under planperioden. Utöver befintliga lån bedöms det nödvändigt med en säkerhetsmarginal på 200 miljoner kronor, om resultat eller investeringsbehov avviker från vad som planerats. I marginalen ryms även eventuell leasingfinansiering. Hur upplåningen ska hanteras finns reglerat i finanspolicyn.

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

Bortom planperioden behövs ytterligare upplåning för att hantera de stora investeringar regionen står inför.

#### **12.4.12 Finansiella intäkter och kostnader**

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

För åren 2018-2020 ökar räntan på pensionsskulden samtidigt som avkastningen på pensionsmedelsportföljen väntas bli lägre till följd av det extremt låga ränteläget. Räntekostnaderna förväntas öka gradvis under planperioden till följd av stigande räntor. Konsekvensen av detta blir negativa finansnetton. Större värdeförändringar i pensionsmedelsförvaltningen kan komma att påverka finansnettot både positivt och negativt.

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

#### 12.4.13 Finansiella nyckeltal

Belopp i mkr	2016	2017	2018	2019	2020
	Bokslut	Bokslut	Budget	Plan	Plan
Årets resultat, miljoner kronor	169	162	166	169	174
Årets resultat/skatter och statsbidrag procent	2,2	2,0	2,0	2,0	2,0
Nettokostnadsandel, procent	98,8	98,8	97,8	97,4	97,0
Finansnetto centralt, miljoner kronor	75	65	-12	-54	-86
Soliditet enligt balansräkning, procent	30	31	30	30	30
Soliditet inklusive pensionskund, procent	-29	-24	-21	-17	-13
Kassalikviditet, exklusive pensionsplaceringar, procent	48	32	27	27	27
Konsolideringsgrad pensioner, procent	48	51	54	56	58

#### 12.4.14 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 57 miljoner kronor.
- En befolkningsförändring på 1 000 personer påverkar skatter och statsbidrag med cirka 20 miljoner kronor.
- Om lönerna höjs med en procent ökar personalkostnaderna med omkring 37 miljoner kronor.
- Om lånen ökar/minskar 100 miljoner kronor, ökar/minskar räntekostnaderna med cirka 1,5 miljoner kronor årligen.

## 12.5 Ekonomiska dokument

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

### Resultatbudget

<b>Resultat</b>			
	Budget <b>2018</b>	Plan <b>2019</b>	Plan <b>2020</b>
<i>Belopp i miljoner kronor</i>			
Verksamhetens intäkter	1 616,9	1 630,9	1 650,9
Verksamhetens kostnader	- 9 379,9	- 9 628,8	- 9 893,3
Avskrivningar	- 285,0	- 295,0	- 305,0
<b>VERKSAMHETENS NETTOKOSTNADER</b>	<b>-8 048,1</b>	<b>-8 292,9</b>	<b>-8 547,5</b>
Skatteintäkter	6 362,5	6 566,8	6 792,8
Generella statsbidrag och utjämning	1 863,7	1 949,4	2 014,6
Finansiella intäkter	101,2	86,4	85,9
Finansiella kostnader	- 113,3	- 140,7	- 171,7
<b>Resultat</b>	<b>166,0</b>	<b>169,0</b>	<b>174,0</b>

Datum

2018-02-21

## Kassaflödesbudget

<b>Kassaflödesbudget</b>				
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	<b>Bokslut</b>	<b>Budget</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>				
Årets resultat	162	166	169	174
Justering för av- och nedskrivningar	279	285	295	304
Justering för avsättningar	256	259	288	353
Justering för ianspråktaga avsättningar	0	0	0	0
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	16	12	12	12
<b>Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>713</b>	<b>722</b>	<b>763</b>	<b>842</b>
Ökning (-)/minskning (+) av kortfristiga fordringar	-227	-259	-288	-353
Ökning (-)/minskning (+) av förråd och varulager	-3	0	0	0
Ökning (+)/minskning (-) av kortfristiga skulder	-11	96	30	17
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>472</b>	<b>559</b>	<b>506</b>	<b>506</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>				
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-2	-15	-15	-15
Försäljning av immateriella anläggningstillg	0	0	0	0
Investering i mark, byggnader och tekniska anläggningar	-200	-325	-325	-325
Försäljning av mark, byggnader och tekniska anläggningar	3	0	0	0
Investering i maskiner och inventarier	-169	-175	-165	-165
Försäljning av maskiner och inventarier	2	0	0	0
Investering i finansiella anläggningstillgångar	0	0	0	0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	0	0	0	0
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-365</b>	<b>-515</b>	<b>-505</b>	<b>-505</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>				
Nyupptagna långfristiga lån	6	0	0	0
Amortering av skuld	-7	0	0	0
Ökning (-)/minskning (+) av långfristiga fordringar	0	0	0	0
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Utbetalning av bidrag till Citybanan	-90	0	0	0
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>	<b>17</b>	<b>44</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Likvida medel vid årets början	57	73	117	117
Likvida medel vid årets slut	73	117	117	119
<b>RÄNTEBÄRANDE SKULD</b>				
Räntebärande skuld vid årets början	421	421	421	421
Räntebärande skuld vid årets slut	421	421	421	421

Datum

2018-02-21

## Balansräkning

<b>Balansbudget</b>				
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	<b>Bokslut 2017</b>	<b>Budget 2018</b>	<b>Plan 2019</b>	<b>Plan 2020</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>				
Immateriella anläggningstillgångar	10	40	45	50
Materiella anläggningstillgångar				
<i>Mark, byggnader och tekn anlägg</i>	2 172	2 569	2 739	2 901
<i>Maskiner och inventarier</i>	518	621	656	690
Finansiella anläggningstillgångar	173	173	173	173
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>2 872</b>	<b>3 403</b>	<b>3 613</b>	<b>3 814</b>
<b>Bidrag till statlig infrastruktur</b>	<b>230</b>	<b>219</b>	<b>207</b>	<b>196</b>
Förråd m m	38	30	30	30
Fordringar	462	550	550	550
Kortfristiga placeringar	3 449	3 710	3 998	4 351
<i>varav pensionsmedel</i>	<i>3 451</i>	<i>3 710</i>	<i>3 998</i>	<i>4 351</i>
Kassa, bank m m	73	5	6	7
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>4 022</b>	<b>4 295</b>	<b>4 584</b>	<b>4 938</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>7 125</b>	<b>7 917</b>	<b>8 404</b>	<b>8 948</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>	<b>2 184</b>	<b>2 350</b>	<b>2 519</b>	<b>2 693</b>
<i>därav årets resultat</i>	<i>162</i>	<i>166</i>	<i>169</i>	<i>174</i>
Avsättningar för pensioner m m	2 846	3 105	3 392	3 745
Andra avsättningar	0	0	0	0
<b>Summa avsättningar</b>	<b>2 846</b>	<b>3 105</b>	<b>3 392</b>	<b>3 745</b>
Långfristiga skulder	419	419	419	419
Kortfristiga skulder	1 677	2 043	2 074	2 090
<b>Summa skulder</b>	<b>2 095</b>	<b>2 462</b>	<b>2 492</b>	<b>2 509</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTN. och SKULDER</b>	<b>7 125</b>	<b>7 917</b>	<b>8 404</b>	<b>8 948</b>

Datum

2018-02-21

## Ramar

<b>Ramar</b>				
	Ram	Ram	Plan	Plan
	2017	2018	2019	2020
<i>Regionersättning i miljoner kronor</i>				
<b>Regionstyrelsen som driftnämnd</b>				
Västmanlands sjukhus, ram	3 975,4	4 133,4	4 243,0	4 352,7
Extra ersättning Västmanlands sjukhus	50,0			
Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet	793,7	808,2	830,9	851,8
Verksamhets och ledningsstöd	40,3	41,1	41,6	42,0
<b>Regionstyrelsen som strategisk styrelse</b>				
Regionkontoret	2 337,4	2 420,7	2 505,4	2 575,2
varav Vårdval	1 419,0	1 456,4	1 520,6	1 575,6
<b>Kollektivtrafiknämnd</b>	270,7	295,0	305,2	314,3
<b>Politisk verksamhet och patientnämndens kansli</b>				
Patientnämnden inkl kansli	4,9	5,1	5,3	5,5
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier	35,0	36,1	37,3	38,3
Revisionen	4,7	4,9	5,1	5,3
<b>Summa fördelat till verksamheter</b>	<b>7 512,1</b>	<b>7 744,5</b>	<b>7 973,8</b>	<b>8 185,1</b>
Anslaget till regionstyrelsens förfogande	196,7	304,0	327,8	266,0
Effektiviseringskrav				
<b>SUMMA VERKSAMHET</b>	<b>7 708,8</b>	<b>8 048,5</b>	<b>8 301,6</b>	<b>8 451,1</b>
Gemensamma kostnader och intäkter	173,2	-0,4	-8,7	96,5
<b>SUMMA DRIFTBUDGET</b>	<b>7 882,0</b>	<b>8 048,1</b>	<b>8 292,9</b>	<b>8 547,6</b>

### Anslaget till regionstyrelsens förfogande

Specifikation av anslaget till regionstyrelsens förfogande				
	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2017	2018	2019	2020
Utdelning forskningsfonden	1,0	1,0	1,0	1,0
Omställning och kompetensutveckling	10,0	18,3	10,0	10,0
Personalpolitiska medel	22,7	26,9	28,9	30,2
Utökning ett hälsocenter		4,0	4,0	4,0
Utveckling av den sjukhusanslutna hemsjukvården	6,6	6,6	6,6	6,6
Ökade hyreskostnader	5,0	5,0	10,0	10,0
Utökning kollektivtrafiken	15,0	9,0	17,0	17,0
Kvinnosjukvård specialist och primärvården, förutsatt statsbidrag*	13,3	22,4	22,4	22,4
Psykisk hälsa		27,1	27,1	
Kortare väntetider i cancervården förutsatt statsbidrag	10,9	10,9		
Kostnader gömda och papperslösa - motsvarar statsbidraget	8,1	6,4	6,4	6,4
Utveckla VNS och VNA	2,1	2,1	2,1	
Tillnyktringsenhet	6,0	2,0	10,8	10,8
Satsningar på läkarförsörjningen	0,4	0,4	0,4	0,4
Post. Doc. Tjänster		8,5	8,7	8,9
Habilitering		3,0	3,0	3,0
Digital utveckling - <i>omprövas årligen</i>		5,0		
Miljö, klimat, transport		2,0	2,0	2,0
Folkhälsa (Psykisk hälsa, barn och unga) - <i>omprövas årligen</i>		3,0		
Goda förutsättningar för vårdens medarbetare, förutsatt statsbidrag		21,5	21,5	21,5
Patientmiljarden		15,7	15,7	15,7
Förbättrad tillgänglighet barnhälsovården		3,2	3,2	3,2
Övriga statsbidrag**		2,5	1,7	1,7
<b>Summa reserverat</b>	<b>101,1</b>	<b>206,5</b>	<b>202,5</b>	<b>174,8</b>
<b>Krav på effektivisering</b>				
<b>Buffert/Egentligt oförutsett</b>	<b>67,1</b>	<b>97,5</b>	<b>125,3</b>	<b>91,2</b>
<b>Summa till regionstyrelsens förfogande</b>	<b>168,2</b>	<b>304,0</b>	<b>327,8</b>	<b>266,0</b>

\*\*Övriga statsbidrag avser mindre satsningar från Budgetpropositionen 2018 och är kopplade till uppdrag (dvs. ersättning enligt finansieringsprincipen, exempelvis klagomålshantering via patientnämnderna).



**Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år**

<b>Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år</b>			
<i>Ramförändringar i miljoner kronor</i>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Västmanlands sjukhus</b>			
LPIK uppräknig	115,3	127,8	112,8
Reducering uppräknig pga. ingen prisökning VLS och RK	-14,4	-15,3	-13,1
Kostnadsökning läkemedel			10,0
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner (från RS anslag)	2,8		
Ökade hyreskostnader (från RS anslag)	5,0		
Övertagande verksamhet i Fagersta (11 månader)	42,8		
Interna omfördelningar	6,4		
Lägre kostnader tarmcancerscreening/projektet upphör efter 2018		-2,9	
<b>Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet</b>			
LPIK uppräknig	25,0	27,1	23,9
Reducering uppräknig pga. ingen prisökning VLS och RK	-4,1	-4,3	-3,7
Kostnadsökning läkemedel			0,8
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner (från RS anslag)	3,8		
Introduktionstjänster Oxbackens vårdcentral (från RS anslag)	5,0		
Mottagning för hemlösa Köping (från RS anslag)	0,3		
Interna omfördelningar	-15,5		
<b>Verksamhet och ledningsstöd</b>			
LPIK uppräknig, Resursenheten	0,4	0,5	0,4
Utökning anslag tomställda lokaler	6,6		
Ökad ersättning motsvarande tomställda lokaler	-6,6		
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner (från RS anslag)	0,4		

*Forts nästa sida*

Datum

2018-02-21

<b>Fortsättning förändring av ramar jämfört med föregående år</b>			
<i>Ramförändringar i miljoner kronor</i>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Regionkontoret</b>			
LPIK uppräknig (kultur inkl föreningsbidrag och AT-läkare)	4,2	4,6	4,8
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner (från RS anslag)	0,4		
AT-läkare, till EKV (från RS anslag)	5,9		
Region Västmanland innovation (från RS anslag)	2,0		
E-hälsa (från RS anslag)	10,0		
Ramfinansiering central integrationsenhet	1,7		
Utökad ram samordningsförbunden	0,8		
Interna omfördelningar	-7,4		
Riktade hälsoundersökningar en åldersgrupp (KCH - från RS anslag)	1,1		
Statsbidrag vävnadsdirektiv, reducering/upphör 2018	-0,7	-0,5	
Läkemedel	28,0	16,4	10,0
<b>Vårdval</b>			
LPIK uppräknig	46,5	50,5	45,2
Demografi	9,4	9,4	9,8
Vaccination mot Rotavirus och hepatit B i det det allmänna barnvaccinationsprogrammet samt vaccination A och B för män som har sex med män (från RS anslag)	2,0		
Övergång Mitt Hjärta till VS (11 månader)	-42,8		
Riktade hälsoundersökningar en åldersgrupp (från RS anslag)	2,2		
Tandvårdssatsning	3,8	4,3	
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner (från RS anslag)	4,8		
Interna omfördelningar	11,5		
<b>Kollektivtrafiknämnden</b>			
LPIK uppräknig	8,9	10,3	9,2
Reducering uppräknig pga. ingen prisökning VLS och RK	-0,1	-0,1	-0,1
Personalpolitiska medel inkl strategi för löner och förmåner (från RS anslag)	0,5		
Utökning kollektivtrafiken (från RS anslag)	15,0		
<b>Politisk verksamhet och patientnämndens kansli</b>			
Patientnämnden, uppräknig	0,2	0,2	0,2
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier, uppräknig	1,1	1,2	1,0
Revisionen, uppräknig	0,2	0,2	0,2
<b>Summa</b>	<b>282,3</b>	<b>229,1</b>	<b>211,4</b>

**13 FULLMÄKTIGES BESLUT OM BUDGET**

---

**Fullmäktiges beslut**

4. Utdebitering för år 2018 fastställs till 10,88 kronor per skattekrona.
5. Utdelningen från forskningsfonden för 2018 fastställs till 1 miljon kronor.
6. Ram om 4,9 miljoner kronor till revisorerna 2018 fastställs.
7. Ram om 5,1 miljoner kronor till patientnämnden inklusive kansli 2018 fastställs.
8. Ramen för 2018 års investeringar fastställs till 515 miljoner kronor.
9. Planeringsunderlag för investeringar fastställs för 2019 till 505 miljoner kronor och för 2020 till 505 miljoner kronor.
10. Styrelsen får i uppdrag att se över investeringsramarna och investeringsbehoven inför planperioden 2019 – 2021.
11. Styrelsen får i uppdrag att se över driftsramarna inför planperioden 2019-2021.
12. Styrelsen får i uppdrag att i enlighet med investeringspolicyn fastställa investeringsplanen för 2018.
13. Styrelsen har under planperioden rätt att nyupplåna, det vill säga öka regionens skulder under planperioden, med totalt 200 miljoner kronor till 600 miljoner kronor.
14. Styrelsen har under planperioden rätt att omsätta lån, det vill säga låna upp belopp motsvarande belopp på de lån som förfaller till betalning under planperioden.
15. Bankkontokrediterna får uppgå till maximalt 500 miljoner kronor.
16. Resultat-, kassaflödes- och balansbudget för 2018 samt planer för 2019 och 2020 fastställs.
17. 2018 års ramar samt planer för 2019 och 2020 för förvaltningarna fastställs och styrelsen/nämnderna får i uppdrag att tydliggöra kopplingen mellan uppdrag och ekonomisk ersättning.
18. 2018 års ramar samt planer för 2019 och 2020 för övrig verksamhet fastställs.
19. Budget för gemensamma kostnader och intäkter för 2018 samt planer för 2019 och 2020 fastställs.
20. Styrelsen får i uppdrag att vid behov omfördela medel mellan de olika ramarna.
21. Styrelsen får i uppdrag att fördela reserverade medel för satsningar till respektive verksamhet.
22. Styrelsen får i uppdrag att fatta beslut om de medel som inte reserverats i anslaget till styrelsens förfogande.
23. Styrelsen får i uppdrag att ytterligare intensifiera arbetet med att identifiera kostnadsdämpande åtgärder för att uppnå balans vid ingången av 2019.
24. Regionplanen i sin helhet fastställs.

---

**14 REGIONENS ENGAGEMANG I AKTIEBOLAG**

---

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

**14.1 Regionens majoritetsägda bolag****14.1.1 Folk tandvården 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.

**14.1.2 Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)**

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

**14.1.3 AB Västerås Lokaltrafik (100 procent)**

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

**14.2 Regionens engagemang i övriga aktiebolag****14.2.1 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 och Örebro samt landstinget Dalarna (25 procent vardera).

**14.2.2 Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent)**

Bolaget stödjer företaget 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 ALMIs moderbolag (staten) äger 51 procent.

**14.2.3 Mälardalstrafik AB (13 procent)**

Bolagets uppdrag är förvaltning och utveckling av regional tågtrafik i Mälardalsregionen. Trafiken utförs av SJ under SJ:s eget varumärke. Från våren 2019 kommer trafiken på fyra av sju linjer byta namn till Mälartåg i samband med att nya tåg sätts i trafik. Bolaget ägs gemensamt av Stockholms läns landsting (35 %), Kommunalförbundet Sörmlands kollektivtrafikmyndighet (13 %), Landstinget i Uppsala län (13 %), Region Västmanland (13 %), Region Örebro län (13 %) och Region Östergötland (13 %).

### 14.3 Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent

- AB Transitio (5 procent)
- Inera AB (0,16 procent)

## 15 STYRPROCESSEN: PLANERING OCH UPPFÖLJNING

---

### 15.1 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". Här beskrivs vision, mål, inriktning, uppdrag, skattesats, budget och ekonomiska ramar för regionens verksamheter.

Regionplanen är starten på det som brukar kallas för den "röda tråden", d v s den styrning och aktivitet som sker hela vägen genom alla beslutsnivåer och verksamheter och som ska leda fram till det resultat som ska uppnås, t ex en nöjd patient eller resenär, och invånare som litar på regionen.

### 15.2 Styrning mot önskad inriktning och utveckling

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

### 15.3 Målstyrning är metoden

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

### 15.4 Beslutskedja

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

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

### 15.5 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 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 målpåfyllelsen.

- Program: För målstyrningens nästa steg som mer tar sikte på genomförandet/verksamheten finns mål (processmål) inom det prioriterade området. Ambitionen är att ha dem samlade i program eller motsvarande styrdokument för att ge en tydlig helhetsbild av området. Varje beslutsnivå kan bygga på med egna processmål utifrån de styrbehov som finns.

### **15.6 Presentation i fyra perspektiv**

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

### **15.7 Styrning av grunduppdrag**

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

### **15.8 Uppföljning**

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

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

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

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

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

**16 REGIONFULLMÄKTIGES MÅL- OCH INDIKATORÖVERSIKT**
**Perspektiv: Invånare/kund**

Målområde: Nöjda invånare i en attraktiv region

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2016	REDOVISAS
Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster	• Andel invånare som har förtroende för hälso- och sjukvården	↑	61 %	År
	• Andel invånare som anser att väntetiderna i hälso- och sjukvården är rimliga	↑	61,5 %	År
	• Andel invånare som är nöjd med kollektivtrafiken	↑	55 %	År
Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen	• Regional utveckling: Måluppfyllelse enligt indikatorer i RUP (andel gröna)	↑	2015: 49 %	År

Målområde: En god och jämlik hälsa

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE	REDOVISAS
Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt	• Andel vuxna invånare med självupplevd god hälsa	↑	2012: 72 %	/4 år
	• Skillnader i självupplevd hälsa mellan socio-ekonomiska grupper	↓	2012: 14 %	/4 år
	• Andel ungdomar med fullgod psykisk hälsa i årskurs 9 och år 2 i gymnasiet	↑	2014: 48 %	/3 år
	• Genomsnittligt antal skadade tänder hos den mest sjuka tredjedelen av undersökta 12-åringar	↓	2016: 2,2	År

### Perspektiv: Verksamhet/process

Målområde: En effektiv verksamhet av god kvalitet

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2016	REDOVISAS
Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andel patienter som får sin vård minst enligt vårdgarantin</li> </ul>	↑	Primär v Tel 92% Bes 80 % Spec svj Bes 90 % Åtg 73%	Delår, År
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nyttjande av e-tjänster</li> </ul>	↑	39 %	År
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processförbättring: Måluppfyllelse enligt program för processutveckling</li> </ul>	↑	3 av 7 mål uppnådda	År
Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå	<ul style="list-style-type: none"> <li>Täckningsgrad (Andel öppenvård i primärvård)</li> </ul>	↑	48,3 %	År
Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medicinsk kvalitet: Andel utvalda sjukdomsområden (i Öppna Jämförelser) som når uppsatt målvärde</li> </ul>	↑	63,4 %	År
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patientsäkerhet: Måluppfyllelse enligt program för patientsäkerhet</li> </ul>	↑	2 av 6 mål uppnådda	År
Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miljö- och klimatpåverkan: Måluppfyllelse enligt miljöprogram</li> </ul>	↑	Uppfyllt enligt plan	År
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nettokostnadsökningstakt</li> </ul>	↓	4,9 %	Delår, År
Regionens aktörer ska verka i linje med program mål	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egna regionala utvecklingsmedel per invånare</li> </ul>	↑	2016: 64 kronor per invånare	År



### Perspektiv: Medarbetare och uppdragstagare

Målområde: Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2016	REDOVISAS
Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare	• Hållbart medarbetar-engagemang (HME-index)	↑	2016: - (Nytt)	År
	• Sjukfrånvaro	↓	7,2 %	År
Regionen ska vara en professionell uppdragsgivare	• Uppdragstagarindex	↑	2015: 63	/2 år

### Perspektiv: Ekonomi

Målområde: En stark och uthållig ekonomi

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE	REDOVISAS
Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat (166 mkr 2018, 169 mkr 2019, 174 mkr 2020)	• Prognos/utfall ekonomiskt resultat	Faktiskt värde	Prognos 2017 110 mkr	Månad, Delår, År
Regionens finansiella ställning ska vara god	• Soliditet	↑	Bokslut 2016 -29 %	Delår, År

#### Fullmäktiges beslut

25. Fullmäktiges mål- och indikatoröversökt fastställs.