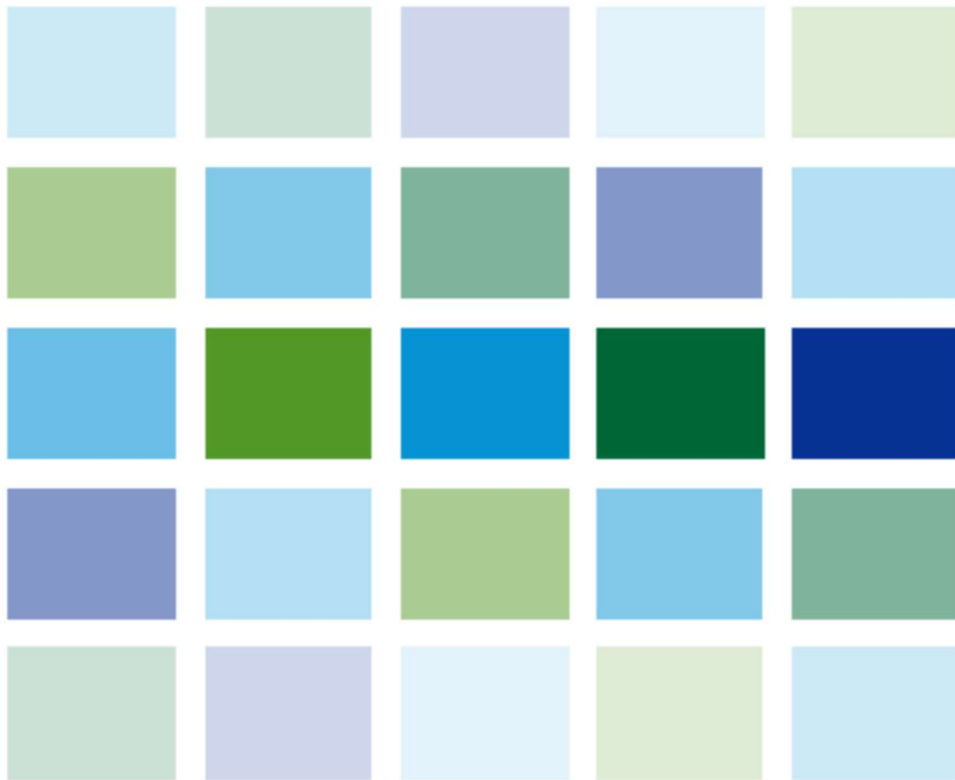


# Budget 2020

samt plan för ekonomin åren 2021–2022  
för Västra Götalandsregionen



GrönBlå Samverkan

## Innehåll

Förord gruppledarna	3
Utmaningar, mål och fokusområden (matris)	6
Budgetanvisningar	8
Budgeten som överordnat styrdokument	11
Ekonomiska utmaningar	13
En hållbar, innovativ och kreativ region	14
Arbetet med kompetensbrist och matchningsproblematik ska intensifieras	16
Förbättra förståelsen för infrastrukturbehoven i Västsverige	18
En utveckling för hållbar industri	19
Verka för jobb och tillväxt i hela regionen	20
Fullfölj ambitionen med kollektivtrafikens utbyggnad	22
Ett kraftfullt miljöarbete för en fossiloberoende region	25
Ett levande kulturliv i hela Västra Götaland	26
Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård	27
Produktivitet	29
Tillgänglighet	30
Nära vård	32
Förbättrad psykisk hälsa	32
Digitalisering	33
Jämlik hälso- och sjukvård	34
Förebyggande och hälsofrämjande arbete	35
Regiongemensamma verksamheter	36
Fastighetsverksamhet	38
En tryggad kompetensförsörjning	39
Finansiella mål och ekonomiska förutsättningar	41
Kommentarer till regionbidragen	45
Sammanställning av regionbidrag	48
Resultaträkning	49
Balansräkning	50
Förslag till beslut	51

## Förord av gruppledarna



### Fokusering och prioritering

Sedan 2014 har GrönBlå Samverkan utgjort den politiska ledningen i Västra Götalandsregionen. Det har varit under en period av stark tillväxt i Västra Götaland då stora satsningar kunnat göras på exempelvis akutsjukvården, psykiatrin och vårdens medarbetare genom bland annat höjda OB-ersättningar. Även omställningen av vården har inletts liksom införandet av framtidens vårdinformationsmiljö.

GrönBlå Samverkans honnørsord långsiktighet och kontinuitet präglar även budgeten för år 2020. Alla tidigare satsningar ligger därför kvar, men eftersom prognoserna indikerar vikande tillväxt och minskande skatteunderlag krävs ett ekonomiskt ansvarstagande byggt på fokusering och prioritering samt ekonomisk återhållsamhet. Det finns inte utrymme för nya satsningar och för att inte riskera att urholka den finansiella styrka som Västra Götalandsregionen skaffat sig under den gångna mandatperioden minskas även investeringsutrymmet något för år 2020, men förblir på en fortsatt hög nivå.

Hälso- och sjukvården håller hög kvalitet. Samtidigt ökar kostnaderna i en takt som inte är hållbar och produktiviteten sjunker. Tillgängligheten är otillräcklig och den nuvarande utvecklingen måste brytas. Omställningen med fokus på ökad vårdproduktion i förhållande till satsade medel är därför nödvändig. Resurser måste omfördelas från de stora sjukhusen till den nära vård som behövs ofta. Det görs genom utbyggnad av bland annat mobil hemsjukvård och vårdcentraler. Samtidigt koncentreras den mer specialiserade vården till färre platser i regionen. Detta för att kunna garantera en jämlik vård som ges med högsta kvalitet och bästa möjliga patientsäkerhet.

Sjukvårdens problem är inte främst ekonomiska utan reformer behövs för att lösa de organisatoriska systemfel som drabbar patienter i form av långa köer och personalen i form av dålig och stressig arbetsmiljö. Lösningarna finns i stor utsträckning på varje sjukhus, verksamhet eller enskilda vårdavdelningar. Detaljstyrningen måste därför ersättas av mer tillitsstyrning, där ansvar, makt och befogenheter att nå ekonomiska och verksamhetsmässiga mål decentraliseras till chefer och medarbetare. Medarbetarna ska kunna ifrågasätta onödig administration så att arbetet kan förenklas och effektiviseras. En administrativ prövningsrätt är ett led i detta.

Alla invånare ska få både den akuta och planerade vård de behöver i rätt tid. För att möjliggöra det måste primärvården vara den naturliga första kontakten. Trenden med sämre tillgänglighet till primärvården måste brytas. Därför ska vårdcentraler som kan erbjuda sina patienter en fast läkarkontakt premieras, med målet att regionen inom fem år ska kunna erbjuda alla invånare en fast läkarkontakt.

Under 2020 fortsätter satsningen på vårdens medarbetare och förbättrad arbetsmiljö liksom fördubblingen av OB-ersättningen nattetid och höjningen med 50 procent för helg, som har gett goda resultat.

Inom regional utveckling fortsätter en hög ambition inom klimat och omställning. Västra Götaland ska bli världsledande inom hållbar industri. Många företag och arbetsplatser i länet står inför stora förändringar för att öka digitaliseringen, åtgärda klimatförändringarna och höja kompetensen. Västra Götalandsregionen är beredd att stödja företagen i ambitionen att vidareutbilda arbetskraft och bättre klara matchningen på arbetsmarknaden. Arbetet med fullföljda studier är en viktig del av ett sådant arbete.

Samarbeten mellan näringsliv och akademi när det gäller innovationer, tillväxt och nya jobb ska fortsätta. Satsningen på Framtidsfabriken, som bland annat är en satsning för ökad konkurrenskraft och minskade utsläpp inom flyget, ska fullföljas. Likaså fortsätter samarbeten för mer cirkulärt tänkande inom textilområdet. Även Life Science är ett högt prioriterat område. Under 2020 ska regionfullmäktige anta en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) på hösten, som ska träda i kraft 1 januari 2021.

Ett viktigt perspektiv inom all verksamhet i regionen är Agenda2030, vilken innehåller de globala målsättningarna om minskad fattigdom, bättre hälsa, en god miljö med mera. Det är naturligt att Västra Götalandsregionen organiserar och strukturerar insatser inom såväl sjukvård som regional utveckling i förhållande till Agenda2030. Detta för att möta utmaningarna inom miljö- och klimatområdet, den ojämlika hälsan och lika möjligheter till livslångt lärande.

GrönBlå Samverkan tar fortsatt höjd för en ambitiös utveckling av kollektivtrafiken med bland annat en förenkling av zonsystemet, där 70 zoner blir tre. Effekterna av utbyggnaden av kollektivtrafiken de senaste åren har resulterat i ökat resande och en mer sammanhängande arbetsmarknad.

Under 2020 initieras ett framtagande av en koldioxidbudget för Västra Götaland. Den kommer att skapa ett tydligt politiskt ramverk om hur vi på ett effektivt sätt kan nå upp till Parisavtalets mål. Koldioxidbudgeten blir därigenom ett viktigt redskap i att öka takten i klimatarbetet i Västra Götaland.

Göteborgs botaniska trädgård har en viktig roll i att sprida kunskap om biologisk mångfald. Medel anslås för uppbyggnaden av nya växthus och ett besökscentrum på Botaniska trädgården. Med nya växthus skapas möjligheter att säkra trädgårdens unika växtsamlingar. Ett nytt besökscentrum ger besökarna kraftigt förbättrad service. Genom byggnationerna blir Botaniska trädgården ett mer attraktivt besöksmål året runt, vilket skapar nya möjligheter för besöksnäringen i Västra Götaland.

GrönBlå Samverkan fortsätter arbetet för ett levande kulturliv i hela Västra Götaland. Vårt fokus på barn- och ungdomskultur samt vidgat deltagande kvarstår. Den nya kulturstrategin är ledstjärnan för arbetet med att utveckla samverkan mellan Västra Götalandsregionens kulturverksamheter och civilsamhället, men också med staten och kommunerna.

Detta är de områden och prioriteringar som GrönBlå Samverkan vill lyfta fram inför 2020. Tidigare satsningar ligger kvar men paras med ekonomiskt ansvarstagande och återhållsamhet. Det är ett nödvändigt fokus för att Västra Götalandsregionen ska kunna fortsätta utvecklas positivt även under kommande år.

*Johnny Magnusson (M)*

*Kristina Jonäng (C)*

*Conny Brännberg (KD)*

*Jonas Andersson (L)*

*Ulrika Frick (MP)*

## Utmaningar, mål och fokusområden

	Det finns en utmaning i att:
 <p><b>Hållbar, innovativ och kreativ region</b></p> <p><b>Tillgänglig och produktiv H&amp;S</b></p>	Möta det stora behovet av kompetens som finns inom olika branscher i Västra Götaland och lösa problemet med att det bland de arbetssökande saknas de kompetenser som arbetsgivarna söker.
	Förbättra en idag bristande förståelse för de stora infrastrukturbehov som finns i Västra Götaland och därmed skapa förutsättningar för utbyggnad av prioriterad infrastruktur.
	Möta en utveckling där de större städerna har en snabbare tillväxt än resten av Västra Götaland. Förutsättningar som jobb, bostäder, kultur och kommunikationer är ojämnt fördelade över regionen.
	Skapa ett väl utvecklat system för innovationer för att underlätta för regionens näringsliv att ställa om sin verksamhet för att kunna möta förändrade behov i framtiden.
	Ställa om Västra Götaland till en fossiloberoende region fram till år 2030.
	Reformera hälso- och sjukvården för att bryta en sedan länge ohållbar utveckling med allt högre kostnader och samtidigt en allt lägre produktivitet.
	Locka och behålla medarbetare med rätt kompetens.
	Använda digitaliseringens möjligheter för att skapa en hälso- och sjukvård präglad av effektivitet, hög patientsäkerhet, god tillgänglighet och bra service gentemot invånarna, samt att systematiskt implementera den i verksamheterna.
	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna inom hälso- och sjukvården samt öka antalet tillgängliga vårdplatser för att minska problemet med överbeläggningar.
	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.

Prioriterade mål för 2020 - 2022	Fokusområden med uppdrag för år 2020 att
Fler i arbete genom bättre matchning.	Inom ramen för regional kompetensförsörjning utveckla ett strukturerat, samordnat stöd för behovsanpassad utbildning.
Ökade infrastruktuursatsningar för bättre transportnät för gods- och persontrafik.	Ta fram en generalplan för gods och persontrafik på järnväg med syfte att öka förståelsen för behoven.
Det hållbara resandet ska öka och bidra till möjligheterna att bo, verka och vistas i hela regionen.	Utveckla målbild för det storregionala bussnätet.
Hela regionen ska växa. Jobb, kommunikationer samt delaktighet och attraktivitet i både stad och land ska öka.	Via en ny regional utvecklingsstrategi finna breda politiska lösningar för att hela regionen ska utvecklas.
Deltagandet i kulturlivet ska öka.	Öka antalet insatser inom kulturen som främjar deltagande i hela regionen och bidrar till landsbygdsutveckling.
Västra Götalandsregionen ska verka för att stärka innovationskraften för en hållbar industri.	Göra Västra Götaland till världsledande inom hållbar industri för att bland annat möta klimatutmaningen och minska koldioxidutsläppen.
Klimatutsläppen från fossil energi i Västra Götaland ska minska.	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 tillitsstyrning. Mer ansvar, makt och befogenheter ska decentraliseras till första linjens chefer.
	Tillskapa fler tillgängliga vårdplatser. Förbättra samverkan mellan VGR och kommun för att minska antalet överbeläggningar.
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.
Invånarnas tillgänglighet till digitala vårdformer ska öka, liksom verksamhetens användning av digitala lösningar.	Öka takten i implementeringen av digitala lösningar och AI, för bättre diagnostik och ökad patientsäkerhet.
Invånarnas tillgång till den vård de behöver ska öka.	Vårdcentraler som kan erbjuda sina patienter en fast läkarkontakt ska premieras.
	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både förstabesök och behandling.
Den psykiska hälsan ska förbättras liksom tillgängligheten till vård för personer med psykisk sjukdom.	Öka tillgängligheten och korta väntetiderna för barn- och ungdomar med psykisk ohälsa.

## Budgetanvisningar

### Övergripande förutsättningar

Enligt kommunallagen ska kommuner och landsting varje år upprätta en budget. Den ska även innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. 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 fokusområde

I budgeten ingår en matris för tydligare styrning. Den är något justerad jämfört med tidigare år för att bli mer stringent och enklare att styra mot. De strategiska målen är ersatta av två övergripande mål som all verksamhet och alla uppdrag ska styra mot.

- Hållbar, innovativ och kreativ region
- Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård.

I matrisen finns tio utmaningar utpekade med tolv prioriterade mål fastställda för planperioden. De tidigare fokusområdena har blivit färre och är formulerade som uppdrag till nämnderna och förvaltningen för 2020.

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 policies och styrande dokument ska följas upp och redovisas till regionfullmäktige. Regionstyrelsen ska därför gå igenom uppföljningen av alla styrande dokument som beslutats av regionfullmäktige i syfte att förenkla uppföljning och rapportering, samt se till att uppföljning kan ske på ett överskådligt och samlat sätt.

### **Beredning hösten 2019**

Efter det att regionfullmäktige fastställt budget för 2020 följer regionstyrelsens beslut om planeringsdirektiv. Syftet är att ge tydliga och tidiga förutsättningar för nämnder och styrelser inför arbetet med detaljbudget. Nämnder och styrelser utformar detaljbudget för de egna verksamheterna. De mål och fokusområden med uppdrag som fastställs av regionfullmäktige ska följas och anpassas i samband med nämndernas budgetbeslut.

Efter nämndernas detaljbudgetarbete och överenskommelser/uppdrag mellan beställare och utförare fastställer regionstyrelsen detaljbudgeten. Liksom under hösten 2019 krävs en genomlysning och konsolidering av andra frågor än interna ekonomiska poster. Budgetarna och olika överenskommelser måste även granskas utifrån hur de ligger i linje med regionfullmäktiges mål och inriktning och hur de följer de riktlinjer och anvisningar som fastställts. Nämnder och styrelser ska därför tidigare fatta beslut om överenskommelser och detaljbudget. Regionstyrelsen ska bedöma om styrelsers och nämnders detaljbudgetar och därmed vård- och andra överenskommelser kan godkännas, eller om dessa ska föras till regionfullmäktige för ställningstagande.

### **Utveckling av budgetprocessen**

Ändamålsenligheten i, och tillämpningen av flera av de regiongemensamma styrprocesserna kan ifrågasättas. Två av de övergripande processerna är i fokus:

- delar av budgetprocessen
- arbetet med vårdöverenskommelser, VÖK, inklusive hur delar av beställar-utförarmodellen tillämpas.

GrönBlå Samverkan har tidigare tagit initiativ till översyn och förlängning av VÖK. Ambitionen med fleråriga vårdöverenskommelser är att det ska ge stabila, men inte statiska, förutsättningar, minska det administrativa arbetet kring överenskommelserna och förflytta fokus från dagens förhandling om intäkter till ett gemensamt ansvarstagande kring hur ökade kostnader ska hanteras och mål uppnås.

Beställar-utförarmodellen ska utvecklas så att utförare och beställare, utifrån sina respektive roller, tar ett gemensamt ansvar – ett partnerskap för att nå de mål regionfullmäktige anger och att VÖK är realistiska, tydliga och kan genomföras. I arbetet med vårdöverenskommelserna ska sjukhusens roll som produktionsenheter och hälso- och sjukvårdsnämndernas ansvar för invånarnas vårdbehov tydliggöras. Beställare och utförare behöver ha gemensamma bilder av gemensamma problem och gemensamma lösningar. De ska samarbeta samt underlätta för omställningen av hälso- och sjukvården och arbetet med ekonomi och verksamhet i balans. En sammanhållen Västra Götalandsregion där de olika delarna drar åt samma håll trots olika roller är nödvändigt.

Processen med att utarbeta förslag till budgetbeslut i regionfullmäktige ägs av partierna och beredningen av de olika budgetförslagen görs av respektive regionfullmäktige-grupp. Detta skapar förutsättningar för att regionfullmäktiges beslut om budget är väl förankrad och processad. Inom speciellt två områden behöver arbete startas med att utveckla budgetprocessen för att ge större genomslag, följsamhet och kraft i genomförandet av regionfullmäktiges budget.

1. Det gäller att ge, speciellt sjukhusen, tidiga och stabila förutsättningar. Andra beslut än regionfullmäktiges budget som påverkar de ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningarna måste tidigt vara kända och budget/VÖK arbetet påbörjas tidigare utifrån gällande planer.
2. Formerna för hur nämnder och styrelser omhändertar regionfullmäktiges budget behöver utvecklas och ges en mer standardiserad form. Även granskningen, uppföljningen och konsolidering på koncernnivå behöver utvecklas och medge tidiga budgetjusteringar om så krävs för att fullfölja regionfullmäktiges mål och inriktningar.

Regionstyrelsen och koncernkontoret ska säkerställa att det ovan beskrivna behovet av utvecklings- och förändringsarbete påbörjas och i tillämpliga delar kan börja tillämpas från hösten 2019.

## 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 vårt arbete. Det är en vision för hela Västra Götalands län och alla dess invånare.

## VG 2020

"VG 2020: Västra Götaland 2020 är den nu gällande regionutvecklingsstrategin och anger ramarna för arbetet med tillväxt och utveckling mellan år 2014 och 2020 och är det centrala verktyget för att, i samverkan inom Västra Götaland, genomföra den gemensamma visionen om Det Goda Livet. För att uppfylla inriktningen finns handlingsprogram antagna av regionutvecklingsnämnden 2016." Under 2020 fortsätter arbetet med den nya Regionala utvecklingsstrategin som ska sträcka sig fram till 2030.

Klimat 2030 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.

## Regionala trafikförsörjningsprogrammet

Trafikförsörjningsprogrammet är det viktigaste dokumentet i utvecklingen av kollektivtrafiken i Västra Götaland. Här beskrivs hur kollektivtrafiken ska utvecklas och var fokus på kollektivtrafiksatsningar ska ligga.

## Kulturstrategi för Västra Götaland

Kulturstrategin 2016–2019 pekar ut fem strategiska områden som vägledande och särskilt viktiga för Västra Götalandsregionens arbete: ett vidgat deltagande, utvecklade kapaciteter, gynnande av nyskapande, bättre nyttjande av tekniken samt ökad internationalisering. I oktober 2019 fattar regionfullmäktige beslut om en ny kulturstrategi och plan för Västra Götaland 2020–2023.

## Strategi för hälso- och sjukvårdens utveckling

Den strategi för hälso- och sjukvårdens omställning som regionfullmäktige antog i maj 2017 syftade 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 och 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. 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.

Vid en målkonflikt mellan olika styrdokument och budgeten gäller den senast antagna budgeten. I regionfullmäktiges beslut om övergripande styrdokument fastställs hur Västra Götalandsregionen ska arbeta med att stödja utveckling inom olika politikområden. Genom fullmäktiges 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 då väger behovet av resurser och insatser mellan de olika politikområdena. Regionfullmäktiges budget blir på så sätt överordnat övriga styrdokument som regionfullmäktige fastställt.

## Ekonomiska utmaningar

Konjunkturen i omvärlden har stärkts de senaste åren. Under 2018 mattades dock tillväxten av i många länder och tillväxten i världshandeln avtog. I Sverige har konjunkturen också stärkts de senaste åren och tillväxten varit hög men BNP-tillväxten kommer att mattas av under 2019. En avmattning i den internationella konjunkturen, minskade bostadsinvesteringar samt inbromsning i den offentliga konsumtionen väntas bidra till en fortsatt dämpad tillväxt även 2020.

Prognosen om konjunkturförsvagning kommer att dämpa skatteunderlagstillväxten i Sverige. Den inbromsning av skatteunderlagstillväxten som började 2017 och fortsatte 2018 bedöms även att hålla i sig under 2019. Under 2020 innebär den beräknade konjunkturavmattningen leda till att antalet arbetade timmar minskar. Följden blir att skattunderlaget både 2019 och 2020 ökar mindre än det gjort sedan 2010.

Västra Götalandsregionen har under den senaste femårsperioden haft en relativt stark ekonomi med positiva resultat exklusive jämförelseposter men står ur ett ekonomiskt perspektiv inför stora ekonomiska utmaningar de kommande åren.

En lägre ekonomisk tillväxt leder till lägre intäkter från skatter och utjämningsystem samt en osäkerhet kring statens stöd gällande statsbidrag. Den nuvarande höga kostnadsökningstakten behöver dämpas till en långsiktig hållbar tillväxttakt. Ökade kostnader för pensioner och investeringar kommer dessutom ta i anspråk en allt större del av regionens intäktsökning.

I Västra Götalandsregionen har akutsjukhusen haft svårigheter att nå ekonomisk balans. Det ekonomiska underskottet för 2018 var 728 miljoner kronor och om inte åtgärder vidtas under 2019 som ger resultat så riskeras ett större underskott. Ett sådant underskott bedöms inte kunna balanseras av överskott i andra verksamheter. Akutsjukhusen måste vidta åtgärder som innebär ekonomisk balans. Misslyckas de med detta kommer det innebära att Västra Götalandsregionen som helhet står inför betydande underskott vilket innebär att kommunallagens balanskrav inte uppfylls. Uppstår negativt resultat medför detta att Västra Götalandsregionen ska återställa detta inom tre år, vilket i sin tur minskar de kommande årens verksamhetsutrymmen.

## Hållbar, innovativ och kreativ region

Kompetensförsörjning  
Infrastruktur  
Hållbar industri  
Tillväxt i hela regionen  
Hållbart resande  
Kultur  
Miljö och klimat

### En hållbar, innovativ och kreativ region

Utmaningen är att möta en utveckling där de större städerna har en snabbare tillväxt än resten av Västra Götaland. Förutsättningar som jobb, bostäder, kultur och kommunikationer är ojämnt fördelade mellan såväl stadsdelar som över regionen i sin helhet och skapar en känsla av utanförskap och brist på delaktighet.

Många av de verktyg som finns för att stötta en positiv hållbar samhällsutveckling finns i det regionala utvecklingsuppdraget. Målet är en hållbar, innovativ och kreativ region. Utveckling av väl fungerande infrastruktur för kompetensförsörjning, forskning och innovationssystem samt för transporter av personer och gods är basen i det regionala utvecklingsarbetet. Västra Götalandsregionen har uppdraget att utveckla Västra Götaland i samverkan med invånare, det civila samhället, företag, organisationer, kommuner, högskolor/universitet och andra myndigheter.

Västra Götaland kan karakteriseras som en region med en stor andel kunskapsintensiva företag, ofta med en global spelplan. Väldigt få regioner i världen har en så stor andel företag med egna resurser för forskning och utveckling som Västra Götaland.

Västra Götaland är en stor region med olika förutsättningar, men gemensamt för hela regionen är att det råder brist på väl fungerande infrastruktur. Detta drabbar både person- och godstrafik och är en utmaning för den regionala utvecklingen och har stor påverkan på hela Sveriges tillväxt och utveckling. Det finns en bristande förståelse för hur stor andel av Sveriges försörjning av den globala handeln som sker via Västra Götaland och detta behöver uppmärksammas.

### Med sikte på 2030

Under 2019 och 2020 kommer det att pågå en process för att ta fram en regional utvecklingsstrategi, som ska vara vägledande för de kommande årens arbete med regional utveckling. Processen ska slutgiltigt komma fram till en inriktning, men det finns några bärande principer för arbetet med regional utveckling; internationell konkurrenskraft, plattformar för innovationer, fokus på entreprenören och att Västra Götaland ska bli världsledande på hållbar industri.

Genom regionala utvecklingsmedel kan vi växla upp de resurser som redan finns i företagen. Framför allt syftar de regionala utvecklingsmedlen till att skapa mervärden genom samarbeten mellan företagen och lärosätena, eller mellan kommuner, näringsliv och akademi. Ofta finns möjligheter till medfinansiering från staten eller från EU vilka kan skapa breda samarbeten och stärka konkurrenskraften totalt sett i Västra Götaland. Denna typ av omfattande samarbeten för att främja internationell konkurrenskraft ska fortsätta.

### **Världsledande inom hållbar industri**

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 vi ligga i framkant. Det finns konkurrensfördelar av 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.

### **Ökad innovationskraft**

Västra Götalandsregionen ska verka för och vara en föregångare i arbetet med att stärka innovationskraften och möjliggöra testbäddar (en miljö där man kan testa nya tekniker i en kontrollerad, simulerad eller verklig användarmiljö). Fokus bör ligga på såväl innovativa idéer som små och medelstora företag. Västra Götalandsregionen ska verka för att stärka dialogen mellan näringslivet, forskningen och politiken, samt mellan företag och branscher, för att tillsammans bidra till god utveckling i Västra Götaland. Västra Götalandsregionen kan också i samverkan nyttja EU-medel för satsningar inom exempelvis näringslivet, kollektivtrafiken och miljön.

### **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. Västra Götalandsregionens egen hälso- och sjukvårdsorganisation måste samverka med externa aktörer inom life-science-klustret för att möjliggöra klinisk forskning och tillgång till testbäddar. Det stärker både Västra Götalands egen hälso- och sjukvård och externa aktörer inom Life Science. Samverkan skapar också förutsättningar för att använda EU:s finansiella instrument för forskning och utveckling.

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 för att den möjligheten hänger ihop med primärvårdens långsiktiga behov av kompetensförsörjning.

### **Social hållbarhet förutsätter lika värde**

Mänskliga rättigheter ska vara i centrum för Västra Götalandsregionens arbete. Som offentlig aktör har Västra Götalandsregionen också en skyldighet till att upprätthålla dessa rättigheter samt att bidra till en social 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, så ska Västra Götalandsregionen fortsätta arbetet med att stärka sammanhållningen i samhället.

Västra Götalandsregionens plan om mänskliga rättigheter ska genomsyra alla dess verksamheter. Verksamheterna ska även ha möjligheten till att samverka mellan varandra och sprida goda exempel för att ta vara på de kompetenser som finns.

Barnrättsarbetet måste stärkas ytterligare och vara vägledande i Västra Götalandsregionens beslutsprocesser. Barnkonventionen blir nu lag vilket stärker det barnrättsliga arbetet. Beredningen för mänskliga rättigheter ska bidra med tolkning och tillämpning i vår egen verksamhet.

## **Arbetet med kompetensbrist och matchningsproblematik ska intensifieras**

En utmaning är att möta det stora behovet av kompetens som finns inom flera branscher i Västra Götaland och lösa problemet med att det bland arbets sökande saknas de kompetenser som arbetsgivarna söker. Kompetensbristen och matchningsproblematiken är påtaglig för både företag och offentlig sektor. Samtidigt är en annan utmaning att tretusen ungdomar i Västra Götaland lämnar grundskolan varje år utan att ha fullföljt sina studier. Därmed saknar de förutsättningar att delta i arbetslivet och i den gemenskap som ett arbete ger. Kompetensförsörjning är en avgörande faktor för tillväxt och utveckling. För Västra Götaland, liksom övriga Sverige, är kunskap och kompetens vårt främsta konkurrensmedel gentemot omvärlden.

Västra Götalandsregionen har sedan 2010 i uppdrag av regeringen att tillhandahålla en kompetensplattform i Västra Götaland. Erfarenheten från finanskrisen visade att det saknades kunskap och översikt om vilka utbildningar som genomfördes och hur många som studerade. Samtidigt saknades prognoser och underlag både på medellång och lång sikt för vilka kompetensbehov som fanns på regional nivå. Varken den nationella eller den lokala nivån hade möjlighet att få den översikten.

Uppdraget från regeringen var därför att utarbeta en kompetensplattform för länet som ska bidra till att öka kunskap och översikt inom kompetensförsörjnings- och utbildningsområdet. Regionen ska samordna behovsanalyser och bidra till ökad kunskap om utbud och efterfrågan av utbildningsformer. Plattformen utgör en kunskapsbank, en utbildnings- och arbetsmarknadsprognos på regional- och delregional nivå, som underlag för utbildningsplanerare för att identifiera kompetensbrister. Kompetensplattform Västra Götaland sker inom fyra områden; Strategisk påverkan, Insatser och utvecklingsprojekt, Lärande och erfarenhetsutbyte samt Prognoser och kunskapsunderlag. Regionutvecklingsnämndens har även antagit ett program för utbildning och arbetsmarknad i Västra Götaland 2018–2020. Målet för programmet är att öka sysselsättningen och stärka kompetensförsörjningen i Västra Götaland.



Kompetensförsörjningsfrågorna bör vara en integrerad del i den regionala utvecklingsstrategin och i tillväxtstrategin. Kompetensförsörjningen är central för att bibehålla och stärka den regionala konkurrenskraften. Ett fokusområde för kommande år är därför att: Inom ramen för regional kompetensförsörjning ska regionen, i dialog med näringslivet och gemensamt med kommunerna, utveckla ett strukturerat och samordnat stöd för behovsanpassad utbildning, så att de olika utbildningsformerna blir bättre anpassade till lokala, delregionala och regionala kompetensbehov

### **Utbildningsverksamhet med ett särskilt ansvar**

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. En arbetsgrupp Politiskt Samråd Naturbruk för det nya samverkansavtalet för naturbruksutbildningar är har startats.

Folkhögskolorna i Västra Götaland ska spela en tydlig roll som utbildningssamordnare för att möta viktiga samhälls- och kompetensförsörjningsutmaningar. Folkhögskolorna är en väl utvecklad resurs för att sprida folkbildning i hela Västra Götaland och genom sina olika profiler speglar de mångfalden i samhället. Pedagogiken och traditionen hos folkhögskolorna betyder mycket för att motivera och stödja unga arbetslösa utan fullföljd grundskole- och/eller gymnasieutbildning.

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 bra studiemiljö och i förekommande fall internat för personer långt från arbetsmarknaden.

Västra Götalandsregionen ska verka för att skapa en ännu starkare samverkan mellan kommuner, studieförbund, folkhögskolor och eftergymnasiala kulturutbildningar. Uppdraget och det regionala ersättningsystemet för folkhögskolorna ska ses över för att dessa i högre utsträckning ska bidra till att ge fler en andra chans i utbildningssystemet.

### **Fler ska fullfölja sina studier**

Utbildning har en stark koppling till hälsa, där forskningen visar att de barn som klarar sina studier har en bättre chans att få en god hälsa, ett arbete och ett bättre liv. Västra Götalandsregionen ska fortsätta arbetet med Kraftsamling fullföljda studier. Tillsammans med kommunerna och ett flertal aktörer ska Västra Götalandsregionen fortsätta att skapa bättre förutsättningar för barn och unga att fullfölja grundskole- och gymnasieutbildning.

### **Hållbar tillväxt genom socialt företagande**

En viktig resurs i att möta flertalet av samhällsutmaningarna är genom det sociala företagandet. Västra Götalandsregionen har ansvar för att arbeta med socialt företagande och

har även en avgörande roll i att ta tillvara på 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.

## Förbättra förståelsen för infrastrukturbehoven i Västsverige

Västra Götaland är en industriregion som har stor nationell betydelse. Beslut om nationella investeringar i Västra Götalands infrastruktur är avgörande för hela Sverige. Det finns idag en bristande förståelse för de stora infrastrukturbehov som finns i Västra Götaland och därmed för att skapa förutsättningar för utbyggnad av prioriterad infrastruktur. Undermålig infrastruktur skapar hinder för möjligheten att klara av klimatutmaningen för gods- och persontransporter. En generalplan för järnvägen, såväl för godstransporter som för persontrafik, med nödvändiga prioriteringar ska tas fram, med syftet att öka förståelsen för helhetsbilden och öka den gemensamma handlingskraften. Generalplanen ska stärka Västra Götalandsregionen påverkansarbete, tillsammans med kommunerna, för att säkerställa att den statliga nivån underhåller och investerar i samtliga bantyper i järnvägssystemet. Västra Götalandsregionen ska verka för att ta fram en särskild strategi för de mindre järnvägarna.

Ett fokusområde för 2020 är därför att: En generalplan för gods och persontrafik på järnväg ska tas fram, med syfte att öka förståelsen för helhetsbilden och öka den gemensamma handlingskraften.

Västra Götalandsregionen behöver fortsätta arbeta för såväl nya järnvägar som upprustning av de järnvägar som finns idag. Ny stambana Göteborg-Stockholm med första etapp Göteborg-Borås beräknas komma igång under 2020-talet och Västra Götalandsregionen måste fortsätta bevaka att detta sker. Viktigt är också satsningar på Västra Stambanan, med fyrspar Göteborg-Alingsås som viktigaste åtgärd.

Arbetet med att utveckla en modern järnvägsförbindelse till Norge (Oslo – Göteborg) ska ha fortsatt fokus. Ambitionen är att tidigarelägga utredningar av dubbelspar Öxnered – Halden.

Västra Götalandsregionen ska verka för fler och bättre internationella tågförbindelser. Detta gäller såväl höghastighetståg i framtiden som förbättringar i närtid, för hela sträckan Oslo-Hamburg med EU-finansiering. På nationell nivå förbereds nattåg ut på kontinenten och det är viktigt att det finns anslutande nattågsförbindelser från vår region när det blir verklighet.

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. På landsbygden är ett väl fungerande finmaskigt vägnät viktigt. Det är betydelsefullt att se över hela resandekedjan och möjliggöra ett hållbart resande i hela Västra Götaland. Det är också viktigt att få en samlad regional fysisk planering tillsammans med kommunerna.

Arbetet med att öppna för fler tågstopp i Västra Götaland ska fortsätta. 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. Det handlar också om att tillsammans med näringslivet få fler att ställa om till ett hållbart resande. Lika väl som det behövs nya busskörfält behövs incitament för att fler människor ska ändra sina resvanor.

Sjöfarten med Göteborgs hamn, kustsjöfart och inlandssjöfart är av stor strategisk betydelse för Västra Götalands utveckling och är av nationellt intresse, liksom järnvägs- och väganslutningar till hamnarna. Investeringar i slussar och muddring i Göteborgs hamn är nödvändiga för Sverige som nation och viktigt för Västra Götaland.

### **Fler fossiloberoende godstransporter**

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.

För att möta utvecklingen måste Västra Götalandsregionen 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. 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 vardagscyklning längs regionala vägar ska fortsätta.

### **En utveckling för hållbar industri**

En utmaning är att förhindra att företagen i Västra Götaland tappar konkurrenskraft. Västra Götalandsregionens innovationsstrategiska arbete vilar på de tre benen entreprenörskap, små och medelstora företag samt forskning och utveckling i styrkeområden. Störst effekt nås när ”benen” samspelar, samverkar och integreras. Västra Götalandsregionen har valt att satsa på starka fysiska innovationsmiljöer där utvecklingsatsningar med flera aktörer kan samverka. Det är nödvändigt att bibehålla och utveckla detta väl utvecklade system för innovationer. Detta för att underlätta för företagen att ställa om till 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.

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. Satsningen på biogas är en viktig fråga för minskade klimatutsläpp och även för ett ökat kretsloppstänkande i Västra Götaland. Västra Götalandsregionen bör medverka till att stimulera fler användare av biogas.

Fordonsindustrin och smarta logistiklösningar har ett självklart fokus i Västra Götaland. 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, bl.a. genom att i samverkan med näringslivet utarbeta ett program för kompetensförsörjning i fordonsindustrin.

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.

Området berörs av satsningar på styrkeområden där det finns program för; Hållbara Transporter, Life Science, Hållbar Kemi samt påverkansagenda biogas. Även inom textil och mode har Västra Götaland en stark position som ska tas tillvara.

Ett fokusområde för 2020 är därför att Västra Götaland ska bli världsledande inom hållbar industri för att bland annat möta klimatutmaningen och minska koldioxidutsläppen.

## **Verka för jobb och hållbar tillväxt i hela regionen**

Västra Götalandsregionen har sedan bildandet omfördelat resurser inom länets gränser. Skattekraften har kommit hela territoriet till del och under 20 år har kollektivtrafiken byggts ut i hela länet. Även sjukvårdens resurser är jämt fördelade i hela länet. Alla regionens delar växer och alla regiondelar har ekonomisk tillväxt, även om Göteborgsområdet växer snabbare både i antalet invånare och antalet jobb. Det är dock en utmaning för Västra Götaland att städerna växer i snabbare takt än resten av Västra Götaland. Jobb, bostäder och andra förutsättningar är ojämnt fördelade över regionen.

Göteborgsområdets snabba befolkningstillväxt beror främst på åldersstrukturen. Det föds fler barn som gör att födelsenettet är högre i Göteborg. Även invandringen från andra länder är större till storstäderna. Inflyttningen från övriga delar av landet utgör en betydligt mindre del av tillväxten. Under senare år har flyktingströmmen motverkat en negativ kantring av tillväxten.

Befolkningstillväxten i sig är inget problem, men om inte Västra Götalandsregionen klarar att balansera tillväxten genom bättre förutsättningar att bo och leva i resten av regionen så växer klyftan och alla resurser såsom arbetskraft, bostäder och företagsetableringar tas inte tillvara. Trots den positiva utvecklingen i länet finns det utmaningar, i synnerhet inom området för landsbygdsutveckling vad gäller exempelvis attraktivitet och känslan av delaktighet.

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 förutsättningarna att pendla långt på ett bekvämt och enkelt sätt. 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.

Västra Götalandsregionen bedriver genomgående en regional utvecklingspolitik där städerna, de mindre orterna och landsbygden betraktas som en helhet. Regionen undviker ett bidragsorienterat och kompensatoriskt synsätt på landsbygden eller på orter som inte växer i samma takt som städerna.

Västra Götaland har möjlighet att vara en modell för ett väl fungerande samspel mellan stad och land, bland annat genom stora program som Mistra Urban Future. Stadens behov av energi- och materialförsörjning och livsmedel ger självklara kopplingar till landsbygden. Samspelet mellan stad och land ger en hållbar stadsutveckling och en levande landsbygd. Hur samspelet mellan stad och land fungerar är avgörande för att både nå en hållbar stadsutveckling och för en levande hållbar landsbygd. Regionen ska verka för att fiber- och mobiltelefonnätet byggs klart i hela regionen.

Ökad lönsamhet i livsmedelssektorn och bättre möjligheter till energiproduktion skapar möjligheter till jobb på landsbygden samt leder till en mer hållbar stadsutveckling. De gröna och blå näringarnas produkter kan ersätta fossilbaserade material. Västra Götaland ska ligga i framkant för dessa satsningar.

Infrastrukturprioritering 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.

Ett fokusområde för 2020 är därför att: Regionens arbete med att ta fram en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) har påbörjats. Ambitionen ska vara att finna breda politiska lösningar för att hela regionen ska utvecklas. Särskilt fokus ska läggas på ”stad- och landfrågan”.

## **Programmen bör omarbetas**

Ett stort antal program är i dag vägledande för hur resurser till regional utveckling fördelas. Dessa program bör gälla också under 2020 för att under 2021 börja omarbetas i enlighet med processen för den regionala utvecklingsstrategin.

## **En mer nära dialog med science parks**

Många av de innovativa idéer som finns i regionen ska tas tillvara genom en tydlig struktur för innovationsplattformar. Grundfinansieringen av Science Parks i Göteborg, Borås, Skövde och Trollhättan är avgörande för långsiktigheten och stabiliteten i arbetet. Det behövs en mer nära dialog mellan regionen och Science Parks för att utveckla verksamheten ytterligare.

## **Fokus på entreprenören**

Samarbeten mellan de stora företagen, akademien och offentlig sektor är emellertid ingen garanti för kreativitet och innovation. Det behövs specifika fokus på små- och medelstora företag samt deras möjligheter att växa. Företagscheckar och direkta samarbeten för att främja entreprenörskap är avgörande för ett vitalt näringsliv som kännetecknas av kreativitet och som välkomnar innovationer. Det ska alltid finnas en dörr in till Västra Götalandsregionen för entreprenörer, företagare och innovatörer.

## **En framgångsrik besöksnäring**

Västra Götalandsregionens strategiska inriktning för besöksnäringen utgår från; maten, naturen och kulturen. Besöksnäringen samt de kulturella och kreativa näringarna tillhör idag de starkast växande näringarna. Det finns en stor potential för nya företag och arbetstillfällen på landsbygden, kustbygden och även i de större städerna. Västra Götalandsregionen ska verka för att utveckla den småskaliga och hållbara besöksnäringen i hela länet, bland annat genom att stärka samverkan mellan företag, kommuner och region.

Det är av central betydelse att utveckla marknadsföringen av Västra Götaland internationellt och även öka produktutveckling, infrastruktur och samverkan mellan aktörer för att bidra till säsongförlängning och ökad exportmognad. Västra Götalandsregionen ska fortsatt verka för att fler större möten och kongresser ska genomföras i Västra Götaland. 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 såväl kulturvandringar som samordningsarbetet för att göra vandringslederna mer lättillgängliga.

## **Fullfölj ambitionen med kollektivtrafikens utbyggnad**

Det finns en utmaning i att utveckla hållbart resande och hållbara transporter i en utveckling där de större städerna i regionen har en snabbare tillväxt än resten av regionen. Det hållbara resandet i Västra Götaland ska öka och bidra till möjligheterna att bo och verka i hela regionen. Därför behöver tvärförbindelser mellan regionens noder förbättras samtidigt som framkomlighetsåtgärder för kollektivtrafiken måste göras i de större städerna.

Väl fungerande kollektivtrafik i hela Västra Götaland är en förutsättning för en stark och växande arbetsmarknad och hållbar utveckling samt för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig region. Målsättningen är att andelen hållbara resor ska öka i hela Västra Götaland och att kollektivtrafikresandet fördubblas. Utvecklingen av kollektivtrafiken ska ta sin utgångspunkt ur ett hela resan-perspektiv i enlighet med det antagna Trafikförsörjningsprogrammet. Målsättningen är att det hållbara resandet ska öka i hela Västra Götaland.

Minskad miljöpåverkan är ett av Västra Götalandsregionens mål och för kollektivtrafikens del innebär detta ett arbete för att minska utsläppen och bullernivån. Fossilfri färjetrafik har särskilda utmaningar som måste lösas för att uppnå målen om en helt fossilfri kollektivtrafik. För genomförande av Målbild koll 2035 ska Västra Götalandsregionen samverka med Göteborg, Mölndal och Partille kommuner för nödvändig samhällsplanering.

Framkomlighetsåtgärder i kollektivtrafiken, framförallt i Göteborgsområdet, ska genomföras, bland annat genom ett så kallat Metrobussystem.

Västtågens utveckling och ökad tillgänglighet för våra invånare har stor betydelse för att knyta ihop stad och land och för att skapa en stark region samt en regional arbetsmarknad. Fortsatta satsningar ska göras i knutpunkterna samt där resandeunderlaget är störst. Samtidigt ska goda trafiklösningar på landsbygden utvecklas. Närtrafik och pendelparkeringar är två goda exempel på denna typ av trafiklösningar. En regional bussplan, där tågtrafik saknas, ska tas fram som ett komplement till våra tågstråk. Det är också viktigt att underlätta för trafik över länsgränserna.

Konceptet ”hållbart resande”, som fokuserar på att påverka resandemönster och att kombinera olika färdmedel på ett smart och effektivt sätt, ska implementeras. Teknik och beteendetrender ska utnyttjas för omställning. Cykel, kollektivtrafik, bil och pendelparkeringar måste ses som delar i hela resandekedjan som tillsammans ger möjligheter att möta de olika förutsättningar som finns för kollektivtrafiken i stad och land. Förbättringar för cykel utifrån Cykelstrategin ska genomföras, exempelvis bör det bli möjligt att ta med cykeln på landsbygdsbussar i mån av plats. System med hyrcyklar liknande ”Styr och Ställ” i Göteborg bör uppmuntras och ingå i den infrastruktur som finns kring den stadsnära kollektivtrafiken.

Ett nytt zonsystem är nu beslutat och beräknas införas 2020. Det nya zonsystemet ersätter dagens över 70 zoner med tre. Förberedelser för genomförande har påbörjats. Västtrafiks arbete med att tillse att inte intäkt per resa fortsätter att sjunka är av stor vikt för att undvika osäkerheter inför zonskiftet.

Västra Götalandsregionen ska underlätta biljettköp för resenären genom att vidareutveckla försäljningssystemet och öppna upp de digitala försäljningskanalerna. Detta för att till exempel underlätta resor till olika kulturevenemang och vårdinstitutioner.

Att Västtrafik i sitt arbete har ett starkt fokus på att öka tilliten och tilltron till kollektivtrafiken är viktigt för att kunna stärka varumärket och visa på fördelarna med att resa kollektivt. För att uppnå detta är det viktigt att vara lyhörd för befintliga och potentiella resenärers önskemål samt att ha god och tät dialog med kommunerna. Det krävs också ett fortsatt arbete med tillgänglighetsanpassningar som nu inkluderas i kollektivtrafiknämndens arbete med de sju diskrimineringsgrunderna och ökad social hållbarhet så att fler med funktionsnedsättning har möjlighet att välja kollektivtrafiken.

En utvecklad kollektivtrafik medför stora investeringar. Att arbeta med medfinansiering från externa aktörer kan vara ett exempel på hur Västtrafik kan bli mer kostnadseffektivt.



## 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. Men det är en utmaning som också rymmer stora möjligheter. Arbetet 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. Ett fokusområde under 2020 är därför att: Takten i ”Klimat 2030 Västra Götaland ställer om”, ska öka. Västra Götaland ska vara en fossiloberoende region år 2030.

Det är angeläget att regionen satsar på innovationsskapande åtgärder för att minska konsumtion och öka förutsättningarna för en cirkulär ekonomi. Insatser för att utveckla koldioxidlagring, hållbar stadsutveckling, grön kemi och hållbara textilier, återvinningsmöjligheterna av plast samt miljöforskning kring renare flyg ska ha fortsatt stort fokus. Regionen ska även verka för att uppmuntra invånare att göra mer klimatsmarta val. Västra Götalandsregionen ska fortsatt medverka aktivt i frågor kring nya material och bränslen samt verka för ökat fokus på elektrifiering inom transportsektorn. Användning av lokalt producerad biogas är en viktig fråga för minskade klimatutsläpp. Påverkansagendan Kraftsamling Biogas, som sträcker sig fram till 2020, ska förnyas för perioden 2021 - 2024. Påverkansagendan syftar till ökad användning och produktion av biogas.

Under 2020 ska Västra Götalandsregionen initiera ett framtagande av en koldioxidbudget för Västra Götaland. Genom en sådan budget skapas en bättre översikt över nödvändiga utsläppsminskningar för att Västra Götaland ska kunna bidra till att Parisavtalets mål uppnås.

## Ett internt miljöarbete i framkant

Allt arbete inom Västra Götalandsregionens samtliga verksamheter ska vara hälsofrämjande och bidra till en hållbar utveckling. Upphandling som syftar till att stimulera företag att ta fram nya och mer klimatsmarta produkter är ett viktigt verktyg. Biologiskt nedbrytbara produkter ska gynnas framför petroleumprodukter och återvinning måste gynnas framför destruktion. Andelen vegetariska, ekologiska och lokalproducerade råvaror i regionens verksamheter ska öka. Arbetet för minskad miljöpåverkan från läkemedel ska intensifieras, där regionen ska stärka sin kontroll över tillverkningen, och insatserna för att få bort läkemedelsrester i naturen ska öka.

## Biologisk mångfald och friluftsliv

Västra Götalandsregionen har en viktig roll för att främja friluftsliv och öka förståelsen för samt gynna biologisk mångfald. Arbetet sker främst genom Göteborgs botaniska trädgård och Västkoststiftelsen.

Regionen ska fortsatt stödja åtgärder för att hantera marint skräp. Insatserna ska omfatta såväl åtgärder vid källan som att ta hand om plasten i havet och på land.

Medel tillskjuts för uppbyggnad av nya växthus och ett besökscentrum på Göteborgs botaniska trädgård. Genom satsningen skapas möjligheter för Botaniska att säkra sina unika växtsamlingar samt att bli en starkare besöksanledning året runt.

## Ett levande kulturliv i hela Västra Götaland

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 behöver engagera fler – alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet.

En grundfråga för tillväxt och utveckling, men också för att ge invånarna en bra framtid, handlar om att skapa förutsättningar för fler att kunna delta i kulturlivet som skapare, publik och deltagare. Det fria kulturlivet har en viktig roll för att öka deltagandet. Fler insatser krävs för att kulturen ska vara en viktig del av landsbygdsutvecklingen. Den kulturella infrastrukturen i Västra Götaland behöver stärkas så att fler invånare på mindre orter får tillgång till ett aktivt kulturliv. Kulturen behöver mer än i dag bidra som en kraft för attraktivitet, delaktighet och samhällsutveckling i varje kommun i Västra Götaland. Alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet. Deltagande och utövande ska breddas och fokus på barn och unga ska stärkas än mer.

Det är också angeläget att samverka mellan Västra Götalandsregionen och civilsamhällets aktörer, däribland det fria kulturlivet, stärks. 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. Folkbildning och kultur är den plattform där folkhögskolor och kulturorganisationer kan använda varandra som en resurs för ömsesidig utveckling.

Västra Götalandsregionen ska utöka användandet av digitala lösningar för att bidra till ett mer attraktivt kulturutbud utanför de större städerna. Även arbetet för att stärka möjligheterna för mindre orter och landsbygd att utvecklas genom kulturella och kreativa näringar ska fortsätta utvecklas.

Det rika natur- och kulturarvet i Västra Götaland ska vara tillgängligt och levande för alla invånare och besökare. 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.

Kulturella mötesplatser stimulerar till kreativitet och förnyelse av kulturlivet. Inte minst behöver fler mötesplatser för ungdomars kulturutövande och kulturkonsumtion skapas. Fler läsfrämjande aktiviteter för barn och unga utvecklas tillsammans med biblioteken. Västra Götalandsregionen ska genom samordnande initiativ sträva efter att de kommunala kulturverksamheterna stärks och utvecklas. Genom tätt samarbete mellan det offentliga, det privata och civilsamhället blir kulturen starkare.

## Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård

Produktivitet  
Kompetensförsörjning  
Tillgänglighet  
Nära vård  
Psykisk hälsa  
Digitalisering

### Tillgänglig och produktiv hälso- och sjukvård

Den medicinska utvecklingen inom hälso- och sjukvården har varit mycket framgångsrik sett över de knappt 20 år som Västra Götalandsregionen funnits. Tack vare medarbetarnas höga kompetens, nya läkemedel, kirurgiska tekniker och diagnostiska undersökningar kan vi i dag lindra och i många fall bota åkommor som vi förr inte kunde hantera. Samtidigt finns betydande variation i medicinska resultat mellan och inom landstingen. Variationen visar att det finns ett gap mellan bästa tillgängliga kunskap och den praktiska vårdvardagen, men också att det finns skillnader i praxis. 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.

Hälso- och sjukvården står inför stora utmaningar. För även om den medicinska utvecklingen gått framåt har inte sjukvårdens arbetsformer utvecklats lika framgångsrikt. Konsekvensen är att vi i dag har en sjukvård som i stora delar inte är anpassad för dem den är till för. Alltför många patienter och invånare upplever en dålig tillgänglighet och en låg grad av service. Upplevelsen av en organisation som inte är patientanpassad finns såväl hos dem som besöker sjukvården ofta, som hos de invånare som vid ett enstaka tillfälle besöker sin akutmottagning eller vill komma i kontakt med sin vårdcentral. Samtidigt upplever många av hälso- och sjukvårdens medarbetare att de arbetar i en ineffektiv organisation som inte fullt ut tar vara på och värderar deras kompetens.

Svaret på utmaningar i form av dålig tillgänglighet och långa köer har historiskt varit att tillföra betydande ekonomiska resurser, liksom att öka antalet medarbetare. Men trots årliga resurstillskott på dryga sex procent till framförallt sjukhusen har produktionen av vård varit i princip oförändrad. Trots betydande tillskott de senaste åren är tillgängligheten fortfarande alltför låg och köerna alltför långa.

Sjukvårdens problem idag är i huvudsak inte av ekonomisk art. Sjukvården är i alltför hög utsträckning en organisation som inte fungerar för dem den är till för eller för dem som

arbetar inom den. Historiskt har politiska initiativ inriktats på att lappa och laga en dysfunktionell organisation genom att tillföra allt mer resurser och allt fler medarbetare. Men att lägga mer pengar på en organisation som i grunden inte fungerar som den borde är att slösa bort pengar och riskerar på sikt att förvärra situationen.

För att lösa problemen med dålig tillgänglighet behöver istället 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 tillsynsstyrning, där ansvar, makt och befogenheter att nå såväl ekonomiska som verksamhetsmässiga mål decentraliseras till chefer och deras medarbetare.

Det långsiktiga målet är att skapa en hälso- och sjukvård som ger ökat värde för patienten och samtidigt utnyttjar sjukvårdens 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. 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.

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

Det övergripande målet för hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen är att erbjuda en sammanhållen och tillgänglig hälso- och sjukvård som ges med högsta kvalitet och patientsäkerhet, 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.

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), Träning ger färdighet – Koncentrera vården för patientens bästa (SOU 2015:98) samt i den nationella visionen för e-hälsa 2025.

### **1. 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, på specialiserade närsjukvårdscentrum, mindre sjukhus, på distans, i patientens hem eller i andra öppna vårdformer. Det samordningsansvar som finns i den nära vården för patientens hela hälso- och sjukvårdsbehov ska utvecklas.

### **2. 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 Västra Götalandsregionen ses som en enhet där patienter ibland tas omhand på det närliggande sjukhuset, ibland på andra sjukhus i Västra Götaland.

### **3. Utveckla digitala vårdformer och tjänster**

Digitaliseringen påverkar alla områden i samhället och invånarnas förväntningar på hur moderna organisationer möter och interagerar med omvärlden ökar. Digitaliseringens möjligheter ska användas för att ge invånarna en trygg och säker vård som skapar värde, ökar delaktigheten och tillgängligheten samt ger medarbetarna en attraktivare arbetsplats.

### **4. Fokusera på kvalitetsdriven verksamhetsutveckling**

Det behövs ett systematiskt arbete med lokal verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar inom varje verksamhet. Med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar ska vi tillvarata medarbetarnas kompetens och vilja att utveckla hälso- och sjukvården. Sjukvårdens chefer och medarbetare ska ges tid, kunskap och redskap för att arbeta med kvalitetsdriven verksamhetsutveckling i syfte att kunna erbjuda högre medicinsk kvalitet och högre patientupplevd kvalitet i en bättre organisation.

## **Produktivitet**

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

Hälso- och sjukvården i Västra Götalandsregionen är av hög kvalitet. Samtidigt ökar kostnaderna i en takt som inte är långsiktigt hållbar och produktiviteten sjunker. Även tillgängligheten är otillräcklig med många gånger oacceptabelt långa väntetider. Nuvarande utveckling måste brytas. En omställning är nödvändig med fokus på ökad vårdproduktion i förhållande till satsade medel. Resurser måste omfördelas från de stora sjukhusen till den nära vården där primärvården ska vara den naturliga ingången för medborgare i behov av vård. Närhälsan har i detta arbete en viktig uppgift och ska i hela regionen verka för en jämlik vård med förbättrad kvalitet och patientnöjdhet. En väl fungerande primärvård kan i sin tur minska köerna på regionens akutmottagningar.

Den specialiserade vården behöver koncentreras till färre utbudspunkter till förmån för en ökad kvalitet. Kopplat till regiongemensamma köer ska patienten kunna vända sig till den vårdinrättning som har kortast köer. Lika viktigt är att detaljstyrningen av vården minskas till förmån för en tillsynsstyrd styrning där initiativ från chefer och deras medarbetare välkomnas. Ett led i detta är att införa en administrativ prövningsrätt där anställda ska kunna utmana arbetssätt och rutiner som de upplever som ineffektiva och kostnadskrävande.

Antalet patienter som uteblir från planerade besök innebär idag en hög kostnad. Genom ett utvecklat system för kallelser och påminnelser kan antalet patienter som uteblir minskas.

## Tillgänglighet

### Tillgängligheten måste öka

God tillgänglighet till hälso- och sjukvården är en mycket prioriterad fråga för Västra Götalandsregionen. Alla invånare ska få både den akuta och planerade vård de behöver i rätt tid. För att möjliggöra detta måste en väl fungerande primärvård vara den naturliga första kontakten för den som behöver söka upp sjukvården. För att nå dit måste trenden med sämre tillgänglighet till primärvården brytas. Som ett led i detta måste därför vårdcentraler som kan erbjuda sina patienter en fast läkarkontakt premieras, med målet att regionen inom fem år ska kunna erbjuda alla invånare en fast läkarkontakt. För att skapa en god tillgänglighet i praktiken måste man också säkerställa en rimlig arbetsmiljö för personalen. Antalet listade patienter per läkare måste stå i proportion till den arbetsbörda det innebär. Därför ska varje enskild läkare få ett begränsat uppdrag genom att ett listningstak införs.

Under de senaste åren har trenden mot sämre tillgänglighet inom den specialiserade vården brutits och köerna, framför allt till ett första besök, har kortats. Dock når regionen inte upp till sitt vårdgarantiansvar. Därför måste utvecklingen mot kortare köer och förbättrad tillgänglighet fortsätta. Detta kommer att kräva betydande insatser och resurser under hela planperioden. En sådan insats kan vara att bygga ut och öka antalet tillgängliga operationssalar. Dessa kan sedan hyras ut till privata utförare för att öka regionens kapacitet och därmed förbättra tillgängligheten. Därför måste Västra Götalandsregionen fokusera sina tillgänglighetssatsningar på ett tydligare sätt och arbeta med att få bort köerna i vården.

Oavsett var man bor i länet så 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, stärkas.

Öppettider och sjukvårdens struktur och lokaler ska vara anpassade efter de behov som finns. Dagens spretiga system med drygt 20 jourmottagningar kan på sikt ersättas med ett färre antal jourmottagningar och närakuter, men dessa skulle i gengäld erhålla utökade resurser och uppdrag samt anpassa sina verksamheter efter lokala förhållanden.

Antalet överbeläggningar måste minska och det krävs en effektivare samverkan mellan primärvård, kommuner och sjukhus vad gäller de mest sjuka äldre och för att möjliggöra tidigare hemgång för utskrivningsbara patienter. 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.

Högprioriterat i närtid är väl fungerande ambulansverksamhet, förbättrade flöden på akutmottagningarna och kortare väntetider. För att åstadkomma ett bättre flöde på akutmottagningarna krävs att bakomliggande service, såsom till exempel vårdplatser och röntgenresurser, finns tillgängliga. Nya arbetssätt som kan förbättra och effektivisera akutmottagningarnas verksamhet behöver ständigt uppmärksammas. Ett exempel på detta är akutläkarkonceptet som nu håller på att införas på regionens sjukhus.

Arbetet med att minska ambulanssjukvårdens utryckningstider måste fortsätta och koncepten I Väntan På Ambulans (IVPA) och single responder ska också utvecklas vidare. Det är helt 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 starkt förebyggande hälso- och sjukvård**

Att hälso- och sjukvården arbetar hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande är en viktig förutsättning för att i ett längre perspektiv förebygga sjukdom, minska behovet av vårdinsatser och lidande hos individen samtidigt som de samhälleliga resurserna värnas. Det handlar om att både utveckla och tillämpa hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande metoder, integrerade i vårdarbetet.

Det förebyggande arbetet i den nära vården på vårdcentraler, barnvårdscentraler, ungdomsmottagningar, barnmorskemottagningar och tandvårdsmottagningar spelar en central roll. Med en utvecklad samverkan mellan hälso- och sjukvården och andra delar av samhället såsom samordningsförbund, kommuner, skola och arbetsliv ökar förutsättningarna att nå framgång.

Genom tidiga och förebyggande åtgärder mot ohälsa och sjukdom ökar förutsättningarna för att alla ska få en god hälsa, och därmed undvika marginalisering och onödiga ohälsa i delar av befolkningen. Individer från socioekonomiskt svaga grupper samt flyktingar och nyanlända har en sämre hälsa än andra i befolkningen, varför insatserna i dessa grupper ska ha hög prioritet.

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

En sammanhållen, och för patienten sömlös hälso- och sjukvård, är särskilt viktig för de mest sjuka äldre, patienter med kroniska sjukdomar och mångbesökare. Det är i vården och omhändertagandet av dessa patientgrupper som hälso- och sjukvården har sina största brister i dag. 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.

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, liksom hemsjukvårdsläkare eller mobila insatser där vården erbjuds i patientens hemmiljö, ska stärka tillgängligheten och utveckla vården ytterligare. Baserat på de goda erfarenheterna som finns bland annat i Skaraborg och Norra Bohuslän pågår nu ett arbete för att utveckla mobil närsjukvård i hela Västra Götaland.

Vi blir allt äldre och det kommer ställa högre krav på sjukvården i framtiden. För att undvika felbehandlingar, onödiga akutinläggningar och långa sjukhusvistelser, måste därför kunskapen om åldrandets sjukdomar öka inom primärvården. Ett första steg i detta är att ställa krav på tillgång till geriatrisk kompetens vid samtliga vårdcentraler.

## Nära vård

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

Hälso- och sjukvården ska präglas av en personcentrerad vård. Det innebär att kvalitet framför allt ska definieras ur ett patientperspektiv. För att nå dit måste patienten bli delaktig i sin egen vård och kunna påverka hur vården utformas. Det förebyggande arbetet är en naturlig del i detta synsätt med ett utvecklat stöd för egenvård och särskilt riktade insatser för socioekonomiskt utsatta invånare. Hälso- och sjukvården ska vara värdebaserad. De insatser som sätts in ska skapa värde för patienterna. Kvalitet ska betonas framför kvantitet då hög kvalitet inte sällan innebär lägre kostnader. Ett led i detta är att använda sig av nyckeltal som visar värdet för patienten. En del i detta arbete är den utveckling mot ersättning till sjukhusen för hela vårdepisoder och inte bara för en enskild prestation. En sådan utveckling inleddes under 2017 och kommer att vidareutvecklas under planperioden.

Befolkningen blir allt äldre samtidigt som den psykiska ohälsan ökar. Detta ställer krav på vården som behöver anpassas för att klara de delvis 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 större 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 eller huvudmän prioriterat. Som ett led i att skapa ett mer ordnat omhändertagande för patienter som är i behov av både sjukhusvård 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.

### Förbättrad psykisk hälsa

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

### Första linjens sjukvård och ökad tillgänglighet

Arbetet med en tillgänglig 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. Genom att arbeta med första linjens vård så avlastas den psykiska specialistvården för patienter i behov av specialistvård och för



dem vars vårdbehov kan mötas inom primärvården förbättras. Under förra mandatperioden påbörjades arbetet med förstärkt första linje på sex stycken vårdcentraler i regionen, vilka idag har utökats till 16. Försöket utvärderas med ambitionen att införa förstärkningen i full skala.

Det har varit särskilt angeläget med en sådan förstärkning för barn och unga där vårdens resurser idag inte klarar att möta upp behovet. Genom att ge primärvården tillgång till kompetensresursteam samt förbättra samverkan mellan kommunerna och regionen ska både kvalitet och tillgängligheten öka. För att kunna erbjuda hjälp bättre, snabbare och enklare ska ungdomar och unga vuxna erbjudas en fast kontaktperson i ett tidigt skede i kontakten med psykiatrin. Tillgängligheten ska också förbättras genom att utveckla möjligheterna för internetbaserad KBT för både barn, ungdom och vuxna. Övergången mellan barn- och ungdomspsykiatrin till vuxenpsykiatrin måste säkerställa att tidigare kunskaper och vårdinsatser inte går förlorade så en fortsatt god kvalitet på vården kan fortsätta.

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

Kraftfulla och långsiktiga satsningar ska göras på kompetensförsörjning av flera personalgrupper inom psykiatrin. Inom heldygnsvården ska evidens, kompetens, bemötande och vårdmiljö förbättras. Medarbetare ska ha tillgång till kunskapsinhämtning för att alltid kunna arbeta utifrån den mest aktuella kunskapen och tillämpa de lämpligaste behandlingsmetoderna.

Samverkan mellan patienter, närstående och vårdinstansen ska utvecklas för att möjliggöra att patientens inflytande över sin egen vård stärks. Den kroppsliga hälsan hos patienter inom specialistpsykiatrin ska fortsatt främjas.

Västra Götalandsregionens psykiatriberedning ska bevaka att den regionala utvecklingsplanen för vuxenpsykiatrin och utvecklingsplanen för barn- och ungdomspsykiatrin genomförs i hela regionen.

## **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 såväl medarbetare som förutsättningar för kommunikation mellan vården och patienten.

Arbetet mot framtidens vårdinformationsmiljö 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 framtida informationsmiljö uppbyggd kring ett enklare och säkrare informationsutbyte mellan vården och invånaren samt inom vården.

Under 2017 genomfördes därför en upphandling av ett nytt kärnsystem som kommer att stödja en majoritet av vårdens verksamhetsprocesser, bli en bas i den moderna informationsmiljön och ersätta stora delar av dagens föråldrade IT-stöd i Västra Götalandsregionen.

Framtidens vårdinformationsmiljö förutsätter också en utveckling av distansrådgivningsfunktioner. 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. Viktiga steg mot en ökad digital tillgänglighet har tagits under det senaste året. Nu stärks ambitionen ytterligare genom att införa krav på digital mottagning på alla vårdcentraler i regionen. Regionen ska bejaka denna utveckling, men måste samtidigt verka för fortsatt hög patientsäkerhet och ett effektivt utnyttjande av hälso- och sjukvårdens samlade resurser.

## Jämlik hälso- och sjukvård

Oavsett var i regionen 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 ska ta hänsyn till samtliga diskrimineringsgrunder. Vården ska vara likvärdig och patientanpassad så att diagnostisering och behandlingar utförs på jämlika och jämställda villkor. De regionala programråden 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 eller 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 regiongemensamma prioriteringar ska säkerställa att vården ges efter behov. En annan del i arbetet för jämlik vård är att tandvården ska öka sitt fokus på de grupper som idag inte fullt ut fått ta del av en generell utveckling mot en bättre tandhälsa.

## Mångfald som skapar valfrihet

I Västra Götalandsregionen finns en mångfald av vårdgivare inom ramen för den offentligt finansierade vården. Detta bidrar till en stimulans av utvecklingen, 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. Framgången för Vårdval vårdcentral ligger i en långsiktig kombination av den fria etableringsrätten och ett modernt ersättningsystem som gynnar enheterna att prioritera vårdtunga grupper och områden med utsatt socioekonomi.

Detsamma gäller inom Vårdval rehab som infördes 2014. Väl utformade vårdval ökar valfriheten, ger en större mångfald bland vårdgivare, vilket i grunden är bra för såväl vårdens verksamheter som för den enskilde patienten. Arbetet med att stärka patienternas valfrihet behöver därför fortsätta under planperioden och en översyn av välmotiverade vårdval kan påbörjas.

## **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. Arbetet ska präglas av ett förebyggande synsätt, faktabaserade beslut och samverkan. Ingen ska avlida eller invalidiseras på grund av undvikbara misstag i vården. 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 risken för så kallad läkemedelsförgiftning ska kontinuerliga läkemedelsgenomgångar ske för alla äldre. Äldre i eget boende ska erbjudas samma service. Det är fortsatt viktigt att arbeta för att minska läkemedelsanvändningen både inom primärvården såsom inom sjukhusvården. Särskilda insatser ska riktas till personer som har flera olika läkemedel. Läkemedelsdokumentation ska följa patienten genom vården.

Västra Götalandsregionen ska vara drivande i att, tillsammans med högskolor och industri, 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.

## **Förebyggande och hälsofrämjande arbete**

En förbättrad och mer jämlik hälsa är en viktig strategisk framtidsfråga för hela Västra Götaland. Västra Götalandsregionen har en viktig roll i folkhälsoarbetet genom sitt regionala utvecklingsansvar, men även genom sitt ansvar för hälso- och sjukvården. För att nå en framgång i hälsoarbetet, så krävs en stärkt samverkan och kunskapsutbyte med kommuner, statliga myndigheter, utbildningssektor, näringsliv, det civila samhället samt i internationella sammanhang.

Grunden för Västra Götalandsregionens arbete inom folkhälsan är 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 samt levnadsförhållanden för att skapa bra förutsättningar för en god och jämlik hälsa. Det är i de allra första åren i livet som är viktiga för en människas framtida hälsa, därför är tidiga och förebyggande insatser grundläggande.

Den ojämlika hälsan i Västra Götalandsregionen behöver motverkas och konkreta åtgärder ska anpassas till lokala behov för att nå en god och jämlik hälsa. Folkhälsoarbetets förebyggande funktion är ett viktigt och förenande ansvar mellan alla som jobbar inom regionens verksamheter, oavsett om det handlar om regionutveckling eller hälso- och sjukvård. Det förebyggande arbetet inom våld i nära relationer och psykisk ohälsa ska fortsätta. Västra Götalandsregionen ska fortsatt fokusera på ett systematiskt arbete med suicidprevention.

## Regiongemensamma verksamheter

Västra Götalandsregionen har goda möjligheter att skapa en kostnadseffektiv service för att hela sjukvårdskedjan ska kunna fungera 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. Regionservice har genom effektiviseringar de senaste åren lyckats hålla oförändrade priser till kunderna och har även gjort återbetalningar av överskott från verksamheten.

På så sätt kan resurser frigöras till vården, samtidigt som kvaliteten ska vara högsta möjliga. Genom dialog med kunder, lyhörddhet, 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 användas 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.

Sjukskrivningstalen är generellt höga inom serviceverksamheterna och ligger fortfarande på en för hög nivå, även om det under senaste åren varit en tydlig trend nedåt. Ett intensivt arbete sker inom regionservice för att få ner sjukskrivningstalen och det är av yttersta vikt att detta arbete fortsätter och följs upp.

Regionservice måste hålla tydligt fokus, strategiskt viktiga frågor ska utföras i egen regi men tjänster som bedöms kunna utföras av annan ska upphandlas. God kvalitet och kostnadseffektivitet och ska dock alltid prioriteras.

Det interna miljöarbetet är angeläget för att ta tillvara medvetenhet och engagemang bland de anställda. Miljösamordnare ute i verksamheten behöver stöd för att fullfölja intentionerna i miljöplanen. Arbetet ska fortsätta med att förverkliga ambitionshöjningen i fråga om fler produktområden i miljöplanen. Utöver högt ställda kvalitetskrav i fråga om funktion ska miljö och social hållbarhet väga tungt vid upphandling.

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 inköpsplanen, vilket också förutsätter ett användarvänligt inköpssystem och en förbättrad avtalstrohet.

Den idéburna sektorn är liten men viktig för dem som står långt från den ordinarie arbetsmarknaden. Vid vissa mindre upphandlingar kan reserverade kontrakt/upphandlingar testas för att ge den idéburna sektorn utrymme. Det finns stöd för detta i den nya upphandlingslagstiftningen.

## Fastighetsverksamhet

Från årsskiftet 2019 har Västfastigheter tagit över fastighetsinnehav som legat inom Västtrafik AB. Därmed är all fastighetsförvaltning i eget ägda lokaler under Fastighetsnämnden. Den fastighetsstrategi som gäller för Västfastigheter behöver bli uppdaterad i och med ett sammanhållet fastighetsinnehav.

### Fastighetsinvesteringar

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.

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.

Investeringsberedningen måste utgå ifrån regiongemensamma behov. Lokalförsörjningsplaner 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.

### 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. Det är en utmaning att få en investeringsvolym i paritet med budgetens ramar. På Västra Götalandsregionens skolor föreligger ett generellt behov av underhåll. Det behövs dessutom en fortsatt upprustning 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 elbussar

Behovet av laddstationer ökar i takt med ökande antal laddningsbara fordon. Inom kollektivtrafiken kommer antalet eldrivna fordon att öka. Det innebär att en laddningsinfrastruktur behöver byggas upp vid depåer och hållplatser. Detta kräver ett samarbete med andra aktörer, såväl kommuner som privata samt med elleverantörer.

## En tryggad kompetensförsörjning

Kompetens- och personalförsörjningen är en högt prioriterad strategisk fråga för Västra Götalandsregionen. Det finns redan idag en utmaning i att kunna locka och behålla medarbetare med rätt kompetens, framför allt inom sjukvården och inom de verksamheter som måste fungera 24 timmar om dygnet. En växande befolkning, stora pensionsavgångar och omställningen inom sjukvården, kommer innebära större kompetens- och rekryteringsbehov. För att klara utmaningarna krävs att Västra Götalandsregionen skapar och erbjuder attraktiva arbetsplatser med konkurrenskraftiga villkor och förbättrade möjligheter till karriär- och kompetensutveckling. Därtill fordras förändrade arbets sätt som bland annat handlar om att se över vilka yrkeskategorier som behövs liksom eventuella behov av nya, förändrade eller färre subspecialiseringar, på ökad samverkan mellan befintliga och nya yrkeskategorier, uppgiftsväxling samt matchning både på verksamhets- och individnivå.

### Attraktiva villkor och ersättningar

Ett kraftfullt arbete har inletts, och ska fortsatt vara i fokus, för att göra Västra Götalandsregionen till en mer attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare som kan behålla, rekrytera och utveckla medarbetare. Västra Götalandsregionen har fördubblat ob-natt och höjt ob-helg (exklusive storhelg) med 50 procent, inom vårdnära yrken. Satsningarna på höjt ob-tillägg har haft goda effekter på bemanningen och ligger kvar.

Duktiga medarbetare och chefer ska premieras. Arbetet kring lönestruktur, en förbättrad lönespridning och löneutveckling samt jämställda löner ska fortsätta. Lönesättningen ska präglas av större flexibilitet. I den lokala lönesättningen ska hänsyn tas till marknadssituation, kompetensbehov och 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.

### Attraktiva arbetsplatser med förbättrade möjligheter till karriär- och kompetensutveckling

Västra Götalandsregionen ska utveckla och erbjuda moderna anställningar som fungerar och uppfattas som attraktiva för medarbetare i olika faser av livet. 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.

Arbetet med att minska arbetsbelastningen för sjukvårdens personal genom uppgiftsväxling, förenklad administration och ett förbättrat IT-stöd med syfte att frigöra mer patienttid ska fortsätta. Medarbetarpooler, som erbjuder fasta anställningar, kan fungera som alternativ till inhyrd personal och som en intern lösning för att hantera variationer i behovet av medarbetare. Det kan avlasta medarbetare vid arbetstoppar eller sjukdom, och samtidigt vara en flexibel anställningsform för kunniga medarbetare som vill ha omväxling och utmaningar.

Det ska vara möjligt för medarbetare att rotera och byta mellan olika arbetsplatser internt men också externt till exempel genom samarbete med kommunernas verksamheter. Detta som ett sätt att söka minska den externa personalomsättningen till förmån för den interna. Arbetet med att tillåta, pröva

och utvärdera olika arbetstidsmodeller ska fortsätta. Under 2019 utreds möjligheterna att minska helgtjänstgöringen till två av fem helger.

Det är nödvändigt med ett strategiskt arbete med utbildning och kompetensutveckling utifrån nuvarande och framtida kompetensbehov, inte minst med de nya behov som kommer av förändrade arbetssätt såsom uppgiftsväxling och omställningen.

Det ska finnas tydliga strukturer för karriär- och utvecklingsmöjligheter för samtliga professioner och individuella utvecklingsplaner som årligen revideras. Arbetet med modeller för lönekarriär ska fortsätta och omfatta fler yrkesgrupper. Satsningarna på undersköterskors kompetensutveckling ska fortsätta liksom på introduktionsutbildningarna för nyutbildade undersköterskor, skötare, barnsköterskor och sjuksköterskor och på betald vidareutbildning till specialistsjuksköterska. Antalet AT-block har ökat de senaste åren men en fortsatt ökning är nödvändig. För att klara kompetensförsörjningen av specialistläkare inom identifierade bristspecialiteter utifrån kompetensförsörjningsplanen, krävs ett förstärkt arbete kring ST-blocken. 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.

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

Förbättrings- och utvecklingsarbetet är en ständigt pågående process i nära samverkan mellan chefer och medarbetare som utgår från verksamhetens behov. För att möjliggöra lokalt förbättringsarbete på varje enskild arbetsplats ska varje arbetsplats ges tillräckliga resurser för utvecklingsarbete och att alla chefer ges utbildning i kvalitetsdriven verksamhetsutveckling. Västra Götalandsregionen ska arbeta systematiskt med chefsförsörjning, sträva efter att hitta bra chefer bland medarbetarna och tillse att chefer erbjuds kontinuerlig ledarskapsutveckling. Särskilt fokus bör ligga på förutsättningarna för första linjens chefer och stöd i lönesättningen.

Det är viktigt att arbeta för att förebygga sjukdom och främja en god hälsa bland medarbetarna genom kunskap och medvetenhet om hur arbetsmiljön påverkar medarbetarnas hälsa och hälsofrämjande insatser t ex friskvårdsbidrag, men det är minst lika viktigt att sjukskrivna medarbetare, tidigt får stöd och rehabilitering. Den årliga medarbetarenkäten ska användas för att identifiera förbättringsområden och ligga till grund för ett aktivt förbättringsarbete.



## Finansiella mål

- Det egna kapitalet ska som lägst uppgå till 3000 mnkr
- Västra Götalandsregionen ska upprätthålla sitt goda finansiella anseende och behålla nuvarande rating
- Nettokostnaderna ska inte överstiga summan av skatteintäkter och generella statsbidrag
- Västra Götalandsregionen ska ha god betalningsberedskap genom snabb tillgång till likvida medel

Ett fortsatt mål är att det egna kapitalet uppgår till 3000 mnkr och att vi ska upprätthålla Västra Götalandsregionens goda finansiella anseende och vår nuvarande rating.

Hög rating av internationella kreditvärderingsföretag ökar möjligheterna till kreditlöften med goda villkor. Västra Götalandsregionen har under lång tid haft rating AAA, vilket är högsta möjliga nivå.

Ett arbete för att se över de finansiella målen kommer att inledas.

Likviditeten är fortsatt hög i Västra Götalandsregionen och låg i slutet av december 2018 på 12 246 mnkr. Det ger en bra grund för att hålla god betalningsberedskap.

## Ekonomiska förutsättningar

Västra Götalandsregionen har en i grunden stark och stabil ekonom, och har under den senaste femårsperioden haft positiva resultat exklusive jämförelsestörande poster.

Västra Götalandsregionen har ett eget kapital som uppgår till 7 635 mnkr i bokslutet för 2018. Detta är en trygghet inför framtiden. Tidigare har regionfullmäktige gjort avsättningar för kommande pensionskostnader och för framtidens vårdinformationsmiljö.

## Utmaningar

Ekonomiska förändringar på den internationella nivån kan få snabba konsekvenser för ekonomin i Sverige. Detta inverkar då direkt på skattetillväxten för Västra Götalandsregionen och möjligheterna att finansiera verksamheterna.

De ekonomiska ramarna har under de senaste åren ökat påtagligt till både hälso- och sjukvården och till kollektivtrafiken. Den årliga procentuella förändringen till hälso- och sjukvården har mellan 2015 till 2018 varit en ökning med 4,3 procent.

Under 2018 uppgick nettokostnadsökningen till 4,9 procent i Västra Götalandsregionen, under samma period ökade skatteintäkter, kommunalekonisk utjämning och generella statsbidrag med 3,1 procent. För att ha en ekonomi i balans kan inte nettokostnaderna öka mer än finansieringen via skatteintäkter.

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. I dag finns det vanligtvis ingen plan hos verksamheten för att klara de ökade driftskostnaderna som de ökade investeringarna innebär. 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 2020 och framåt**

De bedömningar som SKL presenterar utgör grunden för de prognoser som denna budget bygger på. Underlaget bygger på SKL:s prognos från den 15 februari.

Prognosen pekar på en låg BNP-tillväxt 2019 och att den inbromsning av skatteunderlagstillväxten som började 2017 och fortsatte 2018 kommer att hålla i sig även under 2019. Under 2020 beräknas att konjunkturavmattningen leder till att antalet arbetade timmar minskar och följderna blir att skatteunderlaget 2020 kommer att öka mindre än det gjort sedan 2010.

### **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 2020 och gälla även kommande år.

### **Statsbidrag**

Generella och riktade statsbidrag ger, förutom landstingsskatten, intäkter till Västra Götalandsregionen. Statsbidrag för läkemedel är en stor post som beräknas ge 4 880 mnkr för 2020. Ett antal riktade statsbidrag är utlagda i regionbidraget med särskild redovisning i tabellen för regionbidrag.

Oklarhet råder gällande statsbidrag för 2020. Regeringen har vid flertalet tillfällen meddelat att ökade statsbidrag kommer att fördelas till regioner och kommuner. I denna budget har därför medräknats 250 mnkr i generella statsbidrag.

## Aktiv prövning av riktade statsbidrag

Staten vill med riktade statsbidrag rikta uppmärksamhet och resurser till olika områden. Ibland kan riktade statsbidrag innebära att Västra Götalandsregionen bygger upp verksamhet utan långsiktig finansiering. I andra fall kan statsbidrag innebära administrativa insatser kring rapportering som inte är proportionerliga i förhållande till bidragets storlek och inte heller går i linje med ambitionen om att förenkla administrationen. För att få en ändamålsenlig hantering och beslutsfattande kring användning och fördelning av statsbidrag bör en översyn av hanteringen genomföras av regionstyrelsen.

## Löne- och prisförändringar

Inflationen är fortsatt låg. För 2020 beräknas konsumentprisindex med fast ränta (kpif) öka med 1,5 procent.

Sveriges kommuner och landsting beräknar i sin februarirapport 2019 ökningen av LPIK för 2020 (landtingsprisindex med kvalitetsjusterade löner) inklusive läkemedel till 2,6%.

Denna budget ger kompensation för inflation m.m. med 2,0 procent vilket motsvarar 1 083 mnkr.

## 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 produktivetskrav på verksamheterna.

## Resultat

Budgeten visar ett resultat på 47 mnkr.

I normalfallet ska intäkterna överstiga kostnaderna. Enligt kommunallagen kan dock undantag från detta göras om det finns synnerliga skäl. Nu visar budgeten ett positivt resultat även om marginalerna är små. Enligt kommunallagen får medel från resultatutjämningsreserven (RUR) användas för att jämna ut intäkter över en konjunkturcykel.

Västra Götalandsregionen har enligt bokslut 2018 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 ianspråkta 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. Dessa ökar betydligt under kommande år. För 2020 ingår 120 mnkr i ökad pensionskostnad.

## Ökade investeringar

Flera stora investeringar planeras framöver. Summan för investeringar fastställs för 2020 till 6 100 mnkr och för 2021 och 2022 till 6 300 mnkr.

Budgetförslaget innebär betydligt lägre investeringsnivåer jämfört med de anmälda behoven vilket innebär prioriteringar, det är av största vikt att dessa prioriteringar sker på ett ordnat och transparent sätt. Allt för stora investeringsvolymerna innebär betydande ansträngningar på både likviditet och framtida driftbudgetar. För att säkerställa att större investeringar inte urholkar ekonomin måste både koncernen och den enskilda förvaltningen ha en god ekonomi. Mot bakgrund av sjukhusens ekonomiska situation måste driftkonsekvenserna beaktas innan beslut om investeringar fattas.

## Investeringsramar mnkr

2020	2021	2022
6 100	6 300	6300

## Likviditet och lånebehov

Västra Götalandsregionen ska ha god betalningsberedskap. Enligt årsredovisningen uppgår likviditeten per den 31 december 2018 till 12 246 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.

Med föreskrifterna i finanspolicyn som grund föreslås regionstyrelsen bemyndigas att, vid behov, uppta tillfälliga lån under 2020 till en summa av högst 3000 mnkr. Denna åtgärd bedöms som mindre trolig då huvuddelen av kommande investeringsprojekt är självfinansierade. En beredskap för upplåning ska dock finnas.

Enligt finanspolicyn 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

Kompensation för inflation m.m. är inlagt med två procent årligen vilket totalt ger 1 087 mnkr för 2020. Utöver detta redovisas nedan riktade ramförändringar och sedan tidigare väsentliga inlagda ramhöjningar för berörda nämnder och styrelser.

### Regionfullmäktige

Regionfullmäktige tillfördes i den kompletterande budgeten för 2019 5,5 mnkr för ökade kostnader. Då delar av detta avsåg utbildningskostnader under 2019 minskas regionfullmäktiges ram med 3,0 mnkr.

### Regionstyrelsen

Ramen till framtidens vårdinformationsmiljö ökas med 128 mnkr.

### 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.

De centralt prioriterade ST-tjänsterna ökar med 90 under 2020. Personalutskottet tillförs 2020 33,7 mnkr för detta ändamål. Finansieringen sker genom att motsvarande summa minskas från hälso- och sjukvårdsnämnderna.

### Revisorskollegiet

Regionfullmäktiges presidium bereder revisionens regionbidrag. Förslaget är 25,3 mnkr för 2020.

### Fastighetsnämnden

Fastighetsnämndens regionbidrag ökas med 47,4 mnkr. Det innebär att regionbidraget för 2020 kommer att uppgå till 229 mnkr efter effektiviseringskrav på 20 mnkr.

Ramen för 2020 är anpassad efter beräknat hyresbidrag och kostnader för energiinvesteringar med mera.

### Miljönämnd

Ramen till miljönämnden ökas 2021 med 20 mnkr och 30 mnkr 2022 för ökade kostnader på grund av nytt växthus i Botaniska trädgården.

### Kollektivtrafiknämnden

Regionbidraget ligger i linje med koncernkontorets bedömning, dvs enligt den plan som gäller för perioden 2019–2021. Detta innebär utöver grunduppräknningen extra ramar som motsvarar 173 mnkr för 2020, samt 227 mnkr för 2021. Regionbidraget för 2022 kommer att prövas vid kommande budgetförslag då ny prognos för kollektivtrafiken arbetas fram.

## Regionbidrag till kollektivtrafiknämnden mnkr

2020	2021	2022
5 134	5 464	5 574

## Hälso- och sjukvårdsstyrelsen

De ramhöjningar som 2015–2019 tillförts för psykiatri med 250 mnkr, ökad tillgänglighet med 140 mnkr, akut- och prehospital verksamhet med 200 mnkr och hälso- och sjukvårdens omställningsarbete med 550 mnkr kvarstår.

Hälso- och sjukvårdsstyrelsens ram ökas med 92 mnkr för ökade kostnader för vårdval, 5 mnkr som riktad satsning för FoU-medel till primärvård och 30 mnkr för SU:s särskilda uppdrag som motfinansiering av ALF-medel från staten (Avtal om läkarutbildning och forskning, ersättning som staten ger regioner för att medverka i utbildning av läkare och klinisk forskning).

## Sahlgrenska Universitetssjukhuset

I hälso- och sjukvårdsstyrelsens arbetsuppgifter ingår att träffa överenskommelse med Sahlgrenska Universitetssjukhuset för uppdraget som universitetssjukhus. Anslaget inkluderas i hälso- och sjukvårdsstyrelsens regionbidrag. Inklusivt ramökningen för motfinansieringen av de så kallade ALF-medlen blir totalbeloppet för 2020; 1 208 mnkr enligt följande fördelning: SU Universitetssjukhus 968,6 mnkr, så kallade motorpengar 62,4 mnkr (medel för att stärka sjukhusets roll att sprida kompetens och ny metodik samt hysa rikssjukvård) och BOIC 177 mnkr.

## Hälso- och sjukvårdsnämnderna

Hälso- och sjukvårdsnämndernas regionbidrag för 2020 och planåren 2021–2022 räknas generellt upp med uppräkningsfaktorn 2% per år för perioden, utifrån 2019 års regionbidrag, för samtliga nämnder. Således tillämpas inte förändringar i resursfördelningsmodellen för 2020.

En rad förändringar ska genomföras i vårdöverenskommelserna mellan hälso- och sjukvårdsnämnderna och sjukhusen från och med 2020. De största förändringarna är fleråriga vårdöverenskommelser, gemensamt DRG-pris, gemensam ersättningsmodell för slutenvårdspsykiatri och produktionsanpassade volymer i överenskommelserna. Med så många förändringar vid ett och samma tillfälle görs bedömningen att det behövs en tydligare konstant i systemet och det blir hälso- och sjukvårdsnämndernas regionbidrag.

Samtidigt gör vi bedömningen att resursfördelningsmodellen åter behöver en översyn tillsammans med sjukhusmatrisen för patientrörelser över nämndsgränserna för att också bättre kunna prediktera utvecklingen över en planperiod för att fungera med fleråriga vårdöverenskommelser.

För centralt prioriterade ST-tjänster överförs 33,7 mnkr från hälso- och sjukvårdsnämnderna till personalutskottet.

### **Moderförvaltningen**

Pensionskostnaderna ökar för 2020 med 120 mnkr vilket belastas moderförvaltningen.

### **Folktandvården**

Avkastningskravet för 2020 fastställs till 25 mnkr som återförs till moderförvaltningen.

### **Närhälsan**

Avkastningskravet för 2020 fastställs till 25 mnkr. som återförs till moderförvaltningen.

### **Fastighetsnämnden**

På fastighetsnämnden finns ett effektiviseringskrav på 20 mnkr.

### **Koncernbanken**

Intäkten till koncernbanken budgeteras till 450 mnkr.

## Sammanställning av regionbidrag

	Budget 2020		Plan 2021		Plan 2022	
	Regionbidrag	Riktat statsbidrag	Regionbidrag	Riktat statsbidrag	Regionbidrag	Riktat statsbidrag
<b>Hälso- och sjukvård</b>	<b>43 251,094</b>	<b>1 484,015</b>	<b>44 081,732</b>	<b>855,985</b>	<b>44 963,366</b>	
Hälso- och sjukvårdsstyrelsen	11 252,704	1 134,385	11 477,758	855,985	11 707,314	
<b>Hälso- och sjukvårdsnämnderna</b>	<b>31 998,389</b>	<b>349,630</b>	<b>32 603,973</b>		<b>33 256,053</b>	
Norra hälso- och sjukvårdsnämnden	5 473,523	59,422	5 577,137		5 688,680	
Södra hälso- och sjukvårdsnämnden	4 292,817	46,743	4 374,056		4 461,537	
Östra hälso- och sjukvårdsnämnden	5 295,658	57,318	5 395,918		5 503,837	
Västra hälso- och sjukvårdsnämnden	6 547,290	72,521	6 671,178		6 804,601	
Göteborgs hälso- och sjukvårdsnämnd	10 389,101	113,626	10 585,685		10 797,398	
<b>Regionutveckling</b>	<b>7 267,973</b>	<b>452,397</b>	<b>7 660,706</b>	<b>452,397</b>	<b>7 843,920</b>	
Regionutvecklingsnämnden	828,363		844,931		861,829	
Miljönämnden	103,778		125,854		158,371	
Kulturnämnden	1 201,130	452,397	1 225,153	452,397	1 249,656	
Kollektivtrafiknämnden	5 134,701		5 464,768		5 574,063	
<b>Serviceverksamheter</b>	<b>274,614</b>		<b>280,106</b>		<b>285,708</b>	
Fastighetsnämnden	229,107		233,689		238,363	
Servicenämnden	25,470		25,979		26,499	
Nämnd Hälsan & stressmedicin	20,037		20,438		20,846	
<b>Regiongemensamt</b>	<b>4 946,526</b>	<b>137,500</b>	<b>5 165,539</b>	<b>4,500</b>	<b>5 352,568</b>	
Regionfullmäktige	88,898		90,676		92,490	
<b>Regionstyrelsen</b>	<b>2 907,046</b>	<b>137,500</b>	<b>2 999,570</b>	<b>4,500</b>	<b>3 059,561</b>	
Regionstyrelsen	2 008,271	137,500	2 048,437	4,500	2 089,405	
Personalutskottet	898,775		951,133		970,156	
Revisorskollegiet	25,326		25,833		26,350	
Patientnämnderna	25,729		26,244		26,769	
Arkivnämnden	34,161		34,844		35,541	
Koncernbanken	-450,000		-450,000		-450,000	
Moderförvaltningen	2 315,365		2 438,372		2 561,858	
<b>Summa</b>	<b>55 740,207</b>	<b>2 073,912</b>	<b>57 188,083</b>	<b>1 312,882</b>	<b>58 445,562</b>	



## Resultaträkning

	2020	2021	2022
Verksamhetens intäkter	14 099	14 617	15 153
Verksamhetens kostnader	-66 566	-67 926	-69 457
Avskrivningar	-2 689	-3 124	-3 303
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-55 156</b>	<b>-56 433</b>	<b>-57 607</b>
Skatteintäkter	45 509	47 254	49 097
Kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag	10 278	10 025	10 019
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>631</b>	<b>846</b>	<b>1 509</b>
Finansiella intäkter	61	62	63
Finansiella kostnader	-645	-817	-902
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>47,1</b>	<b>90,7</b>	<b>669,8</b>

## Balansräkning

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Immateriella anläggningstillgångar	84	83	82
Materiella anläggningstillgångar			
-Byggnader och Mark	23 285	26 143	28 545
-Maskiner och inventarier	10 713	11 961	13 096
Finansiella anläggningstillgångar	438	438	438
<b>Anläggningstillgångar</b>	<b>34 519</b>	<b>38 625</b>	<b>42 161</b>
 <b>Bidrag till infrastruktur</b>	 <b>398</b>	 <b>353</b>	 <b>308</b>
 Omsättningstillgångar			
Förråd	351	371	391
Kortfristiga fordringar	4 825	4 922	5 020
Kortfristiga placeringar	7 164	5 321	4 938
Kassa och bank	500	500	500
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>12 840</b>	<b>11 114</b>	<b>10 849</b>
 <b>TILLGÅNGAR</b>	 <b>47 758</b>	 <b>50 092</b>	 <b>53 318</b>
 Ingående eget kapital	7 617	7 664	7 755
Årets förändring	47	91	670
<b>Eget kapital</b>	<b>7 664</b>	<b>7 755</b>	<b>8 425</b>
 Avsättning pensioner	22 276	24 555	26 785
Övriga avsättningar	2 000	2 000	2 000
<b>Avsättningar</b>	<b>24 276</b>	<b>26 555</b>	<b>28 785</b>
 Långfristiga skulder	3 077	4 007	4 557
Kortfristiga skulder	12 741	11 775	11 552
<b>Skulder</b>	<b>15 818</b>	<b>15 782</b>	<b>16 109</b>
 <b>EGET KAPITAL, SKULDER OCH AVSÄTTNINGAR</b>	 <b>47 758</b>	 <b>50 092</b>	 <b>53 318</b>

## Förslag till beslut

Regionfullmäktige föreslås besluta följande:

1. Regionfullmäktige fastställer regionbidrag till styrelser, nämnder och verksamheter för år 2020 i enlighet med föreliggande förslag till budget.
2. Regionfullmäktige fastställer inriktningen för åren 2021 och 2022 som underlag för den långsiktiga planeringen av detaljbudgetar, vårdöverenskommelser mm.
3. Regionfullmäktige fastställer skattesatsen för 2020 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 för 2020 och planåren med den av regionfullmäktige fastställda budgeten och flerårsplan som grund.
6. HSS får i uppdrag att besluta om riktlinjer för hälso- och sjukvårdsnämndernas arbete med vårdöverenskommelser 2020–2021 med den av regionfullmäktige fastställda budgeten och flerårsplanen som grund
7. Regionstyrelsen bemyndigas att utifrån en investeringsram om 6100 mnkr fastställa investeringsplan och fördela låneramar för 2020.
8. Regionstyrelsen bemyndigas att under år 2020 uppta lån om ett högsta belopp av 3000 mnkr vilket hanteras enligt föreskrifterna i finanspolicyn.
9. Regionstyrelsen bemyndigas att disponera medel inom koncernbanken och moderförvaltningen i syfte att kunna fullfölja samordningsansvaret och uppgiften om övergripande ansvar för verksamheter i egen regi.
10. Regionstyrelsen bemyndigas att fastställa fastighetsindex.
11. Regionfullmäktige fastställer ett koncernbidrag från tandvårdsstyrelsen till 25 mnkr, från primärvårdsstyrelsen 25 mnkr samt från fastighetsnämnden till 20 mnkr.
12. Kollektivtrafiknämnden får i uppdrag att justera taxorna inom kollektivtrafiken med i genomsnitt max 5 procent för 2020.
13. Regionutvecklingsnämnden, kollektivtrafiknämnden, miljönämnden och kulturnämnden får i uppdrag att senast 30 september 2019 fatta beslut om uppdrag med mera till respektive verksamheter. Andra ekonomiska beslut som påverkar annan förvaltning skall vara fattade senast 31 augusti.
14. Servicenämnden får i uppdrag att senast den 30 september 2019 teckna serviceöverenskommelser med berörda verksamheter.
15. Hälso- och sjukvårdsnämnderna och hälso- och sjukvårdsstyrelsen får i uppdrag att senast den 30 september 2019 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.
16. Styrelser och nämnders detaljbudgetar skall vara beslutade senast 31 oktober.
17. Regionstyrelsen bemyndigas att inför konsolideringen av koncernens detaljbudget 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.
18. Regionstyrelsen bemyndigas att fastställa Västra Götalandsregionens detaljbudget för 2020 och fatta beslut om tekniska justeringar av regionbidrag till nämnder och styrelser under förutsättning att ärendena inte är av principiell art.
19. Regionfullmäktige fastställer i övrigt i budgeten angivna mål och fokusområden samt inriktningar för 2020 samt plan för 2021–2022.