



Regionplan och budget 2020-2022

INNEHÅLL

1	Politiskt förord	4
2	Regionplan och budget 2020-2022	6
2.1	Planens innehåll och uppbyggnad	6
2.2	Utgångspunkter för styrningen	6
3	Invånarna och Region Västmanland	7
3.1	Regionen.....	7
3.2	Demografi och behov – grunden för regionens uppdrag	7
3.2.1	Hälsoläge	9
4	Regionens övergripande inriktning.....	12
4.1	Förebyggande arbete	12
4.2	Tjänsteutveckling utifrån invånarens behov	13
5	Nöjda invånare i en attraktiv region	14
5.1	Nuläge	14
5.1.1	Nöjda invånare	14
5.1.2	Attraktiv region	14
5.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	15
5.2.1	Nöjda invånare	15
5.2.2	Attraktiv region	15
5.3	Uppdrag.....	15
5.4	Mål och måldokument	16
5.5	Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut	16
6	En god och jämlik hälsa.....	17
6.1	Nuläge	17
6.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	17
6.3	Uppdrag.....	18
6.4	Mål och måldokument	18
6.5	Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut	18
7	En effektiv verksamhet av god kvalitet	19
7.1	Nuläge	19
7.1.1	Tillgänglighet	19
7.1.2	Rätt nivå	19
7.1.3	Kvalitet.....	20
7.1.4	Hushållning – hållbarhet.....	20
7.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	21
7.2.1	Tillgänglighet	21
7.2.2	Rätt nivå	21
7.2.3	Kvalitet.....	22
7.2.4	Hushållning – hållbarhet.....	23
7.3	Uppdrag.....	23
7.3.1	Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet.....	23
7.3.2	Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå	23
7.3.3	Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet.....	23
7.3.4	Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna	23
7.4	Mål och måldokument	24
7.5	Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut	24
8	Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare	25
8.1	Nuläge	25
8.1.1	Medarbetare	25

8.1.2	Uppdragstagare	25
8.2	Prioriterade utvecklingsområden	25
8.2.1	Medarbetare	25
8.2.2	Uppdragstagare	26
8.3	Uppdrag	26
8.4	Mål och måldokument	27
8.5	Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut	27
9	En stark och uthållig ekonomi	28
9.1	Nuläge	28
9.2	Prioriterade utvecklingsområden	28
9.3	Uppdrag	28
9.4	Mål och måldokument	28
9.5	Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut	29
10	BUDGET FÖR 2020 OCH PLANER FÖR 2021 OCH 2022	30
10.1	God ekonomisk hushållning	30
10.2	Samhällsekonomin	30
10.3	Regionernas ekonomi	30
10.4	Region Västmanland	30
10.4.1	Skatteintäkter och statsbidrag	31
10.4.2	Utdebitering och skatt	32
10.4.3	Ekonomiska ramar	32
10.4.4	Gemensamma kostnader och intäkter	32
10.4.5	Anslaget till regionstyrelsens förfogande	32
10.4.6	Forskningsfonden	33
10.4.7	Anslag till revisorerna	33
10.4.8	Anslag till patientnämnden inklusive kansli	33
10.4.9	Avkastningskrav helägda och delägda bolag	33
10.4.10	Investeringar	33
10.4.11	Låneram	34
10.4.12	Finansiella intäkter och kostnader	34
10.4.13	Finansiella nyckeltal	35
10.4.14	Känslighetsanalys	35
10.5	Ekonomiska dokument	36
11	Fullmäktiges förslag till budget	44
12	Regionens engagemang i aktiebolag	45
12.1	Regionens majoritetsägda bolag	45
12.1.1	Folk tandvården Västmanland AB (100 procent)	45
12.1.2	Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)	45
12.1.3	Svealandstrafiken AB (50 procent)	45
12.2	Regionens engagemang i övriga aktiebolag	45
12.2.1	Tåg i Bergslagen AB (25 procent)	45
12.2.2	Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent)	45
12.2.3	Oslo-Stockholm 2.55 AB (16,7 procent)	45
12.2.4	Mälardalstrafik AB (13 procent)	46
12.3	Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent	46
13	Styrprocessen: planering och uppföljning	47
14	Regionfullmäktiges mål- och indikatoröversikt	49
15	Fullmäktiges beslut om mål och indikatorer	52

1 POLITISKT FÖRORD

Region Västmanlands politiska styre utgörs av Socialdemokraterna, Liberalerna och Centerpartiet. Vår vision är en region med respekt för mänskliga fri- och rättigheter, och där västmanlänningar ska kunna leva fria och jämlika liv. Vi värdesätter personligt ansvarstagande och socialt omhändertagande.

Västmanland tillsammans med hela omvärlden står inför tuffa utmaningar kopplat till miljö och klimat. För att möta framtiden krävs ett tydligt arbete för ökad hållbarhet. I regionplanen tar vi nu ytterligare steg mot att arbeta utifrån de globala målen för hållbarhet och Agenda 2030. Den första januari blir barnkonventionen lag i Sverige. Det ställer krav på att arbeta och verka för ett stärkt barnrättsperspektiv som ska genomsyras i såväl politiska beslut som i daglig verksamhet.

Västmanland är ett län där företagande och industri gett oss ett välstånd och ett högprofilerat näringsliv. Trots detta har vi i jämförelse andra regioner en lägre utbildningsnivå och en lägre andel företagande, särskilt bland kvinnor. När teknologi och automatisering ska bereda väg för ett nytt dynamiskt näringsliv, ligger återigen Västmanland i framkant - med innovationer, företagsetableringar och kunskap. Den här gången får inte utbildning och jämställdhet komma i skymundan. Fler måste få plats på utbildningar och mer näringslivsfrämjande insatser behövs för att öka företagandet och nå hållbar tillväxt i hela länet.

Region Västmanland står även inför utmaningar av nationell karaktär. Vår demografiska utveckling gör att andelen unga och äldre ökar samtidigt som andelen i arbetsför ålder minskar. Stora pensionsavgångar och en förväntad behovsökning av vårdens resurser leder fram till ett omvandlingstryck.

Vårdens resurser behöver nyttjas mer effektivt för att skapa en hållbar utveckling av den västmanländska vården. Med hjälp av forskning utvecklar vi vården. Genom att flytta vården närmare invånarna, öka patientdelaktigheten och arbeta förebyggande uppnår vi en mer effektiv, jämlik och tillgänglig vård. Vi ska knyta ihop vårdkedjan och skapa en mer sammanhållen vård i hela länet. Vi inför Nära vård.

Den psykiska hälsan och måendet behöver förbättras, framför allt hos barn och unga. Förbättrad tillgänglighet är viktigt för denna målgrupp, framför allt behövs tidiga insatser och en tydligare vårdkedja för att fler ska må bra och trycket på barn- och ungdomspsykiatri ska minska. Den psykiska hälsan bland äldre behöver också uppmärksammas, med risk för ökad ensamhet och otrygghet när mer vård förväntas skötas i hemmet. Nya vägar till vården och vårdmiljöer kommer därför behöva bli bättre på att se patienten utifrån ett helhetsperspektiv där livssituation och livsstil till stor del påverkar hälsan.

Den nära vården är starkt sammanknuten med kommunernas vård- och omsorgsarbete och det är tillsammans med dem och andra vårdaktörer i länet som vi gemensamt kan bygga en mer sammanhållen och tillgänglig vård.

Parallellt står regionen inför stora investeringar. Ett nytt akutsjukhus ska byggas för att garantera västmanlänningarnas tillgång till god vård under en lång tid framöver. Investeringarnas storlek förutsätter kostnadskontroll och en ekonomi i balans. Mot den bakgrunden har ett parlamentariskt arbete genomförts i syfte att reducera kostnadsnivån med 400 miljoner kronor. Ett nytt nationellt system för kostnadsutjämning

Datum

2019-10-21

kommer dessutom ställa nya krav för att balansera minskade medel från utjämningssystemet.

Grundstenen i regionens utveckling är en samspelt hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och regional utveckling för att ge alla invånare bästa möjliga service. Västmanland ska vara en attraktiv region med god kompetensförsörjning och rikt kulturliv.

Så skapar vi livskraft för framtiden.

Denise Norström (S), gruppledare för Socialdemokraterna

Helena Hagberg (L), gruppledare för Liberalerna

Barbro Larsson (C), gruppledare för Centerpartiet

2 REGIONPLAN OCH BUDGET 2020-2022

Regionplan och budget anger inriktningen för Region Västmanland den kommande treårsperioden. Planen fungerar som regionens övergripande styrande dokument och beskriver hur uppdrag och verksamheter ska utvecklas för att möta länsinvånarnas behov av de välfärdstjänster regionen ansvarar för samt hur Region Västmanland ska bidra till måluppfyllelse av Agenda 2030 och det regionala utvecklingsprogrammet.

Regionplanens primära målgrupper är Region Västmanlands förtroendevalda och de medarbetare och uppdragstagare som ska genomföra besluten. Andra målgrupper är invånarna, länets kommuner och andra regionala aktörer som i samverkan med regionen ska driva och förverkliga planens innehåll.

2.1 Planens innehåll och uppbyggnad

Fullmäktige fastställer mål, inriktning och ekonomiska ramar och ger sedan i uppdrag till regionstyrelse och driftsnämnder att verkställa fullmäktiges beslut. Styrmetoden som används är målstyrning, och fullmäktige beslutar dessutom om specifika uppdrag till styrelser och nämnder¹.

Planen består av två delar, en inriktningsdel med mål och politiska prioriteringar och en ekonomidel som omfattar budget och planer.

Inriktningsdelen består av bakgrundsbeskrivning, övergripande strategier och fem målområden med tillhörande mål och indikatorer. Inom varje målområde beskrivs nuläge och utmaningar, därefter uttrycks den politiska viljan under rubrikerna "prioriterade utvecklingsområden" och "uppdrag". Varje målområde avslutas med en sammanställning över beslutade mål kopplade till de resultat fullmäktige vill nå.

Resultatmålen är långsiktiga och vägledande i vad som ska uppnås gentemot invånarna. Övriga mål samlas i ämnesvisa måldokument och tar mer sikte på verksamhetsperspektivet. Uppdragen anger vad som ska ske under planperioden för att regionen ska utvecklas i riktning mot resultatmålen och ytterst regionens vision.

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, förväntad utveckling och uppföljningsfrekvens under verksamhetsåret.

2.2 Utgångspunkter för styrningen

Regionens uppdrag är grundlagsfäst och ska utföras i enlighet med lagar, förordningar samt regionens egna styrande och normerande dokument. Regionens vision "Livskraft för framtiden" och värdegrunden som tar avstamp i alla människors lika värde, är också viktiga riktgivare.

¹ Regionens styrmodell med planering och uppföljning beskrivs mer utförligt i avsnitt 13.

3 INVÅNARNA OCH REGION VÄSTMANLAND

3.1 Regionen

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

Västmanlands län ingår i ett område med tillgång till en varierad arbetsmarknad. 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.

De senaste årens starka tillväxt har inneburit en stadig uppgång av antalet sysselsatta. Efterfrågan och brist på arbetskraft i länet har varit och är fortsatt stor vilket medfört ökad sysselsättning och minskad arbetslöshet. Arbetslösheten ligger dock på en högre nivå i Västmanland än i riket totalt.

Sjukvården utvecklar allt mer avancerade metoder för att bota sjukdomar och det blir allt viktigare att satsa på forskning och utveckling, både för att upprätthålla hög kvalitet och skapa attraktiv arbetsmiljö. I Västmanland har flera medicinska spetsområden utvecklats framgångsrikt, och utgör nu en styrkeplattform att bygga vidare på i det nationellt ledda arbetet med kunskapsstyrning och nivåstrukturering som pågår.

3.2 Demografi och behov – grunden för regionens uppdrag

Länets befolkning har de senaste tio åren ökat i relativt hög takt med ca 2 500 personer per år, en utveckling som kommer att fortsätta men något långsammare. Mellan 2017 och 2018 ökade befolkningen i de flesta av länets kommuner med undantag för Norberg och Skinnskatteberg.

Totalt sett bedöms befolkningen framöver öka med nära 17 000 personer till och med år 2025 och med nära 26 000 personer till år 2030. Utvecklingen är inte lika stark i alla delar av länet och i vissa kommuner bedöms befolkningen öka endast svagt eller minska något.

Datum

2019-10-21

Tabell 1. Befolkningsökning mellan 2017 och 2018.

	Befolkning 2018	Ökning antal	Ökning %
Arboga	14 138	204	1,5
Fagersta	13 464	49	0,4
Hallstahammar	16 186	188	1,2
Kungsör	8 667	64	0,7
Köping	26 268	152	0,6
Norberg	5 795	-1	0,0
Sala	22 816	185	0,8
Skinnskatteberg	4 429	-2	0,0
Surahammar	10 088	51	0,5
Västerås	152 078	1 944	1,3
Västmanlands län	273 929	2 834	1,0
Riket	10 230 185	109 943	1,1

Ökningen 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 försörjningskvoten ökar. De resurser som genereras av dem som är i arbetande ålder behöver helt enkelt täcka fler personer som är utanför denna åldersgrupp.

Även fortsättningsvis bedöms antalet yngre och äldre öka mer än övriga åldersgrupper. Gruppen 85+ år förväntas till exempel öka med nära 4 000 personer till och med år 2030 för att då uppgå till nära 12 000 personer.

Tabell 2. Befolkning 2018, samt år 2025 och 2030 Västmanlands län.

	0-19 år	20-64 år	65-74 år	75-84 år	85+år	Totalt
2018	63592	150937	31947	19639	7814	273929
2025	69510	157048	29175	25749	9052	290533
2030	71411	159780	31679	25130	11729	299728
Förändring jmf 2018						
2025	5918	6111	-2772	6110	1238	16604
2030	7819	8843	-268	5491	3915	25799

Stora ökningar av befolkningen i äldre och yngre åldersgrupper. Källa SCB: framskrivningar.

3.2.1 Hälsoläge

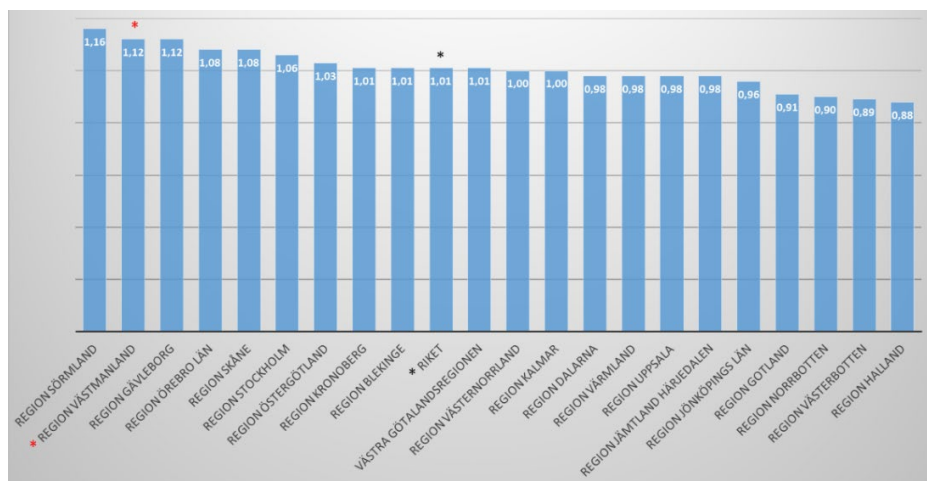
Den självskattade hälsan i länets befolkning är överlag god, men inte jämlik.

Sju av tio (68 %) vuxna anger att de har ett bra eller mycket bra hälsotillstånd. Andelen som anger att de har ett dåligt hälsotillstånd är 6 %. Andelen med bra hälsa är högre bland män (71 %) än bland kvinnor (65 %) och minskar med stigande ålder.

Det finns skillnader på en rad områden, bland annat relaterat till kön, ålder, socioekonomi och var man bor. Det är systematiska ojämlika skillnader som påverkar hälsan här och nu men även hur hälsan kommer att utvecklas framöver.

Västmanland har en relativt stor andel lågutbildade och är den region i landet med näst störst risk för ohälsa i befolkningen sett utifrån socioekonomiska förhållanden mätt med CNI (Care Need Index).

Figur 1. CNI uppdelat på region och riket i stort.

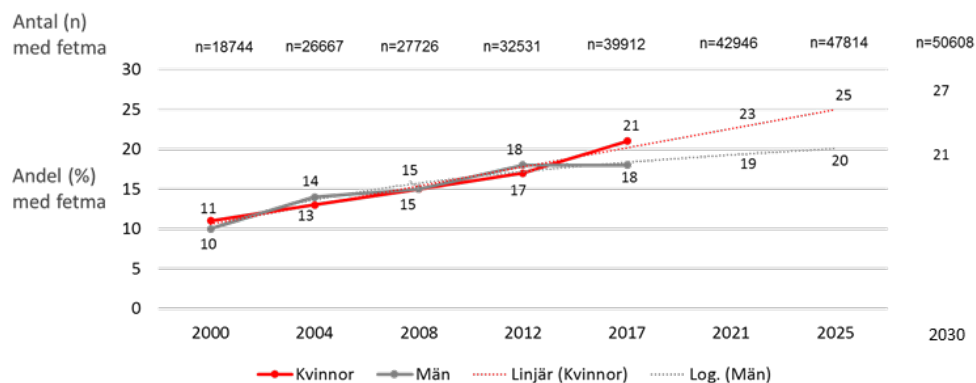


Källa: Kolada .

Andelen barnhushåll i ekonomisk utsatthet ligger på högre nivå i Västmanland än i riket.

Psykisk (o)hälsa bland unga och fetma bland vuxna har identifierats som särskilt kritiska hälsoområden som sannolikt kommer påverka befolkningens hälsa, det framtida vårdbehovet och kostnadsutvecklingen.

Figur 2. Fetman ökar över tid.



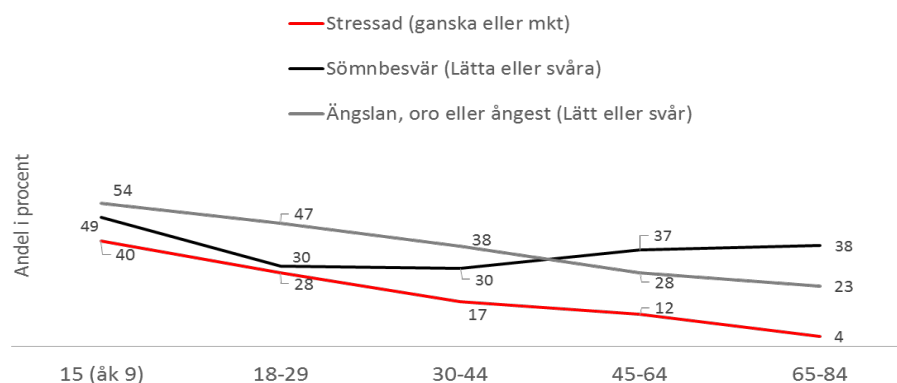
Källa: Liv och hälsa 2017. Statistik från 2000 till 2017 med prognos till 2030.

Fortsätter utvecklingen såsom den ser ut nu, kommer var fjärde kvinna och var femte man i regionen att lida av fetma redan år 2025. Det är framförallt tidiga insatser riktade mot barn och unga som behövs för att vända den negativa utvecklingen.

Psykisk ohälsa är en av vår tids stora samhällsutmaningar och är så utbredd att den drabbar varannan svensk någon gång i livet. Världshälsoorganisationen räknar med att den globalt sett kommer att stå för den största sjukdomsörskan i världen år 2030. För ungdomar är det så redan idag.

Figuren nedan visar att psykiska problem är betydligt vanligare bland ungdomar och unga vuxna än bland övrig vuxen befolkning. Exempelvis är andelen som besväras av stress mer än dubbelt så stor bland 15-åringar än bland vuxna 30 år eller äldre. Även besvär av oro, ångslan och ångest är betydligt vanligare bland unga personer – mer än 50 % av 15-åringarna (åk 9) i länet är drabbade, se figur 3.

Figur 3. Psykiska problem vanligast bland unga.



Källa: Liv och hälsa ung; Liv och hälsa (2017)

Förutom att den psykiska ohälsan bland unga är vanlig tyder nationell och regional statistik på att problemet ökar. Någon motsvarande försämring bland vuxna (i länet) har inte gått att fastställa. För att vända den negativa utvecklingen bland unga är det viktigt att förstå och känna till de bakomliggande orsakerna och mekanismerna bakom ökningen.

När det gäller nationella jämförelser ligger Västmanland i nivå med riket på flertalet hälso- och sjukvårdsindikatorer. Men det finns skillnader, det gäller bland annat:

- Tillgänglighet och väntetider till Barn- och ungdomspsykiatri
- Primärvårdens preventiva arbete kopplat till undvikbar slutenvård vid kronisk sjukdom
- Patienters upplevelse av och förtroende för primärvården

När det gäller väntetider når varken Västmanland eller övriga riket upp till de nationella målnivåer som gäller för vissa cancerindikatorer; det rör sig i dessa fall om såväl väntetider för diagnos som för operation².

²Ytterligare fakta finns i dokumentet "Behovsbeskrivning – befolkningsprognos och befolkningens hälsa som underlag för att möta framtida utmaningar och vårdbehov", Dnr RV190717.

4 REGIONENS ÖVERGRIPANDE INRIKTNING

Världens stats- och regeringschefer antog i september 2015 Agenda 2030, som innehåller 17 globala mål som till år 2030 ska leda till en hållbar och rättvis framtid. Region Västmanland har som organisation många möjligheter att bidra till måloppfyllelse av Agenda 2030. Det handlar om att bidra till hållbarhet genom att beakta såväl ekonomiska som sociala och miljömässiga konsekvenser av våra verksamheter. Att arbeta utifrån hållbar utveckling innebär att hushålla med mänskliga och materiella resurser på lång sikt.

Region Västmanland har i sin roll som regionalt utvecklingsansvarig ett uppdrag att leda länets regionala utvecklingsarbete. För att Västmanland ska utvecklas är det viktigt att länet upplevs som attraktivt så att människor vill leva sina liv här, etablera företag eller komma på besök. Attraktivitet har olika betydelse beroende på vem man frågar. Arbetet måste därför riktas brett. Tills dess att en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) har beslutats styrs arbetet mot att uppfylla nuvarande regionala utvecklingsprogram (RUP).

Region Västmanland ska i sitt arbete präglas av ett FoU³-baserat arbetssätt. I det ingår att initiera FoU-insatser för hela verksamheten. Målsättningen är att öka kvaliteten i verksamheten och öppna för nya och kreativa lösningar i regionen.

Regionen ska därmed också bidra till måloppfyllelse enligt Agenda 2030 och länets RUP/RUS genom Regionplanen 2020-2022.

SKL har i flera rapporter under 2018 och 2019 pekat på nödvändiga grepp och möjliga handlingsvägar för att hantera det aktuella läget i välfärdssektorn⁴; förutom att arbeta mer och längre, handlar det framförallt om att förändra arbetssätt och ta hjälp av digitala lösningar.

Regionens egen omvärldsanalys pekar på samma slags utmaningar som SKL lyfter fram, och insatser i linje med SKL:s signaler är initierade och pågår i både kärn- och stödverksamheter.

I regionens fortsatta utvecklingsarbete vill fullmäktige lyfta fram två vägledande inriktningar som särskilt viktiga att tillämpa för att skapa bästa möjliga välfärdstjänster, nå en hållbar och rättvis framtid och övriga mål i denna plan.

4.1 Förebyggande arbete

Regionen ska arbeta proaktivt för en god och hållbar livsmiljö. Invånarnas livsvillkor och levnadsvanor ska främjas så att befolkningens livsmiljö och hälsoläge förbättras och ojämlikheter minskas.

³³ Med FOU menas forskning och utveckling.

⁴ Ekonomirapporten maj 2019 – om kommunernas och regionernas ekonomi, SKL

4.2 Tjänsteutveckling utifrån invånarens behov

Alla tjänster ska utgå från och utformas efter invånarnas⁵ välfärdsbehov. Regionen ska arbeta systematiskt tillsammans med invånare och olika användargrupper/brukare med förnyelse och anpassning av tjänster och arbetssätt för nöjdare invånare, näringsliv, kommuner och andra organisationer.

Regionen ska fokusera på utveckling genom ständigt förbättringsarbete, FOU, innovation och evidensbaserade arbetsmetoder. Digitalisering och kunskapsstyrning är verktyg som ska bidra till en effektiv verksamhet av hög kvalitet.

Regionen ska samverka över gränser för att ge invånarna en hållbar och välfungerande samhällsservice med effektivt använda resurser.

⁵ Invånare är i detta sammanhang ett samlingsord som omfattar flera roller såsom medborgare/väljare, patient, anhörig, resenär, museibesökare, företagare m fl”

5 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.

5.1 Nuläge

5.1.1 Nöjda invånare

Länets invånare och regionens samarbetspartners förväntar sig god tillgänglighet samt bra bemötande och kvalitet. Likaså att regionen har ett modernt förhållnings-sätt med invånarfokus och involverar individen i tjänsteutformningen. Det gäller alla välfärdstjänster regionen ansvarar för: hälso- och sjukvård, kollektivtrafik, kultur, utbildning och regionala utvecklingsfrågor.

Attitydmätningar visar att de som nyttjar regionens tjänster i stor uträkning är nöjda, men på befolkningsnivå är värdena inte fullt lika bra. Nöjdheten med länets kollektivtrafik ligger på en stabil och god nivå. Regionens viktigaste fråga är att förbättra vårdens tillgänglighet. Minskade köer innebär att patienten kan erbjudas rätt vård i tid. Men tillgänglighet handlar inte bara om väntetider utan även geografisk närhet, alternativa kontaktvägar som mobila team och digitala möten, öppettider och bemötande.

Den demografiska utvecklingen innebär att 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 kommer 2020 att lämna sitt slutbetänkande tillsammans med ett förslag om en nationell handlingsplan för genomförande. Målet för omställningen är en god, nära och samordnad vård och omsorg som främjar jämlik hälsa. Stöd till egenvård och förebyggande insatser är bärande liksom primärvården som bas. Patientens delaktighet betonas. Den 1 januari 2020 blir Barnkonvention lag, och barnens delaktighet och perspektiv lyfts fram ytterligare.

5.1.2 Attraktiv region

Regionen ska vara attraktiv att verka, bo, leva i och flytta till. Sedan en tid tillbaka pågår arbete med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi (RUS), som ska ersätta den nuvarande RUP och gälla fr o m 2020. Nuläget i länet och de utmaningar som är aktuella har under 2018 och 2019 tagits fram och analyserats i nära samverkan med ett stort antal aktörer. Andra befintliga strategier och handlingsplaner, exempelvis Affärsplan Västmanland, regional transportinfrastrukturplan, trafikförsörjningsprogram, regional kulturplan och regional digital agenda, ska fortsatt kopplas mot den kommande RUS:en.

Länet har en jämförelsevis låg utbildningsnivå. Många ungdomar når inte målen i grundskolan och blir inte behöriga till gymnasieskolans program. En del av dem (ca 25 %) som kommer in, väljer att avsluta gymnasiet innan examen och riskerar att hamna i utanförskap och fysisk och psykisk ohälsa.

Inom kollektivtrafiken är servicenivån med smarta digitala tjänster god. Vissa kvalitets- och kapacitetsproblem finns fortfarande till följd av de senaste årens resandökning och infrastrukturbrister.

Genom kultursamverkansmodellen har staten, regioner och kommuner engagerat sig på ett nytt sätt i kulturfrågorna. Kulturens betydelse för regional utveckling och stark regional attraktivitet är en viktig resurs i en hållbar samhällsutveckling.

Genom en kulturell infrastruktur i hela länet främjas 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.

5.2 Prioriterade utvecklingsområden

5.2.1 Nöjda invånare

En ökad involvering av invånarna är viktig för ökad kunskap om behov och möjligheten att utforma tjänster och flöden så effektivt som möjligt. Delaktigheten i den egna vården och hälsan ska stärkas. Medicinsk teknik/hjälpmiddel får allt större betydelse för att klara egenvård och vårdbehov i hemmet. Patientcentrerade förhållningssätt och arbetsätt är förutsättningar som ska känneteckna regionens hälso- och sjukvårdsverksamhet. Patientperspektivet ska stärkas och användas i utvecklingsarbetet inom vården, och här bör all den information och kunskap som Patientnämndens uppdrag leder till tas tillvara bättre.

Den långsiktiga finansieringen av drift och inköp av tågfordon måste säkerställas, och där järnvägsstråk inte finns etablerade behöver busstrafik kompensera.

Kulturlivet ska fortsätta utvecklas i enlighet med den nya regionala kulturplanen.

5.2.2 Attraktiv region

Region Västmanland har i sin roll som regionalt utvecklingsansvarig ett uppdrag att leda länets regionala utvecklingsarbete. En regions attraktionskraft handlar om förmågan att locka och behålla invånare, besökare och företag. Ett bra utbildningsväsende, en stark besöksnäring, ett rikt kultur- och föreningsliv samt en bra infrastruktur bidrar på ett avgörande sätt till denna attraktionskraft. För att nå önskad utveckling tas en ny regional utvecklingsstrategi fram under 2019 och denna ska därefter genomföras i samverkan med länets kommuner, Länsstyrelsen, utbildningsanordnare, företag, näringslivsfrämjande aktörer och civilsamhället. Särskilt viktigt är ett utvecklat samarbete med högskola, universitet och övriga lärosäten i länet, vilket kan bidra både till utveckling och rekrytering av framtida medarbetare och för länet viktiga framtidsyrken.

5.3 Uppdrag

1. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att ett systematiskt arbete för att utveckla patientens delaktighet stärks i den västmanländska vården.
2. Regionstyrelsen ska under planperioden säkerställa det gemensamma inriktningsbeslutet för förnyad vagnpark för Tåg i Bergslagen.
3. Regionstyrelsen ska leda arbetet med att verkställa intentionerna i RUS:en tillsammans med länets kommuner och andra intressenter.

5.4 Mål och måldokument

Resultatmål

Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster

Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen

Måldokument

Framtidens hälso- och sjukvård 2030

Regionalt utvecklingsprogram (RUP→RUS)

Regional kulturplan

Trafikförsörjningsprogram för kollektivtrafik

5.5 Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

Resultatmål för målområdet fastställs.

Regionstyrelsen får följande uppdrag inom målområdet:

- a. Säkerställa att styrelsens förvaltningar genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- b. Styrelsen ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

Kollektivtrafiknämnden, Kultur- och folkbildningsnämnden, Patientnämnden, Hjälpmedelsnämnden och Kostnämnden får följande uppdrag inom målområdet:

- c. Säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- d. Respektive nämnd ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse.

6 EN GOD OCH JÄMLIK HÄLSA

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

6.1 Nuläge

Hälsoläget i regionen ligger strax under medelvärdet för riket. Största delen av sjuk-skrivningarna relaterar till psykisk ohälsa och värk i rörelseorganen.

Den psykiska ohälsan framför allt hos unga har försämrats i länet liksom i riket. Väntetiderna ökar på grund av ett stort söktryck till framför allt specialistvård. En kraftsamling måste göras för att möta den psykiska ohälsan. Detta gäller både förebyggande, första linjens vård och specialistvård. Samverkan med olika aktörer, främst kommunerna, och moderna arbetsmetoder med digitalt stöd är nödvändig. Det gäller också personer med funktionsnedsättning, som är en särskilt utsatt grupp med sämre livsvillkor, sämre levnadsvanor och sämre hälsa jämfört med personer utan en funktionsnedsättning.

Psykisk (o)hälsa bland unga och fetma bland vuxna är särskilt kritiska hälsoområden som sannolikt kommer påverka befolkningens hälsa, det framtida vårdbehovet och kostnadsutvecklingen framöver.

Tandvården träffar regelbundet majoriteten av alla unga. Folk tandvården är därför en viktig resurs i regionens hälsofrämjande arbete, till exempel för att tidigt identifiera barn som far illa och personer som utsatts för olika former av övergrepp. Det handlar också om att den uppsökande verksamheten, riktad mot barn och unga, med kunskap om hur individen påverkar sin egen munhälsa, ska vidareutvecklas. Även för äldre är tandvården ett viktigt område. Den uppsökande verksamheten för personer med stora behov är en viktig del av vården av äldre.

Allt arbete med att utveckla den nationella kunskapsstyrningen i hälso- och sjukvården, handlar i grunden om att säkra en god och jämlik hälso- och sjukvård såsom hälso- och sjukvårdslagen anger. Detta arbete ska vävas samman med utvecklingen av den nära vården i Region Västmanland.

6.2 Prioriterade utvecklingsområden

Insatser för att minska hälsoklyftorna i länet behöver fortsätta. Regionen kan påverka utvecklingen direkt via sin egen organisation och indirekt genom det regionala utvecklingsuppdraget, och då framförallt i samverkan med länets kommuner. Ett prioriterat område är tidiga insatser för att minska förekomsten av kroniska sjukdomar och cancerprevention. Förbättrade levnadsvanor i kombination med följsamhet till nationella screeningprogram ger goda förutsättningar att förebygga ohälsa och sjukdom. Den psykiska hälsan hos ungdomar är fortsatt prioriterad, liksom de förebyggande insatserna gällande psykisk hälsa. En gemensam handlingsplan mellan regionen och kommunerna finns kring psykisk hälsa.

Omställningen mot nära vård ska fortsätta. Primärvården är basen och kompletteras av mobila team, digitala möten och en nära samverkan med kommunal vård samt specialistvård. Kunskapsstyrning och nationella riktlinjer skapar en bas för likvärdig vård. Väntetider och ledtider ska kortas och värdet för invånaren/patienten ska vara styrande.

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. Relevant forskning på området ska kunna bedrivas på CKF, liksom forskning knuten till allmänmedicin.

6.3 Uppdrag

4. Under 2020 ska regionstyrelsen utreda förutsättningarna för att införa insatser med syfte att ytterligare minska hälsoklyftorna i länet.
5. Under 2020 ska regionstyrelsen prioritera hälsofrämjande och förebyggande insatser som riktas mot områden som riskerar hög ohälsa.
6. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att samverkan fungerar väl för de grupper som har störst vårdbehov.
7. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att ledtider inom cancervården förbättras.
8. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att samverkan kring barn och unga med psykisk ohälsa förbättras.
9. Under 2020 ska regionstyrelsen påbörja ett arbete med att ta fram ett idrottspolitiskt program.
10. Under 2020 ska regionstyrelsen revidera regionens forskningsstrategi med målet att även integrera innovation.

6.4 Mål och måldokument

Resultatmål

Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt

Måldokument

Program för Region Västmanlands hälsoinriktade arbete

6.5 Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

Resultatmål för målområdet fastställs.

Regionstyrelsen får följande uppdrag inom målområdet:

- a. Säkerställa att styrelsens förvaltningar genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- b. Styrelsen ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

Kollektivtrafiknämnden, Kultur- och folkbildningsnämnden, Patientnämnden, Hjälpmedelnsnämnden och Kostnämnden får följande uppdrag inom målområdet:

- c. Säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- d. Respektive nämnd ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse.

7 EN EFFEKTIV VERKSAMHET AV GOD KVALITET

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

7.1 Nuläge**7.1.1 Tillgänglighet***Hälso- och sjukvård*

Fokus på ökad tillgänglighet och kortade väntetider där dessa är alltför långa genomsyrar pågående arbete. Fokus har ökat på flöden där hälso- och sjukvården utformas så att kompetensen hos både patient och vårdpersonal tas tillvara optimalt. Tillgängligheten ska utformas så att den inte utestänger patienter med särskilda behov.

Regionen genomför en stor satsning på digital teknik och infrastruktur. Digitaliseringsstakten ska även fortsättningsvis vara hög med fokus på effekthemtagning och mot arbetssätt som stöds av säkra och ändamålsenliga IT-system. Digitaliseringen ska ge personalen och patienterna goda förutsättningar att tillhandahålla god och nära vård med hög tillgänglighet och god kontinuitet.

Regional utveckling och kollektivtrafik

Fortsatt utveckling av Stockholm-Mälardalsregionen förutsätter åtgärder för ytterligare integrering av boende, arbetsmarknad och studier. 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.

Fordonsbrist och brister i infrastrukturen har under de senaste åren lett till att antalet inställda turer i buss- och tågtrafiken har ökat. Detta har i sin tur även lett till kapacitetsbrister, främst i högtrafik och längre restider på vissa sträckor.

Behov av ytterligare investeringar i tågfordon är identifierade. 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.

7.1.2 Rätt nivå

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 med befintliga resurser kring olika patientgrupper där invånaren ska erbjudas vård och stöd med närhet, kvalitet och tillgänglighet.

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 är förutsättningar som prioriteras. Regionens samlade hälso- och sjukvårdsförvaltning syftar till att stödja flexibla och gränsöverskridande arbetssätt. Under 2020 kommer fokus vara på att bygga upp en robust hälso- och sjukvårdsorganisation där den nära vården kompletteras med specialistvård av god kvalitet. Målen

för vårdgarantin ska vara vägledande. Samverkan och samarbetet med kommunerna ska fortsätta utvecklas.

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

Behovet av sjukvård förändras över tid kopplat till demografi, hälsoutveckling samt medicinska och tekniska möjligheter.

Behovet av moderna och ändamålsenliga lokaler är stort och en omfattande planering av nya vårdbyggnader pågår. Den sjukhusanslutna vårdens utveckling lyfts fram och kommer att innefatta olika mobila lösningar. Lokalerna ska stödja principen att vård ska bedrivas på lägsta möjliga nivå och stödja samverkan mellan olika vårdnivåer och huvudmän.

7.1.3 Kvalitet

Regionens patientsäkerhetsarbete utvecklas enligt program och planer. Häls- och sjukvårdens samlade kvalitetsarbete drivs utifrån nationella och lokala riktlinjer och mått, och med hänsyn till de strukturer som etableras inom den nationella modellen för kunskapsstyrning.

En ökad nationell, sjukvårdsregional och lokal kunskapsstyrning pågår. Region Västmanland är idag nationellt framstående inom vissa områden och förutsättningar för att behålla och utveckla spetskompetens finns. Regionen stödjer arbetet med kunskapsstyrning genom att bygga upp den lokala strukturen och delta i sjukvårdsregionala och nationella strukturer.

All verksamhet ska vara jämlik och jämställd. Det arbete som pågår kring jämställdhetsintegrerad budgetering, bland annat om förskrivning och tillgång till hjälpmedel, fortsätter.

Forskning, utveckling, utbildning och innovation, som bedrivs inom regionen, behövs för att fortlöpande kunna förbättra invånarnas hälsa och livssituation. Regionen har en bredd och ett djup inom forskning och utveckling som är unik för en mindre region.

7.1.4 Hushållning – hållbarhet

Regionen utvecklar för närvarande sitt arbete med hållbarhetsfrågor, och har i detta arbete stort fokus på Agenda 2030. Agenda 2030 antogs 2015 och innehåller 17 globala mål som till år 2030 ska leda till en hållbar och rättvis framtid. Region Västmanland bidrar redan idag till flera av målen i av Agenda 2030 och arbetet ska fortsätta under planperioden. Vi behöver beakta och bibehålla ett gott klimat, ren luft, rent vatten, ekosystemtjänster och biologisk mångfald samt använda naturresurser ansvarsfullt för att producera välbefinnande. Att arbeta utifrån hållbar utveckling innebär också att hushålla med mänskliga och materiella resurser.

Regionens styrdokument behöver kompletteras för att stärka arbetet med att integrera de ekonomiska, ekologiska och sociala aspekterna av hållbar utveckling i regionens verksamhet.

7.2 Prioriterade utvecklingsområden

7.2.1 Tillgänglighet

Hälso- och sjukvård

Arbetet med ständiga förbättringar av tjänster och arbetsätt pågår. Utveckling 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 eller vårdnivåer.

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

När nya arbetsätt ska utformas är det viktigt att använda sig av digital teknik där det är möjligt och lämpligt. Syftet med digitaliseringen är både att förbättra tillgängligheten och effektivisera processer och tjänster. Det är angeläget att befintliga lösningar som arbetats fram används. Patientens delaktighet är både ett mål och ett medel som kan öka vårdens effektivitet.

Regional utveckling och kollektivtrafik

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

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.

Under kommande år behöver regionen, i flera fall i samarbete med länets kommuner och grannregioner, verka för en infrastrukturbyggnad gällande både väg och järnväg. Detta för att underlätta pendling för boende samt bättre förutsättningar för kompetensförsörjning, etableringar och utbyggnad inom näringslivet. Regionen ska strategiskt arbeta för genomförande enligt regional och nationell infrastrukturplan, där våra europavägar byggs ut till motorvägsstandard. Länets vägnät är underfinansierat, och regionen ska verka för ökade anslag från staten.

Även inom området digital agenda har regionen en 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 verka för en gemensam digital infrastruktur och ta fram och förvalta smarta, gränsöverskridande, digitala lösningar.

7.2.2 Rätt nivå

Utvecklingen mot en mer nära vård enligt regionens måldokument "Framtidens hälso- och sjukvård 2030" ska fortsätta.

Utredningstiden för den statliga utredningen "God och nära vård" har förlängts och uppdraget ska slutredovisas för Socialdepartementet senast 31 mars 2020. En delredovisning lämnades i juni 2019. Under 2020 förväntas ett förslag till nytt nationellt primärvårdsuppdrag lämnas av utredningen. Anpassningar i regionens Primärvårdsprogram kan därmed bli aktuella.

En perspektivförskjutning från fokus på delar och avgränsning, till ansvar för patientens samlade behov och hela vårdkedjan är fokus i den nära vården. Patienter med stora och stadigvarande vårdbehov ska prioriteras, inte minst vad gäller tillgång till en fast läkarkontakt, och samverkan mellan specialistvård, primärvård, kommunal vård och omsorg.

Arbetet omfattar anpassning till en tillgänglig primärvård som bas. Utifrån ett personcentrerat synsätt är det primärvårdens huvudansvar att säkerställa samverkan med kommunerna, specialistvård, mobila team och andra som kan bidra till att lösa behovet för den enskilde. Flera insatser behöver göras av den enskilde i form av egenvård, ofta med stöd av närstående.

För att säkerställa förutsättningar för att bedriva en modern och effektiv specialistvård utifrån befolkningens behov planeras ett nytt akutsjukhus i Västerås. Planeringen ska ske för att möjliggöra och bidra till förändrade arbetssätt för hälso- och sjukvården genom lokalmässiga förutsättningar och införande av ny teknologi. Planeringen 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 omhänderta effekterna av nära vård och utvecklat samarbete med kommuner och primärvård.

För att ge invånarna en utökad och mer samlad vård och rehabilitering i Sala byggs en ny sjukvårdsbyggnad. Sambanden mellan kommun och region stärks då verksamheter samlokaliseras.

Den psykiatriska vården behöver utvecklas i linje med de evidensbaserade primärvårdsbaserade modeller som finns, som även här innebär en förflyttning mot öppnare vårdformer och ökad samverkan med primärvård. Pågående utvecklingsarbete ska följas och stödjas genom uppföljning, utvärdering och forskning.

Samverkan och samarbete är avgörande faktorer i det framtida utvecklingsarbetet inom vården och för det regionala utvecklingsuppdraget, inte minst med kommunerna i länet.

Regionen ska där det bedöms lämpligt söka samarbete med andra vårdgivare utifrån kvalitet, tillgänglighet och effektivitet.

7.2.3 Kvalitet

Hälso- och sjukvård

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 ska förbättras.

Under perioden ska regionens FoU-strategi revideras. Möjligheten att integrera även utbildning och innovation ska ses över. Syftet är bland annat att skapa en samlad strategi för regionens verksamheter.

Regional utveckling och kollektivtrafik

Brister i infrastrukturen och brist på fordon har under de senaste åren lett till att antalet inställda turer i buss- och tågtrafiken har ökat. Detta har i sin tur även lett till kapacitetsbrister, främst i högtrafik och längre restider på vissa sträckor.

7.2.4 Hushållning – hållbarhet

I regionens fortsatta interna hållbarhetsarbete kommer sex av de 17 målen i Agenda 2030 att vara prioriterade:

Mål 3: Hälsa och välbefinnande

Mål 5: Jämställdhet

Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt

Mål 10: Minskad ojämlikhet

Mål 11: Hållbara städer och samhällen

Mål 13: Bekämpa klimatförändringen

Regionens nuvarande miljöprogram med mål gäller för perioden 2018-2022.

För att upprätthålla en effektiv verksamhet av god kvalitet krävs ständiga effektiviseringar, prioriteringar och kostnadsmedvetenhet i användningen av regionens resurser. Överenskommelser och avtal som tecknats ska följas, så att de vinster och fördelar som förhandlats fram uppnås i samband med inköp av material och utrustning.

7.3 Uppdrag

7.3.1 Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet

11. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att regionens nuvarande handlingsplan för digitalisering verkställs och följs upp, och att förslag till nytt styrdokument för perioden 2021-2024 tas fram.
12. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att arbetet med förflyttning mot en nära vård framskrider och konkretiseras.
13. Regionstyrelsen ska säkerställa att åtgärder genomförs i syfte att uppnå målen i kömiljarden och andra överenskommelser för att korta vårdköerna.
14. Under 2020 ska regionstyrelsen verka för att samverka kring utbyggnad av bredband och digitala tjänster prioriteras.
15. Under planperioden ska regionstyrelsen verka för ökade anslag från staten, då länets vägnät är underfinansierat.

7.3.2 Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå

16. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att personcentrerade arbets sätt finns som stödjer patientens delaktighet i sin egen vård.
17. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa åtgärder som över tid leder till ökad effektivitet i hälso- och sjukvården.
18. Under 2020 ska regionstyrelsen låta utreda och ta fram förslag på verksamheter som kan drivas av alternativa utförare. Patientnytta och tillgänglighet ska vara vägledande.

7.3.3 Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet

19. Under 2020 ska Kollektivtrafiknämnden säkerställa att den faktiska kvaliteten i kollektivtrafiken ökar i hela länet.

7.3.4 Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna

20. Regionstyrelsen ska under planperioden ta fram förslag till ett hållbarhetsprogram som sedan ersätter regionens miljöprogram.

21. Under 2020 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder säkerställa att förvaltningar och verksamheter förbättrar köptroheten och följer beslutade regler kring upphandling och inköp.

7.4 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

- Program för patientsäkerhet
- Miljöprogram
- Primärvårdsprogram
- Regional kulturplan
- Trafikförsörjningsprogram för kollektivtrafik

Regionen leder i samverkan med berörda länsaktörer arbete mot måluppfyllelse i följande måldokument:

- RUP/RUS med tillhörande strategier och handlingsplaner

7.5 Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

Resultatmål för målområdet fastställs.

Regionstyrelsen får följande uppdrag inom målområdet:

- a. Säkerställa att styrelsens förvaltningar genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- b. Styrelsen ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

Kollektivtrafiknämnden, Kultur- och folkbildningsnämnden, Patientnämnden, Hjälpmedelsnämnden och Kostnämnden får följande uppdrag inom målområdet:

- c. Säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- d. Respektive nämnd ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

8 STOLTA OCH ENGAGERADE MEDARBETARE OCH UPPDRAGSTAGARE

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

8.1 Nuläge

8.1.1 Medarbetare

Tillgången till kompetens är en av regionens största utmaningar. Det handlar om att attrahera nya medarbetare, att behålla medarbetare och aktivt arbeta med kompetensförsörjning för att få nöjda medarbetare som stannar kvar i organisationen. Resultatet från den senaste medarbetarundersökningen 2018 visade på bättre utfall än året innan. Det är glädjande, men det krävs fortsatta förändringsinsatser.

Utmaningen är att tillvarata kompetens på bästa möjliga sätt genom att bemanna utifrån uppdraget, de ekonomiska ramarna och samtidigt säkra en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö för medarbetarna.

Även om sjukfrånvaron inte ökat det senaste året ligger den ändå högt och måste sänkas.

Ett förändrat samhällsklimat gör att regionen arbetar aktivt med säkerhets- och trygghetsfrågor. Fokus ligger på arbetsmiljö och patientsäkerhet. Alla ska känna sig trygga inom regionens verksamheter.

Det nationellt samordnade arbetet med att vara oberoende av inhyrd personal inom vården fortsätter med ett kontinuerligt fokus på bemanning, schema och ständiga förbättringar i processer och arbetssätt. Lokalt finns nu exempel på arbetsplatser som lyckats väl med att bemanna med egen personal, men det finns fortsatt stora utmaningar inom organisationen.

8.1.2 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.

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

8.2 Prioriterade utvecklingsområden

8.2.1 Medarbetare

Regionen har de senaste åren gjort omfattande satsningar inom HR-området för att förbättra förutsättningarna för både chefer och medarbetare i deras uppdrag. Positiva resultat har börjat visa sig, men utmaningarna är stora och det krävs uthållighet i arbetet.

Fortsatt uppmärksamhet ska riktas mot chefsrollen. Det är viktigt att cheferna har en god psykosocial arbetsmiljö, så de kan utöva gott ledarskap och driva utvecklingsarbete. Det ska vara tydligt vad arbetsgivaren har för krav på chefer och vilket stöd som ges. Frågor om ansvar, utbildning- och ledarskap är exempel på sådana delar.

Den demografiska utvecklingen är sådan att konkurrensen om befintlig arbetskraft kommer att vara fortsatt stor. Regionen ska agera proaktivt och behöver utveckla arbetet med att analysera kompetensbehov, både i närtid och framtid. Arbetet med att ta fram kompetensmodeller för olika yrkesgrupper behöver fortsätta för att tydliggöra såväl behov av kompetens inom verksamheten som utvecklingsmöjligheter för den enskilde medarbetaren. Idéer om hur framtida vårdteam kan formeras och med vilken ny kompetens de kan förstärkas, behöver presenteras.

Regionen ska utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats med ledarskap och medarbetarskap som proaktivt påverkar arbetsmiljön i positiv riktning. Till stöd ska regionens arbetsmiljöarbete vidareutvecklas och kvalitetssäkras. Arbetet med att sänka sjukfrånvaron är prioriterat. Ett fortsatt tydligt fokus på åtgärder och uppföljning krävs, liksom på de arbetsplatser/grupper som behöver utökat stöd och uppföljning. Utvecklingen av ett teamorienterat arbetssätt ska fortsätta och bidra till bättre resultat och arbetsmiljö.

8.2.2 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. Under perioden ska informationen till uppdragstagare förbättras.

Regionen ser positivt på alternativa driftformer, och ska titta på förutsättningarna för hur mindre vårdgivare/aktörer ska kunna engageras. Möjligheten till samarbete inkluderar också 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

22. Som en av länets största arbetsgivare och i arbetet med social hållbarhet ska regionstyrelsen och nämnder aktivt arbeta med att erbjuda sysselsättning till personer som står långt från arbetsmarknaden.
23. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att insatser för att förbättra chefs- och ledaruppdraget i regionen fortsätter.
24. Under 2020 ska regionstyrelsen tydliggöra regionens kompetensförsörjningsinsatser och utbildningsuppdrag.
25. Under planperioden ska regionstyrelsen och samtliga nämnder arbeta för att regionen når en låg och stabil sjukfrånvaro som understiger det nationella snittet 5,9 procent.
26. Under 2020 ska regionstyrelsen arbeta för att regionen når en stabil bemanning med egen personal och att kostnadsandelen för inhyrd personal inte överstiger 2 procent av de egna personalkostnaderna.
27. Under 2020 ska regionstyrelsen säkerställa att uppdragstagare inom vårdvalet och övriga berörda avtalsparter på lämpligt sätt blir involverade i utvecklingen av nära vård.

8.4 Mål och måldokument

Resultatmål

Region Västmanland ska vara en attraktiv arbetsgivare

Region Västmanland ska vara en professionell uppdragsgivare

Måldokument

Arbetsmiljöprogram

8.5 Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

Resultatmål för målområdet fastställs.

Regionstyrelsen får följande uppdrag inom målområdet:

- a. Säkerställa att styrelsens förvaltningar genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- b. Styrelsen ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

Kollektivtrafiknämnden, Kultur- och folkbildningsnämnden, Patientnämnden, Hjälpmedelsnämnden och Kostnämnden får följande uppdrag inom målområdet:

- c. Säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- d. Respektive nämnd ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

9 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.

9.1 Nuläge

Utfallet 2018 för de finansiella målen på regiontotal nivå blev positivt trots obalanser på verksamhetsnivå. Situationen är dock allvarlig och 2019 har beslut om ytterligare kostnadsdämpande åtgärder tagits av regionstyrelsen. De ekonomiska förutsättningarna för planperioden är utmanande. Dämpad konjunkturutveckling innebär långsammare tillväxt av skatteintäkterna. Dessutom beräknas regionen få minskade bidrag via kostnadsutjämnningssystemet, där aviserade förändringar sannolikt kommer att genomföras redan under 2020. Samtidigt medför de demografiska förändringarna en ökad efterfrågan på välfärd och därmed ett stigande kostnadstryck under de närmaste åren. Den rådande situationen med negativa budgetavvikelser i delar av de sjukvårdande verksamheterna och en utveckling där kostnaderna överskrider intäkterna för regionen som helhet är därför inte ekonomiskt hållbar. Kostnadsutvecklingstakten ska dämpas, så att regionen uppnår kraven enligt riktlinjen för "God ekonomisk hushållning".

Ett antal större utvecklingsinsatser som berör regionen brett har igångsatts och ska fullföljas under planperioden. Det gäller bland annat inom fastighetsområdet och IT.

För att kunna genomföra planerade stora investeringar, behöver regionen hantera en ekonomisk obalans på minst 400 miljoner och sänka sin kostnadsökningstakt. I mars 2019 beslutade regionstyrelsen därför om uppdrag "Ekonomi i balans". Givet det allvarliga ekonomiska läget är det fortsatt viktigt med allmän återhållsamhet och effektiv resursanvändning inom hela regionen.

Med stora underskott kan planerade investeringar och prioriterade satsningar inte genomföras.

9.2 Prioriterade utvecklingsområden

Framgång inom detta målområde är beroende av att åtgärder och förändringar genomförs enligt plan inom alla målområden. Det är avgörande att samtliga verksamheter verkar för att använda resurserna så effektivt som möjligt och ständigt arbetar med att förbättra arbetsätt och tjänster.

9.3 Uppdrag

28. Under 2020 ska regionstyrelsen och samtliga nämnder säkerställa att förvaltningar och verksamheter förbättrar och effektiviserar arbetsätt och tjänster.

9.4 Mål och måldokument

Resultatmål

Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat, 176 mkr 2020, 181 mkr 2021, 186 mkr 2022)

Regionens finansiella ställning ska vara god

9.5 Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

Resultatmål för målområdet fastställs.

Regionstyrelsen får följande uppdrag inom målområdet:

- a. Säkerställa att styrelsens förvaltningar genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- b. Styrelsen ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

Kollektivtrafiknämnden, Kultur- och folkbildningsnämnden, Patientnämnden, Hjälpmedelsnämnden och Kostnämnden får följande uppdrag inom målområdet:

- c. Säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse.
- d. Respektive nämnd ska till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.

10 BUDGET FÖR 2020 OCH PLANER FÖR 2021 OCH 2022

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 hushållning 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 ekonomisk 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 (balanskravsresultatet) över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och statsbidrag. Innehållet i denna budget överensstämmer med den ambitionen. För att uppnå resultat motsvarande två procent måste de krav på effektiviseringar som finns hanteras (ekonomi i balans och effekter av förändrad kostnadsutjämnings). Ur ett verksamhetsperspektiv har fullmäktige fastställt ett antal mål, vilka också ska uppnås för att regionen ska anses ha en god ekonomisk hushållning.

10.2 Samhällsekonomin

Den samhällsekonomiska bedömningen i avsnitt 1.2–1.3 är baserad på Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) Ekonomirapport publicerad den 13 maj 2019 med kompletteringar från SKL:s Ekonominytt 11/2019 publicerad 1 oktober 2019.

I de senaste månadernas rapporter från EU-kommissionen, OECD och IMF, har prognoserna för global BNP reviderats ned. Även den svenska konjunkturen försvagas i år. BNP-tillväxten bedöms falla till 1,5 procent per år 2019 och 1,2 procent 2020, från 2,4 procent 2018. Utvecklingen på arbetsmarknaden har dämpats under första halvåret 2019. Som en följd av den låga tillväxten i Sverige beräknas den fleråriga uppgången på arbetsmarknaden förbytas till en tillbakagång med minskad sysselsättning och stigande arbetslöshet 2020. Den viktigaste faktorn för kommunernas och regionernas skatteintäkter, nämligen utvecklingen av arbetade timmar, ser ut att vara svag kommande år.

10.3 Regionernas ekonomi

Enligt SKL måste kostnadsutvecklingen bromsas för att få en ekonomi i balans i sektorn. En dämpad skatteunderlagsutveckling framöver leder till betydande behov av effektiviseringar, annars väntar skattehöjningar och risk för försämrad kvalitet och tillgänglighet. Högre investeringsnivåer innebär ett ökat behov av extern finansiering eller ianspråktagande av egna medel.

10.4 Region Västmanland

Utmaningarna regionen står inför kommande år är stora. Dämpad konjunktur och därmed lägre ökningstakt för skatteintäkterna förväntas. Regionen beräknas därutöver

ver att tappa betydande belopp inom utjämningsystemet då statens förslag till förändrat kostnadsutjämningsystem förväntas genomföras redan från 2020. Det innebär att den årliga nettokostnadsutvecklingstakten behöver sänkas från nuvarande nivåer till under 3 procent. Detta är nödvändigt för att regionen även framöver ska kunna uppnå positiva ekonomiska resultat, vilket 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 under kommande planperiod. Denna budget bygger på att tillräckliga effekter av detta arbete kommer att uppnås.

10.4.1 Skatteintäkter och statsbidrag

Tabellen nedan visar SKL:s senaste bedömning av uppräkningsfaktorerna av skatteunderlaget.

Årlig procentuell förändring	2018	2019	2020	2021	2022
SKL, oktober	3,7	3,2	2,5	3,2	3,9

Att utvecklingen för 2020 justerats ner beror främst på förslaget i budgetpropositionen om höjt grundavdrag för personer som fyllt 65 år.

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

Överenskommelse om statsbidraget för läkemedel finns för 2019, för övriga år har en prognos gjorts.

De riktade statsbidrag som ingår i budgeten är:

- Kvinnosjukvård, specialist- och primärvård (t o m 2022).
- God och nära vård (inkl. tidigare patientmiljarden t o m 2022)
- Kortare väntetider i cancervården (prel. t o m 2022)
- Jämlik sjukvård, standardiserade vårdförlopp (prel. t o m 2021)
- Kömiljard (t o m 2022)
- Barnhälsovård m m (to m 2020)
- Psykisk hälsa (t o m 2020)
- Vårdens medarbetare (t o m 2021) Inkl. vidareutbildning och karriärtjänster för sjuksköterskor (t o m 2022)
- Sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocessen (prel. t o m 2020 övergår delvis till generellt statsbidrag från 2021)
- Bemanningstjänster, vårdmoms (t o m 2022)

10.4.2 Utdebitering och skatt

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

10.4.3 Ekonomiska ramar

Utgångspunkten för de ekonomiska ramarna har varit de ramar som regionfullmäktige antog i juni 2019. SKL:s prognos för LPIK exklusive läkemedel, oktober 2019, utgör basen för uppräkningsramarna. LPIK:s ingående delar ska inte ses som kompensation för ett visst kostnadsslag 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 av tabellen nedan.

Ramarna i denna budget har fördelats i enlighet med den nya organisationsstruktur som kommer att gälla från januari 2020. Ramarna har reducerats utifrån arbetet med ekonomi i balans, se tabell sist i avsnitt 10.5. För 2020 har hälso- och sjukvården, kollektivtrafiken och kulturverksamheten räknats upp med LPIK. Ramarna för verksamheter som tillhör eller tidigare tillhört Regionkontoret (exklusive kulturverksamhet, vårdval samt AT) har inte räknats upp de senaste tre åren, och räknas inte heller upp för 2020 och 2021. För att klara god ekonomisk hushållning 2021 och 2022 har ramarna först räknats upp med LPIK, men därefter har ett effektiviseringskrav lagts, vilket ger en egentlig uppräkningsram enligt tabellen nedan.

Årlig procentuell förändring	2020	2021	2022
LPIK exkl. läkemedel	2,9%	3,0%	3,1%
Effektiviseringskrav (utöver EiB)		-0,3%	-0,7%
Uppräkning	2,9%	2,7%	2,4%

I Vårdval Västmanlands ram har kompensation skett för beräknad befolkningsökning.

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

10.4.4 Gemensamma kostnader och intäkter

I gemensamma kostnader och intäkter ingår bland annat pensionskostnader, vilka enligt KPA:s prognoser ökar relativt kraftigt för åren 2020 och 2021 till följd av stigande räntor och inflation. Andra poster är patientförsäkringar, avskrivning Citybanan, internränta samt riktade statsbidrag. Budgeterat överskott uppgår 2020 till 20 miljoner kronor medan 2021 och 2022 har förväntade underskott på 65 respektive 123 miljoner kronor. Skillnaden mellan åren beror till största delen på stigande pensionskostnader, men också på att vissa riktade statsbidrag faller bort.

10.4.5 Anslaget till regionstyrelsens förfogande

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

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

10.4.6 Forskningsfonden

Efter att fullmäktige fastställt bokslutet för 2018 och 1 miljon kronor ianspråktagits 2019 uppgår fonden till 70,9 miljoner kronor. På grund av det ekonomiska läget i regionen föreslås att ingen utdelning görs från fonden under planperioden.

10.4.7 Anslag till revisorerna

Enligt det fastställda reglementet för revisorerna ska revisorernas framställan beredas av fullmäktiges presidium. Den beräknade ramen för 2020 uppgår till 5,2 miljoner kronor.

10.4.8 Anslag till patientnämnden inklusive kansli

Den beräknade ramen för patientnämnden inklusive kansli för 2020 uppgår till 5,8 miljoner kronor.

10.4.9 Avkastningskrav helägda och delägda bolag

De årliga avkastningskraven på helägda Folktandvården AB och hälften ägda Svelandstrafiken AB uppgår under planperioden till 10 % av insatt kapital. Syftet med avkastningskravet är att konsolidera företagen inför framtiden. För Folktandvården AB innebär detta ett avkastningskrav på 1,7 miljoner kronor. För det hälften ägda Svelandstrafiken AB är avkastningskravet 10,9 miljoner kronor. Hur stor del av avkastningskravet som ska delas ut till ägarna bestäms i samband med att respektive budget fastställs. 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 2020 och upptagna planeringsunderlag för 2021 och 2022.

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Ram 2019	Ram 2020	Plan 2021	Plan 2022
Ram inventarier och utrustning	190	220	190	190
Ram byggnadsinvesteringar	340	610	450	420
<i>varav nytt akutsjukhus Västerås (rumsfunktionsprogram och projektering)</i>		195	215	185
<i>varav ny sjukvårdsbyggnad Sala (genomförande)</i>		200	200	61
Investeringsram totalt	530	830	640	610

Investeringsstakten, projektens omfattning och nya satsningar måste anpassas till de driftskostnader 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. De största projekten under planperioden är ny- och ombyggnationen i Sala samt nästa fas - rumsfunktionsprogram och projektering, ej genomförandefas - i akutsjukhusprogrammet Västerås. Ramen för 2020 har utökats med 60 miljoner kronor ytterligare för att klara av förberedande infrastrukturinvesteringar inför nytt akutsjukhus i Västerås (strukturplan m m). Därutöver behövs viss ökad marginal för oförutsedda investeringar, vilket är nödvändigt givet regionens ålderstigna fastighetsbestånd.

Som konstaterats i tidigare regionplaner kommer ramarna för kommande år (2021 och framåt) att behöva revideras upp kraftigt när investeringar kopplade till nytt akutsjukhus i Västerås fortskrider.

Övriga investeringar – inventarier och utrustning

I huvudsak är ram/behov en framskrivning utifrån historisk utveckling. För 2020 finns stora behov av utbytesinvesteringar i medicinskt teknisk utrustning inom Hälso- och sjukvårdsförvaltningen, därför har ramen utökats. Prioritering är pågående.

10.4.11 Låneram

I nuläget uppgår de externa lånen till 250 miljoner kronor. Utöver befintliga lån bedöms det nödvändigt med en säkerhetsmarginal på 100 miljoner kronor till totalt 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, som för närvarande är på 500 miljoner kronor, ingår inte i lånesumman. Föreslås att bankkontokrediterna utökas till 1 000 miljoner kronor inför 2020 för att ha en tillräcklig kortsiktig betalningsberedskap under planperioden.

10.4.12 Finansiella intäkter och kostnader

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

För åren 2020–2022 förväntas räntekostnaden på pensionskulden öka samtidigt som avkastningen på pensionsmedelsportföljen väntas bli lägre till följd av det låga ränteläget. Den nya redovisningslagen som antogs den 1 januari 2019 innebär att pensionsmedelsportföljen till övervägande del marknadsvärderas och redovisar sitt resultat i linje med svängningarna på börsen. Detta innebär att de finansiella intäkterna blir mer svårprognostiserade och påverkar regionens resultat mer än vad det har gjort historiskt. Större värdeförändringar i pensionsmedelsförvaltningen kan komma att påverka finansnettot både positivt och negativt. Regionen behöver därför ha beredskap för, och uthållighet kring, framförallt stora börsfall.

Räntekostnaden förväntas sakta öka under planperioden till följd av en ökad belåningsgrad. Konsekvensen av detta blir negativt finansnetto.

Regionen har nått en god konsolideringsnivå (tillgångarna som andel av den totala pensionskulden) och står samtidigt inför stora fastighetsinvesteringar och behov av relativt omfattande extern upplåning. Givet detta kommer de årliga avsättningarna

till pensionsportföljen samt återinvestering av avkastningen från portföljen framöver att prövas inför varje år utifrån regionens likvida situation och utvecklingen på de finansiella marknaderna och vägas mot upplåningens omfattning. För 2020 är bedömningen att det finns utrymme för att fortsätta att återinvestera hela avkastningen från pensionsportföljen. Vidare bedöms möjlighet till avsättning finnas om regionens investeringstakt och resultat följer budget.

10.4.13 Finansiella nyckeltal

Belopp i mkr	2018	2019	2020	2021	2022
	Bokslut	Budget	Budget	Plan	Plan
Årets resultat, miljoner kronor	215	172	176	181	186
Årets resultat/skatter och statsbidrag procent	2,6	2,0	2,0	2,0	2,0
Nettokostnadsandel, procent	99,1	97,7	97,4	97,0	96,7
Nettokostnadsutveckling, procent	3,6	2,5	2,5	2,4	2,5
Finansnetto centralt, miljoner kronor	137,6	-24,7	-54,3	-86,4	-120,8
Soliditet enligt balansräkning, procent	35,5	35,4	34,6	33,6	32,8
Soliditet inklusive pensionsskuld, procent	-12	-8	-5	-2	1
Kassalikviditet, exklusive pensionsplaceringar, procent	42	40	31	34	38
Konsolideringsgrad pensioner, procent	60,2	62,3	64,6	66,9	69,1

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 65 miljoner kronor.
- En befolkningsförändring på 1 000 personer påverkar skatter och statsbidrag med cirka 30 miljoner kronor.
- En procents förändrad nettokostnad motsvarar ca 85 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 0,75 miljoner kronor årligen.

Datum

2019-10-21

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>	2018	2019	2020	2021	2022
Verksamhetens intäkter	1 627	1 637	1 677	1 729	1 780
Verksamhetens kostnader	9 497	9 706	9 938	10 178	10 432
Avskrivningar	303	305	325	340	355
Verksamhetens Nettokostnader	-8 173	-8 374	-8 586	-8 789	-9 007
Skatteintäkter	6 291	6 475	6 623	6 829	7 093
Generella statsbidrag och utjämningsbidrag	1 960	2 096	2 194	2 227	2 221
Verksamhetens resultat	77	197	230	268	306
Finansiella intäkter	242	94	97	115	106
Finansiella kostnader	104	118	151	201	227
Resultat efter finansiella poster*	215	172	176	181	186
<i>Nettokostnadsutveckling</i>		2,5%	2,5%	2,4%	2,5%

Nettokostnadsutveckling 2019 är utifrån utfall 2018.

** Resultat motsvarar 2 % av skatter och statsbidrag (god ekonomisk hushållning)*

Specifikation av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämningsbidrag:

Prognos från SKL 2019-10-02

	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2019	2020	2021	2022
Skatteintäkter	6 475	6 643	6 829	7 093
Slutavräkning 2020		-21		
Inkomstutjämningsbidrag	1 077	1 138	1 175	1 222
Kostnadsutjämningsbidrag	239	29	36	43
Regleringsavgift	-58	-66	-27	-40
Införandebidrag		231	122	28
Andel av de 10 miljarderna enligt flyktingvariabler	33	19		
Statsbidrag för läkemedelsförmånen	805	843	922	968
Summa skatter och statsbidrag	8 571	8 817	9 056	9 314

Datum

2019-10-21

Ramar

Ramarna har fördelats i enlighet med den nya organisationsstruktur som kommer att gälla från januari 2020.

Ramar				
<i>Regionersättning i miljoner kronor</i>	Budget	Budget	Plan	Plan
	2019	2020	2021	2022
Hälso- och sjukvårds förvaltningen		7 403,8	7 607,3	7 788,4
<i>varav Vårdval</i>		1 566,5	1 608,2	1 641,3
Västmanlands sjukhus	4 282,3			
Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet	848,2			
Fastighet och service	41,5	29,3	29,4	29,5
Regionkontoret	2 547,4	221,0	218,4	222,4
<i>varav Vårdval</i>	1 529,2			
<i>varav Kultur och folkbildningsnämnden</i>	83,6			
Förvaltningen för digitaliseringsstöd		4,3	4,3	4,3
Regionala utvecklingsförvaltningen		164,9	165,2	168,0
<i>varav Kultur och folkbildningsnämnden</i>		83,7	85,0	86,8
Kollektivtrafiknämnd	303,2	324,1	327,4	335,0
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli				
Patientnämnden inkl kansli	5,8	5,8	5,9	6,1
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier	37,1	36,6	37,6	38,5
Revisionen	5,2	5,2	5,3	5,4
Summa fördelat till verksamheter	8 070,7	8 194,8	8 400,8	8 597,6
Anslaget till regionstyrelsens förfogande	296,2	411,3	322,9	286,8
SUMMA VERKSAMHET	8 366,9	8 606,1	8 723,7	8 884,3
Gemensamma kostnader och intäkter	7,4	-19,7	65,2	122,9
SUMMA DRIFTBUDGET (nettokostnader)	8 374,3	8 586,5	8 788,9	9 007,2

Datum

2019-10-21

Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år

Ramförändringar i miljoner kronor	Ram			
	2019	2020	2021	2022
Hälso- och sjukvårds förvaltningen (HSF)				
"Västmanlands sjukhus"	4 282,3			
LPIK uppräknings- effektiviseringskrav		109,5	103,3	93,2
Ökning ram (RS anslag, bemanningskoordinator)		0,9		
Kostnadsökning läkemedel		20,0	63,0	37,0
Reducering ram till följd av EIB		-63,3	-37,5	-20,0
Reducering ram till följd av lägre interna prisökningar		-6,6	-6,6	-3,3
Omfördelning ram ny hyresmodell		7,3		
"PPHV"	848,2			
LPIK uppräknings- effektiviseringskrav		23,4	21,5	19,4
Kostnadsökning läkemedel		1,9	3,0	3,0
Reducering ram till följd av EIB		-14,8	-2,7	
Reducering ram till följd av lägre interna prisökningar		-2,1	-2,1	-1,1
Tillnyktringsenhet (till RS-anslag), reducering pga. sen uppstart		-10,8		
Reducering ram förvaltningsdirektör		-2,1		
Reducering ram introduktionstjänster Oxbacken 50%		-2,6	-2,6	
Omfördelning ram ny hyresmodell		-1,1		
"Från RK"	2 155,5			
varav vårdval	1 529,2			
varav Läkemedel, AT, Smittskydd, patientsäkerhetsteam, CHSU stab	626,3			
LPIK uppräknings-effektiviseringskrav (AT, vårdval exkl vårdvalsenheten)		45,5	48,2	42,0
Kostnadsökning läkemedel		8,4	23,0	26,0
Demografi uppräknings vårdval		10,8	10,4	10,4
Ökning ram introduktionstjänster Oxbacken 50%		2,6	2,6	
Ökning fram 4 tjänster från EKV		3,6		
Reducering ram 3 st studierektorer		-1,9		
Reducering ram till följd av EIB		-21,1	-20,3	-25,9
Reducering ram HoS direktör		-2,2		
Reducerad ram (biobank, tobiasregistret)		-1,0		
Reducerad ram regionala stödstrukturer		-0,3		
Omfördelning ram reviderad hyresmodell		-0,4		
"Från VLS" (Resursenheten)	14,5			
LPIK uppräknings-effektiviseringskrav (Resursenheten)		0,4	0,4	0,3
Omfördelning ram ny hyresmodell		0,1		
Reducering ram till följd av EIB		-1,0		

Datum

2019-10-21

<i>Ramförändringar i miljoner kronor</i>	Ram			
	2019	2020	2021	2022
Fastigheter och service (FFS)	27,0			
LPIK uppräknings-effektiviseringskrav		0,1	0,1	0,1
Ökad ram tomställda lokaler		5,4		
Ökad ram kontaktcenter		0,4		
Reducering ram till följd av EIB		-0,8		
Minskad ram glasögonbidrag till RK		-2,9		
Regionkontoret (RK)	211,0			
LPIK uppräknings-effektiviseringskrav				5,2
Ökad ram Personalpolitiska medel från RS		7,0		
Ökad ram Post. doc medel från RS (psykiatri)		8,9		
Ökad ram projektkontoret från CRU		1,8		
Ökad ram innovation från CRU		2,0		
Ökad ram glasögonbidrag från VLS		2,9		
Ökad ram biobank, tobiasregistret (från CHSU stab)		1,0		
Ökad ram 3 studierektorer (från Vårdval)		1,9		
Reducering ram till följd av EIB		-9,6	-2,7	-1,2
Reducerad fram 4 tjänster till HSF		-3,6		
Omfördelning ram ny hyresmodell		-2,3		
Förvaltningen för digitaliseringsstöd (FD)	6,8			
Omfördelning ram ny hyresmodell		-2,5		
Regionala utvecklingsförvaltningen (RUF)	174,1			
Varav KFN	83,6			
Varav Social värdfärd, KCH, CRU stab, Näringsliv, Hållbarhet	90,5			
LPIK uppräknings-effektiviseringskrav		2,3	2,2	4,0
Ökad ram regionala stödstrukturer		0,3		
Reducering ram till följd av EIB		-4,7	-1,9	-1,1
Reducering ram papperlösa/gömnda		-1,0		
Recucering ram projektkontoret (till RK)		-1,8		
Recucering ram innovation (till RK)		-2,0		
Omfördelning ram ny hyresmodell		-2,3		
Kollektivtrafiknämnden (KTN)	303,2			
LPIK uppräknings-effektiviseringskrav		8,8	8,8	7,9
Reducering ram till följd av EIB		-1,9	-5,4	-0,3
Utökning kollektivtrafiken (från RS-anslag)		14,0		
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli	48,1			
Patientnämnden, LPIK uppräknings-effektiviseringskrav		0,2	0,2	0,1
Reducering ram till följd av EIB		-0,2		
Omfördelning ram ny hyresmodell		-0,1		
Förtroendevalda, LPIK uppräknings-effektiviseringskrav		1,1	1,0	0,9
Reducering ram till följd av EIB		-1,1		
Omfördelning ram ny hyresmodell		-0,5		
Revisionen, LPIK uppräknings-effektiviseringskrav		0,2	0,1	0,1
Reducering ram till följd av EIB		-0,2		
Omfördelning ram ny hyresmodell		0,0		
Summa	8 070,7	124,1	206,0	196,8

Datum

2019-10-21

Anslaget till regionstyrelsens förfogande

Specifikation av anslaget till regionstyrelsens förfogande				
	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2019	2020	2021	2022
Utdelning forskningsfonden	1,0			
Omställning och kompetensutveckling	25,0	25,0	25,0	25,0
Personalpolitiska medel	28,9	4,0	4,0	4,0
Utökning kollektivtrafiken	17,0			30,0
Fastighetsomställningskostnader	10,0	15,0	15,0	15,0
Ökad hyra Sala (nybyggnation/ombyggnation)				5,5
Akutsjukhus Västerås Projektering	10,5	8,3	6,1	
Post. Doc. Tjänster (psykiatri)	8,7			
Post. Doc. Tjänster (somatik)		2,0	2,0	2,0
Cosmics utvecklingsprogram	8,0	14,6	22,0	25,0
Robotdalen	1,5	1,0	0,5	
Lågtröskelmottagning	2,0	2,0	2,0	2,0
Vårdgarantikontor	2,0	2,0	2,0	2,0
Miljö, klimat, transport	2,0			
Utveckla VNS och VNA	2,1			
Folkhälsa (psyisk hälsa, barn och unga) - omprövas årligen	3,0			
Tillnyktringsenheten		2,0	2,0	2,0
Utökad städstandard		4,0	4,0	4,0
Nationella riktlinjer (GAP-analyser)		5,0	3,0	1,0
Tarmcancerscreening		1,5	6,0	6,0
Scenkonstbiennial Västmanlands teater (garantibelopp)			2,0	
Förutsätter statsbidrag				
Kvinnosjukvård, specialist och primärvården	8,3	8,3	8,3	8,3
Psyisk hälsa	27,1	27,1		
Psyisk hälsa tillsammans med kommunerna från 2019		7,5		
Kortare väntetider i cancervården	10,9	10,0	10,0	10,0
Sjukskrivningsmiljarden	16,5	16,5	9,0	9,0
Vårdens medarbetare	21,5	25,0	25,0	
Barnhälsovården mfl	3,2	4,5		
Patientmiljarden (se god och nära vård)	3,7			
God och nära vård		55,0	35,0	
Standardiserade vårdförlopp		2,0	2,0	
Korta vårdköerna (Kömiljard)		54,0	56,0	56,0
Summa reserverat	212,9	296,3	240,9	206,8
Egentligt oförutsett/budgeringsmarginal	83,3	115,0	82,0	80,0
Summa till regionstyrelsens förfogande	296,2	411,3	322,9	286,8

Datum

2019-10-21

Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudget				
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget	Budget	Plan	Plan
	2019	2020	2021	2022
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN				
Årets resultat	172	176	181	186
Justering för av- och nedskrivningar	305	325	340	355
Realisationsvinst/realisationsförlust, materiella anläggningstillgångar				
Justering för avsättningar	266	306	366	354
Justering för ianspråktaga avsättningar	0	0	0	0
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster	12	12	12	12
Medel från verksamheten före förändring av rörelsekapital	755	818	899	907
Ökning (-)/minskning (+) av kortfristiga fordringar	-150	-100	-100	-100
Ökning (-)/minskning (+) av förråd och varulager	0	0	0	0
Ökning (+)/minskning (-) av kortfristiga skulder	0	0	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten	604	718	799	807
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Investering i immateriella anläggningstillgångar	0	0	0	0
Försäljning av immateriella anläggningstillg	0	0	0	0
Investering i mark, byggnader och tekniska anläggningar	-336	-610	-450	-420
Försäljning av mark, byggnader och tekniska anläggningar	0	0	0	0
Investering i maskiner och inventarier	-194	-220	-190	-190
Försäljning av maskiner och inventarier	0	0	0	0
Investering i finansiella anläggningstillgångar	0	0	0	0
Försäljning av finansiella anläggningstillgångar	0	0	0	0
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-530	-830	-640	-610
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Nyupptagna långfristiga lån	0	0	0	0
Amortering av skuld	-50	0	0	0
Ökning (-)/minskning (+) av långfristiga fordringar	0	0	0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-50	0	0	0
ÅRETS KASSAFLÖDE	24	-112	159	197
Likvida medel vid årets början	193	218	106	264
Likvida medel vid årets slut	218	106	264	461
RÄNTEBÄRANDE SKULD				
Räntebärande skuld vid årets början	320	270	270	270
Räntebärande skuld vid årets slut	270	270	270	270

Datum

2019-10-21

Balansräkning

Balansbudget				
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget	Budget	Plan	Plan
	2019	2020	2021	2022
TILLGÅNGAR				
Immateriella anläggningstillgångar	8	8	8	8
Materiella anläggningstillgångar				
<i>Mark, byggnader och tekn anlägg</i>	2 363	2 798	3 063	3 288
<i>Maskiner och inventarier</i>	581	661	706	746
Finansiella anläggningstillgångar	150	150	150	150
Summa anläggningstillgångar	3 102	3 617	3 927	4 192
Bidrag till statlig infrastruktur	207	196	184	173
Förråd m m	35	35	35	35
Fordringar	526	526	526	526
Kortfristiga placeringar	4 445	4 751	5 117	5 471
<i>varav pensionsmedel</i>	4 445	4 751	5 117	5 471
Kassa, bank m m	218	106	264	461
Summa omsättningstillgångar	5 224	5 417	5 942	6 493
SUMMA TILLGÅNGAR	8 533	9 230	10 053	10 858
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER				
Eget kapital	3 019	3 195	3 376	3 562
<i>därav årets resultat</i>	172	176	181	186
Avsättningar för pensioner m m	3 404	3 709	4 075	4 430
Andra avsättningar	0	0	0	0
Summa avsättningar	3 404	3 709	4 075	4 430
Långfristiga skulder	270	270	270	270
Kortfristiga skulder	1 841	2 056	2 332	2 597
Summa skulder	2 110	2 326	2 602	2 866
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTN. och SKULDER	8 533	9 230	10 053	10 858
Ansvarsförbindelse, inkl. löneskatt	3 735	3 646	3 573	3 493

Datum

2019-10-21

Ekonomi i balans

Reducering ramar Ekonomi i Balans	2020	2021	2022	Summa
<i>Belopp i miljoner kronor</i>				
Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (HSF)	-108,9	-69,2	-50,3	-228,4
varav "Västmanlands sjukhus"	-69,9	-44,1	-23,3	-137,3
varav "PPHV"	-16,9	-4,8	-1,1	-22,8
varav "Från RK"	-21,1	-20,3	-25,9	-67,3
varav "Från VLS"	-1,0			-1,0
Fastigheter och service (FFS)	-0,8			-0,8
Regionkontoret (RK)	-9,6	-2,7	-1,2	-13,5
Regionala utvecklingsförvaltningen (RUF)	-4,7	-1,9	-1,1	-7,7
Kollektivtrafiknämnden (KTN)	-1,9	-5,4	-0,3	-7,6
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli	-1,4			-1,4
Summa	-127,3	-79,1	-53,0	-259,4

11 FULLMÄKTIGES FÖRSLAG TILL BUDGET

Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

29. Utdebitering för år 2020 fastställs till 10,88 kronor per skattekrona.
30. Återkalla tidigare beslut om ekonomiska ramar, fastställda av regionfullmäktige 2019-06-18 § 70.
31. Ram om 5,2 miljoner kronor till revisorerna 2020 fastställs.
32. Ram om 5,8 miljoner kronor till patientnämnden inklusive kansli 2020 fastställs.
33. Ramen för 2020 års investeringar fastställs till 830 miljoner kronor.
34. Planeringsunderlag för investeringar fastställs för 2021 till 640 miljoner kronor och för 2022 till 610 miljoner kronor.
35. Styrelsen får i uppdrag att se över investeringsramarna och investeringsbehoven inför planperioden 2021 – 2023.
36. Styrelsen får i uppdrag att se över driftsramarna inför planperioden 2021-2023.
37. Styrelsen får i uppdrag att i enlighet med investeringspolicyn fastställa investeringsplanen för 2020.
38. Styrelsen har under planperioden rätt att nyupplåna, det vill säga öka regionens skulder under planperioden, med totalt 100 miljoner kronor till 350 miljoner kronor.
39. 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.
40. Styrelsen har under planperioden rätt att utöka bankkontokrediterna från 500 miljoner till maximalt 1000 miljoner kronor.
41. Resultat-, kassaflödes- och balansbudget för 2020 samt planer för 2021 och 2022 fastställs.
42. 2020 års ramar samt planer för 2021 och 2022 för förvaltningarna fastställs.
43. 2020 års ramar samt planer för 2021 och 2022 för övrig verksamhet fastställs.
44. Budget för gemensamma kostnader och intäkter för 2020 samt planer för 2021 och 2022 fastställs.
45. Styrelsen får i uppdrag att vid behov omfördela medel mellan de olika ramarna.
46. Styrelsen får i uppdrag att fördela reserverade medel för satsningar till respektive verksamhet.
47. Styrelsen får i uppdrag att fatta beslut om de medel som inte reserverats i anslaget till styrelsens förfogande.
48. Uppdra till regionstyrelsen att ytterligare intensifiera arbetet med att identifiera kostnadsdämpande åtgärder för att uppnå ekonomi i balans inom regionen och samtliga förvaltningar.

12 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.

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 utveckla bolaget.

12.1.3 *Svealandstrafiken AB (50 procent)*

Bolaget bedriver linje- och stadstrafik med buss i Västmanlands län på uppdrag av kollektivtrafikmyndigheten samt genomför viss skolskjutsverksamhet. Bolaget har även upphandlat trafik tjänster och delar av trafikutbudet köper bolaget från privata entreprenörer. Från hösten 2019 ska bolaget även bedriva linjetrafik med buss som utgår från depåerna i Örebro och Odensbacken. Bolaget ägs av Region Västmanland och Region Örebro län.

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 *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 ALMIs moderbolag (staten) äger 51 procent.

12.2.3 *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.

12.2.4 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 regionerna Stockholm (35 %), Sörmland (13 %), Uppsala (13 %), Västmanland (13 %), Örebro (13 %) och Östergötland (13 %).

12.3 Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent

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

13 STYRPROCESSEN: PLANERING OCH UPPFÖLJNING

13.1 Styprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision

Region Västmanland är en demokratiskt styrd organisation.

Högsta beslutande organ är Regionfullmäktige och fullmäktiges vilja uttrycks i "Regionplan och budget", som enligt kommunallagen ska upprättas årligen. Här beskrivs inriktning, mål, strategier, uppdrag, skattesats, 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 hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och övrig samhällsservice som regionen ansvarar för.

13.2 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.

13.3 Mål- och uppdragsstyrning är metoden

Metoden som används är målstyrning kompletterad med specifika uppdrag som riktas till styrelser och nämnder. Grundtanken är att fullmäktige samt styrelse och nämnder – ansvariga politiska organ – uttrycker "vad" som ska uppnås med hjälp av mål, strategier 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.

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.

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 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 målluppfyllelsen.

- **Processmål:** För målstyrningens nästa steg som mer tar sikte på genomförandet/verksamheten finns processmål. Ambitionen är att ha dem samlade i ett måldokument (ofta benämnda program) för att ge en tydlig helhetsbild av området. Varje beslutsnivå kan bygga på med egna processmål utifrån de styrbehov som finns.

13.6 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 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 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 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 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.

14 REGIONFULLMÄKTIGES MÅL- OCH INDIKATORÖVERSIKT

Målområde: Nöjda invånare i en attraktiv region

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2018	REDOVISAS
Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster	• Andel invånare som har förtroende för hälso- och sjukvården	↑	64 %	År
	• Andel invånare som anser att väntetiderna i hälso- och sjukvården är rimliga	↑	58 %	År
	• Andel invånare som är nöjd med kollektivtrafiken	↑	62 %	År
Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen	• Regional utveckling: Målpuppfyllelse enligt indikatorer i RUP (andel gröna)	↑	2018: 68 %	År

Målområde: En god och jämlik hälsa

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2018	REDOVISAS
Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämlikt	• Andel vuxna invånare med självupplevd god hälsa	↑	2017: 70 %	/4 år
	• Skillnader i självupplevd hälsa mellan socio-ekonomiska grupper	↓	2017: 12 %	/4 år
	• Andel ungdomar med fullgod psykisk hälsa i årskurs 9 och år 2 i gymnasiet	↑	2017: 39 %	/3 år
	• Genomsnittligt antal skadade tänder hos den mest sjuka tredjedelen av undersökta 12-åringar	↓	1,95	År

Målområde: En effektiv verksamhet av god kvalitet

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2018	REDOVISAS
Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet	<ul style="list-style-type: none"> Andel patienter som får sin vård minst enligt vårdgarantin 	↑	Primär v Tel - % Bes - % Spec sjv Bes 79 % Åtg 67 %	Delår, År
Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå	<ul style="list-style-type: none"> Nyttjande av e-tjänster/andel anslutna 	↑	58 %	År
	<ul style="list-style-type: none"> Primärvårdens kostnadsandel av samtlig hälso- och sjukvård 	↑	16,8 %	År
Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> Medicinsk kvalitet: Andel utvalda sjukdomsområden (i Öppna Jämförelser) som når uppsatt målvärde 	↑	65 %	År
	<ul style="list-style-type: none"> Patientsäkerhet: Måluppfyllelse enligt program för patientsäkerhet 	↑	3 av 6 mål uppnådda	År
Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna	<ul style="list-style-type: none"> Miljö- och klimatpåverkan: Måluppfyllelse enligt miljöprogram 	↑	3 av 5 mål uppnådda	År

Målområde: Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2018	REDO-VISAS
Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare	• Attraktiv arbetsgivar-index	↑	113	År
	• Hållbart medarbetar-engagemang (HME-index)	↑	79	År
	• Sjukfrånvaro	↓	7,0 %	Delår, År
Regionen ska vara en professionell uppdragsgivare	• Uppdragstagarindex	↑	2017: 60	/2 år

Målområde: En stark och uthållig ekonomi

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2018	REDO-VISAS
Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat (176 mkr 2020, 181 mkr 2021, 186 mkr 2022)	• Prognos/utfall ekonomiskt resultat regionövergripande	Faktiskt värde	Bokslut 2018: 215 mkr	Delår, År
	• Prognos/utfall ekonomiskt resultat per förvaltning	+0/ budget/ ram	VS: -329,4 mkr PPHV: -4,5 mkr VLS: -7,8 mkr RK: 59,4 mkr KTF: 8,9 mkr HMC: 1,6 mkr	
	• Nettokostnadsökningstakt	↓	3,6 %	Delår, År
Regionens finansiella ställning ska vara god	• Soliditet, exkl. ansvarsförbindelse	↑	Bokslut 2018: 31 %	Delår, År

15 FULLMÄKTIGES BESLUT OM MÅL OCH INDIKATORER

Regionstyrelsens förslag till fullmäktiges beslut

49. Resultatmål för samtliga målområden fastställs.
50. Regionstyrelsen ska säkerställa att styrelsens förvaltningar genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse, och till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.
51. Kollektivtrafiknämnden, Kultur- och folkbildningsnämnden, Patientnämnden, Hjälpmedelsnämnden och Kostnämnden ska säkerställa att respektive nämnds förvaltning genomför givna uppdrag och åtgärder som bidrar till måluppfyllelse, och till fullmäktige redovisa måluppfyllelse och resultat av givna uppdrag.
52. Fullmäktiges mål- och indikatoröversikt fastställs.

53. Regionplan och budget 2020-2022 i sin helhet fastställs.