



Regionplan och budget 2019-2021

Reviderad och beslutas av fullmäktige 2018-12-12

INNEHÅLL

1	Västmanland – vision och värdegrund	4
1.1	Vision: Livskraft för framtiden	4
1.2	Värdegrund.....	4
2	Politiskt förord	4
3	Inledning	6
3.1	Utgångsläge och inriktning	6
3.2	Planens innehåll och uppbyggnad	7
3.2.1	Målstyrningens uppbyggnad	7
4	Målkarta	8
5	Nöjda invånare i en attraktiv region	9
5.1	Nuläge och utmaningar	9
5.1.1	Nöjda invånare	9
5.1.2	Attraktiv region	9
5.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	10
5.2.1	Nöjda invånare	10
5.3	Attraktiv region	11
5.4	Mål och styrande program	11
6	En god och jämlik hälsa	12
6.1	Nuläge och utmaningar	12
6.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	12
6.3	Mål och styrande program	13
7	En effektiv verksamhet av god kvalitet	14
7.1	Nuläge och utmaningar	14
7.1.1	Samverkan och utveckling.....	14
7.1.2	Tillgänglighet	14
7.1.3	Rätt nivå	14
7.1.4	Kvalitet.....	15
7.1.5	Hushållning – ekonomi och hållbarhet.....	15
7.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	16
7.2.1	Samverkan och utveckling.....	16
7.2.2	Tillgänglighet	16
7.2.3	Rätt nivå	17
7.2.4	Kvalitet.....	17
7.2.5	Hushållning – ekonomi och hållbarhet.....	18
7.3	Mål och styrande program	19
8	Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare	19
8.1	Nuläge och utmaningar	19
8.1.1	Medarbetare	19
8.1.2	Uppdragstagare.....	20
8.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	20
8.2.1	Medarbetare	20
8.2.2	Uppdragstagare.....	21
8.3	Mål och styrande program	21
9	En stark och uthållig ekonomi	22
9.1	Nuläge och utmaningar	22
9.2	Prioriterade utvecklingsområden.....	22
9.3	Mål och styrande program	23

10	Fullmäktiges beslut om inriktning.....	23
11	BUDGET FÖR 2019 OCH PLANER FÖR 2020 OCH 2021.....	24
11.1	God ekonomisk hushållning	24
11.2	Samhällsekonomin	24
11.3	Landstingssektorn	24
11.4	Region Västmanland.....	24
11.4.1	Skatteintäkter och statsbidrag	25
11.4.2	Utdebitering och skatt.....	25
11.4.3	Ekonomiska ramar.....	25
11.4.4	Gemensamma kostnader och intäkter	26
11.4.5	Anslaget till regionstyrelsens förfogande.....	26
11.4.6	Forskningsfonden	26
11.4.7	Anslag till revisorerna	26
11.4.8	Anslag till patientnämnden inklusive kansli	27
11.4.9	Avkastningskrav helägda och delägda bolag.....	27
11.4.10	Investeringar	27
11.4.11	Låneram.....	28
11.4.12	Finansiella intäkter och kostnader	28
11.4.13	Finansiella nyckeltal	29
11.4.14	Känslighetsanalys	29
11.5	Ekonomiska dokument.....	30
12	Fullmäktiges beslut om budget	36
13	Regionens engagemang i aktiebolag.....	37
13.1	Regionens majoritetsägda bolag.....	37
13.1.1	Folk tandvården Västmanland AB (100 procent)	37
13.1.2	Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)	37
13.1.3	Svealandstrafiken AB (50 procent).....	37
13.2	Regionens engagemang i övriga aktiebolag	37
13.2.1	Tåg i Bergslagen AB (25 procent)	37
13.2.2	Almi Företagspartner Mälardalen AB (24,5 procent)	37
13.2.3	Oslo-Stockholm 2.55 AB (16,7 procent)	37
13.2.4	Mälardalstrafik AB (13 procent).....	38
13.3	Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent	38
14	Styrprocessen: planering och uppföljning	38
14.1	Styrprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision	38
14.2	Styrning mot önskad inriktning och utveckling	38
14.3	Målstyrning är metoden.....	38
14.4	Beslutskedja	38
14.5	Målkedja – beskrivning.....	39
14.6	Presentation i fyra perspektiv	39
14.7	Styrning av grunduppdrag.....	39
14.8	Uppföljning.....	39
15	Regionfullmäktiges mål- och indikatoröversikt	41
16	Fullmäktiges beslut om mål och indikatorer	43

1 VÄSTMANLAND – VISION OCH VÄRDEGRUND

All verksamhet ska utgå ifrån regionens vision och värdegrund.

1.1 Vision: Livskraft för framtiden

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

1.2 Värdegrund

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

2 POLITISKT FÖRORD

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. Grundstenen är en samspelad sjukvård, kollektivtrafik och regional utveckling.

Vi pekar ut fyra prioriterade områden:

- Bättre tillgänglighet i vården.
- Ökat samarbete mellan vårdens aktörer.
- Vårdens kostnadsutveckling.
- Fokus på hela länets förutsättningar.

Västmanland har en högkvalitativ vård som dock brister i uppfyllandet av vårdgarantin. För att lösa detta behövs bland annat satsningar på personal, större kontinuitet i vården, fler mobila lösningar, och en nära vård. Att utveckla invånarnas valmöjligheter inom vården ser vi som ett led i detta. Vi behöver även ta krafttag mot hälsoklyftor i länet.

En del i utvecklandet av vården är att vi på ett bättre sätt knyter ihop vårdkedjan och minskar tröskeln till samarbete mellan olika aktörer. Vi vill bort från stuprörstänkandet för en mer sammanhållen patientvård. Det är av extra betydelse för äldre, kroniker och multisjuka som nyttjar vården återkommande.

Region Västmanland står inför stora investeringar, inte minst inom vården. För att möta regionens gemensamma åtaganden behöver det ekonomiska resultatet motsvara villkoren för god ekonomisk hushållning. En del i att uppnå detta är att säkerställa att regionens dominerande verksamheter har en budget i balans, med betoning på Västmanlands sjukhus som idag har det största underskottet.

Som arbetsgivare står Region Västmanland inför stora utmaningar. Kompetensförsörjning och bättre arbetsvillkor med mer flexibilitet och ett hållbart arbetsliv prioriteras högt. Som ansvarig för den regionala utvecklingen behöver Region Västmanland

ta ett större ansvar för hela länets kompetensförsörjning och en bättre matchning på arbetsmarknaden.

Västmanland är ett län som är större än sina största städer. Det är viktigt att invånarna kan bo, leva och verka i hela länet - oavsett bostadsort. Detta förutsätter en aktiv politik för en regional utveckling som främjar forskning, företagande, innovation och en hållbar tillväxt.

Kollektivtrafiken är en viktig del i den regionala utvecklingen och ska vara en miljövänlig kraft för att binda ihop länet och främja arbetspendling och resande i en växande arbetsmarknad. Den ska också vara ett verktyg för att tillgängliggöra ett levande kultur- och fritidsliv i hela länet.

Håller vi denna kurs får vi ett bättre Västmanland, med nöjdare patienter, resenärer och invånare. Vi får ett Västmanland med livskraft för framtiden.

Denise Norström (S), gruppledare för Socialdemokraterna

Helena Hagberg (L), gruppledare för Liberalerna

Barbro Larsson (C), gruppledare för Centerpartiet

3 INLEDNING

3.1 Utgångsläge och inriktning

Region Västmanland erbjuder en god livsmiljö. Här finns ett dynamiskt näringsliv med hög kompetens och det 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 strategiska läget bidrar till att skapa en attraktiv region.

Samtidigt har regionen en rad utmaningar att hantera. Regionen har en stark befolkningstillväxt med allt fler äldre och mycket unga invånare. Antalet friska år ökar efter pensioneringen, men med stigande ålder kommer sjukdomar som ofta går att behandla. Vi får allt fler personer som lever länge med kroniska sjukdomar som är i behov av stora insatser från både kommunerna och regionen.

Den psykiska ohälsan ökar framför allt hos unga liksom ojämlikheter i hälsa mellan olika grupper i samhället.

Sjukvården utvecklar allt mer avancerade metoder för att bota sjukdomar och det blir allt viktigare att satsa på forskning och utveckling. 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 just inletts. I Västmanland finns ett omfattande behov av nya moderna vårdmiljöer för att kunna bedriva den specialiserade och teknikintensiva vården säkert och effektivt.

Parallellt med förändringarna och investeringarna inom den specialiserade vården, ska den grundläggande vården nära invånarna stärkas utifrån lokala behov och förutsättningar i Västmanland.

Inom infrastruktur och kommunikationer har Västmanland stora investeringsbehov. Järnvägen behöver både underhåll och nyinvesteringar för att klara behoven av transporter av människor och gods. Kapacitetstaket är nått för kommunikationer i starka pendlingsstråk och nya tågfordon behövs för att ta emot en ökande mängd resenärer. Bredbandsutbyggnaden måste fortsätta då den är en förutsättning för flera av de kommande digitala välfärdstjänsterna.

Regionen står inför både stora möjligheter och krävande utmaningar. Eftersom den arbetsföra andelen av befolkningen minskar i förhållande till dem med stora vårdbehov, innebär den demografiska utvecklingen en stor utmaning för regionen, både för att bemanna och finansiera invånarnas behov av välfärdstjänster.

För att möta dessa utmaningar är det viktigt att arbeta förebyggande och hälsoorienterat för att förhindra onödigt lidande och onödiga kostnader. Samhällets gemensamma resurser ska användas så optimalt som möjligt, bland annat genom mer samverkan både internt och externt med andra huvudmän och samverkanspartner. Det ska också vara attraktivt att arbeta med välfärdspådrag på arbetsplatser med bra villkor.

För att bibehålla en gemensamt finansierad välfärd som sätter individen i centrum, ska än mer kraft läggas på utveckling av effektivare tjänster och arbetssätt, bland

annat med hjälp av digitalisering och invånarnas egen medverkan i förändringsarbetet.

Inriktningen att arbeta hälsofrämjande, i samverkan och med digitala lösningar ska genomsyra all regionens verksamhet.

3.2 Planens innehåll och uppbyggnad

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

Inriktningsdelen består av fem målområden. Inom varje målområde beskrivs först nu-läge och utmaningar, därefter uttrycks den politiska viljan under rubriken "prioriterade utvecklingsområden", och slutligen redovisas vilka resultatmål och program som gäller för målområdet.

3.2.1 Målstyrningens uppbyggnad

Inom varje målområde finns ett antal övergripande resultatmål. Till resultatmålet knyts indikatorer vars utfall visar om utvecklingen leder mot måloppfyllelse.

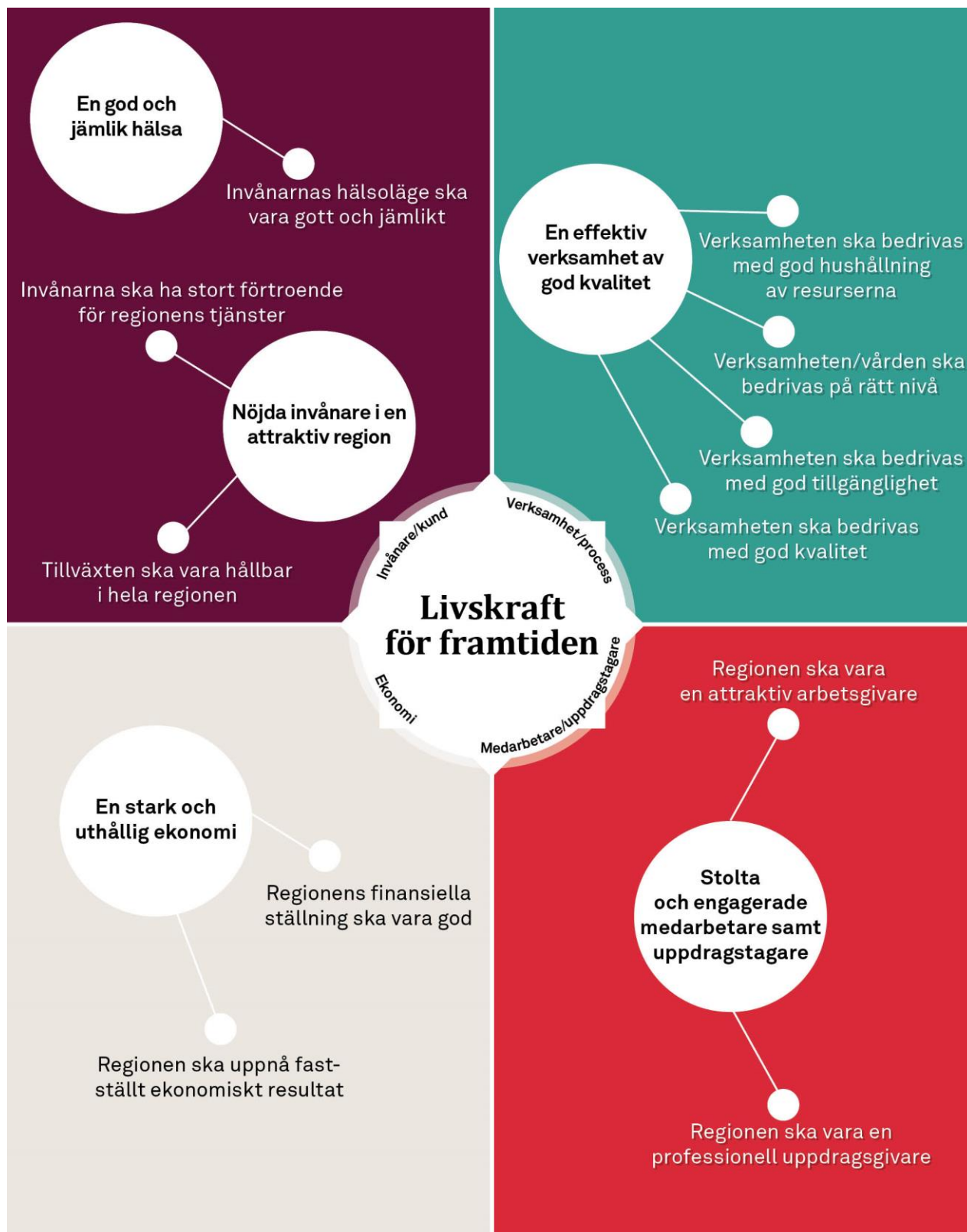
Den övergripande målstyrningen redovisas i en målkarta som omfattar fyra perspektiv: • Invånare/kund • Verksamhet/process • Medarbetare/uppdragstagare • Ekonomi.

Avsikten är att ge en god överblick samt spårbarhet. Program eller andra styrdokument med tillhörande mål som ska förverkligas finns redovisade inom varje målområde. Sist i dokumentet finns en mål- och indikatoröversikt som ger en helhetsbild av mål och indikatorer med senaste utfall, förväntad utveckling och uppföljningsfrekvens under verksamhetsåret.

Målhierarki:

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

4 MÅLKARTA



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 och utmaningar

5.1.1 Nöjda invånare

Förtroende är en av de viktigaste faktorerna för en organisations legitimitet. Dagens invånare och våra samarbetspartners förväntar sig utöver en hög tillgänglighet, bra bemötande och kvalitet, att regionen är en modern service-/tjänsteleverantör där tjänster bygger på ett synsätt som involverar individen och utgår från individens förutsättningar.

Region Västmanland har under 2018 haft svårigheter att nå några av tillgänglighetsmålen inom vården. Utmaningen är att, utifrån givna resurser och förutsättningar, säkerställa invånarnas behov av vård som är tillgänglig, fysiskt och digitalt.

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

5.1.2 Attraktiv region

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

Nu pågår, i bred samverkan i länet, arbetet med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi (RUS), som ska beslutas hösten 2019. 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 dessa riskerar att hamna i utanförskap.

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 och många olika berättelser lyfts fram för att stärka de västmanländska identiteterna. Detta sker genom kulturell mångfald, konstens egenvärde och konstnärlig kvalitet inom de olika konstarterna.

Principen om armlängds avstånd, dvs att politiken står för "vad" och inte "hur", tillämpas inom alla verksamheter.

Kulturlivet är 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. I juni 2018 beslutades om en ny Regional Kulturplan 2019-2022.

5.2 Prioriterade utvecklingsområden

5.2.1 Nöjda invånare

Regionens tjänster ska erbjudas invånarna på lika villkor och vara av god kvalitet. Servicen ska vara jämlik; samma möjligheter ska gälla oberoende av kön, sexuell läggning, etnicitet, social tillhörighet, ekonomisk situation, funktionsnedsättning och geografiskt område. Regionen ska vara ett föredöme ur ett jämställdhetsperspektiv, vilket ställer krav på ökad kunskap och förmåga att säkerställa att regionens resurser fördelas rättvist mellan män och kvinnor.

Regionen ska erbjuda en hög tillgänglighet i alla verksamheter. Patienters möjligheter att hitta information om väntetider, få kontakt via e-tjänst eller telefon, bli behandlad på distans eller i fysiskt möte ska förbättras. Regionen ska informera patienter om rättigheter och möjligheter i vårddedjan, särskilt kopplat till vårdgarantin och möjligheten att få rätt vård i rätt tid. Delaktigheten i den egna vården och hälsan ska stärkas.

Regionen har ett särskilt ansvar som finskt förvaltningsområde.

En ökad involvering av invånare/patient/kund i tjänsteutvecklingen är viktigt för ökad kunskap om invånarnas behov, att regionens tjänster ska upplevas som effektiva för användarna och för att regionen ska upplevas som en modern och förtroendeingivande organisation.

För resenärer i kollektivtrafiken är hög tillgänglighet en förutsättning för att kollektivtrafiken ska uppfattas som ett självklart färdssätt. Kollektivtrafiken ska upplevas som enkel och attraktiv. Regionen ska förebygga eventuella kapacitetsproblem som finns under vissa tider i trafiken till följd av kraftiga resandeökningar de senaste åren. Tågresandet inom vårt område fortsätter utvecklas positivt inom Mälardalstrafik MÄLAB AB och Tåg i Bergslagen AB (TiB) och den långsiktiga finansieringen av drift och inköp av fordon måste säkerställas. Region Västmanlands busstrafik är ett föredöme i landet när det gäller fossiloberoende och kundnöjdhet. För en fortsatt positiv utveckling, är det viktigt med en busstrafik som möjliggör resande i hela länet, främst där järnvägsstråk inte finns etablerade.

Kulturlivet, som bland annat är en del av folkhälsoarbetet och en viktig aspekt i vården, ska utvecklas. Det är även viktigt att se idrottens betydelse i detta sammanhang. Region Västmanland ska skapa förutsättningar för att invånarna i hela länet ska ges tillgång till ett rikt och varierat kulturutbud som präglas av mångfald, kvalitet och delaktighet. Samverkan är grundläggande för att kulturlivet ska utvecklas i länet, detta sker mellan regionen, kommunerna, civilsamhället och kulturskapare. I juni 2018 fattade regionfullmäktige beslut om en ny regional kulturplan.

I enlighet med Regional digital agenda ska regionen verka för att ge invånare möjlighet att delta i samtliga aspekter av samhällslivet och att kunna utöva sina rättigheter och skyldigheter som invånare genom digitala kanaler. Kunskaper om hur digitala tjänster och applikationer kan förenkla livet för enskilda behöver spridas mer.

5.3 Attraktiv region

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 krävs en starkare samverkan i Västmanland där regionen och länets kommuner tar nya initiativ för att stärka samarbetet med olika aktörer, som Länsstyrelsen, utbildningsanordnare, företag, näringslivsfrämjande aktörer och civilsamhället. Särskilt viktigt är ett utvecklat samarbete med högskola, universitet och övriga lärosäten i länet, vilket kan bidra både till utveckling och rekrytering av framtida medarbetare och för länet viktiga framtidsyrken.

För att bemöta problemet med den låga utbildningsnivån behöver regionen arbeta med att skapa förutsättningar för kompetensutveckling av individer och kompetensförsörjning för och tillsammans med näringsliv, kommuner och offentliga organisationer. Detta arbete sker bland annat inom ramen för regeringens kompetensplattformsuppdrag¹. Regionen behöver också tillsammans med kommunerna verka för att en ökad andel elever genomgår utbildning med uppnådd gymnasieexamen. Detta är viktigt både ur folkhälsosynpunkt och för att näringslivet på sikt ska få den kompetens som behövs.

Vidare är det viktigt att stödja folkbildningen i länet i form av folkhögskolor och studieförbund. Det leder till positiva effekter för många olika åldersgrupper i samhället, framförallt ungdomar. Tärna folkhögskolas roll som regional utvecklingsaktör i regionen ska stärkas.

5.4 Mål och styrande program

Resultatmål

Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster

Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

- Regionalt utvecklingsprogram (RUP)
- Region Västmanlands digitaliseringsstrategi
- Regional digital agenda

¹ Sedan 2010 finns ett regeringsuppdrag att etablera en regional kompetensplattform i syfte att matcha regionens utbildningsutbud mot arbetslivets behov av kompetens. Arbetet ska leda till ökad kunskap och översikt inom kompetensförsörjning- och utbildningsområdet, samordning av behovsanalyser, ökad samverkan kring kompetensförsörjning och utbildningsplanering samt ökad kunskap om utbud och efterfrågan av utbildningsformer med utgångspunkt i de olika utbildningsformernas nationella mål samt myndigheternas ansvar.

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 och utmaningar

Hälsoläget i regionen ligger strax under medelvärdet för riket. Största delen av sjuk-skrivningarna relaterar till psykisk ohälsa och värk i rörelseorganen. En hälsoorienterad verksamhet styr mot hälsoresultat och tydliggör hälso- och sjukvårdens uppdrag; att förutom evidensbaserad medicinsk behandling av sjukdom också utveckla insatser för att förebygga sjukdom och stärka patienternas självupplevda hälsa.

Den 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 mellan olika aktörer, främst kommunerna, och moderna arbetsmetoder med digitalt stöd är nödvändiga att prioritera.

En långsiktig och övergripande utmaning är att reducera ojämlikheter i hälsa hos invånarna i länet. Personer födda utanför Europa, personer med låg utbildningsnivå och personer med funktionsnedsättning har generellt sämre hälsa. Insatser behövs för att skapa likvärdig hälsa.

6.2 Prioriterade utvecklingsområden

Handlingsplanerna för jämlik vård och hälsa ska fullföljas. Verksamheterna behöver analysera och vid behov säkerställa att det inte finns omotiverade könsrelaterade skillnader inom hälso- och sjukvården. Insatser för att minska hälsoklyftorna i samhället behöver öka. En samverkan med länets kommuner ska ske under 2019 inom ramen för SKLs satsning Strategi för hälsa. Ett prioriterat område är tidiga insatser för att minska förekomsten av kroniska sjukdomar och cancerprevention. Åtgärder för att förhindra vårdorsakat läkemedelsberoende ska genomföras under perioden.

Underlag, analyser och initiativ ska fortsatt riktas såväl internt som externt. Regionens analyser kring hälsoläge och vårdkonsumtion är viktiga bidrag i den regionala och kommunala planeringen. Dessa analyser behöver utvecklas för att stödja samverkansprojekt och underlätta kommunernas folkhälsoarbete. Relevant forskning på området ska kunna bedrivas på CKF.

Den psykiska hälsan hos ungdomar är fortsatt prioriterat, liksom att utöka de förebyggande insatserna gällande psykisk hälsa. Förstärkningen av såväl primärvård som den specialiserade psykiatrien för både unga och vuxna ska ha sin utgångspunkt i de handlingsplaner som finns framtagna. Bland annat förlänger Regionen sin insats med YAM (youth aware of mental health) för att stödja kommunernas arbete i skolor med psykisk hälsa och suicidprevention, en samordningsfunktion för elevhälsan möjliggörs och primärvårdens Barn- och Ungdomshälsa utvecklas.

Insatser riktas även för att förbättra tillgången till vård och för att motverka psykisk ohälsa hos barn och unga i gruppen asylsökande och nyanlända. Ett steg för att tidigt fånga upp barn och familjer i behov av stöd eller vård är utvecklingen av riktade hembesök inom BVC. Ett jämställt och jämlikt förhållningssätt kopplat till föräldraskapet

är viktigt utifrån såväl barnets hälsa som föräldrarnas, och det är angeläget att upptäcka depression i tidigt skede hos föräldrarna.

Riktade hälsosamtal, självhjälpgrupper och stöd till hälsoinsatser för barn och unga ska fortsätta. Jämlig hälsa är ett mål som endast kan nås genom bred samverkan och delaktighet från den enskilde.

Samverkan med civilsamhället när det gäller hälsoinriktade insatser ska stärkas ytterligare. FAR, fysisk aktivitet på recept, är en etablerad form av samverkan, men kan utvecklas när det gäller fler hälsoinriktade insatser. Tillgången till olika rehabiliteringsformer behöver utvecklas. Kultur är en viktig del av ett hållbart samhälle och kan vara en del av både vård, rehabilitering och informationsspridning.

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.

Ett viktigt område för en god och jämlig hälsa, är också arbetet mot våld i nära relationer och hedersrelaterat våld. Regionen kommer under perioden att lyfta fram detta arbete kopplat till det strategiska arbetet med jämställdhet och vara en aktiv aktör för ett länsövergripande arbete tillsammans med kommunerna. Arbetet ska vara inriktat på hela familjen och se dess skilda behov av insatser och stöd. Barnperspektivet bör särskilt beaktas. Regionen ska arbeta med såväl kunskapsinhämtning som fortsatt utbildning av regionens medarbetare.

6.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Invånarnas hälsoläge ska vara gott och jämnt

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

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

7 EN EFFEKTIV VERKSAMHET AV GOD KVALITET

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

7.1 Nuläge och utmaningar**7.1.1 Samverkan och utveckling**

Vårdens utveckling går 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 lösningar och korrekt lättillgänglig dokumentation är en förutsättning som prioriteras.

7.1.2 Tillgänglighet*Vård*

Invånarna ska kunna räkna med att få den vård de behöver inom rimlig tid. Tillgängligheten till sjukvårdsinsatser ska vara på ett sådant sätt att invånarna känner trygghet och förtroende för sjukvården.

Tillgången till kompetens för att bemanna framför allt vårdverksamheten är en av regionens största utmaningar.

Regional utveckling och kollektivtrafik

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

Behov finns av ytterligare investeringar i tågfordon. En överföring av transporter till mer spårbunden trafik, både för gods och persontransporter, är också viktigt ur klimatperspektiv. Mälarsjöfarten är viktig ur godstransportsynpunkt och ger möjlighet att frigöra kapacitet från vägar och järnvägar.

7.1.3 Rätt nivå

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.

Utvecklingen mot Nära vård ska stärkas. En perspektivförskjutning från fokus på delar och avgränsning, till ansvar för patientens samlade behov och hela vårdkedjan är viktig. 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 utvecklas ytterligare.

En plan behövs över hur barn och grupper som behöver avancerad vård i hemmet ska tas om hand på ett likvärdigt sätt med hjälp av regionens resurser.

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

7.1.4 Kvalitet

Kvalitetsarbete och patientsäkerhetsarbete utvecklas enligt program och planer.

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

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 måste finnas. Regionen ska stödja arbetet med kunskapsstyrning genom att bygga upp den lokala strukturen och delta i sjukvårdsregionala och nationella strukturer.

7.1.5 Hushållning – ekonomi och hållbarhet

Ett antal större insatser som berör regionen brett är på gång eller inleds under planperioden. Det gäller bland annat inom fastighetsområdet och IT. De stora investeringar det handlar om ska underbyggas med tydliga kalkyler och redovisning av beräknad effekthemtagning. För att kunna genomföra investeringarna är det viktigt med en allmän återhållsamhet och effektiv resursanvändning inom hela regionen.

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

Region Västmanland är sedan juni 2015 miljöcertifierad och omcertifierades enligt den nya miljöstandarden våren 2018. Det betyder att miljöarbetet är systematiskt, att regionen väljer de åtgärder som ger bäst effekt för miljön och når ständiga förbättringar. Senaste mätningen av miljömålen visar på en positiv utveckling, men att vissa utmaningar kvarstår.

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

7.2 Prioriterade utvecklingsområden

7.2.1 Samverkan och utveckling

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

7.2.2 Tillgänglighet

Vård

Arbetet med ständiga förbättringar av tjänster och arbetssätt pågår. Gemensamma metoder i utvecklingsarbetet ska prioriteras så att invånarna erbjuds vård av rätt kvalitet på effektivast möjliga sätt. Det kräver prioriteringar och vid behov omfördelning mellan verksamheter eller vårdnivåer.

Målet för Region Västmanland är att vårdgarantin ska följas och att patienterna ska vara väl informerade. Information till allmänheten om vårdgaranti och fritt val ska förbättras. En funktion för stöd i vårdgarantifrågor inrättas. Denna funktion ska stödja såväl verksamheterna som patienterna kring vårdgarantifrågor.

Vården ska utformas så att utlovad vårdgaranti nås. Nya arbetssätt ska prövas, utvecklas och följas upp så att nytta och positiva effekter blir synliggjorda, och den kompetens som finns används optimalt.

Primärvården ska vara basen i sjukvården och ha ett samordnande ansvar. Närhet till vårdcentral innebär att fler mottagningar behövs, till följd av regionens befolkningsökning. Ett område för fortsatt utveckling är kvinnors hälsa och hänsyn ska tas till jämlik hälsa. Nya arbetssätt inom ramen för begreppet Nära vård ska beskrivas och utvecklas.

Begreppet e-hälsa innefattar en rad aktiviteter där vi som vårdgivare använder olika tekniska lösningar/digitala hjälpmedel som stöd i verksamhetsutvecklingen. Exempel är digitala vårdmöten, tidbokning via 1177 samt olika former av stöd och behandlingar som kan ges oberoende av tid och lokal.

Syftet med utvecklingen är att öka den enskildes delaktighet och förbättra tillgängligheten. Olika former av gemensam dokumentation, samordnad vårdplanering, patientkontrakt och min vårdplan ska testas under perioden i syfte att öka delaktigheten och skapa trygghet.

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. För att öka medvetenheten om hållbara transporter behövs ytterligare informationsinsatser riktade mot länets invånare och företag. Regionens ambition är att kollektivtrafikens marknadsandel successivt ska öka och att tågtrafiken ska utvecklas och växa.

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

7.2.3 Rätt nivå

Under planperioden ska ett utvecklingsarbete starta för att utveckla den Nära vården. Arbetet omfattar anpassning till en tillgänglig primärvård som bas. Utifrån ett personcentrerat synsätt ska samverkan ske med kommunerna, specialistvård, mobila team och andra som kan bidra till att lösa behovet för den enskilde. Flera insatser görs av den enskilde i form av egenvård, ofta med stöd av närstående. Genom samverkan och god kommunikation ska vården anpassas så att insatser görs på rätt nivå. Under 2019 ska pilotprojekt startas inom prioriterade patientgrupper. Barn med stora behov, unga med behov av stöd för psykisk ohälsa och/eller sjukdom samt äldre och kroniskt sjuka personer med omfattande vårdbehov.

För att skapa förutsättningar för en effektiv specialistvård planeras ett nytt akutsjukhus i Västerås. Planeringen ska bygga på moderna arbetsmetoder där den Nära vården samspelar med akutsjukhusets olika specialiteter.

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

7.2.4 Kvalitet

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

Med stöd av riktade statsbidrag görs under perioden satsningar som riktar sig särskilt till kvinnor och barn. Det gäller bland annat förstärkningar av ungdomsmottagningarna, barn- och ungdomspsykiatri, förlossningsvård och mödrahälsovård. Förutom utökad bemanning, utvecklas verksamheten t.ex. med utökade ultraljudsundersökningar, inkontinensbehandling och tillgänglighet till psykolog.

Under perioden kommer regionen också att se över hur arbete kring sexuell och reproduktiv hälsa kan utvecklas, både generellt och riktat till utsatta områden. Under perioden ska regionens FoU- strategi revideras. Möjligheten att integrera även utbildning och innovation ska ses över. Syftet är att ge en samlad strategi för regionens sjukvårdsverksamheter.

Samverkan med kommunerna ska under perioden intensifieras. Genom revidering av samverkansdokument skapas samsyn och en kvalitetssäkring av insatser kan ske.

Inom ramen för den nationella kunskapsstyrningen ska en samverkan med kommunernas hälso- och sjukvård ske.

Under planperioden ska flera överenskommelser mellan regionen och kommunerna vad gäller vård och omsorg revideras. Dessa överenskommelser är en viktig del av samverkan och syftar till att göra vården effektivare, personcentrerad och att vård erbjuds på rätt nivå.

All verksamhet ska vara jämlik och jämställd. Ett sätt att åstadkomma detta är att strategiskt vidareutveckla det arbete som startats kring jämställdhetsintegrerad budgetering (så kallad gender budgeting) vilket handlar om att finna och synliggöra icke motiverade skillnader i hur regionens resurser används för kvinnor och män och att åtgärda detta.

7.2.5 Hushållning – ekonomi och hållbarhet

För att upprätthålla en effektiv verksamhet av god kvalitet krävs ständiga effektiviseringar, prioriteringar och kostnadsmedvetenhet i användningen av våra resurser. För att detta arbete ska vara framgångsrikt krävs också systematiskt arbete med nytto- och effekthemtagning, såväl i stora utvecklingsprojekt och större förändringar i verksamheten, som i löpande verksamhet.

Regionen ska vara en aktör för hållbar samhällsutveckling. Agenda 2030 kommer vara en ledstjärna för regionens hållbarhetsarbete. För detta har sex av hållbarhetsmålen från Agenda 2030 identifierats som särskilt viktiga för Region Västmanland och kommer prioriteras:

- 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

Den nya miljöledningsstandarden stödjer ett integrerat arbete med alla aspekter av hållbarhet, såväl ekologiskt som ekonomiskt och socialt. Under planperioden behöver regionen analysera och formulera hur målen i Agenda 2030 ska implementeras i verksamheten, inte minst utifrån det sociala hållbarhetsperspektivet. 2017 fattades beslut om ett nytt miljöprogram med mål för perioden 2018-2022. Utifrån det beslutade handlingsprogrammet kommer satsningar för att minska klimatpåverkan från regionens verksamhet att fortsätta under planperioden. Miljöprogrammet kommer under perioden att arbetas om till ett hållbarhetsprogram för regionen.

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

Kostverksamheten ska fortsätta arbetet med att söka nya samarbetspartner.

7.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Verksamheten ska bedrivas med god tillgänglighet

Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå

Verksamheten ska bedrivas med god kvalitet

Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna

Program

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

- RUP med tillhörande strategier och handlingsplaner

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan:

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

8 STOLTA OCH ENGAGERADE MEDARBETARE OCH UPPDRAGSTAGARE

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

8.1 Nuläge och utmaningar

8.1.1 Medarbetare

Tillgången till kompetens, inte minst för att bemanna vårdverksamheten är en av regionens största utmaningar. Det handlar både om att attrahera nya medarbetare, men lika viktigt är att behålla medarbetare och aktivt arbeta med kompetensinvestering på flera sätt. Ett fortsatt utvecklingsarbete med att ta fram kompetensmodeller för olika yrkesgrupper är ett sätt att tydliggöra såväl behov av kompetens inom verksamheten som utvecklingsmöjligheter för den enskilda medarbetaren. 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 våra medarbetare.

Sjukfrånvaron är fortsatt hög och måste sänkas. Ett fortsatt tydligt fokus på åtgärder och uppföljning krävs. Ett målinriktat arbete är nödvändigt för såväl det hälsofrämjande arbetet som att identifiera arbetsplatser/grupper som behöver utökat stöd och uppföljning. Samverkan mellan arbetsplatser, Regionhälsan och Försäkringskassan kan utvecklas för att på bästa sätt ta tillvara de olika kompetenser som finns i arbetet att sänka sjukfrånvaron.

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.

Det regionala utvecklingsuppdraget och ökande digitalisering samt nivåstrukturering och kunskapsstyrning inom vårdverksamheten ställer stora krav på förmåga att leda förändring och samverka både inom och utanför regionen.

Medarbetarundersökningen i slutet av 2017 visade på behovet att tydliggöra mål och skapa en större delaktighet hos medarbetarna på alla nivåer 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 attraktiv samarbetspartner och olika forum för dialog och samverkan finns.

8.2 Prioriterade utvecklingsområden

8.2.1 Medarbetare

Alla ska ges förutsättningar för att vara delaktiga i utveckling av tjänster och arbets sätt så att invånarna blir nöjda och regionens mål och strategier uppfylls. Det krävs ett intensifierat utvecklingsarbete inom verksamheterna att utveckla ett teamorienterat arbetssätt där såväl organisation, processer samt kompetensmix måste ses över och utvecklas för att bättre och mer effektivt ta tillvara den samlade kompetensen.

Effektiv samverkan mellan chefer, medarbetare och externa samarbetspartners ska säkerställas. Chefsförsörjning och ledarutveckling är prioriterade utvecklingsområden. Förutsättningarna för chefer att utöva sitt ledarskap behöver förbättras.

Regionen behöver utveckla arbetet att analysera behov, i såväl nutid som framtid, avseende olika professioner, men också hur andra professioner kan ingå i framtida vårdteam.

För att klara kompetensförsörjningen har en kompetensförsörjningsstrategi beslutats under våren 2018. Utifrån den kommer handlingsplaner att tas fram. Fortsatt fokus på att identifiera behov, attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetens för en effektiv verksamhet som är av god kvalitet och oberoende av inhyrd personal. Medarbetares möjlighet till kompetensutveckling och karriär inom verksamheten ska vara tydligt.

Särskilt fokus ska läggas på att fullgöra vårt utbildningsuppdrag och säkra relevans i förhållande till vårt kompetensbehov. Regionen kommer därför att utveckla möjligheterna till kompetensutveckling, där vidareutbildning inom bristyrken är ett särskilt viktigt område.

Regionen kommer även att möjliggöra för stöd till handledning inom den regiondrivna tandvården för att förbättra möjligheterna att trygga kompetensförsörjningen inom tandvården.

Relationerna med Mälardalens högskola och andra utbildningsanordnare ska utvecklas, för att på bättre sätt tillgodose och matcha regionens och andra vårdgivares kompetensbehov.

Som en av länets största arbetsgivare ska regionen aktivt arbeta för att invånare som står långt från arbetsmarknaden ska komma i sysselsättning. Därför ska regionen utveckla arbetet med hjälp av de medel och åtgärder som finns inom arbetsmarknadsområdet, exempelvis bereda fler personer anställning på s k extratjänster.

Regionen ska utvecklas som hälsofrämjande arbetsplats med ledarskap och medarbetarskap som proaktivt påverkar arbetsmiljön i positiv riktning, med ett tydligt ansvar för chefer i alla led. Till stöd skall regionens arbetsmiljöarbete vidareutvecklas och kvalitetssäkras. Samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer är en central del av arbetsmiljöarbetet. Arbetet med att sänka sjukfrånvaron är prioriterat.

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

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 Mål och styrande program

Resultatmål

Region Västmanland ska vara en attraktiv arbetsgivare

Region Västmanland ska vara en professionell uppdragsgivare

Program

Program/styrdokument följs och måluppfyllelse nås enligt plan.

- Medarbetarpolicy
- Arbetsmiljöprogram
- Strategi för löner och förmåner
- Kompetensförsörjningsstrategi

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 och utmaningar

Utfallet 2017 för de finansiella målen på regiontotal nivå blev positivt trots obalanser på verksamhetsnivå.

De ekonomiska förutsättningarna för planperioden är utmanande. Dämpad konjunkturutveckling innebär långsammare tillväxt av skatteintäkterna. Samtidigt medför de demografiska förändringarna en ökad efterfrågan på välfärd och därmed ett stigande kostnadstryck 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. Underskotten måste minskas och nettokostnadsutvecklingstakten dämpas, så att inte stora ekonomiska underskott uppstår kommande år. Med stora underskott kan nödvändiga investeringar och prioriterade satsningar inte genomföras.

Etapp 1 av lokalförsörjningsplan Västmanlands sjukhus Västerås innebär en stor kommande ansträngning för regionens ekonomi (investeringsutgift beräknad till 6,8 miljarder och årliga driftkostnader till 400-600 miljoner kronor, i 2016 års kostnadsläge), vilket gör att det är en absolut nödvändighet med fortsatta positiva resultat. Resultaten behöver successivt ökas för att säkerställa att resultatet inte blir negativt i samband med att driftkostnaderna från etapp 1 slår igenom fullt ut. Det finns stora investeringsbehov utöver lokalförsörjningsplan Västerås, exempelvis i Sala och i vårdcentralbyggnaderna. Det innebär att regionen under en period behöver ha ett resultat som är bättre än 2 procent av skatter och statsbidrag. Givet detta blir de tyngsta utmaningarna under planperioden att:

- Kontinuerligt förbättra resursanvändningen/effektiviteten i alla regionens verksamheter. Det innebär att utvärdera och eventuellt utveckla ytterligare strategier inom området.
- Bromsa kostnadsutvecklingen ytterligare
- Löpande anpassa investeringsstakten och nya satsningar till nuvarande och framtida betalningsförmåga

9.2 Prioriterade utvecklingsområden

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

- Ökat fokus på sambandet mellan insatta åtgärder och uppnådda effekter, genom utvecklad dialog och uppföljning med fokus på avvikelser och åtgärder
- Ökat fokus på arbetsätt och tjänsteutformning för att nå ökad effektivitet
- Förbättrade investeringsprocesser
- Aktuella långsiktiga planer och strategier för hela fastighetsbeståndet
- Rättvis och jämställd resursfördelning

9.3 Mål och styrande program

Resultatmål

Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat, 172 miljoner kronor 2019 och 176 miljoner kronor 2020 och 182 miljoner kronor 2021

Regionens finansiella ställning ska vara god

Program

Verksamheten ska bedrivas inom given ram/fastställd budget

10 FULLMÄKTIGES BESLUT OM INRIKTNING

Fullmäktiges beslut

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

11 BUDGET FÖR 2019 OCH PLANER FÖR 2020 OCH 2021

11.1 God ekonomisk hushållning

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

Ur ett finansiellt perspektiv innebär god 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 över en konjunkturcykel ska motsvara två procent av skatter och statsbidrag. Denna plan innebär en tydlig ambition i den riktningen. För att uppnå resultat motsvarande två procent måste de krav på effektiviseringar som finns hantearas. Ur ett verksamhetsperspektiv har fullmäktige fastställt ett antal mål, vilka också ska uppnås för att regionen ska ha en god ekonomisk hushållning.

11.2 Samhällsekonomin

Den samhällsekonomiska bedömningen i avsnitt 11.2–11.3 är i sin helhet hämtad från Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) ekonomirapport som publicerades den 15 maj 2018.

Konjunkturutvecklingen är i nuläget stark. BNP i världen beräknas öka med kraftiga 3,9 procent under 2018 och nästan lika mycket 2019. Även i EU är tillväxten starkare än den varit hittills under återhämtningsfasen efter den senaste finanskrisen. Sverige har haft många år med stark ekonomisk tillväxt och ligger före EU i konjunkturcykeln. Här är högkonjunkturen påtaglig, och arbetskraftsbristen stor, främst inom offentlig sektor. Bristen på arbetskraft är en starkt begränsande faktor för fortsatt stark tillväxt. SKL räknar med att skatteintäkterna i kommuner, landsting och regioner kommer att öka betydligt långsammare de kommande åren än de har gjort under de gångna åren. Orsaken är främst att antalet arbetade timmar inte kommer att kunna fortsätta öka i samma takt som hittills.

11.3 Landstingssektorn

Enligt SKL är den främsta utmaningen på kort sikt för landsting och regioner att bromsa den höga kostnadsutvecklingen och få en ekonomi i balans. En dämpad skatteunderlagsutveckling leder till betydande behov av effektiviseringar de närmaste åren. Andra stora utmaningar är rekryteringsbehoven, höga investeringsnivåer och omställningen av vården.

11.4 Region Västmanland

Utmaningarna regionen står inför kommande år är stora. Dämpad konjunktur och därmed lägre ökningstakt för skatteintäkterna förväntas. Det innebär att den årliga nettokostnadsutvecklingstakten behöver sänkas från nuvarande nivåer till runt 3 procent. Det 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. Planen bygger på att effekter av detta arbete kommer att uppnås under 2019 och då framför allt inom Västmanlands sjukhus.

11.4.1 Skatteintäkter och statsbidrag

Tabellen nedan visar Sveriges Kommuner och Landstings senaste bedömning av uppräkningsfaktorerna av skatteunderlaget (från Ekonomi Nytt nr 9, 2018).

Årlig procentuell förändring	2017	2018	2019	2020	2021
SKL, april	4,5	3,6	2,9	3,3	3,8

I avsnitt 11.5 finns en specifikation över beräknade skatteintäkter och statsbidrag, exklusive de riktade statsbidragen (som ingår i verksamhetens intäkter).

Beräkningar avseende statsbidraget för läkemedelsförmånen för kommande år har gjorts utifrån nivån på 2018 års avtal, beräknad kostnadsökning samt avsatta medel i budgetpropositionen.

De riktade statsbidrag som ingår i planen är:

- Kortare väntetider i cancervården (t o m 2019)
- Psykisk hälsa (vuxna, barn och asylsökande. Inkl. ungdomshälsan. Tom 2020)
- Kvinnosjukvård, specialist- och primärvård (inkl. avgiftsfri cervix-cancer. T o m 2022)
- En kvalitetssäker och effektiv sjukskrivnings- och rehabiliteringsprocess (t o m 2019)
- Försäkringsmedicinska utredningar (t o m 2020)
- LSS Råd och stöd (t o m 2019)
- Tolktjänst (t o m 2019)
- Professionsmiljarden (t o m 2019)
- Ökade resurser till välfärden (del utifrån mottagande av flyktingar, övergår successivt till att helt bli generellt bidrag 2021)
- Insatser för att förbättra tillgängligheten och samordningen i hälso- och sjukvården (Patientmiljarden. T o m 2022)
- Goda förutsättningar för vårdens medarbetare (Personalmiljarderna. T o m 2022)
- Förbättrad tillgänglighet barnhälsovård (t o m 2020)
- Trygg och säker vård för barn och unga som vårdas utanför det egna hemmet. (t o m 2020).

11.4.2 Utdebitering och skatt

Regionfullmäktige beslutade 2018-11-21 om oförändrad utdebitering för 2019, vilket innebär 10,88 kronor per skattekrona.

11.4.3 Ekonomiska ramar

SKL:s prognos för LPIK exklusive läkemedel, april 2018, är underlag 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 i tabellen nedan.

Årlig procentuell förändring	2019	2020	2021
LPIK exkl. läkemedel	2,8	3,3	3,1

Utgångspunkt vid beräkning av ramar har varit ramar i regionplan 2018-2020 med omflyttningar för organisatoriska förändringar och förändrat uppdrag. För planperioden har hälso- och sjukvården, kollektivtrafiken, kulturverksamhet inklusive förningsbidrag räknats upp med LPIK. Ramarna för Regionkontoret (exklusive kulturverksamhet) har inte räknats upp de senaste tre åren, och förvaltningens ramar kommer att hållas oförändrade även kommande planperiod.

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

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

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

11.4.4 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. Beloppet uppgår 2019 till 7 miljoner kronor, 2020 till 120 miljoner kronor och 2021 till 183 miljoner kronor. Ökningen mellan åren beror till största delen på stigande pensionskostnader, men också på att vissa riktade statsbidrag faller bort.

11.4.5 Anslaget till regionstyrelsens förfogande

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

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

11.4.6 Forskningsfonden

Efter att fullmäktige fastställt bokslutet för 2017 och 1 miljon kronor ianspråktagits 2018 uppgår fonden till 62 miljoner kronor. På grund av det ekonomiska läget i regionen föreslås att utdelningen från fonden uppgår till 1 miljon kronor per år för åren 2019, 2020 och 2021.

11.4.7 Anslag till revisorerna

Enligt det fastställda reglementet för revisorerna ska revisorernas framställan beredas av fullmäktiges presidium. Den beräknade ramen för 2019 uppgår till 5,2 miljoner kronor.

11.4.8 Anslag till patientnämnden inklusive kansli

Den beräknade ramen för patientnämnden inklusive kansli för 2019 uppgår till 5,8 miljoner kronor.

11.4.9 Avkastningskrav helägda och delägda bolag

De årliga avkastningskraven på helägda Folktandvården AB och hälften ägda Svealandstrafiken 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 Svealandstrafiken AB kommer det inte att bedrivas någon trafik i Örebro under 2019. Mot bakgrund av det kommer inte något avkastningskrav att krävas för 2019. 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 bolaget är under avveckling.

11.4.10 Investeringar

I tabellen nedan framgår föreslagen investeringsram för 2019 och upptagna planeringsunderlag för 2020 och 2021. I beloppen för 2020 och 2021 ryms inte investeringar kopplade till lokalförsörjningsplanarbetet vid Västmanlands sjukhus Västerås. Ramarna för 2020 och 2021 samt efterföljande år behöver revideras upp kraftigt när investeringar kopplade till den planen ska genomföras.

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
Ram immateriella tillgångar	15			
Ram inventarier och utrustning	175	190	190	190
Ram byggnadsinvesteringar	325	340	360	240
Investeringsram totalt	515	530	550	430

Investeringstakten, 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.

Nybyggnation av sjukvårdsbyggnad i Sala (inklusive rehab-bassäng) beräknas ta en stor del av den ovan angivna ramen för byggnadsinvesteringar under planperioden. Ombyggnation av reservkraften i Västerås kräver relativt mycket investeringsmedel 2019 och 2020. Stora delar av investeringsramarna används även till reinvesterings-

medel. Som konstaterats ovan kommer ramarna för 2020 och 2021 samt efterföljande år behöver revideras upp kraftigt när investeringar kopplade till lokalförsörjningsarbetet vid Västmanlands sjukhus Västerås ska genomföras.

Övriga investeringar – inventarier och utrustning

Föreslagna ramar avseende investeringar i inventarier och utrustning framgår av tabell ovan. Exempel på immateriella tillgångar är licenser och dylikt. Inga identifierade behov finns inom denna kategori i nuläget, därmed har beloppen överförts till ramen för inventarier och utrustning. Det utesluter inte att det kan uppstå visst behov av investeringar i immateriella tillgångar, men dessa får då prioriteras inom ramen för inventarier och utrustning.

11.4.11 Låneram

I nuläget uppgår de externa lånen till 400 miljoner kronor. Bankkontokrediterna på 500 miljoner kronor, för tillfälliga likviditetsbehov, ingår inte i lånesumman. Utöver befintliga lån bedöms det nödvändigt med en säkerhetsmarginal på 200 miljoner kronor, om resultat eller investeringsbehov avviker från vad som planerats. I marginalen ryms även eventuell leasingfinansiering. Hur upplåningen ska hanteras finns reglerat i finanspolicyen.

Under planperioden, och framförallt under 2019, är ambitionen att amortera på låneskulden. För åren därefter styrs möjligheten till amortering av hur lokalförsörjningsarbetet etapp 1 (akutsjukhuset) i Västerås utvecklas. I samband med att akutsjukhuset byggs kommer det att krävas relativt omfattande extern upplåning. Hur mycket styrs av regionens resultat, investeringstakt och vilken strategi som väljs kring återlån av pensionsmedel. En finansieringsstrategi, som ska beröra dessa delar och hur regionens kapitalstruktur (balansräkningens sammansättning) ska se ut framöver, är under framtagande.

11.4.12 Finansiella intäkter och kostnader

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

För åren 2019-2021 ökar räntan på pensionsskulden samtidigt som avkastningen på pensionsmedelsportföljen väntas bli lägre till följd av det extremt låga ränteläget. Räntekostnaderna förväntas öka gradvis under planperioden till följd av stigande räntor. Konsekvensen av detta blir negativa finansnetton. Större värdeförändringar i pensionsmedelsförvaltningen kan komma att påverka finansnettot både positivt och negativt. En ny kommunal redovisningslag gäller från 2019. I den sägs att finansiella tillgångar ska värderas till verkligt värde. I nuvarande redovisning redovisas dessa tillgångar till anskaffningsvärdet. Denna förändring kommer att påverka finansnettot och därmed regionens resultat mer än vad det gjort historiskt. Resultatet blir mer svår prognostiserat eftersom det kommer att svänga i takt med värdeutvecklingen av pensionsmedelsportföljen. Det innebär att regionen behöver ha en beredskap för, och uthållighet kring, framförallt stora börsfall.

Regionen har nått en god konsolideringsnivå (tillgångarna som andel av den totala pensionsskulden) 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. För 2019 är bedömningen att det finns möjlighet till avsättning till pensionsportföljen parallellt med viss amortering av lån.

11.4.13 Finansiella nyckeltal

Belopp i mkr	2017	2018	2019	2020	2021
	Bokslut	Budget	Budget	Plan	Plan
Årets resultat, miljoner kronor	162	166	172	176	182
Årets resultat/skatter och statsbidrag procent	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Nettokostnadsandel, procent	98,8	97,8	97,7	97,5	97,1
Nettokostnadsutveckling, procent	4,7	2,1	4,1	2,6	2,8
Finansnetto centralt, miljoner kronor	65	-12	-25	-42	-84
Soliditet enligt balansräkning, procent	31	30	31	31	32
Soliditet inklusive pensionsskuld, procent	-24	-21	-14	-11	-8
Kassalikviditet, exklusive pensionsplaceringar, procent	32	27	31	33	43
Konsolideringsgrad pensioner, procent	51	52	52	52	52

11.4.14 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 20 miljoner kronor.
- En procents förändrad nettokostnad motsvarar ca 85 miljoner.
- Om lönerna höjs med en procent ökar personalkostnaderna med omkring 38 miljoner kronor.
- Om lånen ökar/minskar 100 miljoner kronor, ökar/minskar räntekostnaderna med cirka 1,0 miljoner kronor årligen.

11.5 Ekonomiska dokument

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

Resultatbudget

Resultat				
	Budget 2018	Budget 2019	Kalkyl 2020	Kalkyl 2021
<i>Belopp i miljoner kronor</i>				
Verksamhetens intäkter	1 616,9	1 636,9	1 656,9	1 676,9
Verksamhetens kostnader	- 9 380,0	- 9 706,3	- 9 931,5	- 10 174,8
Avskrivningar	- 285,0	- 305,0	- 320,0	- 335,0
VERKSAMHETENS NETTOKOSTNADER	-8 048,1	-8 374,4	-8 594,6	-8 832,9
Skatteintäkter	6 362,5	6 474,8	6 694,5	6 946,2
Generella statsbidrag och utjämning	1 863,7	2 096,1	2 118,4	2 152,3
Finansiella intäkter	101,2	93,5	93,5	93,5
Finansiella kostnader	- 113,3	- 118,2	- 135,5	- 177,2
Resultat	166,0	171,8	176,3	182,0

Specifikation av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning:

	Budget 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
<i>Belopp i miljoner kronor</i>				
Skatteintäkter	6 363	6 475	6 694	6 946
Inkomstutjämningsbidrag	1 000	1 077	1 093	1 136
Kostnadsutjämningsbidrag	212	239	251	260
Regleringsavgift	-129	-58	-62	-73
Andel av de 10 miljarderna enligt flyktingvariabler	50	33	21	
Statsbidrag för läkemedelsförmånen	730	805	815	830
Summa skatter och statsbidrag	8 226	8 571	8 813	9 099

Ramar

Ramar				
<i>Regionersättning i miljoner kronor</i>	Budget	Budget	Kalkyl	Kalkyl
	2018	2019	2020	2021
Regionstyrelsen som driftnämnd				
Västmanlands sjukhus	4 134,8	4 282,3	4 421,9	4 567,6
Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet	808,2	848,2	876,5	903,6
Verksamhets och ledningsstöd	41,1	41,5	42,0	42,5
Regionstyrelsen som strategisk styrelse				
Regionkontoret	2 419,3	2 463,8	2 550,8	2 636,0
<i>varav Vårdval</i>	1 454,9	1 529,2	1 590,1	1 649,4
Kollektivtrafiknämnd	295,0	303,2	313,3	323,0
Kultur- och folkbildningsnämnd		83,6	86,1	88,4
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli				
Patientnämnden inkl kansli	5,1	5,8	5,9	6,0
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier	36,1	37,1	38,3	39,5
Revisionen	4,9	5,2	5,4	5,5
Summa fördelat till verksamheter	7 744,5	8 070,7	8 340,2	8 612,1
Anslaget till regionstyrelsens förfogande	304,0	296,7	133,9	38,2
SUMMA VERKSAMHET	8 048,5	8 367,4	8 474,1	8 650,3
Gemensamma kostnader och intäkter	-0,4	7,0	120,5	182,6
SUMMA DRIFTBUDGET (nettokostnader)	8 048,1	8 374,4	8 594,6	8 832,9

Datum

2018-11-23

Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år

Förändring av ramar jämfört med ramar föregående år			
Ramförändringar i miljoner kronor	2019	2020	2021
Västmanlands sjukhus			
LPIK uppräknig	102,3	125,4	121,7
Kostnadsökning läkemedel		14,5	24,0
Lönesatsning (tillskott)	17,0		
Förlossningsvård (från RS-anslag)	10,3		
Utveckling av den sjukhusanslutna hemsjukvården (från RS-anslag)	6,6		
Peruker (tillskott)	1,2		
Ökade hyreskostnader Palliativa enheten (från RS anslag)	1,6		
Lägre kostnader tarmcancerscreening (projektet upphör efter 2018)	-2,9		
Övertagande verksamhet i Fagersta (1 månad, från Vårdval)	3,8		
Skandionkliniken (tillskott)	1,0		
Ambulansdirigering (tillskott)	3,2		
Hyra Fagersta (tillskott)	1,7		
Interna omfördelningar (netto, mellan förvaltningar)	1,8		
Primärvård, psykiatri och habiliteringsverksamhet			
LPIK uppräknig	21,6	26,6	25,8
Kostnadsökning läkemedel	6,3	1,2	1,3
Tillnyktringsenhet (från RS-anslag)	10,8		
Habilitering (från RS-anslag)	3,1		
Interna omfördelningar (netto, mellan förvaltningar)	-1,8		
Verksamhet och ledningsstöd			
LPIK uppräknig (Resursenheten)	0,4	0,5	0,5
Regionkontoret			
LPIK uppräknig (AT-läkare, VKL-pengar)	1,6	1,9	1,9
Utökning ett Hälsocenter till CHSU (från RS anslag)	4,0		
Kostnader Gömda och papperslösa (från RS-anslag)	6,4		
Oslo-Stockholm 2:55 (tillskott, omprövas årligen)	1,0		
Omföring av ram till Kultur- och folkbildningsnämnd	-81,4		
Kostnadsökning läkemedel	39,3	23,9	24,1
Interna omfördelningar (netto, mellan förvaltningar)	-0,7		
Vårdval			
LPIK uppräknig	40,4	50,1	48,9
Demografi uppräknig	10,2	10,8	10,4
Zethelius (läkarbemanning, reducerades i VS ram inför -18)	2,8		
Lönesatsning (tillskott)	7,7		
Trygg och säker hemgång (från RS-anslag)	10,0		
Cervix-cancerscreening (från RS-anslag)	3,8		
Övertagande verksamhet i Fagersta (1 månad, till VS)	-3,8		
Tandvårdssatsning	4,3		
Kollektivtrafiknämnden			
LPIK uppräknig	8,3	10,0	9,7
Kultur- och folkbildningsnämnd			
Omföring av ram från Regionkontoret	81,4		
LPIK uppräknig	2,0	2,4	2,3
Ökad hyra Karlsgatan (från RS anslag)	0,3		
Politisk verksamhet och patientnämndens kansli			
Patientnämnden, LPIK uppräknig	0,1	0,2	0,2
Statsbidrag övertagande klagomålshantering Patientnämnden (från RS-anslag)	0,6		
Förtroendevalda och bidrag till politiska partier, LPIK uppräknig	1,0	1,2	1,2
Revisionen, LPIK uppräknig	0,1	0,2	0,2
Kompensation förändrade arvoden	0,2		
Summa	327,4	268,9	272,2

Datum

2018-11-23

Anslaget till regionstyrelsens förfogande

Specifikation av anslaget till regionstyrelsens förfogande				
	Budget	Budget	Plan	Plan
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	2018	2019	2020	2021
Utdelning forskningsfonden	1,0	1,0	1,0	1,0
Omställning och kompetensutveckling	18,3	25,0	25,0	25,0
Personalpolitiska medel	26,9	28,9	30,2	30,2
Fastighetsomställningskostnader	5,0	10,0	10,0	10,0
Utökning kollektivtrafiken	9,0	17,0	17,0	17,0
Lokalförsörjningsarbete VSV		10,5	10,5	10,5
Utveckla VNS och VNA	2,1	2,1		
Post. Doc. Tjänster	8,5	8,7	8,9	8,9
Cosmics utvecklingsprogram		8,0	14,6	22,0
Robotdalen		1,5	1,0	0,5
Lågtröskelmottagning		2,0	2,0	2,0
Vårdgarantikontor		2,0	2,0	2,0
Miljö, klimat, transport	2,0	2,0	2,0	
Folkhälsa (Psykisk hälsa, barn och unga)	3,0	3,0	3,0	
Kvinnosjukvård specialist och primärvården, förutsatt statsbidrag	22,4	8,3	8,3	8,3
Psykisk hälsa, förutsatt statsbidrag	27,1	27,1		
Goda förutsättningar för vårdens medarbetare, inklusive digitalisering	21,5	21,5	21,5	21,5
Patientmiljarden	15,7	3,7	3,7	3,7
Kortare väntetider i cancervården - förutsatt statsbidrag	10,9	10,9		
Sjukskrivningsmiljarden - förutsatt statsbidrag		16,5		
Förbättrad tillgänglighet barnhälsovården	3,2	3,2	3,2	
Summa reserverat	206,5	212,9	163,9	162,6
Krav på effektivisering		0,0	-110,0	-204,4
Egentligt oförutsett/budgeteringsmarginal	97,5	83,8	80,0	80,0
Summa till regionstyrelsens förfogande	304,0	296,7	133,9	38,2

Datum

2018-11-23

Kassaflödesbudget

Kassaflödesbudget				
<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget	Budget	Plan	Plan
	2018	2019	2020	2021
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN				
Årets resultat	166	172	176	182
Justering för av- och nedskrivningar	285	305	320	335
Justering för avsättningar	259	299	315	397
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	722	787	823	926
Ökning (-)/minskning (+) av kortfristiga fordringar	-259	-200	-150	-150
Ökning (-)/minskning (+) av förråd och varulager	0	0	0	0
Ökning (+)/minskning (-) av kortfristiga skulder	96	30	17	18
Kassaflöde från den löpande verksamheten	559	617	690	794
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-15	0	0	0
Försäljning av immateriella anläggningstillg	0	0	0	0
Investering i mark, byggnader och tekniska anläggningar	-325	-340	-360	-240
Försäljning av mark, byggnader och tekniska anläggningar	0	0	0	0
Investering i maskiner och inventarier	-175	-190	-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	-515	-530	-550	-430
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Nyupptagna långfristiga lån	0	0	0	0
Amortering av skuld	0	-100	-100	-200
Ökning (-)/minskning (+) av långfristiga fordringar	0	0	0	0
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	0	-100	-100	-200
Utbetalning av bidrag till Citybanan	0	0	0	0
ÅRETS KASSAFLÖDE	44	-13	40	164
Likvida medel vid årets början	8	51	38	78
Likvida medel vid årets slut	51	38	78	242
RÄNTEBÄRANDE SKULD				
Räntebärande skuld vid årets början	421	421	321	221
Räntebärande skuld vid årets slut	421	321	221	21

Datum

2018-11-23

Balansräkning

Balansbudget

<i>Belopp i miljoner kronor</i>	Budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021
TILLGÅNGAR				
Immateriella anläggningstillgångar	40	30	20	20
Materiella anläggningstillgångar				
<i>Mark, byggnader och tekn anlägg</i>	2 569	2 744	2 929	2 929
<i>Maskiner och inventarier</i>	621	681	736	736
Finansiella anläggningstillgångar	173	173	173	173
Summa anläggningstillgångar	3 403	3 628	3 858	3 858
Bidrag till statlig infrastruktur	219	207	196	184
Förråd m m	30	30	30	30
Fordringar	550	550	550	550
Kortfristiga placeringar	3 407	3 607	3 757	3 907
<i>varav pensionsmedel</i>	<i>3 407</i>	<i>3 607</i>	<i>3 757</i>	<i>3 907</i>
Kassa, bank m m	51	38	80	244
Summa omsättningstillgångar	4 038	4 225	4 417	4 731
SUMMA TILLGÅNGAR	7 660	8 061	8 471	8 774
EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER				
Eget kapital	2 299	2 471	2 647	2 829
<i>därav årets resultat</i>	<i>166</i>	<i>172</i>	<i>176</i>	<i>182</i>
Avsättningar för pensioner m m	3 060	3 370	3 685	4 082
Andra avsättningar	0	0	0	0
Summa avsättningar	3 060	3 370	3 685	4 082
Långfristiga skulder	421	321	221	21
Kortfristiga skulder	1 881	1 899	1 918	1 841
Summa skulder	2 302	2 220	2 139	1 862
SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTN. och SKULDER	7 660	8 061	8 471	8 774

12 FULLMÄKTIGES BESLUT OM BUDGET

Fullmäktiges beslut

4. Utdelningen från forskningsfonden för 2019 fastställs till 1 miljon kronor.
5. Ram om 5,2 miljoner kronor till revisorerna 2019 fastställs.
6. Ram om 5,8 miljoner kronor till patientnämnden inklusive kansli 2019 fastställs.
7. Ramen för 2019 års investeringar fastställs till 530 miljoner kronor.
8. Planeringsunderlag för investeringar fastställs för 2020 till 550 miljoner kronor och för 2021 till 430 miljoner kronor.
9. Styrelsen får i uppdrag att se över investeringsramarna och investeringsbehoven inför planperioden 2020 – 2022.
10. Styrelsen får i uppdrag att se över driftsramarna inför planperioden 2020-2022.
11. Styrelsen får i uppdrag att i enlighet med investeringspolicyn fastställa investeringsplanen för 2019.
12. Styrelsen har under planperioden rätt att nyupplåna, det vill säga öka regionens skulder under planperioden, med totalt 200 miljoner kronor till 600 miljoner kronor.
13. Styrelsen har under planperioden rätt att omsätta lån, det vill säga låna upp belopp motsvarande belopp på de lån som förfaller till betalning under planperioden.
14. Bankkontokrediterna får uppgå till maximalt 500 miljoner kronor.
15. Resultat-, kassaflödes- och balansbudget för 2019 samt planer för 2020 och 2021 fastställs.
16. 2019 års ramar samt planer för 2020 och 2021 för förvaltningarna fastställs och styrelsen/nämnderna får i uppdrag att tydliggöra kopplingen mellan uppdrag och ekonomisk ersättning.
17. 2019 års ramar samt planer för 2020 och 2021 för övrig verksamhet fastställs.
18. Budget för gemensamma kostnader och intäkter för 2019 samt planer för 2020 och 2021 fastställs.
19. Styrelsen får i uppdrag att vid behov omfördela medel mellan de olika ramarna.
20. Styrelsen får i uppdrag att fördela reserverade medel för satsningar till respektive verksamhet.
21. Styrelsen får i uppdrag att fatta beslut om de medel som inte reserverats i anslaget till styrelsens förfogande.
22. Styrelsen får i uppdrag att ytterligare intensifiera arbetet med att identifiera och genomföra kostnadsdämpande åtgärder under 2019 för att uppnå ekonomi i balans.
23. Regionplanen i sin helhet fastställs.

13 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.

13.1 Regionens majoritetsägda bolag**13.1.1 *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.

13.1.2 *Västmanlands Lokaltrafik AB (100 procent)*

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

13.1.3 *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.

13.2 Regionens engagemang i övriga aktiebolag**13.2.1 *Tåg i Bergslagen AB (25 procent)***

Bolaget samordnar och har upphandlat tågtrafiken i Bergslagsområdet, med viktiga anslutningar till knutpunkter som till exempel Västerås, Örebro, Falun och Borlänge. Trafiken drivs av SJ AB. Bolaget ägs av regionerna Västmanland, Gävleborg och Örebro samt landstinget Dalarna (25 procent vardera).

13.2.2 *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.

13.2.3 *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.

13.2.4 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 Stockholms läns landsting (35 %), Kommunalförbundet Sörmlands kollektivtrafikmyndighet (13 %), Landstinget i Uppsala län (13 %), Region Västmanland (13 %), Region Örebro län (13 %) och Region Östergötland (13 %).

13.3 Bolag där regionen har en ägarandel mindre än 10 procent

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

14 STYRPROCESSEN: PLANERING OCH UPPFÖLJNING

14.1 Styrprocessen utgår från den politiska viljan och regionens vision

Region Västmanland är en demokratiskt styrd organisation.

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

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

14.2 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.

14.3 Målstyrning är metoden

Metoden som används är målstyrning. Grundtanken är att fullmäktige samt styrelse och nämnder – ansvariga politiska organ – uttrycker VAD som ska uppnås med hjälp av mål, 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.

14.4 Beslutskedja

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

HUR föreslås av 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.

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

14.6 Presentation i fyra perspektiv

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

14.7 Styrning av grunduppdrag

Regionen ansvarar via styrelse och nämnder för att planera och tillhandahålla den välfärd som enligt lag ska erbjudas invånarna. All verksamhet ska bedrivas enligt de lagar, författningar och regelverk som gäller på respektive område. Det är alla chefers och medarbetares ansvar att följa gällande lagar, regelverk och upprättade rutiner i det dagliga arbetet. För att stödja och underlätta efterlevnaden av den 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.

14.8 Uppföljning

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

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

Datum

2018-11-23

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.

15 REGIONFULLMÄKTIGES MÅL- OCH INDIKATORÖVERSIKT
Perspektiv: Invånare/kund

Målområde: Nöjda invånare i en attraktiv region

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2017	REDOVISAS
Invånarna ska ha stort förtroende för regionens tjänster	• Andel invånare som har förtroende för hälso- och sjukvården	↑	65 %	År
	• Andel invånare som anser att väntetiderna i hälso- och sjukvården är rimliga	↑	58,5 %	År
	• Andel invånare som är nöjd med kollektivtrafiken	↑	62 %	År
Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen	• Regional utveckling: Måluppfyllelse enligt indikatorer i RUP (andel gröna)	↑	2016: 48 %	År

Målområde: En god och jämlik hälsa

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2017	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	↓	1,98	År

Perspektiv: Verksamhet/process

Målområde: En effektiv verksamhet av god kvalitet

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2017	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 95% Bes 85 % Spec sjv Bes 85 % Åtg 73%	Delår, År
	<ul style="list-style-type: none"> Nyttjande av e-tjänster 	↑	49 %	År
Verksamheten/vården ska bedrivas på rätt nivå	<ul style="list-style-type: none"> Täckningsgrad (Andel öppenvård i primärvård) 	↑	52,7 %	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 hållning av resurserna	<ul style="list-style-type: none"> Miljö- och klimatpåverkan: Måluppfyllelse enligt miljöprogram 	↑	12 av 16 delmål uppnådda	År
	<ul style="list-style-type: none"> Nettokostnadsökningstakt 	↓	4,7 %	Delår, År

Perspektiv: Medarbetare och uppdragstagare

Målområde: Stolta och engagerade medarbetare och uppdragstagare

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2017	REDOVISAS
Regionen ska vara en attraktiv arbetsgivare	• Hållbart medarbetar-engagemang (HME-index)	↑	77	År
	• Sjukfrånvaro	↓	7,1 %	År
Regionen ska vara en professionell uppdragsgivare	• Uppdragstagarindex	↑	2017: 60	/2 år

Perspektiv: Ekonomi

Målområde: En stark och uthållig ekonomi

MÅL	INDIKATOR	ÖNSKAT LÄGE	NULÄGE 2017	REDOVISAS
Regionen ska uppnå fastställt ekonomiskt resultat (172 mkr 2019, 176 mkr 2020 182 mkr 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Prognos/utfall ekonomiskt resultat regionövergripande • Prognos/utfall ekonomiskt resultat per förvaltning 	Faktiskt värde +0/ budget/ ram	Bokslut 2017: 162 mkr VS: -163 mkr PPHV: 7,2 VLS: 5,8 RK: 40,7 KTF: -3,5 HMC: 0,0	Månad, Delår, År
Regionens finansiella ställning ska vara god	• Soliditet	↑	Bokslut 2017: 31 %	Delår, År

Fullmäktiges beslut

24. Fullmäktiges mål- och indikatoröversökt fastställs.