

# Budget 2022

samt plan för ekonomin åren 2023–2024  
för Västra Götalandsregionen



Till regionstyrelsen 2021-05-25



GrönBlå Samverkan

## Innehåll

Förord.....	4
Utmaningar och satsningar i budget 2022 .....	6
Tillsammans för en hållbar och konkurrenskraftig region.....	6
Tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård .....	8
Utmaningar, mål och fokusområden .....	11
Budgetanvisningar .....	13
Övergripande förutsättningar.....	13
Nämnder och styrelserns arbete med budgeten .....	13
Beredning under hösten 2021 .....	14
Budgeten som överordnat styrdokument .....	15
Tillsammans för en hållbar och konkurrenskraftig region .....	17
Ta tillvara det regionala utvecklingsarbetets arbetsmetod.....	18
Stärka innovationskraften – för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i framkant.....	19
Digitalisering, elektrifiering och cirkularitet för tillväxt och hållbarhet.....	19
Ett kraftfullt miljöarbete för en fossiloberoende region .....	20
Forskning och utveckling inom hälso- och sjukvård.....	21
Hållbara livsmedel och material .....	22
Bygga kompetens – för kompetensförsörjning och livslångt lärande .....	22
Minska tudelningen på arbetsmarknaden .....	23
Hållbar och livskraftig besöksnäring .....	24
Biologisk mångfald och friluftsliv .....	24
Knyta samman Västra Götaland – med hållbara resor och förbättrad tillgänglighet .....	25
Omstart för kollektivtrafiken .....	25
Åtgärda infrastrukturbehoven i Västsverige.....	26
Bredband och fysisk planering .....	29
Kultur för ökad inkludering, bildning och tillit.....	29
Ett levande kulturliv i hela Västra Götaland.....	29
Kunskap för livslångt lärande.....	31
Ökat fokus på delaktighet och demokratins förutsättningar .....	32
Tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård.....	34
Omställningen av hälso- och sjukvården .....	35
Effektivitet .....	36
Tillgänglighet.....	38
På väg mot en personcentrerad hälso- och sjukvård .....	41
En förbättrad psykisk hälsa.....	42

Digitalisering.....	44
Jämlik hälso- och sjukvård.....	45
Regiongemensamma verksamheter .....	48
Ett internt miljöarbete i framkant.....	48
Högt ställda ambitioner på inköp .....	48
Effektiv serviceverksamhet.....	49
Fastighetsverksamhet .....	51
Fastighetsinvesteringar.....	51
En tryggad kompetensförsörjning .....	52
Avlastning, återhämtning och ett hållbart arbetsliv .....	52
Ett stärkt och närvarande ledarskap .....	53
Goda möjligheter till kompetens-, karriär- och löneutveckling .....	53
Kontinuitet och senior kompetens.....	54
Framtidens medarbetare.....	54
Finansiella mål .....	56
Ekonomiska förutsättningar .....	56
Utmaningar .....	56
Prognoser för 2022 och framåt .....	57
Skattesats 11:48 .....	57
Statsbidrag .....	57
Löne- och prisförändringar .....	57
Effektiviseringskrav.....	57
Resultat .....	58
Moderförvaltningen .....	58
Investeringsramar mnkr .....	58
Likviditet och lånebehov.....	59
Kommentarer till regionbidragen .....	60
Sammanställning av regionbidrag.....	63
Resultaträkning.....	64
Balansräkning .....	65
Förslag till beslut.....	66

## Förord

I skrivande stund har covid-19-viruset alltså ett fast grepp om världen, Sverige och Västra Götaland. Påfrestningarna på människor och på vårt samhälle har varit och är alltså stora, liksom för de verksamheter som Västra Götalandsregionen har ansvar för. Våra medarbetare har gjort och gör berömvärda insatser i en arbetsmiljö som är krävande och påfrestande. Hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen har sammantaget klarat av pandemin på ett mycket bra sätt.

Men priset för pandemivården är emellertid att annan hälso- och sjukvård har fått prioriteras ned och skjutas på framtiden. Det är därmed många invånare som har fått vänta på den vård som de har rätt till och behöver. Resultatet är ett uppdämt vårdbehov som regionen även under kommande år måste arbeta målmedvetet med att beta av och få bort. Även andra av regionens verksamheter har fått hantera stora förändringar. Inte minst kollektivtrafikens långvariga, positiva utveckling bröts abrupt som en konsekvens av att vår vardag dramatiskt förändrades tidigt år 2020. Antalet resor med Västtrafik har på ett år minskat med en tredjedel. Det är utgångsläget när vi nu planerar för framtiden. Kulturlivet har påverkats starkt av pandemin men också gjort stora insatser genom digitala erbjudanden. Nu planeras för en omstart där kulturen vill kroka arm med det omgivande samhället.

Vaccineringen framskrider emellertid i ökande takt. Vi är förhoppningsvis vid början av slutet av denna pandemi. Därmed ökar sannolikheten för att år 2022 blir ett år för återstart av samhället och av de olika verksamheter som hållits nere och på sparlåga under det gångna året. Den budget som GrönBlå Samverkan (M, C, KD, L och MP) nu lägger fram är en budget för återtagande. Den positiva utvecklingen i Västra Götalandsregionen ska fortsätta och förstärkas.

Det ekonomiska utrymme som vi bedömer finns under de kommande åren vill vi huvudsakligen använda för att rusta och stärka Västra Götalandsregionen för att klara kommande påfrestningar på vårt samhälle. GrönBlå Samverkan har som ambition att göra sjukvården mer robust och stabil. Som en del i detta avser vi införa ett slags förstärkningssystem för intensivvårdspersonal. Genom att erbjuda medarbetare både kompetensutveckling och lönepremier vill vi bygga upp en beredskapsorganisation som borgar för en uthållighet i denna kritiskt viktiga funktion inom sjukvården.

Pandemin har också visat på ett generellt behov av en utvecklad och förbättrad samverkan mellan regioner och kommuner när det handlar om vården av äldre människor. I Västra Götaland har denna samverkan i allt väsentligt fungerat väl men kan förbättras. GrönBlå Samverkan avsätter därför ytterligare resurser för att vårdcentralerna ska kunna förstärka läkarstödet till kommunernas äldreomsorg.

Slutligen innehåller budgeten en satsning på löner med målet att Västra Götalandsregionen fortsatt ska vara en attraktiv arbetsgivare att söka sig till, utvecklas i och arbeta för. Denna satsning inleds år 2022 och ambitionen är att den ska fortsätta, allt i en takt som är möjlig

utifrån den ekonomiska utvecklingen. De satsningar som våra partier har gjort i tidigare budgetar ligger fast. Bland dessa det framgångsrika OB-tillägget för medarbetarna i vården. Vi ser på de kommande åren med optimism och hoppfullhet. Men vi gör det också med medvetenhet om de utmaningar som väntar. Prognoserna indikerar förvisso en ökad tillväxt och ökade skatteintäkter under år 2022, men denna uppgång i ekonomin beräknas inte bli långvarig. Redan år 2023 bedöms antalet arbetade timmar plana ut.

Västra Götalandsregionen har en viktig roll att i samverkan med näringslivet, akademien och kommuner skapa förutsättningar för ett Västsverige med internationell konkurrenskraft. Med ett robust och modernt näringsliv med attraktiva varor och tjänster, som i olika avseenden är världsledande, kan produktionen hållas uppe och arbetslösheten nere. Ett viktigt område för fortsatt samverkan mellan regionen, kommuner, akademi och näringsliv är därför utbildning och kompetensförsörjning.

De kommande åren kommer ändå att ställa krav på ekonomisk hushållning och ansvarstagande av de politiska partierna i regionfullmäktige. Respekt för och efterlevnad av de överenskomna, finanspolitiska ramverken är en förutsättning för att möjliggöra politisk styrning av organisationen samt att ge förutsättningar för en långsiktig stabilitet i ekonomin.

*Johnny Magnusson (M)*

*Kristina Jonäng (C)*

*Conny Brännberg (KD)*

*Jonas Andersson (L)*

*Ulrika Frick (MP)*

## Utmaningar och satsningar i budget 2022

### Tillsammans för en hållbar och konkurrenskraftig region

Pandemin har inneburit en omställning både av Västra Götalands egna verksamheter och för aktörer i Västra Götaland. Västra Götalandsregionens roll som sammanhållande aktör har stärkts under pandemin. Behovet av flernivåsamverkan har blivit ännu tydligare och tillsammans med näringsliv, akademi, kommuner, statliga och europeiska aktörer har regionen kunnat hålla samman samarbeten för att möta utmaningar som kräver omställning.

Efter att pandemin klingat av finns goda förutsättningar för Västra Götalandsregionen att fortsätta utgöra navet för viktiga samarbeten. Detta tack vare stora egna omställningsresurser som tillsammans med privata, statliga och europeiska resurser kan bidra till en positiv tillväxt och utveckling. I detta sammanhang ska regionen ta tillvara nya arbetssätt som uppstod under pandemin, ofta ett snabbfotat och lösningsorienterat arbetssätt.

Den nya regionala utvecklingsstrategin med det övergripande målet ”Tillsammans gör vi Västra Götaland till ett föredöme för omställning till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle” antogs i början av 2021. Grunden i arbetet med den har visat sig möta de behov och utmaningar som följer av pandemins effekter för samhällets aktörer. Strategin pekar ut behoven fram till 2030 för att Stärka innovationskraften, Bygga kompetens, Knyta samman Västra Götaland och Öka inkluderingen.

Det samarbetsklimat mellan småföretagare, studenter, forskare, kommuner och myndigheter som uppstår runt de västsvenska öppna arenorna är avgörande för att stärka innovationskraften. Arbetet med att stärka och finansiera innovationsskapande insatser ska fortsätta. Forskning, innovation och näringslivsutveckling är starkt sammankopplade och en viktig utvecklingsfaktor.

Västra Götaland har stora möjligheter att bli världsledande inom hållbar industri, både när det gäller att ställa om processindustrin till användning av nya material från bland annat skogen, samt mer av återvinning, återanvändning och uppgradering av mode/kläder. Detta är nödvändigt för att bland annat möta klimatutmaningen och minska koldioxidutsläppen.

Studier av, och framför allt ett konkret arbete för, cirkulära affärsmodeller inom textil och möbler ska stimuleras. En plan för hur Västra Götaland ska kunna ligga i framkant avseende utvecklingen av nya klimatsmarta produkter ska tas fram, där biobaserade råvaror blir till nya material och nya produkter. De gröna näringarna ska vara motorn i denna gröna omställning. Västra Götalandsregionen som stor aktör har också en möjlighet att vara föregångare. En särskild satsning på att utveckla cirkulära affärsmodeller inom återvinning och återanvändning av möbler i stor skala ska påbörjas.

Företag i Västsverige har svårt att hitta arbetskraft med rätt kompetens, samtidigt som det finns grupper som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden. Pandemin har delvis förstärkt denna obalans på arbetsmarknaden ytterligare. Känslan av utanförskap och brist på framtidstro är en utmaning i samhället. Det behövs en fungerande arbetsmarknad som bygger kompetens med bättre matchning, kontinuerlig vidareutbildning för att klara omställning,

bryta utanförskap och öka inkluderingen. Fullföljda studier är en förutsättning för delaktighet och för att minska klyftorna mellan människor.

Under 2022 påbörjas arbetet med att stärka arbetet kring fullföljda studier, digitalisering, elektrifiering och cirkulära affärsmodeller. Fyra av budgetens fokusområden har därför denna inriktning.

Under det senaste decenniet har antalet resor med kollektivtrafiken ökat med 50 procent. En utbyggnad av trafiken har genomförts i enlighet med antagna mål om att öka det hållbara resandet. Satsningar har skett på moderna och miljövänliga fordon, förbättrad infrastruktur, nya spår, stationer och inte minst ett nytt zon-system. I och med pandemins intåg och stora restriktioner inom kollektivtrafiken har effekterna på resandet varit påtagliga. Människors resande och pendling ändrades drastiskt under våren 2020. För 2022 är det viktigt att fortsatt kraftsamla för att säkerställa en bra, effektiv och kundpassad kollektivtrafik som möter resenärernas krav på komfort, snabbhet och tillgänglighet i hela regionen. Det är en utmaning att klara samma nivå på kollektivtrafiken som före pandemin. Under 2022 kommer fokusområdet att vara Omstart för kollektivtrafiken. Fungerande kollektivtrafik och infrastruktur är centralt för att knyta samman Västra Götaland.

Kulturen och det fria ordet har stor betydelse för att ett samhälle ska kunna växa och bevara demokratin. Ett starkt kulturliv och rika möjligheter till bildning bidrar till att stärka delaktigheten och tilliten i samhället. I ljuset av den omställning kulturlivet genomgått under pandemin krävs insatser för att åter stärka kulturens infrastruktur.

Kulturverksamheter och kulturaktörer står inför stora utmaningar under en lång tid framöver. Kulturlivet har ett stort behov av en återhämtning. Denna sammanfaller med en ny stödform som kulturnämnden inför år 2022 – verksamhetsstöd som blir treårigt och är till för såväl arrangörsverksamhet och producerande verksamhet som resurs- och stödstrukturer. Kulturnämndens ram tillförs 5 mnkr år 2022 för detta ändamål.

Pandemin har samtidigt stimulerat nya lösningar, arbetssätt och format vilket även inneburit en kreativ utveckling. Västra Götalandsregionen ska främja ett utökat användande av digitala lösningar för att bidra till ett brett deltagande och ett robust kulturutbud i länet. I detta arbete ska kulturutbudet utanför de större städerna fortsatt vara i fokus. Regionens ska verka för att utveckla och tillgängliggöra verksamheten i mötes- och samlingslokaler genom digitala möjligheter. Även insatser som främjar digital delaktighet inom kulturlivet ska understödjas. Fokusområde för år 2022 är mot bakgrund av detta ”att stärka kulturens infrastruktur” något som krävs för att Kulturens roll för inkludering, bildning och tillit ska stärkas.

I budget år 2022 riktas en satsning med 6 mnkr för digitalisering av mötes- och samlingslokaler. Målet är att främja nya lösningar, arbetssätt och format inom förenings- och kulturlivet.

Västra Götalandsregionen har ett ansvar och en möjlighet att vara en föregångare i miljö- och klimatarbetet. Våren 2021 antogs en ny miljöplan för Västra Götalandsregionens interna miljöarbete. Genom att koppla samman uppdrag inom hälso- och sjukvården med regional utveckling, kultur och kollektivtrafik och dra nytta av Västra Götalandsregionens storlek och

samlade kompetens kan regionen i samverkan med andra aktörer i samhället utveckla lösningar och påvisa att en omställning till ett hållbart välfärdssamhälle är möjlig. Fokusområde för 2022 är att minska Västra Götalandsregionens miljö- och klimatpåverkan enligt Miljömål 2030. Samtidigt kvarstår fokusområdet om att öka takten i samarbetet inom Klimat 2030 Västra Götaland ställer om.

I budget för år 2022 görs en satsning med 15 mnkr på att utveckla Västra Götalandsregionens cirkulära möbelflöden. Syftet är att öka återbruket av möbler vilket kommer att bidra till bland annat minskad koldioxidbelastning. År 2023 sänks bidraget till 13,5 mnkr och år 2024 till noll kronor eftersom projektet då ska vara självfinansierat.

## **Tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård**

Sjukvården har utsatts för stora påfrestningar till följd av pandemin och stora resurser har avsatts för att möta patienter som insjuknat i covid-19. Andra behov har fått stå tillbaka, vilket bland annat inneburit längre köer och väntetider till första besök och behandling inom specialistvården. Under förutsättning att de akuta påfrestningarna till följd av covid-19 kan minska under 2021, kommer de följande åren till stora delar att präglas av ett arbete för att återställa hälso- och sjukvården till ett mer normalt läge.

Redan alltför långa köer till den specialiserade vården har på grund av den pågående pandemin förlängts ytterligare. Arbetet med att stärka tillgängligheten och korta väntetiderna inom hälso- och sjukvården måste därför intensifieras. Detta kommer att kräva betydande insatser och resurser under hela planperioden. För att ytterligare öka incitamenten till att korta vårdköerna införs en prestationsbaserad ersättning till sjukhusen. Hur stora insatserna för att korta köerna kan bli är avhängigt hur situationen kring pandemin utvecklas och vilka resurser som därmed kan frigöras.

För att öka tillgängligheten och minska köerna ska mer vårdproduktion av fristående aktörer upphandlas. Regionens sjukhus ska dock fortsatt spela en central roll för att arbeta bort de köer som finns till besök och behandling. Upphandling av vård från fristående aktörer kan avlasta regionens sjukhus och därmed möjliggöra för nödvändig återhämtning för vårdens medarbetare som pressats hårt det senaste året.

För att långsiktigt säkra sjukvårdens finansiering och för att möjliggöra en förbättrad tillgänglighet i hela regionen tillförs 141 mnkr i budgeten för att återställa resursfördelningsmodellen samt för att säkra att alla hälso- och sjukvårdsnämnder erhåller en uppräkningsomkostnad om minst 2 procent.

Den höga kostnadsutvecklingstakten som präglat hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen de senaste åren ser nu ut att ha brutits, men för att klara omställningsarbetet och framtida utmaningar i form av ett ökat vårdbehov och svårigheter att rekrytera fler medarbetare behöver arbetet för att nå en ökad vårdproduktion i förhållande till satsade medel fortsätta.



Under planperioden uppskattats att regionens totala läkemedelskostnader ökar med sex procent årligen. Hälso- och sjukvårdsstyrelsen tillförs därför 190 mnkr för ökade kostnader för läkemedel. Men för att långsiktigt klara dessa kostnadsökningar måste det effektiviseringsarbete som dagligen pågår inom sjukvården fortsätta.

Ett av de prioriterade målen för regionens hälso- och sjukvård är att den medicinska kvaliteten ska öka och att den organisatoriska effektiviteten förbättras. För att nå målet krävs en omställning av vården för att bättre möta patienternas behov och skapa mesta möjliga värde av de tillgängliga resurserna. Omställningen av vården i Västra Götalandsregionen delas in i fyra övergripande områden, men fokus för planperioden är det första området som pekar på behovet av att utveckla den nära vården.

Vård som patienten behöver ofta ska finnas nära. I den nära vården ingår vård inom primärvården, tandvården samt öppen specialiserad vård och som erbjuds utanför de stora akutsjukhusen, mindre sjukhus, på distans, i patientens hem eller i andra öppna vårdformer. En viktig del i detta arbete är en utvecklad samverkan med kommunerna. Därför tillförs 150 mnkr i budgeten för en förstärkning av det medicinska stödet inom den kommunala äldrevården, genom bland annat ökade medicinska insatser på äldreboenden samt mobila hemsjukvårdsläkare.

Det finns en utmaning i att skapa en nära hälso- och sjukvård som bättre än idag kan möta en utveckling med en ökande psykisk ohälsa och de ökande behov som finns i en åldrande befolkning. För att klara detta måste den nära vården utvecklas, där primärvården ska bli den naturliga ingången för personer i behov av vård. I budgeten stärks därför finansieringen av de båda vårdvalen, där vårdval vårdcentral stärks med 77 mnkr för att kompensera för befolkningsökning och vårdval rehab stärks med 60 mnkr för att kompensera för ökad produktion.

Genom införandet av Framtidens vårdinformationsmiljö (FVM), vilket planeras inledas under planperioden, skapas förutsättningar för att invånarnas tillgång till digitala vårdformer, liksom verksamhetens användning av digitala lösningar, kan öka. Pandemin har påskyndat utvecklingen av digitala arbetsformer samt användandet av digitala vårdformer och tjänster vilket ska tas till vara för fortsatt utveckling. Digitaliseringens möjligheter ska användas för att ge invånarna en trygg och säker vård som ökar delaktigheten och tillgängligheten samt ger medarbetarna en attraktivare arbetsplats. För att klara den utmaning som införandet av IS/IT medför tillförs ytterligare 50 mnkr till regionstyrelsen.

Folkhälsoarbete är en viktig grund för att stärka människors hälsa men också för att minska sjukdomsburden och ojämlikhet i vården. Ett helhetsgrepp ska tas för att minska förekomsten av de riskfaktorer som bidrar till störst sjukdomsburda. En förbättrad och mer jämlik hälsa är en viktig strategisk framtidsfråga för hela Västra Götaland. Kopplingen mellan social hållbarhet och folkhälsa ska synliggöras och ett särskilt fokus ska ligga på de faktorer som påverkar barns och ungas livsvillkor.

I budgeten avsätts medel för att kompensera för redan fattade beslut som medför ökade kostnader inom hälso- och sjukvården. 136 mnkr avsätts till Regionhälsan för att klara ökade kostnader för alarmering och prioritering av ambulansuppdrag, 20 mnkr avsätts för införande av ett tarmcancerscreeningsprogram och 15 mnkr avsätts för att finansiera beslutet om avgiftsfria besök hos distriktssköterska för patienter över 65 år.

För att förstärka bemanningen av IVA-vården vid extraordinära situationer, särskilda händelser och under sommaren görs en treårig satsning på att ge erfarna sjuksköterskor och undersköterskor från andra verksamheter särskild utbildning med inriktning på viss IVA-kunskap. Satsningen ska kopplas till karriärutvecklingsmodellen för respektive yrkesgrupp, med utveckling av kompetens och ansvar. För detta ändamål tillförs personalutskottet 30 mnkr år 2022 och ytterligare 20 mnkr år 2023, vilket innebär att ramen för detta projekt är 50 mnkr per år 2023 och 2024.

En särskild lönesatsning görs för att nå jämställda och konkurrenskraftiga löner. Lönesättningen ska fokusera på att stärka kopplingen mellan karriärutveckling, kontinuitet och yrkesskicklighet samt löneutveckling, med särskilt fokus på de grupper som uppbär den kliniska verksamheten inom hälso- och sjukvården. För detta ändamål tillförs personalutskottet 235 mnkr år 2022 och 235 mnkr ytterligare år 2023 samt även år 2024. Detta innebär en total satsning på cirka 700 mnkr.

## Utmaningar, mål och fokusområden

 <p><b>Tillsammans för en hållbar och konkurrens- kraftig region</b></p> <p><b>Tillgänglig och effektiv Hälsa- och sjukvård</b></p>	<b>Utmaningar</b>
	Att underlätta för näringslivet att möta ny kunskap, klara konkurrenskraften samt ta sig an klimatutmaningen med starkt innovationskraft.
	Att möta utvecklingen inom digitalisering, automatisering, artificiell intelligens med ny kunskap och nya kompetenser.
	Att bidra till en positiv och hållbar utveckling så att förutsättningarna för jobb, studier, kultur och tillgång på samhällsservice och bostäder finns i hela länet.
	Att alla invånare ska kunna vara delaktiga i samhället, bidra till demokratins utveckling, ett starkt kulturliv och samhällsgemenskap. Barn och unga ska lämna skolan med fullständiga betyg.
	Att motverka de klimatpåverkande utsläppen och den hotade biologiska mångfalden genom att ta tillvara det snabbfotade, miljöinriktade och klimatsmarta arbets sätt som VGR utvecklat genom åren och särskilt under pandemin.
	Fortsatt arbete för att nå en ökad vårdproduktion i förhållande till satsade medel.
	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna inom hälso- och sjukvården.
	Skapa en nära hälso- och sjukvård som bättre än idag kan möta en utveckling med en ökande psykisk ohälsa och de ökande behov som finns i en åldrande befolkning.
	Behålla och locka medarbetare med rätt kompetens som tjänstgör på rätt plats, vid rätt tidpunkt.

Prioriterade mål för 2022–2024	Fokusområden 2022
Stärka innovationskraften – för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i framkant.	Kraftsamla för elektrifiering.
	Kraftsamla för cirkulära affärsmodeller.
Bygga kompetens – för kompetensförsörjning och livslångt lärande.	Kraftsamla för digitalisering genom omställning av arbetskraften.
Knyta samman Västra Götaland – med hållbara resor och förbättrad tillgänglighet.	Omstart för kollektivtrafiken.
Kultur för ökad inkludering, bildning och tillit.	Stärka kulturens infrastruktur.
	Kraftsamla för fullföljda studier.
Vara föregångare – VGR:s eget arbete ska ligga i framkant.	Minska VGR:s miljö- och klimatpåverkan enligt Miljömål 2030.
	Öka takten i "Klimat 2030 Västra Götaland ställer om".
Den medicinska kvaliteten ska öka och den organisatoriska effektiviteten förbättras.	Detaljstyrning av hälso- och sjukvården ska ersättas av tillsitsstyrning. Mer ansvar, makt och befogenheter ska decentraliseras till första linjens chefer.
	Öka antalet tillgängliga vårdplatser för att minska problemet med överbeläggningar.
	Delar av den planerade vården på akutsjukhusen ska flyttas ut till närsjukhus eller andra specialismottagningar.
Invånarnas tillgång till den vård de behöver ska öka.	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både förstasbesök och behandling.
	Öka tillgängligheten och korta väntetiderna för barn- och ungdomar med psykisk ohälsa.
	Invånarnas tillgång till digitala vårdformer ska öka, liksom verksamhetens användning av digitala lösningar.
Primärvården ska bli den naturliga ingången för personer i behov av vård.	Vårdcentraler som kan erbjuda sina patienter en fast läkarkontakt ska premieras.
	Minskat behov av slutenvård på sjukhusen genom tillskapande av fler mobila och nära vårdformer.
	Fortsatt utveckling av första linjens sjukvård för psykisk ohälsa.
Skapa attraktiva arbetsplatser och förbättra möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling.	Låta lönesättningen präglas av större flexibilitet, där hänsyn tas till marknadssituation och kompetensbehov samtidigt som budget ska hållas.
	Ett stärkt chefskap och implementering av tillsitsstyrning.
Säkra behovet av återhämtning och avlastning samtidigt som köer betas av.	Klara behovet av utbildningsplatser i organisationen.
	Ökat fokus på insatser kopplade till arbetsmiljö och personalvård, avlastning och uppgiftsväxling.

## Budgetanvisningar

### Övergripande förutsättningar

Enligt kommunallagen ska kommuner och regioner varje år upprätta en budget. Den ska även innehålla en plan för ekonomin för en treårsperiod. I budgeten ska skattesatsen och anslagen anges. Av budgeten ska det vidare framgå hur verksamheten ska finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut. De finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning ska anges.

Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Denna budget redovisar i en särskild sammanställning utmaningar, prioriterade mål och fokusområden. Under ekonomiavsnittet redovisas de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

### Matris för mål och fokusområden

I budgeten ingår en matris för tydligare styrning. Matrisen bygger på två övergripande mål som all verksamhet och alla uppdrag ska styra mot:

- Tillsammans för en hållbar och konkurrenskraftig region.
- Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård.

I matrisen finns nio utmaningar utpekade med tio prioriterade mål fastställda för planperioden. 21 fokusområden är en form av uppdrag till nämnder och förvaltningar för år 2022.

Budgeten för Västra Götalandsregionen beskriver i övrigt den inriktning och politik som ska prägla utvecklingen de närmaste åren. Regionfullmäktige fastställer budgeten och den utgör därmed grunden för allt arbete som utförs i Västra Götalandsregionens verksamheter.

### Nämnder och styrelserns arbete med budgeten

Nämnder och styrelser får utöver regionfullmäktiges mål lägga fast högst ett prioriterat mål anpassat till det egna uppdraget, som inte kan riktas mot annan nämnd eller styrelse.

Nämndernas och styrelsernas prioriterade mål får inte stå i strid med regionfullmäktiges mål.

I allt arbete som nämnder och styrelser bedriver ska jämställdhet, mångfald samt underlättande för personer med funktionsnedsättning integreras i ordinarie rutiner. Det innebär att Västra Götalandsregionen i statistik, utredningar och andra beslutsunderlag ska redovisa rådande förhållanden för kvinnor och män, lämna förslag för ökad jämställdhet och mångfald, samt visa hur verksamheten underlättar för personer med funktionsnedsättning.

## Uppföljning av mål och fokusområden

De mål som är redovisade i budgeten kommer att kopplas till mätbara kvalitativa och kvantitativa indikatorer, som fortlöpande ska redovisas till nämnder och styrelser samt till regionfullmäktige i samband med delårsrapporter och årsredovisning.

Policydokument och andra styrande dokument som beslutas av regionfullmäktige ska inte innehålla indikatorer och mätetal för hur uppföljning och rapportering ska ske.

På samma sätt som i uppföljningen av beslut i budget om mål och fokusområden bör regionstyrelsen på ett samlat sätt besluta om hur övriga policys och styrande dokument ska följas upp och redovisas till regionfullmäktige. Regionstyrelsen ska därför årligen gå igenom uppföljningen av alla styrande dokument, inklusive budget, som beslutats av regionfullmäktige i syfte att förenkla uppföljning och rapportering, samt se till att uppföljning kan ske på ett överskådligt och samlat sätt. Regionstyrelsen ska besluta om uppföljning för kommande år senast i samband med att detaljbudgeten fastställs.

## Beredning under hösten 2021

Efter det att regionfullmäktige fastställt budget för år 2022 ska regionstyrelsen besluta om riktlinjer för nämnder och styrelserns arbete med detaljbudget. I anslutning till detta beslut ska hälso- och sjukvårdsstyrelsen fatta beslut om en riktlinje för vårdöverenskommelsearbetet (VÖK).

Syftet med de regiongemensamma riktlinjerna för budgetarbetet är att med regionfullmäktiges budget som utgångspunkt ange förtydligande förutsättningar och villkor för nämnders och styrelserns arbete med sina detaljbudgetar.

Samtliga styrelser och nämnder ska upprätthålla och förstärka den ”omställning” och de nya arbetsätt som skett inom alla verksamheter under covid-19-pandemin. Detta gäller till exempel de nya samarbetsformer som etablerats samt digitaliseringen. De måltal som fastställs bör ta hänsyn till detta.

Arbetet med VÖK inom hälso- och sjukvården samt uppdrag inom det regionala utvecklingsområdet och kollektivtrafiken ska präglas av samarbete och partnerskap. Beställarnämnder och utförarstyrelser ska gemensamt ta ett helhetsansvar och processen ska präglas av tidiga planeringsförutsättningar, transparens och förståelse.

Riktlinjerna för VÖK är till för att, utifrån regionfullmäktiges budget, regionstyrelsens beslut angående hälso- och sjukvårdens utbud och lokalisering och andra relevanta styrande dokument, ange förtydligande förutsättningar och villkor inom hälso- och sjukvården i arbetet med vårdöverenskommelser.

Vårdöverenskommelsearbetet måste förenklas så mycket som möjligt. Därför ger regionfullmäktige hälso- och sjukvårdsstyrelsen, hälso- och sjukvårdsnämnderna och utförarstyrelser följande uppdrag inför VÖK och detaljbudget 2022 och 2023:

- Vårdöverenskommelserna och krav- och kvalitetsböcker för vårdvalen ska omfatta 2022 och 2023.
- Arbetet med vårdöverenskommelser samt krav- och kvalitetsböcker ska samordnas.
- Fokus ska läggas på långsiktig inriktning, så att beställare och utförare är överens om riktning och mål.
- Måltal ska läggas fast för verksamhetens utveckling, inklusive digitalisering, för 2022 och 2023 i alla överenskommelser.

Hälso- och sjukvårdsstyrelsen ska i sina riktlinjer närmare precisera hur två-åriga VÖK:ar ska utformas. Nämnder och styrelser ska senast innan utgången av oktober besluta om detaljbudget för nästkommande år. Detaljbudgetarna för berörda nämnder och styrelser ska i flerårsplanen spegla de två-åriga VÖK:arna.

Koncernens detaljbudget är en konsolidering av samtliga verksamheters detaljbudgetar och syftar till att ge en samlad och översiktlig bild av Västra Götalandsregionens verksamhet och ekonomi för budget- och planåren. Koncerndetaljbudget beslutas av regionstyrelsen senast innan februari månads utgång under aktuellt budgetår.

### **Budgeten som överordnat styrdokument**

Budgeten är Västra Götalandsregionens överordnade styrdokument. Till detta kommer, av regionfullmäktige antagna, styrdokument som ger en mer detaljerad inriktning för Västra Götalandsregionens verksamheter.

Vid eventuella konflikter mellan styrdokument och budget gäller den senast antagna budgeten.

### **Visionen om "Det Goda Livet"**

Västra Götalandsregionens vision om Det Goda Livet är den långsiktiga inriktningen för Västra Götalandsregionens arbete. Det är en vision för hela Västra Götalands län och alla dess invånare och denna vision gäller alltså som en övergripande riktning för verksamheten.

### **Regional utvecklingsstrategi 2021 - 2030**

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) för Västra Götaland anger riktningen för det regionala utvecklingsarbetet 2021–2030. Strategin tar sin utgångspunkt i de stora samhällsutmaningarna och behovet av att ställa om mot ett mer hållbart och konkurrenskraftigt samhälle. Aktörer som bidrar till genomförandet är näringslivet och dess organisationer, länets 49 kommuner och fyra kommunalförbund, akademi och forskningsinstitut, civilsamhället, Västra Götalandsregionen samt Länsstyrelse och andra myndigheter. Strategin har tagits fram i enlighet med uppdraget i lag om regionalt utvecklingsansvar (2010:630).

## **Regionala trafikförsörjningsprogrammet**

Trafikförsörjningsprogrammet är det viktigaste dokumentet för utvecklingen av det hållbara resandet i Västra Götaland. Här beskrivs hur kollektivtrafiken ska utvecklas och vilka prioriteringar som ska göras.

## **Kulturstrategi för Västra Götaland**

En ny kulturstrategi för Västra Götaland antogs under 2019. Kulturstrategin är till för att skapa en gemensam kulturpolitisk utgångspunkt i Västra Götaland. Den beskriver vilka megatrender som påverkar kulturlivets utveckling, vägledande perspektiv och strategiska områden som ger riktlinjer för hur kulturpolitiken ska genomföras.

## **Strategi för hälso- och sjukvårdens utveckling**

Den strategi för hälso- och sjukvårdens omställning som regionfullmäktige antog i maj 2017 syftar till att stärka hälso- och sjukvården ur ett tydligt invånar- och patientperspektiv. Den vård som invånarna behöver ofta ska finnas i närområdet och kunna erbjudas med en god kontinuitet. Den vård som invånarna behöver mer sällan kan samlas till färre utbudspunkter för att säkerställa högsta kvalitet. För att både kunna koncentrera vård och bygga ut den nära vården behövs nya arbetssätt såväl som att digitaliseringens möjligheter nyttjas bättre. Kvalitetsförbättringar ska vara en ledstjärna i allt utvecklingsarbete för att invånarna ska erbjudas en vård med hög medicinsk, organisatorisk och patientupplevd kvalitet.

## **Övriga styrdokument**

Västra Götalandsregionen har utöver ovanstående visioner och program ett antal övriga styrdokument som är fastställda av regionfullmäktige. Särskilt bör nämnas Klimat 2030 som är den klimatstrategi där Västra Götalands klimatmål är fastställt. Målet är att Västra Götaland ska vara en fossiloberoende region till år 2030. Arbetet är sedan 2017 inne i en genomförandefas som ska resultera i nya satsningar och samverkansplattformar för ett effektivt regionalt klimatarbete.

Under 2015 genomfördes en översyn av gällande styrdokument och regionfullmäktige beslutade att ett styrande dokument inte bör gälla under längre tid än fem år. Dokumentet ska därefter antingen upphöra eller uppdateras.

I regionfullmäktiges beslut om övergripande styrdokument fastställs hur Västra Götalandsregionen ska arbeta med att stödja utveckling inom olika politikområden. Genom regionfullmäktiges beslut anges inriktning och mål för arbetet inom respektive område. För att nå dessa krävs att insatser prioriteras och att resurser avsätts. Detta resursbehov och prioritering av insatser måste dock ställas mot behovet inom andra angelägna områden. För Västra Götalandsregionen som helhet sker detta genom att regionfullmäktige årligen beslutar om budget och plan och väger då behovet av resurser och insatser mellan de olika politikområdena. Regionfullmäktiges budget blir därmed överordnat övriga styrdokument som regionfullmäktige fastställt.



## Tillsammans för en hållbar och konkurrens- kraftig region

Stärka innovationskraften  
Bygga kompetens  
Knyta samman Västra Götaland  
Kultur för inkludering, bildning  
och tillit  
Vara föregångare

### Tillsammans för en hållbar och konkurrenskraftig region

Västra Götaland ska vara ett föredöme, ett län som ska vara hållbart och konkurrenskraftigt. De övergripande mål som anges i den regionala utvecklingsstrategin är; Robust och sammanhållet, Jämlikt och öppet, Fossiloberoende och cirkulärt. Detta ska prägla inriktningen på det regionala utvecklingsansvaret de närmaste åren.

#### Robust och sammanhållet

Framgångarna i Västsverige bygger på förmågan att hålla ihop geografiskt, socialt och ekonomiskt. Insatser som stärker ett robust och sammanhållet Västra Götaland handlar om delaktighet och medbestämmande, att fysiskt knyta samman territoriet med effektiv infrastruktur och kollektivtrafik, fungerande arbetsmarknad, livsmedelsförsörjning och elförsörjning.

Flera tydliga redskap finns i regionens egna verksamheter och ansvar; till exempel infrastruktur och kollektivtrafik. Effekterna av kraftigt minskat resande i kollektivtrafiken under pandemin riskerar att skapa ökade svårigheter för finansiering av kollektivtrafiken de närmaste åren. Det sker också olyckliga förseningar och fördyringar inom infrastrukturen som försvårar infrastrukturbyggnad. Alla invånare i länet ska kunna ta del av tillväxten. Därför behövs en helhetssyn på infrastrukturplanering och kollektivtrafikbyggnad.

Ett robust Västra Götaland bygger på hållbart resursutnyttjande och hållbar tillväxt. Den starka utvecklingen mot ändrade resvanor med fler som nyttjar kollektivtrafiken måste återtas när pandemin har klingat av. Utvecklingen för elektrifiering i transportsektorn ska fortsätta samtidigt som forskning och utveckling av nya hållbara alternativ ska uppmuntras.

En central uppgift för Västra Götalandsregionen är att verka för en robust och genomtänkt infrastruktur för kulturen som bildar ett sammanhållande nät av

kulturverksamheter i länet. Inte minst har covid-19-pandemin visat vikten av detta för att underlätta omställning och återstart av kulturaktiviteter.

### **Jämlikt och öppet**

En god livskvalitet hos Västra Götalands invånare förutsätter jämlika villkor och öppenhet. Handel med omvärlden skapar välstånd och förutsättningar för såväl jämlika villkor som att befintliga resurser nyttjas optimalt. För att kunna upprätthålla både jämlika villkor och öppenhet de närmaste åren behövs fortsatta insatser för att stärka internationell konkurrenskraft för näringslivet parallellt med satsningar på kompetensförsörjning, fullföljda studier, digitalisering och sociala investeringar. Samarbeten mellan kommuner, arbetsförmedling, utbildningsanordnare och föreningsliv är viktiga redskap för att minska gränser mellan arbetsmarknads-, närings- och utbildningspolitik.

### **Fossiloberoende och cirkulärt**

En av vår tids största utmaningar är att i så stor utsträckning som möjligt minimera vår negativa klimatpåverkan och forma ett fossiloberoende samhälle. Teknikskiften inom industrin och i trafiksektorn ska uppmuntras. Parallellt med arbetet inom bland annat Klimat 2030 behövs ett fortsatt arbete för ett mer cirkulärt Västra Götaland. Viktiga insatser inom textil, plast och möbelindustrin utgör goda exempel i arbetet och tjänar som föredömen i ett stegvis arbete för en cirkulär ekonomi. Västra Götalandsregionen ska underlätta för näringsliv och lärosäten att ta del av svenska och europeiska utvecklingsmedel som påskyndar omställningen.

### **Ta tillvara det regionala utvecklingsarbetets arbetsmetod**

Genom regionala utvecklingsmedel kan vi växla upp de resurser som finns i företagen. Småföretag kan behöva stöd för att utveckla sina idéer, bygga nätverk och växa sig starkare. Inom kommuner och lärosäten finns kompetenser som bättre kan tas tillvara i konkreta samarbeten som får företag att växa.

EU:s strukturfonder och statliga myndigheters utlysningar är viktiga instrument för det regionala samarbetet.

De fyra kraftsamlingarna; fullföljda studier, digitalisering, elektrifiering och cirkulära affärsmodeller, utgör navet i det regionala utvecklingsarbetet för de kommande åren. De program som tidigare utgjort basen i det regionala utvecklingsarbetet upphör att gälla. Det nya arbetssättet ska gälla från 1 januari 2022.

Västra Götalandsregionen ska ta tillvara nya arbetssätt som uppstod under pandemin, ofta ett snabbfotat och lösningsorienterat arbetssätt där regionen satt i förarsätet tillsammans med många aktörer i länet. Flera frågor är sedan tidigare akuta, exempelvis klimatfrågan, där Västra Götaland bör ta tillvara de lösningsorienterade metoder och samarbeten som uppstått för att göra Västra Götaland som helhet mer hållbart och konkurrenskraftigt.

Västra Götalandsregionen ska fortsätta att bedriva en regional utvecklingspolitik där städerna, de mindre orterna och landsbygden betraktas som en helhet. Regionen undviker ett bidragsorienterat och kompensatoriskt synsätt på landsbygden eller orter som inte växer i samma takt som städerna. Att ta tillvara olika platsers förutsättningar är centralt för att skapa en utveckling i hela regionen.

## **Stärka innovationskraften – för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i framkant**

Ingen långsiktig affär eller stor investering genomförs förrän idéerna har testats i ett sammanhang som liknar verkligheten. Det behövs professionell rådgivning och möjlighet att genomföra experiment. Det västsvenska innovationssystemet har fått internationellt erkännande och utgör en viktig grund för fortsatt arbete med att stärka innovationskraften. Det samarbetsklimat mellan småföretagare, studenter, forskare, kommuner och myndigheter som uppstår runt de västsvenska öppna arenorna är avgörande för att stärka innovationskraften. Arbetet med att stärka och finansiera innovationsskapande insatser ska fortsätta. Forskning, innovation och näringslivsutveckling är starkt sammankopplade och en viktig utvecklingsfaktor.

Branschvisa fokus för att stärka innovationskraften kommer att bli nödvändiga. Det finns några självklara prioriteringar i det arbetet.

## **Digitalisering, elektrifiering och cirkularitet för tillväxt och hållbarhet**

Över hela världen, i Europa och i Sverige sker nu en omställning av industrin i syfte att minska koldioxidutsläppen och hejda klimatförändringarna. Västra Götaland har ett särskilt stort ansvar för denna omställning, eftersom en stor andel av den tunga oljebaserade industrin finns här. Med rätt inställning och bra verktyg kan Västra Götaland ligga i framkant. Det finns stora konkurrensfördelar i att utveckla ny teknik här samt välkomna etableringar som bidrar till en hållbar industri. Fortsatta satsningar på en modern fordonsindustri som anammar elektrifiering och digitalisering är viktigt för regionen. Fokus på cirkulär ekonomi inom exempelvis textil, möbler och plast är också angeläget för att främja en hållbar industri.

Företag och industrier i Västra Götaland ligger i framkant inom energisnål råvaruhantering, klimatsmart logistik och effektiva produktionsprocesser. Den miljödrivna utvecklingen är av stor betydelse för det regionala utvecklingsarbetet. Västsveriges näringsliv samt lärosäten och forskningsinstitut samarbetar allt mer för att sätta Västra Götaland på kartan kring hållbara produktions- och konsumtionsmönster. Västra Götalandsregionen ska fortsätta främja arbetet för en fossiloberoende region.

Västra Götaland har stora möjligheter att bli världsledande inom hållbar industri, både när det gäller att ställa om processindustrin till användning av nya material från bland annat skogen, samt mer av återvinning, återanvändning och uppgradering av mode/kläder. Detta är nödvändigt för att bland annat möta klimatutmaningen och minska koldioxidutsläppen.

Studier av, och framför allt ett konkret arbete för, cirkulära affärsmodeller inom textil och möbler ska stimuleras. En plan för hur Västra Götaland ska kunna ligga i framkant avseende utvecklingen av nya klimatsmarta produkter ska tas fram, där biobaserade råvaror blir till nya material och nya produkter. De gröna näringarna ska vara motorn i denna gröna omställning.

I budget för år 2022 och år 2023 görs en satsning på att utveckla Västra Götalandsregionens cirkulära möbelflöden. Syftet är att öka återbruket av möbler vilket kommer att bidra till bland annat minskad koldioxidbelastning.

Fordonsindustrin och smarta logistiklösningar har ett självklart fokus i Västra Götaland. För att uppnå målet om en fossiloberoende region krävs medverkan i olika projekt för nya material och bränslen samt ökat fokus på elektrifiering inom transportsektorn. Västra Götalandsregionen fokuserar bland annat på samverkan med den västsvenska industrin för att få ner utsläppen från tunga vägtransporter.

Regionen ska genomföra satsningar för att underlätta för elektrifiering av fordon, bland annat genom att i samverkan med näringslivet utarbeta ett program för kompetensförsörjning i fordonsindustrin.

Satsningen på biogas är en viktig fråga för minskade klimatutsläpp och för ett ökat kretsloppstänkande. Västra Götalandsregionen ska medverka till att stimulera fler användare av biogas. Användning av lokalt producerad biogas är en viktig fråga för minskade klimatutsläpp. Den samlade kompetensen och erfarenheten är stark i länet och ger exportmöjligheter av både kunskaper och teknik. Fokus Biogas 2021 - 2024 anger långsiktiga mål för satsningar inom biogas.

Västra Götalandsregionen är en partner för utveckling av vätgasen och ska fortsätta att bidra till innovationskraften inom området. Med nya innovationer, fler testbäddar och framsteg kommer vätgasen vara ett viktigt instrument för att en omställning av transportsektorn och industrin. Elektrifieringen av petro- och kemiindustrin är nästa stora steg. Läget för västsvensk elnätkapacitet är ett hinder för att de stora utsläppen ska kunna ställa om. Det måste lösas i samarbete med staten.

## **Ett kraftfullt miljöarbete för en fossiloberoende region**

För att nå målet om ett fossiloberoende Västra Götaland 2030 krävs att tempot i klimatarbetet höjs och att ännu fler aktörer samverkar. Klimatarbetet innefattar lösningar som bidrar till regional utveckling och ett gott liv för alla som lever och verkar i Västra Götaland.

Klimatrådet, som är en viktig kraft i Västra Götalands klimatarbete, samlar ledare från bland annat näringsliv, akademi, kommuner och intresseorganisationer. Innovationer och förnyelse är nödvändigt för att kunna ställa om till cirkulära flöden. Regionens ska även göra insatser för att uppmuntra invånare att göra mer klimatsmarta val.

Som en av Sveriges största arbetsgivare har Västra Götalandsregionen ett ansvar och en stor möjlighet att vara en föregångare i miljöarbetet. Arbetet för ett internt miljöarbete i framkant, som beskrivs under ”regiongemensamma verksamheter” är centralt för att lyckas med detta.

Koldioxidbudgeten för Västra Götaland 2020–2040 är ett verktyg som främjar ett mer strukturerat och effektivt arbete med att minska utsläppen i länet och ska bidra till att Parisavtalets mål uppnås. De insatser som ska prioriteras för att nå koldioxidbudgeten kommande år är främst sådana som ska bidra till omställningen mot en hållbar industri, verka för hållbara transporter, satsa på förnybara och resurseffektiva såväl produkter och tjänster som klimatsmarta livsmedel och lokaler samt på att säkerställa tillgång på el och effekt. Koldioxidbudgetens resultat bör användas vid genomförandet av regional utvecklingsstrategi och Klimat 2030.

### **Miljöinsatser som stärker innovationskraften och bygger kompetenser**

Digitalisering som främjar ökad resurseffektivitet samt utveckling av smarta tekniklösningar, tjänster och affärsmodeller ska ha fortsatt stort fokus. Genom att tydligt rikta satsningar för en innovativ omställning till hållbarhet bidrar vi till de globala hållbarhetsmålen, samtidigt som Västra Götaland vinner konkurrensfördelar. Västra Götalandsregionen ska underlätta för utveckling av den cirkulära ekonomin, i stället för linjära processer. Avfall kan användas som resurs i nya ekonomiska modeller. Västra Götalandsregionen ska medverka aktivt i frågor kring nya material och bränslen.

I Västra Götaland är skogen, lantbruket och havet viktiga resurser. Västra Götalandsregionen har en viktig roll i att stödja initiativ som bidrar till att mer klimatpåverkande produkter kan ersättas av förnyelsebara resurser från lantbruk och hav.

Insatser för att hantera skräp i limniska och marina miljöer ska främjas. Arbetet ska omfatta såväl åtgärder vid källan som att ta hand om skräpet i havet och på land. Västra Götalandsregionen ska fortsatt verka för ett nära internationellt samarbete, bland annat kring Skagerack och Nordsjön, för att möta dessa utmaningar. Inte minst behövs ett kraftfullt arbete för att minska tillförseln av plast och mikroplaster till hav, sjöar och vattendrag.

Fortsatt stort fokus ska ligga på att utveckla kunskap och stötta insatser kring grön kemi, hållbara textilier, koldioxidlagring, hållbar stadsutveckling, plaståtervinning samt miljöforskning rörande renare flyg.

### **Forskning och utveckling inom hälso- och sjukvård**

Västra Götaland ska stärka sin position som en av de främsta regionerna inom life science. Fler och starkare samarbeten med andra aktörer i gemensamma frågor måste prioriteras. Sverige har en life science-strategi som förpliktigar. Västra Götalandsregionen har möjlighet att ligga i framkant och regionens egen hälso- och sjukvårdsorganisation måste samverka med

externa aktörer inom life science-klustret. Detta för att möjliggöra klinisk forskning och öka tillgången på testmiljöer för entreprenörer inom life science, vilket stärker både Västra Götalands egen hälso- och sjukvård och skapar jobb i en växande sektor inom hälsa.

Planeringen och projekteringen av Sahlgrenska Life ska fortgå i oförminskad takt, vilket är viktigt för att Västsverige ska bibehålla sin internationella position inom life science-sektorn. Den samverkan som sker där ger också förutsättningar för att ytterligare ta tillvara resurser i EU:s forskningsprogram. Västra Götalandsregionen har uppdraget att inom hälso- och sjukvården ansvara för forskning och utveckling. Detta ansvar innebär att sjukvården hyser den forskning som sker i samverkan med universitet, högskola och näringsliv. Möjlighet till forskning på primärvårdsnivå ska förbättras, inte minst eftersom den möjligheten hänger ihop med primärvårdens långsiktiga behov av kompetensförsörjning.

### **Hållbara livsmedel och material**

Västra Götaland är Sveriges största livsmedelsproducerande län och också ett av landets största skogslän. Efterfrågan på lokalproducerade livsmedel samt nya produkter från såväl jordbruk som skogsbruk ska tas tillvara för att skapa jobb och utvecklingskraft.

Många jordbruk och skogsbruk är i grunden underleverantörer till en större livsmedelsindustri och stora skogsbolag som behöver råvaror till mat, möbler och byggnadsmaterial som blir föremål för förädling, försäljning och export. Möjligheterna att ta tillvara jordbruk och skogsbruk för såväl nya grödor som nya material är en viktig del av en hållbar industri samtidigt som resurserna bör nyttjas hållbart för att gynna den biologiska mångfalden.

Minskat matsvinn, återvinning, och uppgradering av kläder samt utveckling av nya branscher inom biobaserad produktion utgör en viktig profil inom Västra Götaland som bör stärkas ytterligare. Västra Götalandsregionen ska fortsätta att främja export, stimulera ökad självförsörjning av livsmedel, samt hitta mervärden av att ha en europeiskt inriktad livsmedelsindustri med hållbar profil.

### **Bygga kompetens – för kompetensförsörjning och livslångt lärande**

Västsverige är en av de mest kunskapsintensiva regionerna i Europa. Många globalt orienterade företag har sina huvudkontor i Västra Götaland. Dessa företag satsar uppemot 40 miljarder kronor årligen på forskning och utveckling. Det finns förväntningar från företagen och allmänheten att regionen kan matcha och understödja dessa satsningar så att det skapar mesta möjliga antal arbetstillfällen och största möjliga utvecklingskraft inför framtiden. För att ställa om produktionsmetoder och bidra till teknikskiften, då den globala efterfrågan förändras, behöver det finnas förutsättningar för långsiktighet inom näringslivet.

En stor del av näringslivet kommer de närmaste åren att elektrifieras, digitaliseras och robotiseras samt ställa om för ett mer klimatsmart samhälle med ökad cirkularitet i alla affärsmodeller. Vissa yrken kommer att förändras eller helt försvinna. Insatser krävs för att underlätta för livslångt lärande och bildning. Behovet av vidareutbildning för

personer med skiftande erfarenheter och olika utbildningsnivå ställer krav på samarbete inom hela utbildningsväsendet, inklusive regionen och kommunerna.

### **Minska tudelningen på arbetsmarknaden**

Samtidigt som företag har svårt att hitta arbetskraft med rätt kompetens, finns det grupper som har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden. Pandemin har delvis förstärkt denna obalans på arbetsmarknaden ytterligare, eftersom många traditionella jobb inom besöksnäring, handel och service har slagits ut eller kraftigt reducerats. Känslan av utanförskap och brist på framtidstro är en utmaning i samhället. Det behövs en fungerande arbetsmarknad med bättre matchning och kontinuerlig vidareutbildning för att klara omställning, bryta utanförskap och öka inkluderingen. Fullföljda studier är en förutsättning för delaktighet och för att minska klyftorna mellan människor.

Personer som av olika anledningar inte klarat målen i skolan ska ges en andra chans till utbildning vid folkhögskola eller i vuxenutbildning. Västra Götalandsregionen har som utbildningsanordnare ett särskilt ansvar att erbjuda utbildningsmöjligheter med hög kvalitet som ger individen nya möjligheter.

### **Gröna näringars behov av kompetens**

De gröna näringarna har ett stort behov av ny kompetens. För att säkra näringens framtid och utveckling bör ett särskilt fokus läggas på utbildning och kompetensförsörjning inom livsmedelssektorn bland annat för små- och medelstora matproducenter och i förädlingsledet.

Naturbruksgymnasierna drivs på kommunernas uppdrag och ska kompetensförsörja de gröna näringarna. Naturbruksskolorna erbjuder utbildning på både gymnasial och vuxen nivå. De har i uppdrag att vara kompetenscentrum för de gröna näringarna och vara en aktiv del i landsbygdsutvecklingen. Detta kan bidra till en ökad självförsörjningsgrad i jordbruket. Skolorna ska bidra till att möta näringens kompetensbehov, stärka företagande och vara ett nav för näringarna och hela landsbygden. Regionens egna skolor ska utgöra spetsen av naturbruksutbildningar och ge en kvalificerad utbildning inom de gröna näringarna. Under 2021 och 2022 kommer samarbetsavtalet om naturbruksutbildningar att ses över så att ett nytt avtal kan träda i kraft 1 januari 2023. Regionens naturbruksskolor ska fortsätta att utveckla och sprida kunskap om biologisk mångfald i till exempel parkskötsel, odlingslandskap och i skogsbruket.

### **Folkhögskolorna – aktörer med förmåga att möta utmaningar**

Folkhögskolorna har, genom sin särskilda pedagogik och arbetssätt, en viktig roll att spela i utbildningssystemet. Särskilt viktig är den ”allmänna kursen” som kan bidra till att fler individer kan fullfölja sina studier på grundskole- eller gymnasienivå.

Utbildningsväsendets största utmaning är att klara av att fortsätta utveckla sin verksamhet i takt med nya samhällsutmaningar. Folkhögskolorna har alltid varit en aktör med god förmåga att möta nya utmaningar och behov samt forma nya utbildningar utifrån samhällets behov och efterfrågan.

Folkhögskolorna i Västra Götaland ska spela en tydlig roll som utbildningssamordnare för att möta viktiga samhälls- och kompetensförsörjningsutmaningar. Folkhögskolornas studieform ger ofta nya chanser till studier som senare kan leda till jobb. Västra Götalandsregionen bör, som ägare till egna folkhögskolor, skapa förutsättningar för god studiemiljö och i förekommande fall internat för personer långt från arbetsmarknaden. Västra Götalandsregionen ska verka för att fortsätta att bygga upp samverkan med de rörelsedrivna folkhögskolorna.

### **Hållbar och livskraftig besöksnäring**

Besöksnäringen samt de kulturella och kreativa näringarna har över tid varit en av de starkast växande näringarna i Västsverige, men pandemin har orsakat kraftig nedgång och drabbat många företag hårt. Branschen är viktig för utvecklingen och arbetstillfällena på landsbygden, kustbygden samt i de större städerna.

Västra Götalandsregionen ska verka för att utveckla och skapa en robusthet för den småskaliga och hållbara besöksnäringen i hela länet, bland annat genom att stärka samverkan mellan företag, kommuner och region. Marknadsföringen behöver utvecklas utifrån dessa förutsättningar. Ökad produktutveckling, förbättrad infrastruktur och samverkan mellan aktörer är viktiga delar för att bidra till säsongsförlängning. Utifrån inriktningen i Hållbarhetsklivet behövs insatser för en ökad branschmognad liksom insatser som syftar till att bygga kompetens och utveckla destinationer och dess aktörer.

Göteborgs botaniska trädgård ska utvecklas som en besökspunkt med god tillgänglighet till kollektivtrafik. Intresset för att vandra i Västra Götaland är stort och antalet internationella besökare ökar. Västra Götalandsregionen ska fortsatt utveckla samordningsarbetet för att göra vandringslederna mer lättillgängliga.

### **Biologisk mångfald och friluftsliv**

Västra Götalandsregionen har en viktig roll för att främja friluftsliv och öka förståelsen för samt gynna biologisk mångfald. Ett aktivt skydd och bevarande av skog och kust skapar rika miljöer som ofta blir attraktiva besöksmål. Arbetet sker främst genom Göteborgs botaniska trädgård, Förvaltningen för kulturutveckling, Västkuststiftelsen, naturbruksskolorna, Västfastigheter och folkhögskolorna.

Bevarandet av biologisk mångfald är kritiskt för att vi ska kunna uppnå de flesta av målen inom Agenda 2030. Antalet arter minskar drastiskt på jorden, både på land och i hav. Västra Götalandsregionen behöver, i flera verksamheter och processer, tydligare prioritera miljömålet om hållbart nyttjande av ekosystemtjänster och främja den biologiska mångfalden. I detta arbete är det viktigt att använda kompetens som finns både inom Västra Götalandsregionen och hos andra aktörer i länet.



Inom de närmaste åren kommer nya växthus och ett besökscentrum på Göteborgs botaniska trädgård att uppföras. Därigenom skapas möjligheter för Botaniska att säkra sina unika växtsamlingar samt att bli en starkare besöksanledning året runt.

## **Knyta samman Västra Götaland – med hållbara resor och förbättrad tillgänglighet**

En stor region som Västra Götaland, med tillgång till utvecklingsresurser, behöver ägna stor uppmärksamhet åt att främja den lokala utvecklingskraften i mindre orter och småsamhällen. Här finns ofta oslipade diamanter och kreativa idéer också för nyskapande i ett regionalt och nationellt sammanhang. Möjligheterna att bo var som helst i länet ökar för varje dag. Digitaliseringen gör att allt fler kan jobba på distans och snabba transporter gör det möjligt att bo på längre avstånd från den fysiska arbetsplatsen. Kollektivtrafik och nya insatser för transportsektorns mobilitet leder till att fler kan resa miljövänligt över stora ytor samtidigt som alla kan känna geografisk och social samhörighet i ett stort län. Arbetet med att öka tryggheten och säkerheten i kollektivtrafiken ska ha hög prioritet. Det handlar om trygghet under själva resan, men också om att tillsammans med andra aktörer skapa trygga och säkra knutpunkter och hållplatser.

Arbetet med en ”rundare region” med god tillgång till snabba kommunikationer är en viktig förutsättning för att kunna bo på en plats och arbeta på en annan. Antalet arbetsmarknadsregioner har också blivit långt färre sedan Västra Götalandsregionens tillblivelse, men fortsatt syns en skillnad i förutsättningar för bekväm och enkel långpendling. Arbetet med att minska antalet arbetsmarknadsregioner ska fortsätta. Kollektivtrafikförsörjning och landsbygdsutveckling ska hållas samman för att fler ska kunna resa till jobb och studier från alla delar av regionen.

## **Omstart för kollektivtrafiken**

Pandemins effekter för kollektivtrafiken har varit påtagliga. Människors resande och pendling ändrades drastiskt under våren 2020. För 2022 är det viktigt att fortsatt kraftsamla för att säkerställa en bra, effektiv och kundanpassad kollektivtrafik som möter resenärernas krav på komfort, snabbhet och tillgänglighet i hela regionen. Det är en utmaning att klara samma nivå på kollektivtrafiken som före pandemin. Samtidigt har Västtrafik fått många nya erfarenheter som kan tillgodogöras under kommande år. För att möta de ekonomiska utmaningarna kan alternativa finansieringsalternativ vara en möjlighet som exempelvis tredjepartsförsäljning eller en evenemangsavgift.

År 2021 var det första året med det nya zonsystemet. Det var en stor förändring vilken syftade till att knyta samman regionens gemensamma arbetsmarknad. Innan vi uppnått ett nytt normalläge för kollektivtrafiken i spåren av covid-19 är det svårt att göra en korrekt bedömning av det nya zonsystemets effekter. Därför är det viktigt med fortsatt dialog kring nya resvanor, resbehov och uppföljning kring hur det hållbara resandet kan öka i hela Västra Götaland.

Arbetet med omstarten för kollektivtrafiken som inleddes under 2021, började med en förnyad dialog med Västra Götalands invånare kring hur deras nya resvanor och behov av kollektivtrafik såg ut i ett samhälle som i större utsträckning är anpassat efter digitaliseringens möjligheter. Den här dialogen kommer att fortsätta under 2022.

År 2021 antogs även ett nytt Trafikförsörjningsprogram som har det fortsatta målet att öka andelen hållbara resor med den långsiktiga ambitionen om att alla resor ska vara hållbara. Fram till år 2025 är målet att återta den samlade andelen resor med kollektivtrafik, cykel och gång så som den såg ut innan coronapandemin, samt att återta kollektivtrafikens marknadsandel kontra bilen, så som den var innan pandemin.

Den starka utvecklingen mot ändrade resvanor med fler som nyttjar kollektivtrafiken måste återtas när pandemin har klingat av och vi behöver samordna samhällssubventionerade transporter samt effektivisera utbudet kring rusningstiderna. Arbetet med att införa takttidtabell för att uppnå synkronisering mellan trafikslagen ska fortsätta. Detta är särskilt viktigt i områden med gles trafik. Dessutom behövs snabbare restider inom stadstrafiken i Göteborgsområdet och planeringen av metrobuss ska fortgå. Utvecklingen för elektrifieringen samt autonoma fordon i transportsektorn ska fortsätta samtidigt som forskning och utveckling av nya hållbara alternativ ska uppmuntras.

Ytterligare en satsning inom kollektivtrafiken år 2022 är ett sommarerbjudande för att främja turismen i vår region. Ett tillskott till Västtrafiks biljettutbud som är extra viktigt i dessa tider. Det kommer att underlätta för både lokalt och klimatsmart turistande, stärka den lokala besöksnäringen och ge människor en möjlighet att upptäcka och uppleva Västra Götaland.

## **Åtgärda infrastrukturbehoven i Västsverige**

Västra Götaland är en industriregion med stor nationell betydelse. Beslut om nationella investeringar i Västra Götalands infrastruktur är avgörande för hela Sveriges utveckling och konkurrenskraft.

Västra Götalandsregionens utvecklingsarbete ska fortsätta med inriktningen att knyta samman länet. Arbetsmarknadsregionerna ska bli färre, stad och land ska knytas samman, fler ska ha närmare till jobb och studier utan att behöva flytta. För detta krävs goda kommunikationer och en infrastruktur som underlättar såväl pendling som distansarbete.

## **Fortsätt det kontinuerliga arbetet med infrastrukturprioriteringar**

Västra Götalands utveckling är starkt beroende av goda kommunikationer för gods och persontrafik över länsgränserna, inom Europa och internationellt. Väsentligt för en positiv utveckling är Göteborgs hamn, goda tågförbindelser och flygplats med järnvägsförbindelse. Ett samlat arbete för att satsa på järnvägen, såväl för godstransporter som för persontrafik, pågår kontinuerligt i ett samarbete mellan Västra Götalandsregionen och de fyra kommunalförbunden. Under 2021 har arbetet handlat om att revidera regional och nationell plan samt att långsiktigt bilda opinion för viktiga infrastrukturinvesteringar i Västra Götaland.

Under 2022 kommer förutsättningarna för perioden fram till år 2033 att klargöras. Oavsett besked om nivå på infrastrukturmedlen kommer behovet av att arbeta med infrastrukturprioriteringar och ökad nationell förståelse för västsvenska behov att vara stora.

Järnvägen fortsätter att vara grunden i ett hållbart transportsystem för både personer och gods. Men det krävs stora investeringar för att öka järnvägsnätets kapacitet och flytta över transporter från väg till järnväg. Det sätter fokus på förmågan att hitta nya finansieringslösningar och att länets kommuner och Västra Götalandsregionen fortsatt står enade i att prioritera investeringar i infrastruktur.

Infrastruktur och kollektivtrafik måste effektiviseras och moderniseras för att långsiktigt upprätthålla och utveckla ett robust trafiksystem. De resurser som finns för infrastruktur i Västra Götaland ska nyttjas klokt och även steg 1- och 2-åtgärder ska ingå i ett hållbart och effektivt transportsystem. Ett välfungerande vägnät i hela Västra Götaland behövs för att alla invånare i länet ska kunna ta del av tillväxten. Därför behövs en helhetssyn på infrastrukturplanering och kollektivtrafikutbyggnad.

### **Fortsätt lyfta fram Boråsbanan, Västra Stambanan och Oslo-förbindelse**

Västra Götalandsregionen behöver fortsätta arbeta för såväl nya järnvägar som upprustning av de järnvägar som finns i dag. Ny stambana Göteborg – Stockholm med första etapp Göteborg – Borås beräknas komma igång under 2020-talet och Västra Götalandsregionen ska fortsätta ha ett starkt fokus på dessa insatser.

Viktigt är också satsningar på Västra Stambanan, med i första hand fyrspår Göteborg – Alingsås. Behovet av järnvägsdepåer måste tillgodoses i infrastrukturplaneringen. Västra Götalandsregionen bör fortsätta främja samarbete mellan norska och svenska intressen så att behovet av järnvägsförbindelsen till Norge (Oslo – Göteborg) kan få ökat gehör. Sträckan är den enda som är utpekad för möjlighet till EU-finansiering vilket torde vara en fördel i samtalen med staten.

### **Utveckla stråktänkande och fokus på hela resan**

Västra Götaland har olika infrastrukturbehov i olika delar av länet. I de större städerna är trängsel och utsläpp stora problem och fler behöver gå, cykla och åka kollektivt. Cykelpotentialstudien visar också att det finns stor potential för cykeltransporter på landsbygden och i mindre orter, där väl fungerande finmaskigt vägnät samt fungerande cykelvägar är viktigt. Det är betydelsefullt att se över hela resandekedjan och möjliggöra ett hållbart resande i hela Västra Götaland. Stråktänkande och jämna flöden i trafiken utan flaskhalsar är ett viktigt förhållningssätt.

### **Delmål 2028 ska fullföljas med sikte på Målbild 2035**

Målbild Tåg 2035 har utökats med sju nya stationslägen och regionen fortsätter förbereda dessa ihop med berörda kommuner. Samtidigt som arbetet med fler stationslägen pågår ska fler tvärförbindelser med busstrafik och förbättrad järnvägskapacitet fortsätta i enlighet med

målbild tåg 2035, med delmål 2028. Syftet med det senare är att tydliggöra kostnader för infrastruktur, trafikering och effekter på resandet i det storregionala kollektivtrafiksystemet fram till år 2028. Det handlar också om att tillsammans med näringslivet få fler att ställa om till ett hållbart resande.

### **Arbetet med slussar och sjöfart intensifieras**

Sjöfarten med Göteborgs hamn, kustsjöfart och inlandssjöfart är av stor strategisk betydelse för Västra Götalands utveckling och är av nationellt intresse, liksom järnvägs- och väganlutningar till hamnarna. Investeringar i slussar och muddring i Göteborgs hamn är nödvändiga för Sverige som nation och viktigt för hela Västra Götaland. Satsningen på slussarna i Trollhättan och Lilla Edet går nu in i en mer intensiv fas i syfte att ha nya slussar på plats innan de gamla är uttjänta.

### **Elektrifiering och laddinfrastruktur är högaktuellt**

Förstärkt och väl utbyggd elinfrastruktur, med robusta elsystem och elförsörjning till laddinfrastruktur, krävs och ska beaktas i infrastrukturplaneringen. Detta är en förutsättning för att kunna möta transportsektorns utveckling mot fossilfrihet. Det innebär såväl elinfrastruktur till bussdepåer som annan laddinfrastruktur i samhället.

### **Knyt samman regioncentra och fortsätt bygga cykelvägar**

För Västra Götalandsregionen är det ett uttalat mål att knyta samman tätorterna bättre och snabba upp stadstrafiken. Även bättre förbindelser till regioncentrum i grannlän och grannländer efterfrågas och tåget ska fungera som ryggrad när det gäller invånarnas pendlingsresor. Antalet tågresor i Västra Götaland har mer än fördubblats de senaste 20 åren. Det finns en stor potential för att avlasta vägnätet och ytterligare öka tågresandet i framtiden. Satsningen på det finmaskiga vägnätet på landsbygden samt regional cykelplan, för att möjliggöra vardagscykling längs regionala vägar, ska fortsätta.

### **Satsa på godsstrategin och de fossilfria transporterna**

Strategin för en fossiloberoende region i Västra Götaland innebär en 80-procentig minskning av koldioxidutsläpp till år 2030 jämfört med 1990 års nivå. Utmaningen är att hantera ökade godsmängder samtidigt som koldioxidutsläppen ska minska. Målen kommer med beslutade styrmedel inte att nås om nuvarande inriktning består. Tvärtom förväntas godstransporter med lastbil att öka fram till år 2030. Västra Götalandsregionen har en viktig roll för att driva på för att få fram ny teknik och strategiska utvecklingsprojekt för effektivare godstransporter ihop med fordonstillverkare, speditörer och forskare. Bristande rådighet över investeringar och underhåll på järnväg och väg utgör en utmaning för att möta de ökande koldioxidutsläppen. Västra Götalandsregionen ska intensifiera arbetet med att genomföra Godsstrategin, för att stärka förutsättningarna för logistik och godstransporter. En utveckling av infrastrukturen i hela Västra Götaland är nödvändig för minskad klimatpåverkan och för att arbetsmarknadsregionerna ska fungera.

## Bredband och fysisk planering

Utvecklingskraft bör eftersträvas i alla delar av Västra Götaland. Strävan är goda förutsättningar att bo och leva i alla delar av regionen. Om alla delar växer så minskar klyftan och resurserna av arbetskraft, bostäder och företagsetableringar tas tillvara. De flesta kommuner växer i länet men trots det finns utmaningar kring attraktivitet och bristande känsla av delaktighet.

Samhället ställer om i allt snabbare takt och utmaningen är att möta denna utveckling med nya kompetenser, särskilt inom digitalisering, automatisering och artificiell intelligens. Erfarenheten av pandemin är att digitaliseringen har påskyndats kraftigt. Teknikskiftet är i huvudsak en positiv utveckling, samtidigt som utmaningen är att ställa om kompetensen så att människor är rustade att möta den nya arbetsmarknaden. Kompetenser behöver förnyas och människor behöver möjligheter för att ställa om.

Infrastrukturprioriteringar och kollektivtrafikutbyggnad hindras ibland av geografiska och administrativa gränser. Arbetet med Strukturbild Västra Götaland har påbörjats för att sätta kollektivtrafik, infrastruktur och bebyggelseplanering i en helhet för att gemensamt nå en mer hållbar utveckling. Det ska byggas upp en gemensam kompetens inom regionen och skapas tillit mellan olika aktörer.

Under de senaste två åren har en dialog förts mellan Västra Götalandsregionen och kommunerna samt med den statliga nivån om formerna för fysisk planering i framtiden. Arbetet hittills har i hög grad byggt på frivillighet och ett viktigt arbete med en strukturbild för Västra Götaland håller på att ta form. Om detta arbete ska stärkas upp av att Västra Götaland blir ett planförbund för fysisk planering är ännu oklart, men om kommunerna är positiva kan frågan komma att aktualiseras och ta steg framåt under 2022.

## Kultur för ökad inkludering, bildning och tillit

Kulturen och det fria ordet har stor betydelse för att ett samhälle ska kunna växa och bevara demokratin, men också för att Västra Götaland ska utvecklas som en ledande kunskapsregion och som en region för alla. Ett starkt kulturliv och rika möjligheter till bildning bidrar till att stärka delaktigheten och tilliten i samhället. Ett socialt hållbart samhälle tål påfrestningar, är anpassningsbart och förändringsbenäget. Insatser på området ska bidra till att göra Västra Götaland till ett robust och sammanhållet samhälle.

## Ett levande kulturliv i hela Västra Götaland

Kulturstrategin styr, tillsammans med regionfullmäktiges årliga budget, Västra Götalandsregionens satsningar inom kulturområdet 2020–2023. Kulturstrategin fungerar som vägledning för de organisationer och kulturutövare som möjliggör och utvecklar kulturen i länet. Strategin samspelar med Västra Götalandsregionens övergripande styrdokument för visionen om ett gott liv i Västra Götaland. Under planperioden kommer en ny kulturstrategi, som börjar gälla från 2024, att arbetas fram.

Kultur har ett egenvärde och ska vara en obunden kraft med yttrandefriheten som grund. Från politiskt håll är inte uppgiften att styra utbudet utan att ge kulturlivet bästa möjliga förutsättningar att växa fritt. Kulturen ska nå och angå alla invånare. Västra Götalandsregionen ska, med utgångspunkt i mänskliga rättigheter, arbeta för ett kulturliv som präglas av jämlikhet, jämställdhet och interkulturell dialog. Genom en bra bredd uppmuntras utvecklingen av en god spetsverksamhet och genom spets stimuleras breddverksamhet. De är varandras förutsättningar.

### **Kultur knyter samman Västra Götaland**

Västra Götalandsregionen har en viktig roll i att inspirera till och understödja samverkan mellan den kulturella infrastrukturens olika aktörer. Kulturen bidrar som en kraft för attraktivitet, delaktighet och samhällsutveckling regionalt och kommunalt. Västra Götalandsregionen ska genom samordnande initiativ sträva efter att de kommunala kulturverksamheterna utvecklas.

Kulturella mötesplatser stimulerar till kreativitet och förnyelse av kulturlivet. Inte minst behöver fler mötesplatser för äldres och ungdomars kulturutövande och kulturkonsumtion skapas. Kulturen, där civilsamhället är en viktig aktör, är betydelsefull för att skapa gemenskap och sammanhållning samt stärker den personliga utvecklingen. Den ger möjlighet till upplevelser, sprider bildning och stärker välbefinnandet. En bred delaktighet i kulturlivet är också en viktig del i det proaktiva arbetet för att stärka den psykiska hälsan. Därför är det viktigt att alla, redan i tidiga åldrar, kan delta i kulturlivet som skapare, publik och deltagare.

Kulturlivet har ett stort behov av en återhämtning. Denna sammanfaller med en ny stödform som kulturnämnden inför år 2022 – verksamhetsstöd som blir ett treårigt och är för såväl arrangörsverksamhet, producerande verksamhet och resurs- och stödstrukturer. Kulturnämndens ram tillförs medel under år 2022 för detta ändamål.

Genom tätt samarbete mellan det offentliga, det privata och civilsamhället, däribland det fria kulturlivet, blir kulturen starkare. Civilsamhället har en stor variation av verksamhets- och organisationsformer och kan därigenom främja ökat deltagande i kulturlivet på områden dit etablerade institutioner och marknadskrafter inte når.

Västra Götalandsregionens egna kulturverksamheter ska vara föredömen i arbetet för att utveckla konst och kultur. Västra Götalandsregionens största kulturinstitutioner, såsom GöteborgsOperan, Göteborgs Symfoniker, Film i Väst, Regionteater Väst, har gott renommé och erbjuder ett variationsrikt utbud av hög kvalitet. Det är av stor vikt att arbetet som bedrivs inom dessa institutioner, för att nå nya publikgrupper, fortsätter att utvecklas.

### **Främja innovationer inom kulturektorn**

Svallvågorna av covid-19-pandemin har ställt kulturverksamheter och kulturaktörer inför stora utmaningar. Samtidigt har nya lösningar, arbetssätt och format även inneburit en kreativ utveckling. Västra Götalandsregionen ska främja ett utökat användande av digitala lösningar

för att bidra till ett brett deltagande och ett robust kulturutbud i länet. I detta arbete ska kulturutbudet utanför de större städerna fortsatt vara i fokus. Regionen ska verka för att utveckla och tillgängliggöra verksamheten i mötes- och samlingslokaler genom digitala möjligheter. Även insatser som främjar digital delaktighet inom kulturlivet ska understödjas.

Arbetet för att stärka möjligheterna för mindre orter och landsbygd att utvecklas genom kulturella och kreativa näringar ska fortsätta. Västra Götalandsregionen ska främja förutsättningar för kreativt skapande, relevant forskning och innovativa metoder inom kulturområdet. Kreativa kluster och produktionsplatser där nya idéer och samarbeten kan uppstå är en förutsättning för konstnärlig verksamhet.

I budget för år 2022 riktas en satsning på digitalisering av mötes- och samlingslokaler. Målet är att främja nya lösningar, arbetssätt och format inom förenings- och kulturlivet.

I takt med att medieutbudet ökar blir det allt viktigare att kunna värdera och kritiskt granska text och bild. Västra Götalandsregionen ska fortsatt ta initiativ som syftar till att höja medie- och informationskunnigheten (MIK).

## **Kunskap för livslångt lärande**

Folkbildningen engagerar brett och skapar därmed goda förutsättningar för kultur och bildning med bredd och djup. Det är inte minst av betydelse att stärka samverkan mellan folkbildningen och regionala verksamheter inom områdena ofrivillig ensamhet, kultur och hälsa och integration.

Läsfärdighet och läsförståelse är grundläggande förutsättningar i barn och ungas utbildning. Litteraturens, kulturens, utbildningens och folkbildningens aktörer behöver tillsammans kraftsamla och ta ansvar för att skapa intresse och lust bland yngre för läsning och bildning.

En viktig uppgift för regionen är att arbeta för att stärka den interkulturella kompetensen. Det kan användas som verktyg för att erbjuda alla invånare möjligheter till delaktighet där de kan påverka beslut som berör deras vardag.

## **Fler ska fullfölja sina studier**

Fler ska fullfölja sina studier. Avslutade gymnasiestudier är en dörröppnare till ett jobb eller fortsatt utbildning. De har också en stark koppling till hälsa, där forskningen visar att de barn som klarar sina studier har en bättre chans att få en god hälsa och ett bättre liv. Västra Götalandsregionen ska fortsätta arbetet med Kraftsamling fullföljda studier. Tillsammans med kommunerna, BUP och ett flertal aktörer ska Västra Götalandsregionen fortsätta att skapa bättre förutsättningar för barn och unga att fullfölja grundskole- och gymnasieutbildning. Västra Götalandsregionen ska också aktivt bidra till att sprida goda exempel inom området.

## Ökat fokus på delaktighet och demokratins förutsättningar

Västra Götalandsregionen ska arbeta för att identifiera eventuella skillnader mellan grupper i exempelvis vårdkonsumtion, resande, deltagande i kulturlivet, lön, karriärutveckling och hälsa. Detta gäller såväl i de egna verksamheterna som utifrån invånarnas möjligheter till delaktighet och inflytande.

Ett viktigt uttryck för tilltron till samhället och demokratin är att invånarna i Västra Götalandsregionen nyttjar rätten att rösta. Ett högt valdeltagande är ett av de tydligaste tecknen på en väl fungerande demokrati.

## Social hållbarhet och mänskliga rättigheter förutsätter lika värde

Mänskliga rättigheter ska vara i centrum för Västra Götalandsregionens arbete. Som offentlig aktör har Västra Götalandsregionen också en skyldighet att upprätthålla dessa rättigheter samt att bidra till en socialt hållbar utveckling. I Västra Götalandsregionen ska alla åtnjuta lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning, könsidentitet, funktionsnedsättning, ålder, socioekonomisk status eller bostadsort. För att öka den sociala hållbarheten och möjliggöra ett robust samhälle, ska Västra Götalandsregionen fortsätta arbetet med att stärka sammanhållningen i samhället. Arbetet för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa ska fortsätta.

Västra Götalandsregionens nya Mål för social hållbarhet 2030 ska genomsyra alla dess verksamheter. Verksamheterna ska även ha möjligheten att samverka mellan varandra och sprida goda exempel för att ta vara på de kompetenser som finns.

Barnrättsarbetet har intensifierats i och med att barnkonventionen blivit lag. Politiken gör ständigt avvägningar i arbetet när principer om barns rätt kan tolkas olika. Beredningen för mänskliga rättigheter ska bidra med tolkning och tillämpning i vår egen verksamhet.

## Socialt företagande för en inkluderande arbetsmarknad

En viktig resurs i att möta flertalet av samhällsutmaningarna är genom det sociala företagandet. Sociala företag består av allt från start-up företag till aktörer inom den ideella sektorn. Den gemensamma drivkraften är att skapa innovativa lösningar på samhällsutmaningar. De sociala företagen arbetar för en inkluderande arbetsmarknad. Sociala företag kännetecknas av att deras affärsmässiga verksamhet är ett medel för att uppnå ett eller flera samhällsnyttiga mål. Västra Götalandsregionen har även en avgörande roll i att ta tillvara den drivkraft och de lösningar som det sociala företagandet tillför. Stödet till nyföretagande ska också spegla de sociala utmaningarna för att nå en hållbar tillväxt. Den sociala ekonomin och dess aktörer ska tydliggöras i regionens strategiska utvecklingsarbete och i genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin.

Den idéburna sektorn är liten, men viktig för den som står långt från den ordinarie arbetsmarknaden. Västra Götalandsregionen har nyligen påbörjat ett arbete med reserverade kontrakt inom upphandling för att idéburna organisationer ska kunna leverera enstaka



produkter och enklare tjänster. I samband med översynen av regionens egen inköspolicy under 2021 - 2022 bör det övervägas att fler sådana reserverade kontrakt ska kunna användas. Då bör det också klarläggas i vilken utsträckning som regionen kan använda reserverade kontrakt inom välfärdssektorn samt ses över andra möjligheter inom upphandlingar för att kunna inkludera fler som står långt ifrån arbetsmarknaden.

## **Tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård**

**Tillgänglighet  
Nära vård  
Psykisk hälsa  
Effektivitet  
Digitalisering  
Kompetensförsörjning**

### **Tillgänglig och effektiv hälso- och sjukvård**

Den medicinska utvecklingen inom hälso- och sjukvården har varit mycket framgångsrik sedan Västra Götalandsregionen bildades 1999. Samtidigt finns betydande variation i medicinska resultat inom regionen. Variationen visar att det finns ett gap mellan bästa tillgängliga kunskap och den praktiska vårdvardagen. En annan utmaning är de sociala skillnaderna i folkhälsa och att hälsan i vissa utsatta grupper inte utvecklats på samma positiva sätt som i befolkningen som helhet.

Svaret på utmaningar i form av dålig tillgänglighet och långa köer har historiskt varit att tillföra betydande ekonomiska resurser, liksom att öka antalet medarbetare. Trots resurstillskott på dryga sex procent årligen, till framförallt sjukhusen, är tillgängligheten fortfarande alltför låg och köerna alltför långa. Istället krävs omfattande insatser för att effektivisera och öka produktiviteten för att klara ekonomin i stort och förbättra tillgängligheten.

För att lösa problemen med dålig tillgänglighet behöver en rad reformer genomföras för att lösa de i huvudsak organisatoriska systemfel som dagligen drabbar patienter i form av långa köer och personalen i form av en dålig och stressig arbetsmiljö. Lösningarna finns i stor utsträckning på varje sjukhus, inom varje verksamhet eller på den enskilda vårdavdelningen. Detaljstyrningen av hälso- och sjukvården måste därför ersättas av tillitsbaserad styrning, där ansvar, makt och befogenheter att nå såväl ekonomiska som verksamhetsmässiga mål decentraliseras till första linjens chefer och deras medarbetare.

Det långsiktiga målet är att skapa en hälso- och sjukvård som ger ökat värde för patienten och samtidigt utnyttjar resurser effektivt. Detta förutsätter specifika sätt att mäta det värde som sjukvårdsinsatser skapar för den enskilde patienten liksom utvecklade metoder att mäta resursåtgång på patientnivå. Lika viktigt för att säkerställa en effektiv resursanvändning är att sjukhusen får likvärdiga förutsättningar. Ett arbete har inletts med att ta fram ett nytt ersättningsystem för införande efter 2024. Ambitionen är att det nya systemet ska ge bättre långsiktiga förutsättningar för regionens verksamheter.

Vårt samhälle i allmänhet och sjukvården i synnerhet har utsatts för stora påfrestningar till följd av pandemin. Stora resurser inom sjukvården har avsatts för att möta patienter som insjuknat i covid-19. Den belastning som pandemin både indirekt inneburit, med bland annat sjukskrivningar bland personal, liksom direkta effekter, genom det ökade trycket på de verksamheter som fått hantera covid-19 patienter, har inneburit höga påfrestningar för den personal som varit på plats. Andra behov har fått stå tillbaka, vilket bland annat fått längre köer och väntetider till första besök och behandling inom specialistvården som följd. Under förutsättning att de akuta påfrestningarna till följd av covid-19 kan minska under 2021, kommer de kommande åren till stora delar att präglas av ett arbete för att återställa hälso- och sjukvården till ett mer normalt läge. De mål och visioner som behandlas i denna budget måste därför ses på längre sikt än det enskilda budgetåret.

## **Omställningen av hälso- och sjukvården**

Det övergripande målet för hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen är att erbjuda en tillgänglig hälso- och sjukvård som är sammanhållen, patientsäker och av högsta kvalitet, samt som alltid utgår från den enskilde patientens behov och erfarenheter. För att nå målet krävs en omställning av vården för att bättre möta patienternas behov och skapa mesta möjliga värde av de tillgängliga resurserna. Genom sitt beslut om en strategi för hälso- och sjukvårdens omställning har regionfullmäktige skapat ett ramverk för hur Västra Götalandsregionen under planperioden ska möta beskrivna utmaningar och behov av reformer. Strategin förutsätter ett långsiktigt arbete, präglad av uthållighet, där alla nämnder och styrelser fokuserar på att genomföra och följa upp arbetet med omställningen.

Omställningen av vården i Västra Götalandsregionen delas in i fyra övergripande områden som bland annat har stöd i två statliga utredningar, Effektiv vård (SOU 2016:2) och Träning ger färdighet – Koncentrera vården för patientens bästa (SOU 2015:98), samt i den nationella visionen för e-hälsa 2025.

## **Utveckla den nära vården**

Vård som patienten behöver ofta ska finnas nära. I den nära vården ingår vård inom primärvården, tandvården samt öppen specialiserad vård och som erbjuds utanför de stora akutsjukhusen, mindre sjukhus, på distans, i patientens hem eller i andra öppna

vårdformer. Närsjukhusen ska utgöra en bas för konsultverksamheten från specialistvården till de kringliggande vårdcentralerna i närområdet. Det samordningsansvar som finns i den nära vården för patientens hela hälso- och sjukvårdsbehov ska utvecklas.

### **Koncentrera vård för bättre kvalitet och tillgänglighet**

Specialiserad vård som invånarna behöver sällan ska koncentreras till färre platser för att säkra kvalitet, patientsäkerhet och ökad effektivitet. Detta innebär att sjukhus utan akutmottagning dygnet runt kommer att få ökade planerade volymer och tydliga profiler. Både den akuta och den planerade vården behöver koncentreras så att varje behandlare och team har tillräckligt stora volymer för att upprätthålla kvalitet och patientsäkerhet. För att klara detta behöver snäva lokala perspektiv stå tillbaka för det regionala perspektivet, där Västra Götalandsregionen ses som en enhet där patienter ibland tas omhand på det närliggande sjukhuset och ibland på andra sjukhus i Västra Götaland.

### **Fortsatt utveckling av digitala vårdformer och tjänster**

Pandemin har påskyndat utvecklingen av digitala arbetsformer samt användandet av digitala vårdformer och tjänster vilket ska tas till vara för fortsatt utveckling. Digitaliseringens möjligheter ska användas för att ge invånarna en trygg och säker vård som ökar delaktigheten och tillgängligheten samt ger medarbetarna en attraktivare arbetsplats.

### **Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling**

Vid jämförelser av medicinska kvalitetsmått med övriga regioner framgår det att Västra Götalandsregionen behöver förbättra sitt kvalitetsarbete för att uppnå samma resultat som de bästa regionerna. Det behövs därför ett fortsatt systematiskt arbete med lokal verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar inom varje verksamhet. Med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och förbättringar ska medarbetarnas kompetens och vilja att utveckla hälso- och sjukvården tillvaratas. Sjukvårdens chefer och medarbetare ska ges tid, kunskap och redskap för att arbeta med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling i syfte att kunna erbjuda högre medicinsk och patientupplevd kvalitet i en bättre organisation.

## **Effektivitet**

### **Använd vårdens resurser på bästa sätt**

Den höga kostnadsutvecklingstakten som präglat hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen de senaste åren ser nu ut att ha brutits. För att klara omställningsarbetet och framtida utmaningar, i form av ett ökat vårdbehov och svårigheter att rekrytera fler medarbetare, behöver arbetet för att nå en ökad vårdproduktion i förhållande till satsade medel fortsätta.

Under planperioden uppskattas att regionens totala läkemedelskostnader ökar med sex procent årligen. I denna prognos ingår inte ökade kostnader för avancerade cell- och generapier. Likaså ökar kostnaderna för medicintekniska produkter i vardagsmiljö. För att klara dessa kostnadsökningar måste det effektiviseringsarbete som dagligen pågår inom sjukvården fortsätta.

Som ett led i omställningsarbetet ska delar av den planerade vården på akutsjukhusen flyttas ut till närsjukhus eller andra specialistmottagningar. Detta görs för att skapa effektivare produktionsenheter och ge akutsjukhusen större möjlighet att fokusera på de patienter som behöver akutsjukhusets resurser. De redan beslutade omflyttningarna av vård i Göteborgsområdet ska genomföras.

Primärvården ska vara den naturliga ingången för personer i behov av vård. Därför ska den offentligt finansierade primärvården få ett utökat uppdrag, liksom en utökad finansiering, vilket måste balanseras med minst motsvarande minskade behov av sjukhusbaserad vård. En utökad läkarsamverkan med kommunernas äldreboenden blir en viktig del i detta arbete. Här har Närhälsan och Regionhälsan en viktig uppgift och ska i hela länet verka för en jämlik vård med förbättrad kvalitet och patientnöjdhet.

Ytterligare ett steg i omställningsarbetet är att den specialiserade vården ska koncentreras till färre utbudspunkter till förmån för ökad kvalitet. Det är viktigt att vårdpersonal inom exempelvis opererande specialiteter har tillräckligt stort patientunderlag för att de ska kunna upprätthålla nödvändig kompetens, för att på så sätt ligga i framkant.

Patienten ska ha möjlighet att vända sig till den vårdinrättning som har kortast köer. Sjukhusen behöver säkerställa sina planeringsprocesser för att redan vid remissens ankomst antingen ge patienterna en tid för besök eller behandling inom vårdgarantins gräns eller, när så inte kan ske, hänvisa till annan vårdgivare med bättre tillgänglighet. Under pandemin har viktiga steg tagits i detta arbete och det därför viktigt att de nu uppbyggda flexibla och transparenta system för flytt av vård och ersättning upprätthålls även efter pandemin.

Det viktigaste arbetet för att skapa en verksamhet där resurserna används på rätt sätt sker lokalt. Detaljstyrningen av vården behöver därför minskas till förmån för en tillitsbaserad styrning, där initiativ från chefer och deras medarbetare välkomnas i större utsträckning än idag. Ett led i detta är den införda administrativa prövningsrätten, där anställda kan ifrågasätta arbetssätt och rutiner som de upplever som ineffektiva, kontraproduktiva och kostnadskrävande.

Uteblivna besök som är planerade leder till höga och därmed onödiga kostnader för hälso- och sjukvården. Genom ett utvecklat system för kallelser, påminnelser och avgifter kan antalet patienter som uteblir minskas.

## Tillgänglighet

### Tillgängligheten måste öka

God tillgänglighet till hälso- och sjukvård är en av Västra Götalandsregionens viktigaste frågor. Alla invånare ska få både den akuta och planerade vård de behöver i rätt tid. En väl fungerande primärvård är en förutsättning för att nå dit. Arbetet med att stärka tillgängligheten till primärvården ska fortsätta. Ett viktigt steg är reformen för fast läkarkontakt som genomförde under 2020. Reformen innebär att vårdcentraler som kan erbjuda sina patienter en fast läkarkontakt premieras. Detta är också ett sätt att främja en rimlig arbetsbelastning för personalen, där varje enskild läkare får ett begränsat uppdrag. Målet är att alla invånare ska erbjudas en fast läkarkontakt inom fem år. Redan nu har drygt 85 procent av vårdcentralernas patienter en fast läkarkontakt.

Ett annat viktigt verktyg för att öka tillgängligheten och skapa en mer effektiv vård som kommer fler till gagn är digitalisering av både arbetssätt och vårdutbud. Köerna till den specialiserade vården är för långa. Dessutom har den pågående pandemin under 2020 tvingat vården till svåra men nödvändiga prioriteringar, vilket bidragit till ytterligare förlängning av köerna. Därför måste arbetet för kortare köer och förbättrad tillgänglighet intensifieras. Detta kommer att kräva betydande insatser och resurser under hela planperioden. För att ytterligare öka incitamentet till att korta vårdköerna införs en prestationsbaserad ersättning till sjukhusen. Hur stora insatserna för att korta köerna kan bli är avhängigt hur situationen kring pandemin utvecklas och vilka resurser som därmed kan frigöras.

Nyttjandegraden av befintliga operationssalar är idag i genomsnitt drygt 50 procent och den måste öka. Arbetet med att öka nyttjandegraden av regionens operationssalar behöver trappas upp, vilket till exempel kan innebära att operationssalar med låg nyttjandegrad hyrs ut eller att sjukhusen själva ökar sin nyttjandegrad rejält.

Oavsett var man bor i länet ska man uppleva en god tillgänglighet. För att på ett bättre sätt garantera tillgängligheten till vård i Västra Götalands geografiska ytterkanter behöver samverkan med grannregioner, liksom med Norge, fördjupas. Öppettider och sjukvårdens struktur och lokaler ska vara anpassade efter de behov som finns. Dagens system med drygt 20 jourmottagningar behöver därför ses över. Vårdcentralerna ska ta ett större ansvar för primärvårdens brådskande uppdrag för att bättre svara upp mot invånarnas behov, vilket innebär att antalet jourcentraler bör kunna reduceras.

Antalet överbeläggningar på regionens sjukhus måste minska. Det krävs ett fortsatt utvecklingsarbete på sjukhusen med fokus på att skapa fler tillgängliga vårdplatser. Men det krävs också utvecklad samverkan mellan primärvård, kommuner och sjukhus. De goda erfarenheterna från pandemin av att arbeta som en sammanhållen region som nyttjar resurserna gemensamt måste tas tillvara i detta arbete. Det finns också flera

goda exempel på sådant arbete, till exempel för att möjliggöra tidigare hemgång för utskrivningsklara patienter, som behöver spridas till hela regionen. Tiden som medarbetare använder för direkta patientkontakter måste öka, utvecklingen av IT-stöd fortsätta och indikationer, remissrutiner samt rutiner för tidsbokning och uteblivna besök ses över.

Den prehospitala vården är en del av omställningen av hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen. Vårdens samlade resurser ska användas på bästa sätt för att vård sökande ska få rätt hjälp, i rätt tid och på optimal vårdnivå, oavsett om det gäller egenvård, kommunal hälso- och sjukvård, primärvård eller specialistsjukvård. Samordningen och den gemensamma planeringen över vårdgivar- och huvudmannagränser ska anpassas efter individens skiftande behov. En väg för ökad samverkan mellan vårdgivare är att använda sig av likvärdiga beslutsstöd och underlag, samt utvecklings- och samverkansarbeten som syftar till det. Detta behöver prioriteras.

Bättre flöden på akutmottagningarna kräver att bakomliggande service, såsom exempelvis vårdplatser och röntgenutrustning, finns tillgänglig. En kontinuerlig utveckling av arbetssätt krävs och ambulanssjukvårdens uttryckningstider måste kortas. Arbetet med att minska ambulanssjukvårdens uttryckningstider måste fortsätta och koncepten Samverkande sjukvård, I Väntan På Ambulans (IVPA), SMS-livräddare och single responder ska utvecklas vidare. Det är orimligt att vissa delar av Västra Götaland tvingas leva med det faktum att ambulansen kanske inte kommer i tid. För att få en effektiv och jämlik akutsjukvård behöver ambulansdirigeringen höja kvaliteten i utalarmeringen. Rätt insats på rätt plats i rätt tid ska genomsyra hela verksamheten.

### **En hälsofrämjande och förebyggande hälso- och sjukvård**

Västra Götalandsregionen har en viktig roll i det hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbetet genom sitt ansvar för hälso- och sjukvård, men även för sitt regionala utvecklingsansvar. Hälso- och sjukvården behöver utveckla och tillämpa evidensbaserade hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande metoder, integrerat i vårdarbetet. Västra Götalandsregionen behöver utveckla de digitala verktygen för att stärka det förebyggande folkhälsoarbetet och egenvården samt uppföljningen av till exempel fysisk aktivitet på recept (FaR) och hälsocoach online.

Forskningen visar att kulturupplevelser kan minska och förebygga ohälsa genom att ge en känsla av sammanhang och en bättre beredskap att möta sjukdomar, psykiska trauman och sociala problem. Västra Götalandsregionen ska arbeta för att öka det tvärssektoriella arbetet mellan kultur och hälsa för sjukdomsförebyggande och läkande processer. Västra Götalandsregionen bör i sitt förebyggande arbete se över hur hälsoundersökningar kan användas för att arbeta mer hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande, där sjukdomar som till exempel hjärt- och kärlsjukdomar upptäcks tidigare. Här kan inspiration hämtas från andra regioner, såsom till exempel Region Västerbottens arbete med hälsoundersökningar.

Västra Götalandsregionen har ett ansvar att förbättra arbetet med att motverka skillnader i hälsa och livsvillkor. Individer från socioekonomiskt svaga grupper samt flyktingar och nyanlända har en sämre hälsa än andra i befolkningen. Därför ska insatserna i dessa grupper ha hög prioritet.

Det förebyggande arbetet i den nära vården - genom vårdcentraler, barnvårdscentraler, ungdomsmottagningar, barnmorskemottagningar, familjecentraler och tandvårdsmottagningar - spelar en central roll. För att nå framgång i hälsoarbetet krävs en stärkt samverkan och ett kunskapsutbyte med kommuner, statliga myndigheter, utbildningssektor, näringsliv, det civila samhället samt i internationella sammanhang. Det behövs ett samlat folkhälsoarbete i hela regionen. En god folkhälsa ger ett mer motståndskraftigt samhälle, vilket inte minst har setts under covid-19-pandemin. Folkhälsoarbete är en viktig grund för att stärka människors hälsa men också för att minska sjukdomsburden och ojämlikhet i vården. Ett helhetsgrepp ska tas för att minska förekomsten av de riskfaktorer som bidrar mest till en ökad sjukdomsburden. Här är det inte minst viktigt att fortsätta arbeta med fullföljda studier, psykisk hälsa, hälsosam mat, fysisk aktivitet, suicidprevention, medborgardialog och föräldrastöd. Därtill ska folkhälsoarbetet aktivt motverka tobaksbruk, riskbruk av alkohol och droganvändning som är de riskfaktorer som främst bidrar till den samlade sjukdomsburden i Sverige.

En förbättrad och mer jämlik hälsa är en viktig strategisk framtidsfråga för hela Västra Götaland där grunden för arbetet ska vara de åtta nationella målområdena. Kopplingen mellan social hållbarhet och folkhälsa ska synliggöras och ett särskilt fokus ska ligga på de faktorer som påverkar barns och ungas livsvillkor. De allra första åren i livet är viktiga för en människas framtida hälsa. Därför är tidiga och förebyggande insatser grundläggande.

Gemenskap och sociala relationer är viktiga för vår hälsa och under de senaste åren har personer som lever i ofrivillig ensamhet ökat, vilket kan ha inverkan på både den psykiska och somatiska hälsan. Västra Götalandsregionen har tillsammans med kommuner och det civila samhället en roll i att se över hur vi kan vara en del i att minska den sociala ohälsan som genereras av ofrivillig ensamhet. Det förebyggande arbetet mot våld i nära relationer och psykisk ohälsa ska fortsätta. Västra Götalandsregionen ska fortsatt fokusera på ett systematiskt arbete med suicidprevention.

### **En sammanhållen hälso- och sjukvård**

En sammanhållen hälso- och sjukvård är särskilt viktig för patienter med kroniska somatiska och psykiatriska sjukdomar samt för de mest sjuka äldre. Det är i vården och omhändertagandet av dessa patientgrupper som hälso- och sjukvården har sina största brister idag. Dessa patientgrupper har ofta flera vårdgivare, många öppen- och slutenvårdstillfällen samt ett behov av kommunala omsorgsinsatser, vilket förutsätter en god samverkan mellan vårdens olika organisatoriska delar. Det är därmed viktigt att framför allt äldre och kroniskt sjuka med stort vårdbehov får en fast vårdkontakt eller vårdkoordinator. Ett större fokus på personcentrerat arbetssätt på alla vårdnivåer krävs för att öka den sammanhållna vården för patienten.



Arbetet med att skapa en sammanhållen hälso- och sjukvård underlättas av införandet av Framtidens Vårdinformationsmiljö (FVM). Den innebär att vården går från olika fragmenterade datastöd till en sammanhållen digital plattform med patientens process i fokus.

Genom ett bättre samarbete i vårdkedjan, i synnerhet mellan regionens vårdgivare och kommunerna, kan individen känna ökad trygghet och tillit. En utveckling av arbetssätt som flyttar vården närmare patienten, likt hemsjukvårdsläkare eller mobila insatser där vården erbjuds i patientens hemmiljö, ska stärka tillgängligheten och utveckla vården ytterligare. Under 2022 kommer "Färdplan Nära vård" implementeras i Västra Götaland. Färdplanen, som är gemensam för länets kommuner och Västra Götalandsregionen, beskriver målbild, förändrade arbetssätt och förutsättningar för utvecklingen av den nära vården.

Vi blir allt äldre och det kommer ställa högre krav på sjukvården i framtiden. Totalt förväntas andelen 65 år eller äldre öka från 19,6 procent av befolkningen år 2020 till 20,4 procent år 2025 och till 23 procent år 2040. Om 20 år är antalet invånare i Västra Götaland som fyllt 80 år 65 procent fler än idag. För att undvika felbehandlingar, onödiga akutinläggningar och långa sjukhusvistelser måste därför kunskapen om åldrandets sjukdomar öka inom primärvården.

## **På väg mot en personcentrerad hälso- och sjukvård**

Hälso- och sjukvården ska präglas av ett personcentrerat arbetssätt som innefattar ett normkritiskt synsätt. Det innebär att kvalitet framför allt ska definieras ur ett patientperspektiv. För att nå dit måste patienten bli mer delaktig i sin egen vård och kunna påverka hur vården utformas. För att stärka den patientupplevda kvaliteten ska nyckeltal som visar värdet för patienten användas i större utsträckning.

Hälso- och sjukvården ska vara värdebaserad och de insatser som sätts in ska skapa värde för patienterna. Kvalitet ska betonas framför kvantitet då hög kvalitet inte sällan innebär lägre kostnader. Idag varierar den medicinska kvaliteten inom primärvården stort mellan vårdcentralerna i regionen och flera ligger lång ifrån målet. Till exempel måste den medicinska kvaliteten av vården för kroniskt sjuka patienter förbättras.

Befolkningen blir allt äldre samtidigt som den psykiska ohälsan ökar. Detta ställer krav på vården som behöver anpassas för att klara de förändrade behoven. De satsningar som görs inom primärvården för att förbättra såväl den geriatriska kompetensen som förmågan att behandla patienter med psykisk ohälsa måste förstärkas ytterligare.

Genom digitaliseringens möjligheter ska regionen underlätta för patienterna att kunna informera sig om sin sjukdom och öka tillgängligheten till vårdservice digitalt. Likaså ska den mobila sjukvården fortsätta att utvecklas där akutbedömningar, slutenvårdsuppgifter och sjukvård på primärvårdsnivå i högre grad än idag utförs i hemmet. Vårdprocesserna ska utformas utifrån kunskap om sjukdomsförloppet och en

helhetssyn på patientens behov. En patient ska inte behöva känna av organisatoriska gränser där vård fördröjs på grund av att olika vårdnivåer tvistar om vem som bär ansvaret. En god vårdplaneringsprocess är av stor betydelse för att uppnå dessa mål. Därför är arbetet med att utveckla väl fungerande vårdkedjor mellan olika vårdnivåer och huvudmän prioriterat.

Kommunerna är tillsammans en större aktör än Västra Götalandsregionen i den nära vården. Därför måste utvecklingen av den nära vården göras tillsammans, inte var för sig. Som ett led i att skapa ett mer ordnat omhändertagande för patienter som är i behov av både sjukhusvård, primärvård och kommunal hälso- och sjukvård måste fler samordnade individuella planer (SIP) upprättas. Det skapar en ökad tydlighet rörande ansvarsfördelningen för alla inblandade parter och förhindrar att enskilda patienter ramlar mellan stolarna. Inte minst är det ett viktigt verktyg när patienter som anses medicinskt färdigbehandlade ska omhändertas av den kommunala hälso- och sjukvården.

Det är viktigt att fortsatt ha fokus på en sammanhållen vårdkedja för kvinnosjukvård samt mödra- och förlossningsvård. Detta kan ske genom att bland annat främja olika evidensbaserade metoder och driftsformer i förvaltningarna som ger ökad kontinuitet och inflytande för kvinnan över sin vård. Arbetet med att minska förlossningsskador ska intensifieras och tillgängligheten till eftervård ska förbättras.

Det behövs tidiga och förebyggande insatser för att ge barn och unga förutsättningar för ett friskare och hälsosammare liv. De första åren i livet börjar redan under graviditeten där insatser vid behov ska erbjudas och kan så fortsätta under spädbarn- och småbarnstiden. De förebyggande och behandlande insatser som görs tidigt i barns liv skapar stora värden för framtida hälsa. Utredning och behandling ska erbjudas jämlikt över Västra Götaland utifrån behov och inte beroende på bostadsort.

Västra Götalandsregionen ska fortsätta stärka den nära somatiska och psykiatriska specialistvården för barn och ungdomar och samordna insatser för barn med störst behov. För de barn inom barn- och ungdomsmedicinska och barn- och ungdomspsykiatriska mottagningar, som har flera vårdkontakter, måste verksamheternas koordinerande roll tydliggöras.

## **En förbättrad psykisk hälsa**

Västra Götalandsregionen ska säkerställa att personer med psykisk ohälsa, psykisk sjukdom eller psykisk funktionsnedsättning ska ha tillgång till en jämlik, kunskapsbaserad, säker vård och omsorg av god kvalitet.

För att kunna erbjuda hjälp på ett bättre, snabbare och enklare sätt ska ungdomar och vuxna erbjudas en fast kontaktperson i ett tidigt skede i kontakten med psykiatrin. Tillgängligheten ska förbättras genom att bland annat utveckla möjligheterna för

internetbaserad KBT för både barn, ungdom och vuxna. Övergången mellan barn- och ungdomspsykiatri till vuxenpsykiatri måste säkerställa att tidigare kunskaper och vårdinsatser inte går förlorade, så att en fortsatt god vårdkvalitet kan upprätthållas.

Västra Götalandsregionen har tillsammans med kommuner och det civila samhället en roll i att se över hur vi kan vara en del i att minska den sociala ohälsan som genereras av ofrivillig ensamhet. Här kan folkhälsoråden spela en viktig roll.

### **Första linjens sjukvård och ökad tillgänglighet**

Arbetet med en tillgängligare vård för personer med psykisk sjukdom och psykisk ohälsa ska fortsätta vara ett prioriterat område. För att öka tillgängligheten behöver arbetet med första linjens sjukvård för psykisk ohälsa fortsatt förstärkas, där den naturliga ingången ska vara 1177, vårdcentralen, rehab- och ungdomsmottagningarna. Genom att arbeta utifrån principen om vård på rätt vårdnivå avlastas den psykiska specialistvården för patienter i behov av specialistvård och samtidigt förbättras förutsättningarna för dem vars vårdbehov kan mötas inom primärvården.

Det har varit särskilt angeläget med en sådan förstärkning för barn och unga där vårdens resurser idag inte klarar av att möta behovet. Det har också varit viktigt att säkerställa att primärvården ska kunna omhänderta patienter med lättare psykisk ohälsa på ett bättre sätt, och därmed minska trycket på barn- och ungdomspsykiatri och vuxenpsykiatri. Satsningen “ungas psykiska hälsa” (UPH) har efter redovisat goda resultat nu införlivats i krav- och kvalitetsboken och därför förväntas nu en ökad tillgänglighet för unga med psykisk ohälsa i hela Västra Götaland. Det förbättringsarbete som är påbörjat avseende primärvårdens omhändertagande av psykisk ohälsa ska fortsätta, där digitala verktyg kommer att spela en allt viktigare roll.

### **En psykiatrisk vård som bygger på kunskap**

Kraftfulla och långsiktiga satsningar ska göras på kompetensförsörjning av flera personalgrupper inom psykiatri. Inom heldygnsvården ska evidens, kompetens, bemötande och vårdmiljö förbättras. Medarbetare ska ha de bästa förutsättningarna för att alltid kunna arbeta utifrån den mest aktuella kunskapen och tillämpa de lämpligaste behandlingsmetoderna. Generellt behöver kunskapen kring NPF-diagnoser (Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar) öka, syftandes till att uppnå ett bättre bemötande för dessa grupper inom alla regionens verksamheter.

Samverkan mellan patienter, närstående och vårdinstansen behöver utvecklas för att möjliggöra att patientens inflytande över sin egen vård stärks. Den kroppsliga hälsan hos patienter inom specialistpsykiatri ska fortsatt främjas, med målet att öka medellivslängden för de som har samsjuklighet.

Regionen måste förbättra sin missbruksvård. Viktiga steg har tagits i form av utveckling av LARO-verksamheter och sprututbytesmottagningar, men trots det är dödligheten

kopplat till narkotikamissbruk fortsatt hög i Västra Götaland. Valda åtgärder och insatser ska grunda sig på evidensbaserad kunskap och best practice.

## Digitalisering

### På väg mot framtidens vårdinformationsmiljö

En av de viktigaste utmaningarna inom sjukvården är att skapa en väl fungerande och integrerad informationsmiljö. Digitaliseringen berör hela hälso- och sjukvården och omställningen förutsätter nya arbetssätt vilket i sin tur kräver tydliga mål i förändringsarbetet och ekonomisk uthållighet. En moderniserad informationsmiljö utgör en viktig faktor för att åstadkomma en personcentrerad vård, hälsoförbättringar och ökad effektivitet genom bättre beslutsstöd för medarbetare såväl som förutsättningar för kommunikation mellan vården och patienten. Västra Götalandsregionen behöver samordna arbetet och öka takten i digitaliseringsarbetet. Styrmodell, resurser och effekthemtagning behöver ses över när digitala arbetssätt införs. Varje nämnd och styrelse ska för egen del ta fram planer och i sin verksamhetsplan inrymma medel och planer för prioriterade aktiviteter inom digitalisering.

Arbetet med Framtidens Vårdinformationsmiljö (FVM) syftar till att åstadkomma en vårdinformationsmiljö som stödjer en jämlik och kunskapsbaserad vård, personcentrerad vård och effektivt utnyttjande av tillgängliga resurser. Målet är att skapa en informationsmiljö uppbyggd kring ett enklare och säkrare informationsutbyte mellan vården och invånaren samt inom vården. Till exempel leder en mer utbyggd och digitaliserad primärvård till ökad kontinuitet, tillgänglighet, trygghet och samordning för patienter och närstående och möjliggör samtidigt en ökning av de hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande insatserna. Alla vårdcentraler i regionen ska därför kunna erbjuda sina listade patienter en digital mottagning.

Det finns idag en mängd digitala vårdgivare som erbjuder olika tjänster till Västra Götalands invånare. Rätt använda kan dessa tjänster utgöra en viktig resurs för att öka invånarnas tillgänglighet till digitala vårdformer. Men detta måste ske på ett sådant sätt att principen om att prioritera patienter med störst vårdbehov inte urholkas eller att regionens kostnader ökar i alltför hög takt. För att nå en hållbar digital utveckling tillsammans med de digitala vårdgivarna behöver regionens samverkan med dem stärkas. Regionen bör därför verka för att utforma en hållbar samverkansmodell samt kvalitet- och kravspecifikationer för digitala vårdgivare i såväl egen som privat regi.

Som en följd av pandemin har flera verksamheter inom regionens hälso- och sjukvård introducerat digitala vårdformer och möjliggjort för digitala patientbesök och den digitala omställningen har gått snabbt. Erfarenheterna har överlag varit positiva och visat vilka möjligheter digitaliseringen kan innebära, bland annat i form av stärkt tillgänglighet och mer effektiva arbetssätt.

FVM, med det nya kärnsystemet Millenium, kommer att bli basen i den moderna informationsmiljön och kommer att ersätta stora delar av dagens föråldrade IT-stöd i regionen. FVM börjar användas i delar av hälso- och sjukvården under 2022. Införandet kommer att vara resurskrävande och ställa höga krav på förändringsförmåga i alla verksamheter. Utrymmet för ytterligare digitala utvecklingsprojekt under tiden för införandet av FVM är begränsade.

Skapandet av en modern distansrådgivningsfunktion syftar till att vara såväl första linjens sjukvård som att vara ett stöd i samordningen av vårdens olika insatser. Syftet är att ge invånarna förutsättningar att med hög tillgänglighet kommunicera med vården för bedömning av vårdbehov, rådgivning och vägledning till rätt vårdinstans när så behövs. En digital triageringsfunktion ska byggas upp inom ramen för en modern distansrådgivning. I takt med att möjligheterna att utnyttja digitaliseringen för provtagning och monitorering av sin egen hälsa ökar ska patienter erbjudas att göra detta i sin hemmiljö och i sitt dagliga liv.

Allt fler invånare vill och har förmåga att använda digitala vårdkontakter och tjänster. Men behoven och möjligheterna ser olika ut för olika individer. Därför måste det säkerställas att personer med mindre digital förmåga erbjuds likvärdig tillgång till hälso- och sjukvård. De som inte kan nyttja digitala vårdkontakter måste erbjudas andra alternativ.

Införandet av digitala invånartjänster ska leda till minskade kostnader totalt sett. Tillkommande kostnader för digitala tjänster torde därför finansieras genom att behovet av andra vårdformer minskar. För att möjliggöra detta, samt underlätta ett snabbt och effektivt införande av tjänsterna i alla berörda verksamheter, ska Västra Götalandsregionen ta fram en plan av modellen ordnat införande för utveckling och implementering av digitala lösningar och artificiell intelligens (AI).

## **Jämlik hälso- och sjukvård**

Oavsett var i Västra Götaland du bor, hur gammal du är, vem du är kär i eller hur du identifierar dig har du rätt till en god vård och ett bra bemötande. Den vård som bedrivs i Västra Götalandsregionen ska vara jämlik för alla invånare och ta hänsyn till samtliga diskrimineringsgrunder. Vården ska vara likvärdig och patientanpassad så att diagnostisering och behandlingar utförs på jämlika och jämställda villkor. De regionala programområdena ska som en del i sitt uppdrag aktivt arbeta för att skapa förutsättningar för en mer jämlik hälso- och sjukvård med särskilt fokus på de mest utsatta grupperna. Medicinskt omotiverade skillnader i vården mellan olika individer och grupper ska inte förekomma.

För att säkerställa en vård som är jämlik behöver informationen förbättras. En del i detta arbete är att tydliggöra vårdens åtagande gentemot patienten i samband med en beslutad behandling genom utvecklade vårdgarantier. Öppet redovisade region-

gemensamma prioriteringar ska säkerställa att vården ges efter behov. Tandvården ska ha fortsatt fokus på de grupper som inte fullt ut fått ta del av en generell utveckling mot en bättre tandhälsa samt ökat fokus på barn och ungas tandhälsa.

### **Mångfald som skapar valfrihet**

I Västra Götaland finns en mångfald av vårdgivare inom ramen för den offentligt finansierade vården. Detta bidrar till en stimulans av utveckling, ökad valfrihet och större patientinflytande. Det gör också att det finns flera arbetsgivare att välja mellan för vårdens medarbetare.

Införandet av Vårdval vårdcentral har varit framgångsrikt och antalet vårdcentraler har ökat, liksom tillgängligheten. Detsamma gäller inom Vårdval rehab som infördes 2014. Framgången för Vårdval vårdcentral ligger i en långsiktig kombination av den fria etableringsrätten och ett genomtänkt ersättningsystem som gynnar enheterna att prioritera vårdtunga grupper och områden med utsatt socioekonomi. Närhälsan ska vara en framstående vårdgivare inom primärvården, inom såväl kvalitet, tillgänglighet, digitalisering som patientnöjdhet. Man ska också ha ett särskilt sista utposten-ansvar för att säkerställa en jämlik tillgång till primärvård i länets alla delar. Ägardirektivet för Närhälsan ska därför revideras med större fokus på kvalitet än kvantitet.

Väl utformade vårdval ökar den personliga valfriheten och ger en större mångfald bland vårdgivare, vilket i grunden är bra för såväl vårdens medarbetare som för den enskilde patienten. Arbetet med att stärka patienternas valfrihet ska fortsätta under planperioden, till exempel genom framtagande av en modell för att finna vårdområden som på ett objektivt sätt kan bedömas vara lämpliga för vårdval.

För att öka tillgängligheten och minska köerna ska mer vårdproduktion av fristående aktörer upphandlas. Denna ambition innebär dock inte att regionens sjukhus erhåller mindre resurser eller förväntas utföra mindre vård. Regionens sjukhus ska fortsatt spela en central roll för att arbeta bort de köer som finns till besök och behandling, köer som växt till följd av pandemin. Upphandling av vård från fristående aktörer kan avlasta regionens sjukhus och därmed möjliggöra för nödvändig återhämtning för vårdens medarbetare som pressats hårt det senaste året.

Belastningen på sjukvården har under 2020 och 2021 varit stor och många av regionens medarbetare har arbetat under hård belastning. Det finns därför ett stort behov av att planera för medarbetarnas återhämtning. För att klara detta kommer regionens egna verksamheter att behöva avlastas genom en ökad upphandling av vårdproduktion.

## Stärkt arbete med patientsäkerhet

Patientsäkerhet och kvalitet ska vara centralt i hälso- och sjukvårdens ledningssystem. Alla delar av verksamheten måste arbeta systematiskt och långsiktigt med mål, åtgärder och uppföljning, syftandes till att minska oönskad variation och för att säkra att bästa kunskap är tillgänglig och används i varje patientmöte. Arbetet ska präglas av ett förebyggande synsätt, faktabaserade beslut och samverkan. Varje skada orsakad av och inom sjukvården ska rapporteras och följas upp för att få ett lärande kring hur vårdskador uppstår och hur de kan undvikas. Sjukvården ska präglas av en säkerhetskultur där fel i handhavande förebyggs och förhindras. För att förebygga överkonsumtion och minska riskerna för läkemedelskomplikationer ska kontinuerliga läkemedelsgenomgångar ske för alla äldre. Äldre i eget boende ska erbjudas samma service.

Det är fortsatt viktigt att arbeta för att minska felaktig läkemedelsanvändning inom såväl primärvården som sjukhusvården. Särskilda insatser ska riktas till personer som har flera olika läkemedel. Läkemedelsdokumentation ska följa patienten genom vården.

Regionen ska vara drivande i att, tillsammans med akademi och näringsliv, sätta ljuset på forskning och utveckling kring säkerhetsfrågor i sjukvården. Västsverige har historiskt en stark position inom säkerhetsarbete. Det ska sjukvården i högre utsträckning dra nytta av.

## Regiongemensamma verksamheter

### Ett internt miljöarbete i framkant

Västra Götalandsregionen har ett stort ansvar och goda förutsättningar att vara en föregångare i omställningen. Genom att koppla samman uppdrag inom hälso-och sjukvården med regional utveckling, kultur och kollektivtrafik och dra nytta av Västra Götalandsregionens storlek och samlade kompetens kan regionen i samverkan med andra aktörer i samhället utveckla lösningar och påvisa att en omställning till ett hållbart välfärdssamhälle är möjlig.

Miljömål 2030 omfattar alla regionens förvaltningar och bolag och ska främja en god hälsa och hållbar utveckling för invånare och aktörer i Västra Götaland och globalt. För att möjliggöra ett kraftfullt genomförande av Miljömål 2030 krävs tydliga prioriteringar, ett kontinuerligt förändrings- och förbättringsarbete samt att miljöperspektivet beaktas i regionövergripande beslut samt beslut i förvaltningar och bolag. Detta är av särskild vikt vid strategiska beslut som innebär förändring som i sin tur kan ha effekter på miljöpåverkan. Ekonomisk hållbarhet - en ekonomisk utveckling som inte medför negativa konsekvenser för den ekologiska eller sociala hållbarheten – ska eftersträvas.

Västra Götalandsregionens klimatpåverkan behöver minskas kraftigt och i närtid för att ta ansvar för att Parisavtalet ska kunna uppnås. Det gäller både de direkta utsläppen i territoriet Västra Götaland och de indirekta utsläppen genererade från bland annat inköp.

Satsningar ska göras på att utveckla Västra Götalandsregionens cirkulära möbelflöden. Det kommer på sikt att ge såväl miljömässiga som ekonomiska vinster.

Upphandling som syftar till att stimulera företag att ta fram nya och mer klimatsmarta produkter är ett viktigt verktyg. För att bidra till Agenda 2030-målet om hållbar konsumtion och produktion krävs att Västra Götalandsregionen har resurseffektiva och giftfria flöden av material, inte bara inom den egna verksamheten utan också över hela livscykeln. Biologiskt nedbrytbara produkter ska gynnas framför petroleumprodukter och återvinning måste gynnas framför destruktion. Andelen klimatsmarta, ekologiska och regionalt producerade råvaror i regionens verksamheter ska öka. Arbetet för minskad miljöpåverkan från läkemedel ska intensifieras, där regionen ska stärka såväl sin kontroll över tillverkningen som insatserna för att få bort läkemedelsrester i naturen.

### Högt ställda ambitioner på inköp

Västra Götalandsregionen är en av Sveriges största inköpare, vilket skapar möjligheter att koncentrera sig på kvalitet, hållbarhet och kostnadseffektivitet. Ansvaret för inköp ligger på koncernkontoret för att skapa ett starkare och mer strategiskt fokus på inköpsfrågor. Det är viktigt att det finns en servicenivå, ett kvalitetsmedvetande och ett miljöansvar inom inköp som motsvarar högt ställda ambitioner i inköspolicyn och tillhörande riktlinjer. Det är angeläget att det finns ett användarvänligt inköpssystem så att alla som avropar varor och



tjänster kan arbeta smidigt. Det är också angeläget att spårbarheten i fakturahantering kan öka samt att fokus fortsatt är starkt på avtalstrohet.

### **Effektiv serviceverksamhet**

Genom servicenämnden har Västra Götalandsregionen goda möjligheter att skapa en kostnadseffektiv service så att hela sjukvårdskedjan fungerar på ett bra sätt. Servicenämndens intäkter kommer främst från kunder inom regionen som använder sig av de tjänster som Regionservice tillhandahåller. Genom serviceöverenskommelser och fastställda prislistor erbjuds service till sjukhus och övriga utförare. Styrmodellen med självkostnadspriser gäller vid de serviceöverenskommelser som tecknas med utförarna.

Regionservice har genom effektiviseringar de senaste åren lyckats hålla oförändrade priser till kunderna och har även gjort återbetalningar av överskott från verksamheten. Genom en effektiv serviceverksamhet kan resurser frigöras till vården, samtidigt som kvaliteten ska vara högsta möjliga. Genom dialog med kunder, lyhördhet, kontinuerligt förbättrings- och uppföljningsarbete skapas förutsättningar för Regionservice att leverera de tjänster och produkter som efterfrågas av kunder och patienter.

I Regionservice uppdrag ingår att avlasta vården. Tillsammans med sjukhusen kan detta uppfyllas genom att utveckla den vårdnära servicen så att sjukvårdens resurser i högre grad kan användas till vårdproduktion. Sjukvårdens kompetens ska används på rätt sätt och det behöver renodlas vilka arbetsuppgifter som sjuksköterskor, undersköterskor och annan vårdpersonal utför samt vilka uppgifter som servicepersonal utför. Arbetet med uppgiftsväxling och riktlinjerna för arbetsfördelning mellan vårdpersonal och servicepersonal behöver därför utvecklas.

### **Snabbare genomförande av materialförsörjning i vården (MiV 2.0)**

En viktig del i servicearbetet är en tillförlitlig logistik- och försörjningsstrategi. Inte minst har Coronapandemin visat på betydelsen av en trygg materialförsörjning till sjukvården.

Regionstyrelsen godkände i januari 2020 en strategi och en handlingsplan för logistik och försörjning inom Västra Götalandsregionen. Införande av en vidareutvecklad modell för materialförsörjning (MiV 2.0) för mottagningar och vårdavdelningar är en prioriterad del av handlingsplanen.

Arbete med att breddinföra konceptet ”material i vården” (MiV) har nu påbörjats och det finns behov att genomförandet av MiV 2.0 sker under tre istället för fyra år, för anpassning till införandeplanen för FVM. Utöver redan beslutade tillskott i budget och plan 2021–2023 bör därför en finansiering av projektet flyttas framåt i tid.

### **Utökad lagerkapacitet**

Under senare tid har regionen gjort mycket stora inköp av bland annat skyddsutrustning och desinfektionsmedel. Detta medför ett ökat behov av lagerytor samt behov av finansiering av både lagerytor och logistik. Ett ökat finansieringsbehov bedöms uppkomma för 2022 och 2023.

### **Samverkan och samarbete**

Servicekommitténs verksamhet utförs till största delen i egen regi men också genom upphandling och i samarbete med kommuner. Strategiskt viktiga verksamheter ska utföras i egen regi men tjänster som bedöms kunna utföras av annan kan upphandlas. God kvalitet och kostnadseffektivitet ska alltid prioriteras.

Ett samarbete med kommunerna i Västra Götaland genomförs inom serviceverksamheterna. Det gäller bland annat via hjälpmedelscentralerna och leverans av läkemedelsnära produkter. Ett utvecklat samarbete kan framöver även gälla måltider inom äldreården, lokalvård och distribution av skyddsmedel till äldreården.

## Fastighetsverksamhet

### Fastighetsinvesteringar

Framtidens sjukvård behöver lokaler som klarar av att stödja vårdens omställning, är långsiktigt hållbara och är tillräckligt flexibla för att möta kraven från framtidens sjukvård. Västra Götalandsregionens lokaler ska vara ändamålsenliga utifrån verksamheternas behov. Det är viktigt att investeringar vid de enskilda sjukhusen ligger i linje med omställningen i vården och det samlade behovet i ett helhetsperspektiv av sjukvård i Västra Götaland. Planer kring sjukvårdens omställning måste gå hand i hand med planeringen av nya vårdbyggnader och återinvesteringar i nuvarande sjukhus.

Miljömål 2030 ställer krav på ett hållbart byggande. Det pågår många projekt inom byggbranschen för att nå ett hållbart byggande. Västra Götalandsregionen ska stötta och vara delaktig i den typen av projekt. Träbyggnation ska uppmuntras där det är möjligt. Investeringsberedningen måste utgå ifrån regiongemensamma behov. Lokalbehovsplaner med tillhörande investeringsbehov ska varje år fastställas i utförarstyrelser i samråd med beställarna och på så sätt ingå som en förutsättning i det årshjul som gäller för investeringsberedningen. Vid renovering och nybyggnation uppstår evakueringsbehov som i större utsträckning ska lösas genom att ta befintliga resurser i anspråk. Det kan innebära att tillfälligt flytta verksamheter till andra förvaltningar inom regionen.

### Moderna och energieffektiva lokaler

Västra Götalandsregionen arbetar i dag med att minska sin energiförbrukning och arbetet med energieffektivisering och energiomställning behöver utvecklas ytterligare. Berörda verksamheter ska involveras vid ny- och ombyggnationer.

Regionfullmäktige ger i de ekonomiska ramarna uttryck för en ambitiös investeringsplan för sjukhusen och det finns även inom vissa fastigheter ett stort underhållsbehov. På Västra Götalandsregionens skolor föreligger ett generellt behov av underhåll. Det behövs dessutom en fortsatt upprustning och underhåll av naturbruksskolornas anläggningar och inom Göteborgs botaniska trädgård ska nytt besökscentrum och växthus byggas, för att kunna presentera och ta omhand de unika växtsamlingarna.

### Laddinfrastruktur för eldrivna fordon

Behovet av laddstationer ökar i takt med ökande antal laddningsbara fordon. Inom kollektivtrafiken har antalet eldrivna fordon ökat genom att elbussar tagits i drift under år 2020. Det innebär att en laddningsinfrastruktur behöver byggas upp vid Västra Götalandsregionens anläggningar, såväl för egna fordon som allmänt tillgängliga laddningsplatser. Detta kräver ett samarbete med andra aktörer, såväl kommuner som privata samt med elleverantörer.

## En tryggad kompetensförsörjning

Covid-19-pandemin har inneburit och innebär fortsatt stora påfrestningar och ökad arbetsbelastning för många medarbetare, speciellt inom sjukvården. Verksamheterna och medarbetarna har under pandemin utvecklat samarbeten och visat på en stor förmåga till omställning avseende organisation och arbetssätt. Denna tillit och frihet är viktig att upprätthålla och utveckla snarare än att återgå till tidigare organisationskultur.

Kompetens- och personalförsörjningen är en högt prioriterad strategisk fråga. Västra Götalandsregionen ska vara en arbetsgivare som kan behålla, rekrytera och utveckla medarbetare. Det finns fortfarande en utmaning i att kunna rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens, framför allt inom sjukvården och de verksamheter som måste fungera 24 timmar om dygnet även om satsningarna på höjt ob-tillägg (natt och helg exklusive storhelg) haft goda effekter på bemanningen. Särskilt under pandemin har frågan om kompetensförsörjning av yrkeskategorier och nyckelfunktioner i inte direkt patientnära sammanhang aktualiserats, till exempel avseende biomedicinska analytiker och inköpare.

Under perioden fordras ett fortsatt arbete kring förändrade arbetssätt med ett tydligt fokus på bemanning- och kompetensplanering utifrån ett verksamhetsperspektiv. Det handlar bland annat om en ökad systemförståelse, att se över vilka yrkeskategorier som behövs liksom eventuella behov av nya, förändrade eller färre subspecialiseringar, ökad samverkan mellan befintliga och nya yrkeskategorier, uppgiftsväxling samt matchning både på verksamhets- och individnivå. Ett förstärkt fokus på att kompetensplanera teamet, kan bidra till ökad kontinuitet och trygghet, vilket kan inverka positivt på den upplevda arbetsmiljön. En viktig förutsättning är att intensifiera arbetet med att sprida goda exempel på arbetstidsmodeller och hälsofrämjande schemaläggning som stödjer kontinuiteten i teamet.

Digitaliseringen har gått snabbt med anledning av pandemin. Att medarbetarna tillförsäkras kompetensutveckling på området är viktigt för att de digitala vårdtjänsterna ska kunna nyttjas fullt ut både som stödsystem och utifrån utökad delaktighet och tillgänglighet för patienter och vårdtagare.

## Avlastning, återhämtning och ett hållbart arbetsliv

Den viktigaste utmaningen för Västra Götalandsregionen som arbetsgivare är nu att säkerställa återhämtningen för medarbetarna. Detta samtidigt som uppskjutna planerade ingrepp kommer att behöva omhändertas. Det kräver ett stort fokus på insatser kopplade till arbetsmiljö och personalvård, avlastning genom till exempel uppgiftsväxling till förmån för patienttid såväl på kort som på längre sikt. Insatser från Hälsan och Arbetslivet för enskilda individer, arbetsgrupper och arbetsplatser, bör ha hög prioritet och arbetsmiljöinsatserna ska fortsätta.

För att avlasta och ge medarbetarna tid för återhämtning måste alla goda krafter tillåtas bidra i arbetet. Det handlar till exempel om ett ökat samarbete över verksamhetsgränserna där

medarbetarna ses som en resurs också mellan avdelningar. I detta ligger även möjliggörandet av kombinationstjänster samt snabb- och beredskapsutbildningar.

För att förstärka bemanningen av IVA-vården vid extraordinära situationer, särskilda händelser och under sommaren görs en treårig satsning på att ge erfarna sjuksköterskor och undersköterskor från andra verksamheter särskild utbildning med inriktning på viss IVA-kunskap. Satsningen ska kopplas till karriärutvecklingsmodellen för respektive yrkesgrupp, med utveckling av kompetens och ansvar.

Mer arbetsuppgifter kan också överföras till servicemedarbetare inom städ och måltider samt materialhantering. På regionövergripande nivå finns ett ansvar i att underlätta bemanningen genom att söka undanröja eventuella hinder och skapa goda ramverk och villkor för verksamheterna. Det handlar till exempel om ramverk för ersättningar för medarbetare som vill arbeta frivillig övertid, om förändrade regler avseende bisysslor och karens under projektiden. Arbetet och åtgärderna kräver dialog och samverkan med de fackliga organisationerna.

### **Ett stärkt och närvarande ledarskap**

Västra Götalandsregionen ska arbeta systematiskt med chefsförsörjning, sträva efter att hitta kompetenta chefer bland medarbetarna och tillse att chefer erbjuds kontinuerlig ledarskapsutveckling samt stöd i lönesättningen. Särskilt fokus bör ligga på att stärka rollen som ledare, inte minst för första linjens chefer genom att bland annat tydliggöra befogenheter och ansvar. Förbättrings- och utvecklingsarbetet är en ständigt pågående process i nära samverkan mellan chefer och medarbetare som ska utgå från verksamhetens behov. Helhetssyn och samverkan ska prägla verksamheten och genom tillsstyrning kan handlingsutrymmet för medarbetarna öka. För att möjliggöra lokalt förbättringsarbete på varje enskild arbetsplats ska dessa ges resurser för utvecklingsarbete och alla chefer utbildning i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Det är viktigt att stimulera medarbetarna till idéer och initiativ som kan bidra till förbättrad arbetsmiljö, minskad administration bland annat genom en administrativ prövningsrätt, och högre produktivitet.

Kunskapen kring hälsofrämjande insatser och medvetenhet om hur arbetsmiljön påverkar medarbetarnas hälsa ska öka, men det är minst lika viktigt att sjukskrivna medarbetare tidigt får stöd och rehabilitering. Också cheferna har en ansträngd situation under pandemin och återhämtningen måste säkerställas genom till exempel ökat chefsstöd som kan avlasta administrativa uppgifter.

### **Goda möjligheter till kompetens-, karriär- och löneutveckling**

Västra Götalandsregionen ska erbjuda attraktiva arbetsplatser med konkurrenskraftiga villkor och goda möjligheter till karriär- och kompetensutveckling. Lönesättningen ska präglas av flexibilitet. I den lokala lönesättningen ska hänsyn tas till marknadssituation och kompetensbehov, inte minst utifrån ett verksamhets- och teamperspektiv samt rådande lönestruktur. Lönen ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet

och kvalitet samt bidra till att arbetsgivaren når målen för verksamheten, samtidigt som lönesättningen måste hållas inom tilldelad budgetram.

Systematiken och systemförståelsen i arbetet med lönestruktur, en ökad lönespridning samt jämställda löner, där löneutvecklingen ska öka mer för de prioriterade grupperna än för övriga, ska intensifieras och tydliggöras. Att tillförsäkra en god löneutveckling under hela arbetslivet ska ha hög prioritet.

En särskild lönesatsning görs för att nå jämställda och konkurrenskraftiga löner. Lönesättningen ska fokusera på att stärka kopplingen mellan karriärutveckling, kontinuitet och yrkesskicklighet samt löneutveckling, med särskilt fokus på de grupper som uppbär den kliniska verksamheten inom hälso- och sjukvården.

Strukturerna för karriär- och utvecklingsmöjligheter ska ha en tydlig koppling till modellerna för lönekarriär. De beslutade satsningarna på betald vidareutbildning till specialistsjuksköterska ska fortsätta, liksom satsningarna på kompetensutvecklingsinsatser och introduktionsutbildningar. De förmåner som medarbetarna erbjuds, bland annat friskvårdsbidraget, ska utvecklas och tydliggöras.

## **Kontinuitet och senior kompetens**

Kontinuitet är ett viktigt ledord för trygghet och stabilitet på arbetsplatsen. Västra Götalandsregionen ska utveckla och erbjuda moderna anställningar som fungerar och uppfattas som attraktiva för medarbetare i olika faser av livet. Att möjliggöra och arbeta fram modeller för kombinations- och/eller rotationstjänster där medarbetaren kan arbeta inom öppen- och slutenvård, rotera och byta mellan olika arbetsplatser internt och externt, kan ge goda synergier. Medarbetarpooler, som erbjuder fasta anställningar, fungerar som alternativ till inhyrd personal och som en intern lösning för att avlasta medarbetare vid arbetstoppar eller sjukdom, och samtidigt vara en flexibel anställningsform för kunniga medarbetare som vill ha omväxling och utmaningar.

Ett åldersmedvetet förhållningssätt i verksamheten med insatser för att locka äldre, erfarna medarbetare att arbeta kvar inom sjukvården med till exempel möjlighet till flexibla anställningar och handledar- och mentorsuppdrag, ska fortsätta och utvecklas.

Verksamheterna ska ha friheten att på olika sätt till exempel uppmuntra seniora medarbetare att arbeta kvar eller göra tillfälliga insatser för att råda bot på bristkompetenser. Det arbete som påbörjats med insatser som att implementera åldersmedveten styrning och ledarskap samt konkret stöd i form av en senior verktyglåda till chefer och HR ska ha stort fokus.

## **Framtidens medarbetare**

Det är nödvändigt med ett strategiskt arbete med utbildning och kompetensutveckling utifrån nuvarande och framtida kompetensbehov. En växande befolkning, stora pensionsavgångar och omställningen inom sjukvården, kommer innebära större och delvis förändrade kompetens- och rekryteringsbehov.

Västra Götalandsregionens kapacitet att ta emot studerande för utbildning, praktik eller motsvarande, måste vara tillfyllest, nyttjas optimalt och av hög kvalitet. Det kräver att det finns tillräckligt med handledare i verksamheterna. Att tillförsäkra tillräckligt med utbildningsplatser av hög kvalitet, till exempel avseende AT och BT är prioriterat. Under planperioden ska styrning och finansiering av ST och sidotjänstgöring förtydligas. Efter pandemin finns troligtvis också ett uppdämt behov av verksamhetsförlagd utbildning (VFU) som måste mötas. Antalet studenter vid vårdutbildningarna väntas bli fler vilket ökar trycket på VFU. Detta i kombination med att uppskjuten planerad vård måste omhändertas ställer krav på samordning och samverkan i befintliga strukturer och utveckling av nya lärmiljöer, såsom till exempel simuleringscenter och utbildningsvårdcentraler.

En dialog med såväl primärvården, sjukhusen, som kommunerna och privata vårdgivare, ska initieras för att finna möjliga samverkansmöjligheter gällande utbildning och auskultation. För att klara kompetensförsörjningen av specialistläkare inom identifierade bristspecialiteter utifrån kompetensförsörjningsplanen, krävs ett förstärkt arbete kring ST-blocken. Digitaliseringens möjligheter ska nyttjas för ett effektivare resursutnyttjande till exempel avseende handledarskap och inom PLUS, med syftet att möta behovet av utbildningsplatser.

## Finansiella mål

De finansiella målen bygger på att Västra Götalandsregionen ska ha en god resultatutveckling och finansiell kapacitet samt präglas av god ekonomisk riskhantering och kontroll.

- Kassalikviditeten ska överstiga 100 procent.
- Förvaltad pensionskapital ska på sikt täcka det totala pensionsåtagandet.
- Avskrivningskostnaderna som årlig andel av intäkter från skatt och generella statsbidrag ska inte överstiga 6 procent under en rullande tioårsperiod.
- Budgetavvikelsen ska understiga 1 procent.

Likviditeten är fortsatt hög i Västra Götalandsregionen och låg i slutet av december 2020 på 16 909 mnkr. Tillgångarna är placerade i enlighet med den av regionfullmäktige beslutade finanspolicyn och består av finansiella tillgångar bokförda till marknadsvärde samt likvida medel på bankkonton. Från och med 2019 redovisas de finansiella tillgångarna till marknadsvärde. Detta innebär att upp- och nedgångar på börsen får effekt på resultaträkningen.

## Ekonomiska förutsättningar

Västra Götalandsregionen har en i grunden stark och stabil ekonomi och har under de senaste åren haft positiva resultat exklusive jämförelsestörande poster.

Västra Götalandsregionen har ett eget kapital som uppgår till 10 725 mnkr i bokslutet för 2020. Detta är en trygghet inför framtiden. Tidigare har regionfullmäktige gjort avsättningar för kommande pensionskostnader och för framtidens vårdinformationsmiljö.

## Utmaningar

De ekonomiska ramarna har under de senaste åren ökat påtagligt till både hälso- och sjukvården och övriga områden. Den årliga procentuella förändringen till hälso- och sjukvården har mellan 2015 och 2021 varit närmare 4,1 procent.

Det är avgörande för Västra Götalandsregionens ekonomi att kostnadsutvecklingen anpassas till intäkterna. Västra Götalandsregionens verksamheter måste fortsätta arbetet med effektivisering av kostnader, omställning av sjukvården och ständiga verksamhetsförbättringar för att dämpa och komma till rätta med nettokostnadsutvecklingen.

Särskilt fokus kommer även fortsättningsvis i uppföljningsarbetet riktas på kostnadskontroll och produktion. Utöver kontinuerlig rapportering i ägarutskott och regionstyrelse och delårsbokslut i regionfullmäktige kan, om behov uppstår, särskilt initiativ tas för ytterligare information och eventuella beslut i regionfullmäktige.

Västra Götalandsregionen står inför stora investeringar de kommande åren. För att säkerställa att större investeringar i fastigheter inte urholkar ekonomin måste både förvaltningar och koncernen ha en god ekonomi. Enligt gällande investeringsmodell är det regionstyrelsen som fastställer detaljerad investeringsplan och sedan beslutar om att godkänna genomförande. Det är därför viktigt att planerade investeringar i ett tidigt skede planeras så att de kan inrymmas i verksamheternas ekonomiska utrymme.



## Prognoser för 2022 och framåt

Detta budgetförslag är baserat på Sveriges Kommuner och Regioners rapport om planeringsförutsättningar 2021–2024 som publicerades den 29 april. Prognosen visar på ett samhällsekonomiskt scenario där det antas en något högre BNP-tillväxt 2021–2022, samt något lägre BNP-tillväxt under åren 2023–2024 jämfört med tidigare prognoser. Jämfört med den prognos som presenterades i februari räknar SKR i april med lite starkare skattunderlagstillväxt i början av perioden och lite svagare mot slutet.

## Skattesats 11:48

Inför 2015 justerades skattesatsen för Västra Götalandsregionen till 11,48 per skattekrona. Denna budget bygger på att skattesatsen ska vara oförändrad för 2022 och gälla även kommande år.

## Statsbidrag

Generella och riktade statsbidrag ger, förutom regionskatten, intäkter till Västra Götalandsregionen. Statsbidrag för läkemedel är en stor post som beräknas ge 5 619 mnkr för 2022.

Det råder fortsatt oklarhet om det totala beloppet på de riktade statsbidragen inför kommande budgetår. De riktade statsbidragen är inte inlagda i budgetförslaget. Undantaget är de 670 miljoner kronor som finns i regionstyrelsens ram för att hantera det uppdämda vårdbehovet på grund av covid-19-pandemin. Övriga riktade statsbidrag kommer att fördelas av regionstyrelsen när mer information finns från regeringen.

## Löne- och prisförändringar

Sveriges Kommuner och Regioner beräknar i aprilrapporten ökningen av LPIK för 2022 (prisindex med kvalitetsjusterade löner) inklusive läkemedel till 2,1 procent.

Nämnder- och styrelser regionbidrag för år 2022 och planåren 2023–2024 räknas generellt upp med uppräkningsfaktorn 2 procent per år för perioden.

Denna budget ger kompensation för kostnadsökningar med mera med 2,0 procent vilket motsvarar 1 173 mnkr år 2022.

## Effektiviseringskrav

Ett ständigt effektiviseringsarbete är nödvändigt. Effektivare arbete skapar utrymme för att möta ökade behov. Bättre IT-lösningar och bättre upphandling av varor och tjänster kommer exempelvis verksamheterna till del medan stora kostnader belastar den regiongemensamma budgeten. Något generellt effektiviseringskrav finns däremot inte inlagt i denna budget. Utförarstyrelserna bör däremot löpande arbeta för att förbättra produktiviteten och ställa konkreta produktivitetskrav på verksamheterna.

## Resultat

Budgeten visar ett resultat på 804 mnkr för 2022 och även övriga år i planperioden visar plusresultat. Ett plusresultat av denna storlek är viktig för att kunna hantera snabba konjunktursvängningar och framtida utmaningar i regionens verksamhet.

Västra Götalandsregionen har enligt bokslut 2020 en resultatutjämningsreserv på 165 mnkr. Regionfullmäktige har reserverat 1 400 mnkr i det egna kapitalet för de särskilda kostnader som uppstår i samband med genomförandet av Framtidens vårdinformationsmiljö. Regionfullmäktige gjorde år 2005 en avsättning för kommande pensionsåtagande med 480 mnkr. I samband med årsredovisningen för 2017 beslutade regionfullmäktige att återställa det negativa resultatet genom att ianspråka 279 mnkr av de riktade medlen för pensionskostnader.

För framtida behov kvarstår därmed 201 mnkr från 2005 års avsättning.

## Moderförvaltningen

Till regionstyrelsens ansvarsområde hör även moderförvaltningen och koncernbanken. Regionstyrelsen äger därför rätt att disponera de medel som ligger inom moderförvaltningen och koncernbanken.

Inom moderförvaltningen hanteras statsbidrag och skatteintäkter.

Även Västra Götalandsregionens pensionsutbetalningar går via moderförvaltningen.

## Investeringsramar mnkr

2022	2023	2023
5 900	6 000	6 000

## Likviditet och lånebehov

Västra Götalandsregionen ska ha god betalningsberedskap. Enligt årsredovisningen uppgår likviditeten per den 31 december 2020 till 16 909 mnkr.

Västra Götalandsregionen har rating AAA från Standard & Poor´s vilket ger goda förutsättningar för bra lånevillkor. Regionfullmäktige har fastställt tydliga regler kring Västra Götalandsregionens finanspolicy och upptagande av lån.

Under hösten 2019 beslutade regionfullmäktige (§ 168) att Västra Götalandsregionen ska ha en låneram om 12 miljarder kronor och att regionstyrelsen får i uppdrag att genomföra upplåning. Detta innebär att den totala utestående låneskulden för regionen kan uppgå till 12 miljarder kronor. Enligt finanspolicyen har Västra Götalandsregionen ett ansvar att verka för god etik. Västra Götalandsregionen ska inte direktinvestera i bolag som upprepat eller medvetet bryter mot något av dessa kriterier. Investeringar ska inte heller göras i länder som är föremål för, av Sverige sanktionerad, handelsblockad av FN eller EU. Västra Götalandsregionen ska i största möjliga utsträckning undvika att investera i företag vars huvudverksamhet, mer än 50 procent av omsättning, är utvinning och försäljning av fossila bränslen liksom företag vars huvudverksamhet består av tjänster till sådana bolag.

## Kommentarer till regionbidragen

### Regionbidrag

Nämnder- och styrelsers regionbidrag för år 2022 och planåren 2023–2024 räknas generellt upp med uppräkningsfaktorn 2 procent per år för perioden. Det innebär en uppräkning med totalt 1 173 mnkr för 2022. Utöver detta redovisas nedan riktade ramförändringar och sedan tidigare väsentliga inlagda ramhöjningar för berörda nämnder och styrelser.

### Regionstyrelsen

Ramen till framtidens vårdinformationsmiljö ökas i enlighet med tidigare plan med 110 mnkr från år 2022. För att klara av kommande ökade kostnader för IS/IT tillförs regionstyrelsen 50 mnkr. De 670 mnkr som tillfördes regionstyrelsen som projektmedel för att klara av det uppdämda vårdbehovet inom hälso- och sjukvården på grund av pandemin kvarstår under 2022.

### Personalutskottet

Västra Götalandsregionen har fördubblat ob-natt och höjt ob-helg (exklusive storhelg) med 50 procent, inom vårdnära yrken. Den ramhöjning för satsningarna på höjt ob-tillägg som tillförts personalutskottet kvarstår.

I en särskild lönesatsning för att nå jämställda och konkurrenskraftiga löner tillförs personalutskottet 235 mnkr år 2022 och 235 mnkr ytterligare år 2023 samt även år 2024.

För att förstärka bemanningen av IVA-sjukvården i ett treårigt projekt tillförs personalutskottet 30 mnkr år 2022 och med ytterligare 20 mnkr år 2023, vilket innebär att ramen för detta projekt är 50 mnkr per år 2023 och 2024.

Efter beslut i Regionstyrelsen om uppdrag och finansiering Gröna Rehab, görs en teknisk justering av 4,1 mnkr som förs över till nämnden för Hälsan och stressmedicin från personalutskottet.

### Revisorskollegiet

Regionfullmäktiges presidium bereder revisionens regionbidrag. Förslaget är 26,35 mnkr för år 2022.

### Fastighetsnämnden

Fastighetsnämndens ram ökas med ytterligare 39,9 mnkr utöver de 100 mnkr i ökning som var inlagda i plan för år 2022. Det innebär att regionbidraget för år 2022 kommer att uppgå till 452 mnkr efter effektiviseringskrav på 20 mnkr.

## Miljönämnd

I planen för 2021 beräknades en ökad kostnad år 2022 med 30 mnkr för ett nytt växthus i Göteborgs botaniska trädgård. På grund av förskjutning av projektet kvarstår den ökade ramen med 10 mnkr även åren 2022 och 2023 men behöver justeras uppåt i kommande budgetarbete.

Miljönämnden tillförs 15 mnkr år 2022 för att utveckla Västra Götalandsregionens cirkulära möbelflöden. År 2023 sänks bidraget till 13,5 mnkr och år 2024 till noll kronor eftersom projektet då ska vara självfinansierat.

## Kollektivtrafiknämnden

Regionbidragen baseras på Västtrafiks långtidsprognos och innebär en ökning med 3,5 procent årligen under planperioden. Denna ökning exklusive intäktsbortfall överensstämmer med Trafikförsörjningsprogrammets intentioner om en återhämtning av resandet när pandemin har klingat av. Intäktsbortfall orsakat av pandemin kommer att hanteras av riktade statsbidrag samt omhändertas i bokslutet.

Regionbidraget till kollektivtrafiknämnden mnkr

2022	2023	2024
5 645	5 843	6 047

## Kulturnämnden

Kulturnämnden tillförs 6 mnkr för att tillgängliggöra digitala möjligheter i mötes- och samlingslokaler. Beloppet är ett engångsbelopp för år 2022.

Kulturlivet har efter pandemin ett stort behov av återhämtning. Därför tillförs kulturnämnden 5 mnkr år 2022 för en ny stödform som verksamhetsstöd. Behovet av det ökade regionbidraget för detta ändamål under de följande åren i planperioden ska prövas i kommande budgetarbete.

## Hälso- och sjukvårdsstyrelsen

HSS tillförs nya medel från år 2022 för ökade kostnader för alarmering, prioritering och dirigering av ambulanssjukvården som lyfts av sjukhusen från och med år 2021 på 136 mnkr, införande av tarmcancerscreening på 20 mnkr såväl för år 2022 som år 2023, samt 15 mnkr utifrån regionfullmäktiges beslut om avgiftsfria sjuksköterskebesök på vårdcentral för åldersgruppen 65–84 år.

Som en följd av ökade statsbidrag för läkemedel tillförs HSS 190 mnkr för senare fördelning av HSS till ordnat införande, primärvården och sjukhusvården.

HSS tillförs 287 mnkr för att förstärka och utveckla vårdvalen utöver den generella uppräkningsfaktorn. 77 mnkr som kompensation för befolkningsökningen inom vårdval vårdcentral, 60 mnkr för kostnadsutveckling inom vårdval rehab efter pandemin och 150

mnkr för att öka det medicinska stödet i primärvården till de mest sjuka äldre invånarna som har sjukvårdsinsatser också från kommunerna i särskilda boenden och eget boende.

Under sommaren kommer en detaljerad analys att göras av de medel som idag finns på HSS och som riktar sig till sjukhusen med ambitionen att växla över huvuddelen av dessa medel till hälso- och sjukvårdsnämnderna så att de kan ligga med i en samlad vårdöverenskommelse för åren 2022–2023.

### **Hälso- och sjukvårdsnämnderna**

Hälso- och sjukvårdsnämndernas regionbidrag för år 2022 och planåren 2023–2024 räknas upp i enlighet med resursfördelningsmodellen. För att samtliga nämnder ska erhålla en uppräkningsökning med 2,0 procent i jämförelse med 2021 års budget så tillförs 141 mnkr.

### **Servicenämnden**

För snabbare införande av materialförsörjning i vården (MiV 2.0) tillförs servicenämnden 22 mnkr år 2022 och ytterligare 16 mnkr år 2023.

### **Moderförvaltningen**

Regionbidraget till moderförvaltningen är 2 111 mnkr för år 2022. I regionbidraget ingår ökade pensionskostnader med 261 mnkr jämfört med år 2021 främst beroende på att beräkningen av en högre livslängd gör att avsättningen för den förmånsbestämda pensionen ökar.

### **Folktandvården**

Avkastningskravet för år 2022 fastställs till 25 mnkr som återförs till moderförvaltningen.

### **Närhälsan**

Avkastningskravet för år 2022 fastställs till 25 mnkr som återförs till moderförvaltningen.

### **Fastighetsnämnden**

På fastighetsnämnden finns ett effektiviseringskrav på 20 mnkr.

### **Koncernbanken**

Intäkten till koncernbanken budgeteras till 302 mnkr.

## Sammanställning av regionbidrag

	Budget 2022 Regionbidrag	Plan 2023 Regionbidrag	Plan 2024 Regionbidrag
<b>Hälso- och sjukvård</b>	<b>45 797,118</b>	<b>46 733,061</b>	<b>47 667,722</b>
Hälso- och sjukvårdsstyrelsen	12 614,113	12 886,396	13 144,124
<b>Hälso- och sjukvårdsnämnderna</b>	<b>33 183,005</b>	<b>33 846,665</b>	<b>34 523,598</b>
Norra hälso- och sjukvårdsnämnden	5 599,762	5 711,757	5 825,992
Södra hälso- och sjukvårdsnämnden	4 436,473	4 525,203	4 615,707
Östra hälso- och sjukvårdsnämnden	5 446,008	5 554,929	5 666,027
Västra hälso- och sjukvårdsnämnden	6 892,861	7 030,718	7 171,333
Göteborgs hälso- och sjukvårdsnämnd	10 807,900	11 024,058	11 244,540
<b>Regionutveckling</b>	<b>7 926,932</b>	<b>8 157,653</b>	<b>8 409,951</b>
Regionutvecklingsnämnden	1 000,370	1 020,377	1 040,785
Miljönämnden	132,463	133,612	137,784
Kulturnämnden	1 148,635	1 160,608	1 183,820
Kollektivtrafiknämnden	5 645,464	5 843,055	6 047,562
<b>Serviceverksamheter</b>	<b>531,088</b>	<b>565,732</b>	<b>571,121</b>
Fastighetsnämnden	452,069	469,133	472,591
Servicenämnden	54,205	71,289	72,715
Nämnd Hälsan & stressmedicin	24,814	25,310	25,816
<b>Regiongemensamt</b>	<b>6 428,844</b>	<b>5 993,242</b>	<b>6 762,148</b>
Regionfullmäktige	92,490	94,340	96,227
<b>Regionstyrelsen</b>	<b>4 438,317</b>	<b>4 112,083</b>	<b>4 429,325</b>
Regionstyrelsen	3 115,375	2 507,682	2 557,836
Personalutskottet	1 322,942	1 604,401	1 871,489
Revisorskollegiet	26,350	26,877	27,414
Patientnämnderna	26,769	27,304	27,850
Arkivnämnden	35,541	36,252	36,977
Koncernbanken	-302,080	-302,080	-302,080
Moderförvaltningen	2 111,458	1 998,467	2 446,436
<b>Summa</b>	<b>60 683,982</b>	<b>61 449,687</b>	<b>63 410,943</b>

## Resultaträkning

Resultaträkning (mkr)	2022	2023	2024
Verksamhetens intäkter, inkl riktade statsbidrag	14 157	14 440	14 729
varav riktade statsbidrag	2 958	3 017	3 078
Verksamhetens kostnader, exkl av- och nedskrivningar	-71 299	-71 826	-73 706
Avskrivningar och nedskrivningar	-3 000	-3 400	-3 600
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-60 143</b>	<b>-60 786</b>	<b>-62 578</b>
Skatteintäkter	48 833	50 447	51 973
Kommunalekonomisk utjämning inkl generella statsbidrag	12 615	11 681	11 798
varav generella statsbidrag	6 289	5 731	5 846
Finansiella intäkter	60	76	93
Finansiella kostnader	-561	-716	-933
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>804</b>	<b>701</b>	<b>353</b>



## Balansräkning

Balansräkning (mnkr)	2022	2023	2024
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	410	370	1 620
Byggnader och Mark	27 212	28 954	30 562
Maskiner och inventarier	13 403	14 261	15 053
Finansiella anläggningstillgångar	1 063	1 063	1 063
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>42 088</b>	<b>44 648</b>	<b>48 298</b>
<b>Bidrag till infrastruktur</b>	<b>308</b>	<b>263</b>	<b>218</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Förråd	482	492	501
Kortfristiga fordringar	5 500	5 900	6 300
Kortfristiga placeringar	13 200	12 900	12 400
Kassa och bank	500	500	500
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>19 682</b>	<b>19 792</b>	<b>19 701</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>62 078</b>	<b>64 703</b>	<b>68 217</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
Årets resultat	804	701	353
Övrigt eget kapital	11 125	11 929	12 630
varav resultatutjämningsreserv	165	165	165
<b>Summa eget kapital</b>	<b>11 929</b>	<b>12 630</b>	<b>12 983</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättning pensioner	25 752	27 278	29 201
Övriga avsättningar	2 491	2 491	2 491
<b>Summa avsättningar</b>	<b>28 243</b>	<b>29 769</b>	<b>31 692</b>
<b>Skulder</b>			
Långfristiga skulder	7 543	7 828	8 328
Kortfristiga skulder	14 363	14 476	15 214
<b>Summa skulder</b>	<b>21 906</b>	<b>22 304</b>	<b>23 542</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR OCH SKULDER</b>	<b>62 078</b>	<b>64 703</b>	<b>68 217</b>

## Förslag till beslut

Regionfullmäktige föreslås besluta följande:

1. Regionfullmäktige fastställer regionbidrag till styrelser, nämnder och verksamheter för 2022 i enlighet med föreliggande förslag till budget.
2. Regionfullmäktige fastställer inriktningen för åren 2023 och 2024 som underlag för den del av detaljbudgeterna, vårdöverenskommelserna, uppdrag mm som avser 2023 och 2024.
3. Regionfullmäktige fastställer skattesatsen för 2022 till 11 kronor och 48 öre per skattekrona.
4. Regionfullmäktige fastställer i budgeten angivna prioriterade mål, fokusområden med uppdrag samt finansiella mål.
5. Regionstyrelsen får i uppdrag att besluta om planeringsdirektiv till nämnder och styrelser för 2022 och 2023 samt inriktning för 2024 med den av regionfullmäktige fastställda budgeten och flerårsplan som grund.
6. Hälso- och sjukvårdsstyrelsen får i uppdrag att besluta om riktlinjer för hälso- och sjukvårdsnämndernas arbete med fleråriga vårdöverenskommelser 2022 och 2023 samt inriktning för 2024 med den av regionfullmäktige fastställda budgeten och flerårsplan som grund.
7. Regionstyrelsen bemyndigas att utifrån investeringsram om 5 900 mnkr fastställa investeringsplan och fördela låneramar för 2022.
8. Regionstyren bemyndigas att disponera medel inom koncernbanken och moderförvaltningen i syfte att kunna fullfölja samordningsansvaret och uppgiften om övergripande ansvar för verksamheter i egen regi.
9. Regionstyrelsen bemyndigas att fastställa fastighetsindex.
10. Regionfullmäktige fastställer ett koncernbidrag från tandvårdsstyrelsen på 25 mnkr samt från styrelsen för Närhälsan på 25 mnkr.
11. Regionutvecklingsnämnden, kollektivtrafiknämnden, miljönämnden och kulturnämnden får i uppdrag att senast 30 september 2021 fatta beslut om uppdrag med mera till respektive verksamheter. Andra ekonomiska beslut som påverkar annan förvaltning ska vara fattade senast 31 augusti.
12. Servicenämnden får i uppdrag att senast den 30 september 2021 teckna serviceöverenskommelser med berörda verksamheter.
13. Hälso- och sjukvårdsnämnderna och hälso- och sjukvårdsstyrelsen får i uppdrag att senast den 30 september 2021 vara överens med berörda styrelser, förvaltningar och alternativa utförare inom hälso- och sjukvården och tandvården avseende ersättningar, vårdnivåer och vårdinriktningar med mera. Andra ekonomiska beslut som påverkar annan förvaltning ska vara fattade senast 31 augusti.
14. Styrelser och nämnders detaljbudgetar för 2022 och planer för 2023 och 2024 ska vara beslutade senast 31 oktober.
15. Regionstyrelsen bemyndigas att inför konsolideringen av koncernens detaljbudget 2022 och planer för 2023 och 2024 granska nämnder och styrelser budgetar, ansvara för samordnande dialog och vid behov ge uppdrag till berörda styrelser och nämnder om förnyad prövning av sina detaljbudgetar.

16. Regionstyrelsen bemyndigas att fastställa Västra Götalandsregionens detaljbudget för 2022 och planer för 2023 och 2024 och fatta beslut om tekniska justeringar av regionbidrag till nämnder och styrelser under förutsättning att ärendena inte är av principiell art.
17. Regionstyrelsen bemyndigas att vid behov fastställa andra tidpunkter för uppdrag och detaljbudget.
18. Regionfullmäktige bemyndigar regionstyrelsen att vid behov produktionsstyra de delar av Västra Götalandsregionens verksamhet som berörs av tillgänglighetsåtgärder för att uppnå målet om att uppfylla vårdgarantin.
19. Regionfullmäktige bemyndigar regionstyrelsen att vid behov omdisponera volymer och avsätta tillgänglighetsmedel mellan berörda styrelser och nämnder i syfte att uppfylla vårdgarantin.
20. Regionfullmäktige bemyndigar regionstyrelsen att besluta om ändringar i ersättningsregler och i övrigt förändra och förenkla regelverk med mera för att underlätta genomförandet och genomslaget för tillgänglighetsarbetet.
21. Regionfullmäktige uppdrar åt regionstyrelsen att fortsatt organisera arbetet för att uppnå vårdgaranti med samma kraft som Regional Särskild Sjukvårdsledning kunnat agera under pandemin.
22. Regionfullmäktige beslutar att avskilja 500 mnkr av Västra Götalandsregionens likviditetsförvaltning till pensionsmedelsportföljen.
23. Regionfullmäktige fastställer i övrigt i budgeten angivna mål och fokusområden samt inriktningar för 2022 samt plan för 2023–2024.