



# Planeringsunderlag 2026–2028

# Innehåll

Övergripande.....	3
Västra Götalandsregionens verksamhet .....	11
Västra Götalandsregionens hållbarhet.....	34
Västra Götalandsregionens stödfunktioner .....	38
Västra Götalandsregionens medarbetare .....	45
Västra Götalandsregionens ekonomi .....	52

Beslutad av: Regiondirektör

Beslutsdatum: 2025-02-07

Diarienummer: 2025-00769

Processansvar: Koncernstab verksamhetsuppföljning, ekonomi och inköp

Mottagare: Representanter för de politiska partierna i regionfullmäktige

Foto: Cecilia Möller, Paul Björkman, Lo Birgersson, Martina Koch, Johanna Ewald St Michaels, Eddie Löthman och Frank and Helena.

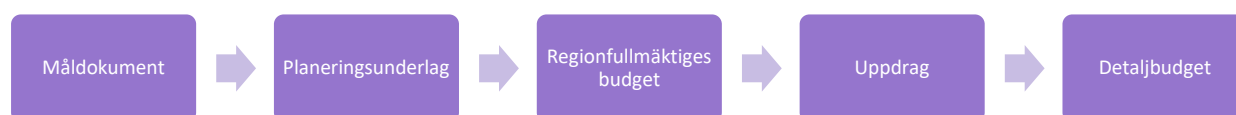
# Övergripande

## Inledning

### Planeringsunderlagets roll

Planeringsunderlaget är första steget i den koncernövergripande budget- och uppföljningsprocessen. Syftet är att ge partierna i regionfullmäktige ett heltäckande och relevant underlag för att kunna formulera förslag till budget för Västra Götalandsregionen (VGR). Planeringsunderlaget innehåller analyser av nuläget, prognoser för framtiden och identifiering av väsentliga frågor som partierna behöver ha kännedom om.


Planeringsunderlaget syftar även till att stärka kopplingen mellan VGR:s fyra övergripande måldokument och budgeten. Budgeten kan på så sätt utgöra den medellångsiktiga prioriteringen och konkretiseringen av innehållet i strategierna till stöd för fortsatt operativ styrning genom uppdrag till utförarstyrelser.





### Planeringsunderlagets uppbyggnad

Planeringsunderlaget är uppbyggt enligt samma rubrikstruktur som budget, delårsrapporter och årsredovisning med övergripande kapitel för verksamhet, medarbetare och ekonomi. Verksamhetskapitlet är i sin tur indelat utifrån VGR:s fyra huvudprocesser hälso- och sjukvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. Verksamhetskapitlets olika delar tar sin utgångspunkt i måldokumentet, vilka framsteg och utmaningar som präglar arbetet med dessa samt förslag till mål och fokusområden för budget- och planperioden.

I planeringsunderlaget återkommer ett antal ikoner för framsteg, utmaningar och förslag till mål och fokusområden, där förslagen till mål och fokusområden syftar till att säkra/förstärka framstegen och omhänderta utmaningarna.

 = framsteg

 = utmaningar

 = förslag till mål och fokusområden

### Ordlista

I planeringsunderlaget återfinns ett flertal begrepp av teknisk karaktär. Förklaringar till dessa hittar du [här](#).

## Sammanfattning

I en tid av snabba förändringar i vår omvärld krävs god anpassningsförmåga. Klimatförändringarna, kriget i Ukraina, cyberattacker, utvecklingen i mellanöstern, handelskrig, brister i den europeiska konkurrenskraften och risker för bakslag i inflations- och konjunkturåterhämtningen är exempel på företeelser som kan påverka VGR på ett oförutsägbart sätt. Vi står även inför stora utmaningar de kommande åren kopplat till den demografiska utvecklingen, där andelen äldre ökar kraftigt samtidigt som den yrkesverksamma delen av befolkningen växer mycket långsamt. Vår förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter, använda kompetensen rätt, hitta nya arbetssätt, fördela resurserna dit de gör mest nytta och dra fördelar av organisationens storlek, kommer att vara avgörande för hur väl vi möter dessa utmaningar.

Den vård som bedrivs av VGR är generellt av hög kvalitet, men tillgängligheten är fortfarande allt för låg. Genomförandetakten av omställningsstrategin behöver öka och en del av lösningen är en sammanhållen hälso- och sjukvård med kraft att hitta nya arbetssätt för en produktiv, kvalitativ och patientsäker vård, involvera invånarna i förebyggande och hälsofrämjande insatser, nyttorealiserar satsningar på modern teknik och finnas nära tillhands. Behovet av ett sammanhållet vårdinformationssystem kvarstår.

Inom regional utveckling pågår flera viktiga initiativ. Här kan nämnas den regionala energiöverenskommelsen, hållbarhetsklivet, kommunernas klimatlöften, satsningar inom life science-området och branschdialoger för att kartlägga kompetensbehovet i länet. Samtidigt finns fortsatta utmaningar kopplat till oförutsägbara störningar i handelsflöden, kompetensbrist i flera sektorer, höga utsläppsnivåer och tillgång till fossilfri el för att möta framtidens stora energibehov. Elbehovet bedöms öka från dagens 18 TWh/år till 57 TWh 2045.

Efter en period av god återhämtning av kollektivtrafikresandet ser utvecklingen ut att ha planat ut. Sannolikt är de sänkta drivmedelspriserna en delförklaring till detta. Kollektivtrafikens attraktivitet och tillgänglighet behöver utvecklas, framkomligheten behöver förbättras och nya innovativa lösningar hittas för att öka andelen hållbart resande.

Vi har goda skäl att vara stolta över våra kulturinstitutioner. Samtidigt präglas kulturen fortsatt av obalans i deltagandet, där människor med hög utbildning och inkomst i högre grad tar del av utbudet. Det finns även en utmaning att nå barn och unga i vissa geografiska områden och säkerställa att det digitala utbudet når ut. Det finns även en potential att bättre nyttja kultur, bibliotek och läsfrämjande för att uppnå målet om fullföljda studier.

Efter en tid av hög inflation och stora ekonomiska utmaningar ser vi nu en vändning i ekonomin. Sjukhusen har trots ett omfattande och framgångsrikt arbete med åtgärdsplaner 2024 emellertid fortsatta svårigheter även 2025. För att uppnå en långsiktig verksamhet och ekonomi i balans samt en kostnad för specialiserad vård som ligger mer i linje med rikets genomsnitt, föreslår Koncernkontoret en avskrivning av historiska underskott och en resurstilldelning till sjukhusen 2026 som fullt ut kompenserar för prisutveckling och demografiskt tryck. Det är också viktigt att säkerställa att primärvården fortsatt tar ett ökat ansvar för det samlade vårdbehovet givet att VGR är den region i Sverige som lägger störst andel av hälso- och sjukvårdsresurserna på primärvård.

# Utblick

## Samhällstrender som formar framtiden

Den teknologiska utvecklingen går i snabb takt och har fundamentalt förändrat invånarnas förväntningar på offentliga tjänster. Digitala lösningar, som artificiell intelligens och automatisering, erbjuder möjligheter att förbättra effektiviteten och kvaliteten på tjänster inom exempelvis hälso- och sjukvård, kollektivtrafik och medborgardialog.

Digitaliseringen ställer samtidigt krav på betydande investeringar i teknik och utbildning. Initialkostnaderna kan vara höga, och det finns risk för att vissa grupper, exempelvis äldre eller personer med begränsad teknisk kompetens, hamnar i digitalt utanförskap. Detta kan förstärka ojämlikheter om det inte hanteras på rätt sätt.

Urbaniseringen fortsätter att forma Sverige, där tätbebyggda områden ökar i befolkning medan glest befolkade områden minskar. Städer fungerar ofta som motorer för innovation och ekonomisk tillväxt, vilket kan bidra till en starkare ekonomi. Samtidigt kan mindre samhällen riskera att drabbas av resursbrist, vilket kan förstärka redan existerande geografiska och sociala skillnader.

Klimatförändringarna är en global utmaning som kommer att få konsekvenser även för VGR. Extrema väderhändelser som värmeböljor och översvämningar ökar behovet av klimatanpassning i den fysiska infrastrukturen, men även behovet av vård vid exempelvis värmeböljor. Samtidigt innebär övergången till hållbar produktion och konsumtion nya möjligheter, såsom investeringar i förnybar energi och cirkulära affärsmodeller, vilket kan skapa arbetstillfällen och stärka regionens konkurrenskraft.

Sociala medier har i grunden förändrat hur människor kommunicerar och konsumerar information, vilket öppnar för snabbare och mer direkt dialog mellan invånare och beslutsfattare. Men dessa plattformar har också bidragit till polarisering och spridning av desinformation, vilket kan underminera förtroendet för offentliga institutioner. Ett splittrat samhälle med låg tillit riskerar att drabbas av ökade konflikter och minskad samarbetsvilja. Utmaningar uppstår inte minst när skillnader mellan olika grupper förstärks, vilket kan leda till polarisering och sociala spänningar.

## Demografin innebär stora utmaningar framöver

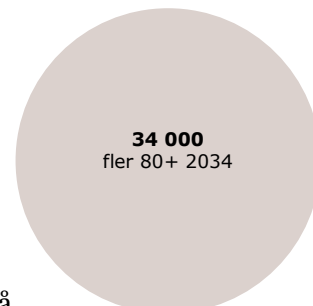
Under perioden 2024–2034 förväntas befolkningen i Västra Götaland öka med knappt 67 000 personer, vilket motsvarar i genomsnitt 0,37 procent per år. Detta är betydligt lägre än de senaste tio åren då befolkningen ökat med cirka en procent per år.

Gruppen 0–19 år förväntas minska med närmare 26 000 personer, motsvarande -0,7 procent per år. Åldersgruppen minskar sin andel av befolkningen från 22,6 procent 2024 till 20,3 procent 2034.

I åldern 20–64 år uppgår ökningen till totalt cirka 40 000 personer, vilket motsvarar en årlig ökning med 0,4 procent. Ser vi endast till gruppen 25–60 år, där vi räknat bort åldersklasser

som påverkas av minskad förvärvsfrekvens till följd av eftergymnasiala studier respektive tidigarelagd pension eller lägre sysselsättningsgrad i slutet av arbetslivet, uppgår ökningen till knappt 22 000 personer (0,3 procent per år). Detta är en stor förändring jämfört med tidigare och kan komma att leda till brist på tillgänglig arbetskraft, både för privat sektor och inom välfärdssektorn. För att möta behovet behöver sysselsättningsgraden öka, särskilt bland utrikes födda. Samhället måste också främja längre arbetsliv och minska sjukskrivningar.

Tittar vi på gruppen 80 år och äldre, kan vi konstatera en ökning med närmare 34 000 personer under perioden. Denna grupp har den högsta procentuella ökningen i förhållande till övriga åldersklasser i jämförelsen och går från en andel av befolkningen på 5,8 procent 2024 till 7,5 procent 2034. En åldrande befolkning, där andelen personer över 80 år förväntas öka med mer än 32 procent de kommande tio åren, innebär ett ökat tryck på hälso- och sjukvården, då äldre personer ofta har mer komplexa vårdbehov. Samtidigt innebär minskningen av antalet barn och ungdomar förändrade behov inom mödrahälsovård, förlossning, barnhälsovård, barn- och ungdomsmedicin, barn- och ungdomspsykiatri samt resandevolymer inom kollektivtrafiken i anslutning till skoldagens början och slut. En stor verksamhetsmässig effekt av detta återfinns även inom kommunernas barnomsorg och skolverksamhet.



En större andel äldre och en stillastående andel i arbetsför ålder får påverkan på ekonomin, både för kostnadsutvecklingen och möjligheten till finansiering genom skattemedel. Tillväxten av skatteunderlaget är beroende av ökad sysselsättning och produktivitet, men en långsam tillväxt i arbetskraften begränsar möjligheterna till ökade intäkter. Demografin kan även leda till behov av investeringar i digital teknik för att kompensera för minskat arbetskraftsutbud, högre kostnader för vård av äldre samt kostnader som uppstår när resurser inte ställs om och nyttjas optimalt när befolkningsstrukturen förändras.

Tabell 1. Befolkningsprognos per åldersgrupp 2024–2034

Åldersgrupper	2024	2034	2024–2034			Andel	
			Antal	Procent	Per år	2024	2034
0–6	132 247	125 072	-7 175	-5,4%	-0,6%	7,5%	6,8%
7–19	268 116	249 495	-18 621	-6,9%	-0,7%	15,1%	13,6%
<b>0–19</b>	<b>400 362</b>	<b>374 567</b>	<b>-25 796</b>	<b>-6,4%</b>	<b>-0,7%</b>	<b>22,6%</b>	<b>20,3%</b>
20–24	100 991	113 261	12 270	12,1%	1,2%	5,7%	6,2%
25–60	835 179	857 014	21 835	2,6%	0,3%	47,1%	46,6%
25–64	913 942	941 296	27 355	3,0%	0,3%	51,5%	51,1%
61–64	78 763	84 282	5 519	7,0%	0,7%	4,4%	4,6%
<b>20–64</b>	<b>1 014 933</b>	<b>1 054 557</b>	<b>39 624</b>	<b>3,9%</b>	<b>0,4%</b>	<b>57,2%</b>	<b>57,3%</b>
65–100+	358 652	411 654	53 002	14,8%	1,4%	20,2%	22,4%
80–100+	103 736	137 266	33 531	32,3%	2,8%	5,8%	7,5%
<b>0–100+</b>	<b>1 773 947</b>	<b>1 840 778</b>	<b>66 831</b>	<b>3,8%</b>	<b>0,4%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
0–19 och 65–100+	759 014	786 221	27 207	3,6%	0,4%	42,8%	42,7%
Försörjningskvot	74,8 %	74,6 %	-	-	-	-	-

## Ekonomisk vändpunkt i sikte

Svensk ekonomi befinner sig i en mild lågkonjunktur, men en vändning uppåt kan förväntas under 2025. Den globala konjunkturen förblir dock osäker, där geopolitiska konflikter och ökad protektionism bidrar till en osäkrare ekonomisk miljö. Konsekvenserna av utvecklingen i mellanöstern, kriget i Ukraina och USA:s hot om tullar är svårbedömda och mycket kan hända som påverkar svensk ekonomi. Den svaga kronan och rörligheten i energipriserna innebär risker för inflationen. Flera länder i Europa har ekonomiska utmaningar, bland annat kopplat till bristande konkurrenskraft. EU arbetar med strategier för att stärka konkurrenskraften genom bland annat investeringar i grön omställning, vilket kan skapa möjligheter för svensk industri och energisektor på sikt.

Efter en period av hög inflation och kraftiga räntehöjningar, har centralbanker sedan en tid tillbaka börjat sänka räntorna för att stödja tillväxten. I takt med att styrräntorna sänks förbättras förutsättningarna för företagens investeringar och hushållen ges ett ökat utrymme för konsumtion. Då svenska hushåll är räntekänsliga på grund av både hög skuldsättning och stor andel rörliga lån, innebär räntesänkningarna ett snabbare genomslag i ekonomin. Sänkningarna av styrräntan under 2024 har haft sin tyngdpunkt under den senare delen av året och dess genomslag för hushållen kommer få full effekt först i början av 2025.

Inflationen i Sverige har redan sjunkit under Riksbankens mål och förväntas stabilisera sig kring denna nivå under de kommande åren. Detta skapar förutsättningar för en återgång till reallöneökningar, stärkt köpkraft och en mer expansiv finanspolitik.

Svensk arbetsmarknad har förblivit relativt stabil under de senaste åren trots låg tillväxt, men arbetslösheten har ändå stigit gradvis under hela 2024. Ökningen förväntas plana ut under första halvåret 2025 för att därefter minska i takt med att ekonomin stärks. En hög efterfrågan inom offentlig sektor har bidragit till att hålla arbetslösheten nere, samtidigt som företag inom privat sektor valt att behålla arbetskraft för att undvika kostsamma rekryteringar senare. På den globala arbetsmarknaden syns liknande mönster där vissa sektorer, särskilt inom teknik och digitala lösningar, fortsätter att anställa, medan traditionella industrier drar ned på arbetskraft.

Skatteunderlagets tillväxt i Sverige har varit svag under 2023 och 2024 men förväntas återhämta sig från 2025. Då antalet arbetade timmar ökar och löneutvecklingen är positiv, väntas en hög nominell tillväxt för skatteunderlaget på 4,4 procent. Detta ger en real ökning på cirka 5 procent för kommunerna och 6,7 procent för regionerna – en sällsynt hög nivå som beror på den ovanliga situationen med ett negativt prisindex 2025. Detta stärker ekonomin för kommuner och regioner efter flera tuffa år, vilket förhoppningsvis kommer leda till en mer normalisering av ekonomin.

För ytterligare fördjupning i området, se [SKR:s ekonomirapport](#) från oktober 2024, Arbetsförmedlingens [arbetsmarknadsutsikter 2024–2026](#) och Konjunkturinstitutets [Konjunkturläget](#) från december 2024.

## Förslag till mål och fokusområden för planperioden

Baserat på analyser av framsteg och utmaningar kopplat till VGR:s fyra måldokument och övriga regionala strategier föreslås ett antal mål och fokusområden för åren 2026–2028. Jämfört med budget 2025 innebär förslaget en ökning med fem mål från 11 till 16 och en ökning med 12 fokusområden från 33 till 45. Den största delen av ökningen avser integreringen av de finansiella målen och fokusområdena enligt förslaget till policy för god ekonomisk hushållning (tre mål och sju fokusområden). Därutöver föreslås ett mål och två fokusområden inom digitaliseringsområdet som tidigare saknats i budgeten. Inom regional utveckling föreslås ett tillkommande mål och två fokusområden och inom hälso- och sjukvård ett tillkommande fokusområde. Inom kollektivtrafik och infrastruktur, kultur, hållbarhet och medarbetare sker ingen utökning.

Utökningen ska inte innebära en ökad målträngsel eller uppföljningsbörda. Förslaget innebär ett minskat behov av tillkommande mål i uppdragsgivande nämnders uppdrag till utförarstyrelser samt i nämnders och styrelser detaljbudgetar. Nämndernas och styrelsernas ansvar blir snarare att omhänderta och översätta budgetens mål och fokusområden utifrån sina respektive roller i den politiska styrmodellen, lokala förutsättningar och utmaningar. Alla mål och fokusområden ska inte fördelas till alla nämnder och styrelser. Förslaget minskar även behovet av att i samma omfattning följa upp måldokumentet och övriga regionala strategier separat, vilket gör att den totala planeringen och uppföljningen av mål i koncernen inte ska bli mer omfattande än tidigare. Upplägget med en tydligare koppling mellan regionfullmäktiges budget och de övergripande strategierna stärker sammantaget den röda tråden i målstyrningen och budgetens roll som det överordnade styrdokumentet i VGR.

Jämfört med beslutad budget för 2025 föreslås ett antal justeringar, dels av formuleringsmässig karaktär med viss förändring i fokus, dels i form av helt nya mål och fokusområden, samtidigt som ett flertal mål och fokusområden föreslås vara oförändrade. Inom hälso- och sjukvården återfinns de större förändringarna inom målet *Invånarna ska få en god vård på rätt vårdnivå*, med ökad tyngdpunkt på egenvård, medskapande och vårdssamverkan. En förändring föreslås även gällande vårdplatser och beläggning där fokus flyttas från att öka antalet disponibla vårdplatser till att minska beläggningen, vilket kan ske på olika sätt, bland annat genom att minska behovet av slutenvård.

Inom regional utveckling föreslås det nya målet *Öka inkluderingen* med det tillhörande nya fokusområdet *Stärka dialog med det civila samhället*. Till det befintliga målet *Bygga kompetens för bättre kompetensförsörjning och livslångt lärande* föreslås det nya fokusområdet *Förbättra matchningen på arbetsmarknaden*. Inom kulturområdet föreslås tre fokusområden, varav två är nya; *Konstnärligt skapande* och *Samverkan och synergi*. De tre fokusområdena är identiska med tre av fem utvecklingsområden i kulturstrategin. Inom kollektivtrafik och infrastruktur föreslås en justering med tre helt nya fokusområden för att de tydligare ska spegla den strategiska inriktningen för nytt trafikförsörjningsprogram respektive strategisk inriktning för transportinfrastrukturen.

Inom medarbetarområdet föreslås samma mål och fokusområden, men med några mindre justeringar i formuleringarna, bland annat genom fokus på digitaliseringens potential för att underlätta administrativa arbetsuppgifter.

## Hälso- och sjukvård

Mål	Fokusområden
Invånarnas tillgång till den vård de behöver ska öka	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både förstabesök och behandling genom ökad produktivitet
	Minska beläggningen på regionens vårdplatser
	Stärka hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete för att därigenom bidra till en mer effektiv vård och användning av resurser
	Utförarna ska ha förutsättningar för att med en ekonomi i balans tillgodose invånarnas behov av hälso- och sjukvård
En hälso- och sjukvård som arbetar för en ökad psykisk hälsa	Stötta barns psykiska hälsa genom att arbeta personcentrerat i ett sammanhållet system
	Öka tillgängligheten till vård för invånare med psykisk ohälsa genom att skapa fungerande samverkan mellan olika aktörer
Invånarna ska få en god vård på rätt vårdnivå	Öka takten i omställningen till nära vård
	Fortsätta utveckla primärvården till den naturliga ingången för patienten till hälso- och sjukvården
	Stärka mobila arbetsätt
	Verka för ett vårdutbud som är mer digitalt och utifrån invånarens behov
	Utveckla egenvård samt patienternas medskapande
Fortsätta utvecklingen av vårdssamverkan på lokal, delregional samt länsnivå	

## Regional utveckling

Mål	Fokusområden
Västra Götalandsregionen ska verka för en minskad miljö- och klimatpåverkan i Västra Götaland	Den biologiska mångfalden ska stärkas
	Öka takten i det klimatstrategiska arbetet på kort och lång sikt för att minska utsläppen
Stärka innovationskraften – för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i framkant	Kraftsamla för elektrifiering
	Kraftsamla för cirkulära affärsmodeller
	Framja företagsamhet och kapacitet för förnyelse
Bygga kompetens för bättre kompetensförsörjning och livslångt lärande	Leda utvecklingen för nya gröna jobb och säkerställa kompetensförsörjningen
	Förbättra matchningen på arbetsmarknaden
Öka inkluderingen – för tillit och sammanhållning	Kraftsamla för fullföljda studier
	Stärka dialog med det civila samhället

## Kollektivtrafik och infrastruktur

Mål	Fokusområden
Knyta samman Västra Götaland – för hållbar och förbättrad tillgänglighet	Utveckla attraktiv kollektivtrafik som bidrar till geografisk tillgänglighet och jämlika förutsättningar
	Kollektivtrafiken i kombination med andra färdmedel ska vara resurseffektiv, klimatsmart och robust
	Utveckla infrastruktur för ett transporteffektivt och uppkopplat Västra Götaland

## Kultur och demokrati

Mål	Fokusområden
Ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland	Vidgat deltagande
	Konstnärligt skapande
	Samverkan och synergi

## Hållbarhet

Mål	Fokusområden
Ökad målluppfyllelse för VGR:s hållbarhetsmål	Minska VGR:s miljö- och klimatpåverkan
	Öka VGR:s positiva påverkan för god hälsa, jämlikhet och delaktighet

## Digitalisering

Mål	Fokusområden
Digitalisering ska bidra till organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar	Skapa förutsättningar för en god digital infrastruktur som möter kommande krav och behov, möjliggör att dela data och använda modern teknik
	Utveckla de administrativa processerna för att skapa god digital arbetsmiljö

## Medarbetare

Mål	Fokusområden
Västra Götalandsregionen ska vara en ledande och attraktiv arbetsgivare med konkurrenskraftiga löner och ett hälsofrämjande ledarskap som grund	Fortsatt arbete med konkurrenskraftiga löner inom ordinarie löneöversyn.
	Stärka möjligheter till alternativ arbetstidsförläggning samt alternativa arbetssätt som exempelvis kombitjänster.
	Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser samt säkra tillräckligt antal utbildningsplatser
	Arbetet med att nå normtal för antal medarbetare per chef ska prioriteras och förutsättningar för första linjens chef ska förbättras.
Medarbetares arbetsmiljö ska förbättras genom satsningar på en hållbar arbetsmiljö och organisatoriska friskfaktorer	Använd kompetens rätt genom uppgiftsväxling och prioritering av arbetsuppgifter
	Förbättra arbetsmiljön genom åtgärder som utgår från evidens
	Förenkla och underlätta administrativa arbetsuppgifter genom digitalisering.

## Ekonomi

Mål	Fokusområden
Västra Götalandsregionen ska ha en god finansiell flexibilitet och styrning	Låg andel långsiktigt bindande kostnader
	God budgetföljsamhet
Västra Götalandsregionen ska ha en god finansiell stabilitet och balans	Stabil kostnadsutveckling
	Positiva ekonomiska resultat
Västra Götalandsregionen ska ha en god finansiell kapacitet	God kortsiktig betalningsberedskap
	Tryggt pensionsåtagande
	Positiv soliditet

# Västra Götalandsregionens verksamhet

VGR bedriver sin verksamhet i de fyra huvudprocesserna hälso- och sjukvård, regional utveckling, kollektivtrafik och kultur. I följande kapitel kan du läsa om framsteg och utmaningar kopplade till de fyra måldokumenterna samt vilka mål och fokusområden som föreslås för budget- och planperioden för att möta målsättningarna i dessa dokument.

## Hälso- och sjukvård

VGR är med svenska mått mätt en befolkningsmässigt och verksamhetsmässigt stor region. Det ger i sin tur bred kompetens och goda möjligheter att samordna verksamheter. VGR har möjlighet att hantera och driva förändringar – i den egna organisationen och i samhället i stort. Samtidigt har regionen stora utmaningar när det gäller exempelvis tillgänglighet, demografi och kompetensförsörjning. En del av lösningen är ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem som formar verksamheten tillsammans med och för invånarna, nyttjar digital teknik och vågar göra nytt och annorlunda. Även ett strukturerat och systematiskt arbete med prioriteringar kommer vara nödvändigt.

- En övergripande strategi för omställningen finns på plats. Struktur och tydlighet om styrning av genomförandet har förbättrats och behöver utvecklas ytterligare.
- Genomförandet av omställningsstrategin pågår inom samtliga förvaltningar, men utifrån den uppföljning som har gjorts kan vi konstatera att genomförandet fortfarande inte går i den takt som förväntats.
  - Inom digitalisering borde takten öka inom till exempel digitala vårdmöten, egen monitorering och digitala konsultationer och behöver utvecklas jämnt i regionen.
  - Inom nära vård har ökade resurser till primärvården inte åtföljts av motsvarande uppdrag och samordningen för patienter med komplexa behov i den nära vården behöver fortsatt utvecklas.
  - En generell utmaning inom omställningen är att gå från framtagande av en process, en modell eller ett arbetssätt till genomförande som ger avtryck i verksamheten exempelvis ordnat överförande, prioriteringar och kvalitetsdriven verksamhetsutveckling.
- Resursfördelningen inom hälso- och sjukvården behöver ses över. Sjukhusen behöver förstärkas och ersättningsnivåer inom vårdvalen kan behöva ses över.
- Behovet av ett sammanhållet vårdinformationssystem kvarstår.
- Insatser behövs för en ökad förståelse för behovet av omställning och förändrade arbetssätt hos medarbetare, invånare och patienter
- En översyn av utbudsstrukturen behöver påbörjas

## Analyser och prognoser

Kunskap om befolkningsutvecklingen är avgörande för att bedöma behov och finansiering av hälso- och sjukvård, liksom för planering av vårdutbudets funktioner, lokalisering och dimensionering. Ju fler invånare desto större hälso- och sjukvårdsbehov, och behovet av hälso- och sjukvård ökar med åldern. Befolkningens antal och sammansättning utgör samtidigt befintlig resurs för att finansiera och kompetensförsörja hälso- och sjukvården.

Befolkningstillväxten har minskat i Västra Götaland de senaste tre åren. Samtidigt förutses de äldre åldersgrupperna växa. Antalet personer över 80 år kommer att öka med över 32 procent, närmare 34 000 personer, de närmaste tio åren, vilket får konsekvenser för behovet och konsumtionen av vård. Läs mer om sjukdomsutvecklingen till 2040 [här](#).

Sjukdomsbilden i samhället förändras i takt med att befolkningen blir äldre och diagnoser som främst drabbar äldre blir procentuellt vanligare, trots att befolkningen som helhet blir friskare. Denna utveckling kommer troligen fortgå till åtminstone 2040.

När det gäller psykisk ohälsa finns det idag en större benägenhet att söka vård, och antalet registreringar relaterade till psykisk ohälsa eller psykisk sjukdom ökar. Samtidigt kan det finnas förväntningar från exempelvis skola och vårdnadshavare att registrera vissa diagnoser, för att få utökat stöd i skolan eller ekonomisk ersättning. Det är viktigt att notera att det är psykisk ohälsa, inklusive lättare psykiatrisk sjuklighet som ångest och lättare depressioner som ökat, och inte tyngre psykiatriska diagnoser som schizofreni eller svår depression.

Fem procent av patienterna i Västra Götaland använder knappt 50 procent av sjukhusens resurser<sup>1</sup>. För dessa spelar hälso- och sjukvården en särskilt stor roll för livskvaliteten, och det är viktigt att veta orsakerna till resursåtgången för att kunna förbättra vården eller, i den mån det beror på ineffektivitet, att utföra vården på ett mer effektivt sätt. Flera av sjukdomsgrupperna är vanligare bland äldre, och om inga större framsteg görs med preventiva åtgärder kan antalet personer med synnerligen stora behov förväntas öka i takt med en åldrande befolkning.

Den medicinska utvecklingen är kanske den enskilt viktigaste faktorn för hälso- och sjukvårdens utveckling. Behandlingsmöjligheterna för stora sjukdomsgrupper som hjärtinfarkt, stroke och cancer har stadigt förbättrats, liksom den förebyggande vården. Nya läkemedel har de senaste 50 åren revolutionerat behandlingen av hjärtsvikt, hjärtinfarkt, livshotande infektioner, depressioner, reumatism, psykoser och magsår, och har varit en förutsättning för den moderna cancerbehandlingen och transplantationskirurgin. Alltmer avancerad vård bedrivs i öppen vård och antalet vårdplatser har under lång tid minskat dramatiskt. En prognostisering av den medicintekniska utvecklingen innehåller stora osäkerheter, men sannolikt kommer den pågående snabba utvecklingen inom genetik, digitalisering och artificiell intelligens medföra att även förutsättningarna för prevention, diagnostik och behandling förändras i snabb takt. Utvecklingen inom precisionsmedicin och precisionshälsa kan förväntas accelerera, med betydligt mer individanpassade behandlingar.

Tekniska genombrott kan förändra spelplanen på kort tid, och förutsägelser om teknisk utveckling blir därför osäkrare desto längre tidsperspektivet är. VGR behöver därför ha förmåga att hantera oförutsedda förändringar och nyttja nya möjligheter. Områden som förväntas vara tongivande är artificiell intelligens och maskininlärning, robotik och automatisering samt digitalisering och telemedicin.

En följd av den medicinska och tekniska utvecklingen är att behovet av slutenvård har minskat under lång tid, och bedöms enligt en rapport från koncernkontoret 2022 minska eller bestå trots befolkningsökningen. Behovet av slutenvårdsdygn beräknas till år 2040 minska med cirka 20 procent för somatisk vård och vara oförändrad för psykiatrisk vård. Befintligt antal fastställda slutenvårdsplatser överskrider behovet fram till 2040. I dagsläget bemannas inte de fastställda vårdplatserna fullt ut och det finns därmed ett antal fastställda vårdplatser i VGR som inte är disponibla, med överbeläggningar som följd.

En utredning om operationskapaciteten i VGR från 2019<sup>2</sup> visar att:

- nyttjandegraden av operationssalar kan öka

---

<sup>1</sup> Läs mer om resurskrävande sjukhuspatienter [här](#)

<sup>2</sup> Läs mer i [Behovsprognos kirurgiska ingrepp samt regional plan för operationskapacitet](#)

- behovet av operationer bedöms öka i takt med befolkningsökningen
- befintligt antal salar räcker till 2040. Bedömningen är att nyttjandet av salarna kan ökas med 20–30 procent dagtid.

Vårdcentraler, allmäntandvård och rehabmottagningar finns i samtliga kommuner i Västra Götaland. Antal utbudspunkter år 2023 var för allmäntandvård 304, Vårdval Rehab 143 och Vårdval Vårdcentral 215. Beräkningar visar exempelvis att över 99 procent av alla barn i Västra Götaland bor så nära en vårdcentral att den kan nås på mindre än 20 minuter.

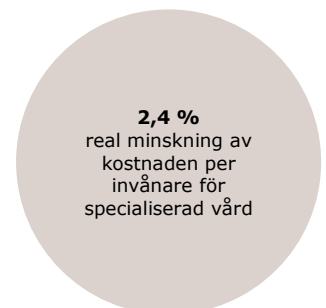
Vid antagande att VGR växer i linje med arbetskraftens tillväxt, och utan hänsyn till ekonomiska ramar, innebär det en ökning med 170 nettoårsarbetare (+0,4 procent) per år. Om antalet anställda hade vuxit i linje med behovsviktad befolkningsutveckling, där hänsyn tas till bland annat ökat antal äldre, hade VGR behövt öka med närmare 500 nettoårsarbetare per år fram till 2035. Med antagandet om att endast växa i takt med arbetskraftens tillväxt behöver VGR göra mer med proportionellt färre anställda, och därmed arbeta annorlunda för att fortsatt möta vårdbehoven.

### Fördelning och användning av resurser inom hälso- och sjukvården i VGR

Under 2023 genomförde en extern granskning av sjukhusens ekonomi, där det konstaterades att VGR borde utreda den specialiserade somatiska vårdens dimensionering och vårdproduktion i relation till primärvårdens dimensionering och vårdproduktion. Ett sådant uppdrag lämnades av regionstyrelsen i april 2024 och kommer att avrapporteras under 2025. De preliminära slutsatserna av arbetet presenteras här för att de ska kunna inkluderas i partiernas budgetprocess 2026–2028.

Sammanfattningsvis säger data från räkenskapssammandraget, nationella KPP-databasen och från VGR:s egna system att:

- VGR:s kostnader för specialiserad somatisk vård per invånare var de lägsta i landet år 2021, 2022 och 2023. De senaste fem åren har kostnaden, omräknat till VGR:s invånarantal, i genomsnitt varit 4,9 miljarder kronor lägre än snittkostnaden för riket.
- VGR:s länssjukhus och universitetssjukhuset har haft en låg kostnadsutveckling för den somatiska vården jämfört med andra länssjukhus och universitetssjukhus i Sverige under de senaste åren.
- Kostnaderna i 2023 års fasta priser (exklusive kostnader för läkemedel inom läkemedelsförmånen) per invånare för specialiserad vård har minskat med 2,38 procent samtidigt som kostnaderna för primärvård ökat med 39 procent under de senaste 13 åren.
- Sjukhusförvaltningarna i VGR redovisar återkommande ekonomiska underskott.
- VGR har en något lägre kostnad per DRG-poäng för specialiserad somatisk vård jämfört med riket, vilket tyder på en något bättre produktivitet.
- Inom den psykiatriska vården har VGR en kostnad per DRG-poäng som överstiger riket, vilket tyder på en lägre produktivitet.
- Kvaliteten i specialistvården i VGR ligger i linje med den genomsnittliga kvaliteten i riket samtidigt som tillgängligheten är sämre. Data indikerar även att en jämförelsevis låg kostnad och kostnadsutveckling leder till en relativt mindre mängd vård.



En kartläggning av ersättningsnivåerna för vårdvalen pågår, men jämförelser indikerar att VGR:s ersättning per listad patient ligger på en högre nivå än ett par andra jämförbara regioner. En delförklaring kan vara att den momscompensation som utgår till privata

vårdgivare är hög i VGR. Undersökningar av ekonomiska resultat och ekonomisk status för ett stickprov av privata vårdgivare inom vårdvalen i VGR tyder på mycket goda ekonomiska resultat och ekonomisk ställning. Resultaten kan innebära att överväganden behöver göras om ersättningsnivåerna för vårdvalen. Koncernkontoret kommer att återkomma till partierna i kompletterande planeringsunderlag.

Sammantaget pekar informationen mot en risk att specialistvården i VGR är underfinansierad och att uppskrivningarna av tidigare budgetar inte varit tillräcklig för att omhänderta prisökningar och ökade kostnader för ambitionshöjande utvecklingsarbete. Detta kan i så fall påverka tillgänglighet, kvalitet och arbetsmiljö negativt över tid. Krav på effektivt resursutnyttjande, samt god tillgänglighet och kvalitet ska givetvis fortsatt ställas på alla VGR:s utförarverksamheter. Det finns regioner som i jämförelse med VGR har en mycket högre kostnad per invånare för specialistvården, samtidigt som tillgängligheten är sämre. Det är alltså inte med nödvändighet så att ökade resurser leder till bättre resultat.

Samtidigt är det viktigt att grundfinansieringen står i rimlig proportion till uppdragen för att kunna skapa förutsättningar för långsiktigt hållbar tillgänglighet, kvalitet, effektivitet och god arbetsmiljö. Förutsättningarna för en tydligare styrning ökar om finansiering och uppdrag är i balans. Det är också viktigt att säkerställa att primärvården fortsatt tar ett ökat ansvar för det samlade vårdbehovet givet att VGR är den region i Sverige som lägger störst andel av hälso- och sjukvårdsresurserna på primärvård. Utifrån måttet nettokostnader per invånare för primärvård exklusive hemsjukvård och läkemedel inom läkemedelsförmånen har VGR den högsta kostnaden av alla regioner år 2023.

## Omställningen av hälso- och sjukvården

Strategin för omställningen av hälso- och sjukvården är VGR:s måldokument för hälso- och sjukvård. Den sammanfattande bilden av genomförandet av strategin är att det i alla avseenden går framåt, men ännu inte i den takt som förväntas.

Avvägningen mellan regiongemensamt genomförande och decentraliserat ansvar behöver kontinuerligt lyftas och diskuteras. Under 2024 har flera beslut tagits om stärkt regiongemensamt genomförande. Det gäller gemensam process för ordnat införande av digitala tjänster, omställningsuppdrag i uppdrag och krav- och kvalitetsböcker, ensning av benämningar och uppdrag för mobila team och ordnat överförande av uppdrag från sjukhus till primärvård samt remissportal. VGR och kommunerna har påbörjat arbetet med att ta fram nytt hälso- och sjukvårdsavtal som bättre understödjer den gemensamma *Färdplan mot en god och nära vård*.

### Nära vård

Nära vård är ett förhållningssätt och ett arbetssätt, och kan utföras på samtliga vårdnivåer av alla utförare. Det avser allt från den egna vården, medicinskt bedömd egenvård, och digital vård till fysisk vård. En viktig aspekt i den nära vården är att främja hälsa och förebygga sjukdom.

Primärvården är navet och den naturliga ingången till hälso- och sjukvården. Den ska vara tillgänglig, effektiv, personcentrerad och samspela med annan hälso- och sjukvård, elevhälsa, socialtjänst och tandvård.

Det sker kontinuerligt ett ordnat överförande av vård relaterat till medicinsk och digital utveckling, men samtidigt ett ostrukturerat överförande relaterat till verksamhetsutveckling.

Ordnat överförande kräver ett ökat samarbete mellan primärvård och specialiserad vård, vilket ska leda till ett mer sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem.

Den digitala tekniken möjliggör att bedriva vård nära patienten, oavsett tid och fysisk plats. De senaste årens utveckling med pandemi och krig har medfört en oro bland många invånare, vilket leder till ett ökat antal kontakter med, och ett ökat tryckt på 1177 som redan innan hade svårt att nå mål för medelväntetid. För att minska belastningen på VGR:s akutmottagningar behöver 1177 få ett utökat uppdrag för att tillgodose behov av egenvård.

Riktade hälsosamtal är en metod för hälsofrämjande arbete inom primärvården. Användning av ett digitalt stöd inför, under och efter hälsosamtalet är en förutsättning för att metoden ska bli effektiv för såväl invånare som vårdpersonal.

Mobil vård ska enligt strategiska hälso- och sjukvårdsnämndens beslut samordnas och harmoniseras med den modell för mobilt vårdutbud som nämnden fastställt för att uppnå en jämlik vård och för att komplettera den övriga utbudsstrukturen. Tekniska lösningar, inklusive uppkopplade medicintekniska produkter och plattformar, och patientinformation behöver vara samordnade för att kunna nyttjas optimalt och säkert.

Samordningen mellan VGR:s olika verksamheter, såväl som samverkan mellan VGR och kommunerna, är ibland otillräcklig. Samordningen för patienter med komplexa behov behöver stärkas.



- Flera digitala lösningar har utvecklats, erbjudits och breddinförts. Egenmonitorering för flera patientgrupper och områden är under breddinförande; läkemedelsinsättning, njurmedicin, barn med obesitas. Det finns stor potential för breddning till fler patientgrupper och områden.
- Digitala stöd för egenvård för personer med epilepsi och migrän har införts och banat väg för fler digitala stöd för prioriterade patientgrupper, som är under utveckling eller planering.
- Via vård och hälsa-appen har fler verksamheter i dag drop-in.
- Fler än två miljoner digitala kallelser och arbetet med patientinformation frigör resurser.
- Förstärkta insatser för ungas psykiska hälsa (UPH) har gett ökad tillgång till vård och stöd.
- Andelen patienter inom diagnosgrupper såsom ångest, diabetes 2 och förmaksflimmer som omhändertas helt inom primärvården har ökat.
- Mottagning för äldre och patienter med komplexa behov från 1 februari 2025 innebär att vårdcentralerna arbetar teambaserat för identifierade patienter.



- Hälsofrämjande insatser till invånarna, såväl fysiska som digitala, är i nuläget otillräckliga för att främja en god och jämlik hälsa.
- Brist på ordnat överförande i tillräcklig omfattning medför ostrukturerat överförande.
- Det finns fortfarande brister vad gäller samordning inom och mellan regionens verksamheter, liksom i samverkan med vårdgrannar, utifrån ett personcentrerat arbetssätt.
- Bristande samordning och samverkan leder till bristande kontinuitet, vilket i sin tur kan försämra patientsäkerheten fram för allt för patienter med komplexa behov.
- Kunskapen är otillräcklig om behoven av digitala tjänster till invånare och patienter.
- Mobilt vårdutbud är inte samordnat, likriktat eller jämlikt.
- Det föreligger en oönskad förskjutning till specialistvård, där vi inte kan veta om detta beror på brist på tid eller tillgång till primärvård, eller om det beror på en personlig önskan om specialistvård.

## Prioriteringar

Alltmer kan göras för allt fler och det utvecklas effektiva men dyra metoder, läkemedel och hjälpmedel. Samtidigt finns en ökad efterfrågan på fler och snabbare sjukvårdstjänster bland invånarna. Prioriteringsarbetet behöver därför vidareutvecklas så att det utförs systematiskt och på övergripande nivå. Dessa blir då ett stöd till den prioritering som görs av enskilda medarbetare i det dagliga arbetet. Inriktningen är att prioriteringarna ska vara regiongemensamma så att VGR erbjuder en jämlik vård och med utgångspunkt i den etiska plattform som riksdagen antog 1997. Avsnittet om prioriteringar gäller prioriteringar inom ramarna för de resurser som tilldelas hälso- och sjukvården av regionfullmäktige.

Kunskapsstyrningen och prioriteringsarbetet behöver integreras för att bidra till verksamhetsutveckling med en bättre och mer effektiv vård, där nya metoder och arbetsätt prioriteras utifrån tillgängliga resurser.

Framtagandet av en prioriteringsmodell för innovativa och forskningsnära metoder har påbörjats. Modellen ska harmonisera med processen för ordnat införande och VGR:s innovationsprocess för utvecklingsarbete inom hälso- och sjukvård.

*Kloka kliniska val* syftar till att avstå onödiga undersökningar, tester och behandlingar som inte har kliniskt värde, så kallad lågvärdevård, och det drivs av den medicinska professionen. Genom att arbeta långsiktigt och målmedvetet kan arbetsgivare och profession tillsammans bidra till god och kostnadseffektiv vård och föregå med goda exempel.



- VGR samarbetar med Prioriteringscentrum vid Linköpings Universitet.
- VGR har testat nationell modell för horisontell prioritering inom hälso- och sjukvård och har tillsammans med Prioriteringscentrum brutit ned densamma till en modell avpassad för VGR.
- Plan för strukturell organisation avseende prioriteringsarbetet är framtagen
- VGR har en jämlik introduktion för införande av läkemedel och behandlingsmetoder
- VGR har en förhållandevis effektiv läkemedelsanvändning
- Vård fördelas inte fullt ut efter behov
- De mest kostnadseffektiva behandlingsalternativen används inte alltid
- Det saknas övergripande systematik vid prioritering och resursallokering av insatser mellan olika patientgrupper.
- Beslut på olika nivåer står långt ifrån medvetna strategiska långsiktiga prioriteringar utifrån lagstiftning och etisk plattform
- Ämnet är komplext med många intressenter och det saknas etablerad gemensam systematik utifrån den etiska plattformen som kan ligga till grund för beslut om prioritering.



## Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling

Kvalitetsdriven verksamhetsutveckling möjliggör ett sammanhållet hälso- och sjukvårdssystem där aktörerna i systemet arbetar för och med patienten och dess närstående under hela vårdförloppet.

Arbetet med att nå visionen *Digitalt när det går och fysiskt när det behövs* pågår på flera nivåer, bland annat med att definiera och avgränsa området digital transformation, sätta struktur och organisation för arbetet, etablera processer för hälso- och sjukvårdens digitalisering samt ta fram en gemensam målbild för digital transformation av hälso- och sjukvård – interaktion invånare och patient. Utvecklingen behöver förstärkas inom psykisk hälsa och det hälsofrämjande området och det behövs ett fortsatt fokus på medarbetarnas arbetsmiljö. Det finns mycket tid att spara i en kunskapsorganisation genom effektiv tillgång till information.

För att stärka patientens medverkan i vård och egenvård samt i utvecklingen av hälso- och sjukvården pågår flera arbeten på regional nivå. Arbeta på systemnivå med patienter och närstående i ledning och styrning av hälso- och sjukvård har stor utvecklingspotential liksom fortsatt utveckling och implementering av metoder och arbetssätt för personcentrerat arbetssätt och patientmedverkan.

En struktur för arbetet med in- och utdata för att säkra kvalitet och tillgänglighet finns, men det kvarstår utmaningar med lokala arbetssätt och registrering i olika system.



- Utvecklat struktur och arbetssätt för att hålla ihop vårdens processer
- Prioriteringsplan för diagnosspecifika initiativ är framtagen och planering av andra initiativ pågår
- Process Från idé till breddinförande för utvecklingsinitiativ med stöd av digitalisering är under etablering
- Flera enheter har börjat använda säker digital kommunikation.
- Digital kunskapsstyrningsplan är beslutad.
- Patientmedverkan finns integrerat i den regionala kunskapsstyrningen.



- Fortsatt utveckling för beslutsprocess för prioritering avseende digitaliseringsbehov och utvecklingsidéer.
- Variationer i tillgång till digitala tjänster som erbjuds av regionens olika verksamheter.
- Utvecklingspotential för hur arbetet med patienter och närstående bedrivs.
- Utveckla och implementera metoder för personcentrerat arbetssätt
- Analys av in- och utdata försvåras av lokala arbetssätt och olika system
- Regional samordning för att säkerställa att investeringar i teknik och kompetens blir effektiva

### Kompetensförsörjning

För att möta behoven av kompetensförsörjning behöver VGR fokusera på att attrahera, behålla och utveckla sina medarbetare, samt hitta innovativa lösningar för att skapa ett hållbart arbetsliv. Fokus bör i större utsträckning breddas från rekrytering till att behålla och utveckla den redan befintliga arbetskraften. Insatser för kompetensförsörjning omnämns under kapitel *Västra Götalandsregionens medarbetare*.

Digitalisering inom kompetensförsörjning är en nyckelfaktor för att klara hälso- och sjukvårdens utmaningar. Ett regionalt system för bemanningsplanering har upphandlats och kommer successivt införas. Denna satsning på flera digitala stöd skapar möjligheter att planera vården i regionen utifrån vårdbehov, kompetens och resurser. Satsningen kommer kräva starkt ledarskap och uthållig finansiering.



- 1177 för vårdpersonal är lanserad.
- Den särskilda lönesatsningen för konkurrenskraftiga och jämställda löner har hittills lett till att medellönerna för de aktuella yrkesgrupperna i VGR har närmat sig, uppnått eller överträffat medellönerna för riket
- Nytt regiongemensamt schemaplaneringsverktyg



- Kompetensen inom digitalisering behöver höjas hos medarbetare
- Inte tillräcklig arbetskraft på arbetsmarknaden
- Omställning till en digitaliserad och automatiserad organisation
- Frigjord tid ska användas effektivt för att maximera nytta av förändrade arbetssätt/digitalisering
- Ställa om kompetens utifrån verksamhetens behov genom aktiva åtgärder
- Koppla samman produktionsplanering med bemanningsplanering

## Hälso- och sjukvård för barn och unga

En hälsosam start i livet och goda levnadsförhållanden för barn och unga påverkar den fortsatta hälsan. Barn och unga har specifika förutsättningar, behov och grad av autonomi, och är därmed beroende av vuxna. Detta behöver därför särskilt beaktas i utvecklingen av hälso- och sjukvården och VGR ska säkra en god, resurseffektiv, sammanhållen och långsiktigt hållbar hälso- och sjukvård för barn och unga inom tandvård, primärvård och specialiserad vård. Hälso- och sjukvården behöver fortsatt fokusera på hälsofrämjande och förebyggande arbete, på samordnad vård särskilt för barn och unga med komplexa behov, barn och unga med psykisk ohälsa samt barn med svårigheter inom språk och kommunikation. VGR ska fortsatt stärka det systematiska barnrättsarbetet samt barns, ungas och närståendes delaktighet och medskapande. Hälso- och sjukvårdens utveckling behöver omfatta barnsäkrade digitala tjänster, stärkt tillgång till barnkompetens och ökad samverkan och samordning med kommunala verksamheter och skolhuvudmän.

Andelen barn och unga drabbade av fysiska och psykiska tillstånd/sjukdomar har ökat under de senaste åren. Det har tillkommit möjligheter att behandla komplexa medicinska tillstånd, och konsekvensen är att antalet barn och unga med behov inom hälso- och sjukvården ökat och förväntas öka mer än befolkningsökningen. Tillgängligheten inom barn och ungas hälso- och sjukvård behöver förbättras.

- Genomförandet av sammanhållen vårdprocess för barn och unga med utvecklingsrelaterade funktionsavvikelser pågår.
- Etablering av tidig upptäckt och tidiga insatser (småbarnsteam) pågår.
- Första linjeverksamhet barn 0–5 år med tecken på psykisk ohälsa etableras.
- Tillgänglighet till barn- och ungdomspsykiatri har ökat i och med skapandet av EVI (En väg in). VGR är över riksgenomsnittet i tillgänglighet för barn- och ungdomspsykiatri.
- Det regionala digitala föräldrastödsprogrammet, Diabetes Ung breddinförs.
- Breddningen av mobilt team för flera diagnosområden pågår.
- Utredning av tillgång till palliativ vård för barn är genomförd.
- En större andel samhällsplacerade barn och unga får en hälsoundersökning i samband med placering.
- Hälso- och sjukvården för barn och unga, särskilt för de med komplexa behov, är inte tillräckligt samordnad och erbjuds inte jämlikt. Tillgängligheten inom flera fält behöver öka.
- Samhällsplacerade barns och ungas behov av psykiatriska vårdinsatser tillgodoses inte.
- Gemensam plan krävs för vilka hälsofrämjande, förebyggande och tidiga insatser som ska erbjudas.
- Bristande tillgänglighet och rutiner för insatser för barn och unga med ohälsosam viktutveckling.
- Samverkan med kommun och skolhuvudmän behöver öka ytterligare.
- Digitala vårdtjänster är inte alltid anpassade för barn och unga.
- Förutsättningar behöver säkras för att öka barn och ungas delaktighet och medskapande.

## Tillgänglighet

Trots att VGR inte uppfyller vårdgarantin har regionen haft en bättre utveckling än rikssnittet när det gäller måluppfyllelsen till operation. VGR ligger fortsatt över rikssnittet för första besök, behandling och utredning inom barn- och ungdomspsykiatrisk vård, samtidigt som väntetiden är längre inom somatisk vård för barn där VGR har väsentligt lägre tillgänglighet än rikssnittet.


Nya arbetssätt och spridning av goda exempel behöver främjas för god tillgänglighet som är hållbar över tid. Sådana exempel är digital remissbekräftelse samt regional satsning inom BUP för utredningsenhet och 'En väg in'. Andra satsningar som behöver förstärkas är regional

produktions- och kapacitetsstyrning (PKS), samt regiongemensam kö och remissportal. Dessa insatser syftar till att säkerställa att regionens resurser planeras på ett enhetligt sätt och utgår från behov med tydliga gapanalyser och underlag för förbättringsarbete, ökad jämlik vård för patienten och ökad produktivitet totalt sett i hela vårdssystemet.

För att skapa bra planeringsförutsättningar för hela systemet behöver utförarnas volymmässiga åtaganden vara realistiska, men samtidigt ställa krav på ökad produktion genom ökad produktivitet och effektivitet över tid. Problemet med överbeläggningar inom slutenvården har ökat de senaste åren och omfattande insatser kommer att behövas för att vända utvecklingen. Insatser behövs både för att minska behovet av slutenvård och för att skapa en hållbar och adekvat bemanning inom slutenvården. Mobila team är en framgångsrik insats för att minska behovet av slutenvård, och det bedöms finnas ytterligare potential vid fortsatt utveckling av mobila insatser.



- Viss förbättring av tillgängligheten i relation till vårdgarantin
- Antal mobila team har ökat vilket gör att antalet besök i hemmet också ökar
- Tillgänglighetsmålen till förstabesök och behandling samt till sjukhusens slutenvårdsplatser nås inte.
- Samverkan mellan regionens sjukhus och privata vårdgivare, men också mellan den specialiserade vården och primärvården fungerar inte tillräckligt väl.

Mål	Fokusområden
 Invånarnas tillgång till den vård de behöver ska öka	Stärka tillgängligheten och korta väntetiderna för både förstabesök och behandling genom ökad produktivitet
	Minska beläggningen på regionens vårdplatser
	Stärka hälsofrämjande och sjukdomsförebyggande arbete för att därigenom bidra till en mer effektiv vård och användning av resurser
En hälso och sjukvård som arbetar för en ökad psykisk hälsa	Utförarna ska ha förutsättningar för att med en ekonomi i balans tillgodose invånarnas behov av hälso- och sjukvård
	Stötta barns psykiska hälsa genom att arbeta personcentrerat i ett sammanhållet system
Invånarna ska få en god vård på rätt vårdnivå	Öka tillgängligheten till vård för invånare med psykisk ohälsa genom att skapa fungerande samverkan mellan olika aktörer
	Öka takten i omställningen till nära vård
	Fortsätta utveckla primärvården till den naturliga ingången för patienten till hälso- och sjukvården
	Stärka mobila arbetsätt
	Verka för ett vårdutbud som är mer digitalt och utifrån invånarens behov
	Utveckla egenvård samt patienternas medskapande
Fortsätta utvecklingen av vårdssamverkan på lokal, delregional samt länsnivå	

## Utbudsstruktur

Strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden har gett koncernkontoret i uppdrag att se över de långsiktiga planerna för vårdens utbud och lokalisering.

Ytterligare vård kommer bli aktuell att koncentrera till färre platser än idag. Utöver kvalitet och tillgänglighet kommer svårigheter med kompetensförsörjning, produktivitet och ekonomi vara anledningar till att koncentrera vård framöver.

Digitala vårdtjänster tillhandahålls idag inom befintlig utbudsstruktur. Andra sätt att tillhandahålla och organisera digitala tjänster bör utredas, så det blir både enklare och bättre för patient och invånare. Inför 2026 behöver VGR, tillsammans med andra regioner och nationella instanser, utreda hur vi kan samla resurser i regiongemensamma funktioner, och erbjuda nya digitala vårdformer.

Avtalet med Capio Lundby Närsjukhus löper ut 2027 med möjlighet till förlängning i upp till tre år. När lokalerna då är uttjänta behöver dessa volymer omhändertas på annat sätt. En plan för arbetet bör arbetas fram i god tid och ta hänsyn till den utbudsstruktur som eftersträvas i VGR.



## Regional utveckling

Det regionala utvecklingsarbetet syftar till att skapa ett hållbart, konkurrenskraftigt och attraktivt Västra Götaland där människor vill leva, arbeta och utvecklas samt där företag vill etablera sig. Detta bidrar till en ekonomisk och hållbar utveckling i länet. Följande kapitel redogör för hur dessa processer och faktorer påverkar det regionala utvecklingsområdet, genomförda framsteg, samt vilka som ses som de främsta utmaningarna för ett framgångsrikt genomförande av den regionala utvecklingsstrategin.

### Sammanfattning

Med start våren 2024 pågår en översyn av den regionala utvecklingsstrategin, den uppdaterade strategin ska beslutas i början av 2026. Inriktningen för översynen är bland annat att strategins mål och långsiktiga prioriteringar behålls, men att kraftsamlingarna utvärderas och ses över. I detta kapitel föreslås fyra mål med totalt nio tillhörande fokusområden inom det regionala utvecklingsområdet. Då dessa är väl integrerade med den regionala utvecklingsstrategin, och för att inte föregripa den pågående översynsprocessen, föreslås inga större förändringar av mål och fokusområden jämfört med föregående år.

### Nya eller kommande lagar och nationella initiativ

Det finns ett flertal utredningar och omvärldsfaktorer på nationell och europeisk nivå som kan och kommer ha påverkan på VGR:s förutsättningar att bedriva regionalt utvecklingsarbete. Det rör sig inte minst om SVESAM-utredningen som ska lämna förslag på hur den regionala utvecklingspolitiken och landsbygdspolitiken ska inriktas och utformas framöver. Det är av vikt att VGR är en aktiv part under utredningen – genom att bistå med underlag och erfarenheter av 25 år som regionalt utvecklingsansvariga kan VGR bidra till att skapa förutsättningar för att fortsätta vara drivande i ett effektivt genomförande av den regionala utvecklingspolitiken.

Under 2025 kommer förslag till nästa långtidsbudget för EU att presenteras, som ska gälla under perioden 2028–2034. Kommissionen har flaggat för att stora förändringar är att vänta i jämförelse med nuvarande budget. VGR behöver även fortsättningsvis vara en aktiv part i diskussionerna både på nationell och europeisk nivå, genom bland annat deltagande i internationella organisationer.

En annan omvärldsfaktor som påverkar gäller EU:s statsstödsregler, och tolkning och tillämpning av dessa. Tillväxtverkets tolkning av statsstödsreglerna riskerar att skapa inlåsnings effekter för aktörer i det företags- och innovationsfrämjande systemet, vilket försvårar för dessa aktörers deltagande i både EU-projekt och andra statligt finansierade projekt. Det är viktigt att VGR fortsatt för dialog med Regeringskansliet om konsekvenserna av tolkningen av statsstödsreglerna. Utgångspunkten bör vara att offentliga medel kan användas till systemutvecklande insatser som bidrar till ett starkt företags- och innovationsfrämjande.

### Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland

Den regionala utvecklingsstrategin består av ett övergripande mål – *Tillsammans gör vi Västra Götaland till ett föredöme för omställning till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle* – och fyra långsiktiga prioriteringar:

- Stärka innovationskraften – för ett konkurrenskraftigt näringsliv i framkant
- Bygga kompetens – för bättre kompetensförsörjning och livslångt lärande

- Öka inkluderingen – för stärkt tillit och sammanhållning
- Knyta samman Västra Götaland – för hållbar och förbättrad tillgänglighet

Strategin pekar även ut fyra västsvenska kraftsamlingar inom områden där VGR och andra aktörer behöver öka takten och arbeta tvärsektorielt för att nå större effekt: cirkulära affärsmodeller, digitalisering, elektrifiering och fullföljda studier. Genomförandet av strategin sker i samverkan med aktörer från offentlig sektor, näringsliv, akademi och det civila samhället. VGR:s egna förvaltningar och bolag inom det regionala utvecklingsområdet spelar en viktig roll i detta, och potential finns att nyttja det än mer genom att stärka samordningen. Genom att hitta synergier och rikta uppdrag och satsningar (till exempel på kompetensförsörjning inom specifika områden och/eller riktade territoriella satsningar) på ett samlat sätt till ett flertal av VGR:s egna verksamheter finns det möjlighet att stärka genomförandet av strategin.



- En regional energiöverenskommelse mellan VGR, kommunalförbunden och kommunerna i länet.
- Initiativ till, och medfinansiering av, ett flertal strategiska satsningar inom kraftsamling elektrifiering.
- Utveckling av regionala branschdialoger för att kartlägga kompetensbehov i länet och bistå myndigheter och utbildningsanordnare med underlag till dimensionering av gymnasial utbildning.
- Flertalet satsningar inom life science-området, som bland annat möjliggjort etableringen av ett nationellt innovationskluster för avancerade terapier i Mölndal.
- Kommunernas klimatlöften, där 48 kommuner har antagit 812 klimatlöften för perioden 2024–2026.
- Hållbarhetsklivet, Västsveriges samlade initiativ för en hållbar besöksnäring, som 46 kommuner och drygt 700 verksamheter har anslutit sig till.
- Stärkt länsgemensam kapacitet inom Fullföljda studier genom samverkan mellan berörda aktörer.



- Fler geopolitiska konflikter i vår närhet gör handelsflöden blir mer oförutsägbara.
- Effekterna av klimatförändringarna blir alltmer påtagliga.
- Utsläppen av växthusgaser i Västra Götaland behöver minska kraftigt, dessutom behövs en ökad satsning för att minska konsumtionens globala klimatpåverkan.
- Tillgången till fossilfri el behöver öka kraftigt för att stötta industrins gröna omställning
- Sämre konjunkturläge har gett ökad arbetslöshet i befolkningen, samtidigt som många arbetsgivare fortsatt vittnar om kompetensbrist, både inom offentlig och privat sektor.
- Andelen barn och unga som inte har behörighet till gymnasiet fortsätter att öka.
- Ökad digitalisering samt utvecklingen av AI medför etiska utmaningar, krav på ökad cybersäkerhet, samt ett nytt utanförskap för de som inte kan ta till sig av den digitaliserade förändringen av samhället.

Mot bakgrund av att inriktningen för översynen av den regionala utvecklingsstrategin är att de långsiktiga prioriteringarna ligger fast, samt att det klimatstrategiska arbetet fortsatt är högt prioriterat, föreslås samma mål som i föregående planeringsunderlag. Även fokusområdena föreslås i stora drag vara desamma. Strategins kraftsamlingar (som i tre fall överensstämmer med föreslagna fokusområden) har utvärderats som en del av översynen och de kan komma att bytas ut eller ändras i och med att strategin beslutas i början av 2026. För att inte föregripa översynen, och då fokusområdena fortsatt är angelägna att prioritera, föreslås dock dessa gälla även 2026. Skillnaderna i fokusområden jämfört med förra årets planeringsunderlag är att "Stärka nationella minoriteters egenmakt och tolkningsföreträde" lyfts bort, då det inryms i "Vidgat deltagande" som ligger under kulturmålet. Dessutom föreslås "Stärka arbetet för ytttrandefrihet och demokrati" flyttas från målet "Öka inkluderingen" till kulturmålet, och "Öka


takten i Klimat 2030” ändras till ”Öka takten i det klimatstrategiska arbetet på kort och lång sikt för att minska utsläppen”, vilket överensstämmer med hur det är formulerat i budget 2025. Ett nytt fokusområde föreslås: ”Förbättra matchningen på arbetsmarknaden”.

### VGR ska verka för en minskad miljö- och klimatpåverkan i Västra Götaland

Att fasa ut fossila energikällor och minska utsläppen av växthusgaser innebär en omställning av samhället. Omställningen till en minskad miljö- och klimatpåverkan är en förutsättning för långsiktig konkurrenskraft och genomsyrar det regionala utvecklingsarbetet. För att göra kloka vägval och avvägningar mellan olika mål är det viktigt att klimatet beaktas inom flera områden i det regionala utvecklingsarbetet.

Utsläppen av växthusgaser behöver minska snabbt

Klimatmålen för Västra Götaland innebär att utsläppen i territoriet ska minska med 80 procent till 2030 jämfört med 1990 års nivå, samt att utsläppen från västsvenskarnas konsumtion ska minska med 30 procent till 2030 jämfört med 2010 års nivå. Under perioden 1990–2022 har utsläppen i länet minskat med 22 procent, vilket innebär att takten behöver ökas ordentligt för att klimatmålen ska nås. Störst utsläpp kommer från industrisektorn (drygt 40 procent) och transportsektorn (25 procent), vilket innebär att en ökad elektrifiering av båda dessa sektorer är nödvändig. Den senaste uppdateringen av Västra Götalands koldioxidbudget visar att utsläppen behöver minska med 13,3 procent per år från 2024 för att uppfylla vår del av Parisavtalets mål om att begränsa den globala uppvärmningen. För att uppnå den nödvändiga minskningen föreslås i rapporten ett antal åtgärder kopplat till elektrifiering av transporter, cirkulära affärsmodeller, förnybar energi, energieffektivisering och klimatvänlig samhällsplanering. Åtgärderna kräver samarbete mellan kommuner, företag och invånare för att vara effektiva och bidra till en hållbar framtid för Västra Götaland.



13 %  
behöver  
utsläppen minska  
med per år

Den biologiska mångfalden är akut hotad

VGR behöver satsa på åtgärder som främjar den biologiska mångfalden i det egna territoriet, men även påverka biologisk mångfald indirekt i andra delar av världen genom beslut som fattas i Västra Götaland. Fokus i arbetet behöver ligga på de fem insatsområden som pekas ut i *Plan för regionala utvecklingsinsatser för att främja biologisk mångfald 2025-2030*. Arbetet med biologisk mångfald genomförs bland annat genom Göteborgs botaniska trädgård, Göteborgs naturhistoriska museum, Väst kuststiftelsen och naturbruksskolorna. Botaniska trädgården besitter kunskap och bedriver forskningsprojekt som är avgörande för att stärka den biologiska mångfalden. Forskningen är inte bara till nytta för Västra Götaland utan för hela nationen, särskilt med tanke på införandet av EU:s nya naturrestaureringslag som bland annat innebär att en nationell restaureringsplan ska presenteras under 2026.

#### Mål

Västra Götalandsregionen ska verka för en minskad miljö- och klimatpåverkan i Västra Götaland

#### Fokusområden

Den biologiska mångfalden ska stärkas

Öka takten i det klimatstrategiska arbetet på kort och lång sikt för att minska utsläppen



### Stärka innovationskraften – för ett konkurrenskraftigt näringsliv i framkant

Stark innovationskraft inom näringslivet är en viktig bas för ekonomin och arbetstillfällena i Västra Götaland. Grunden i arbetet utgörs av en stabil och långsiktig finansiering av

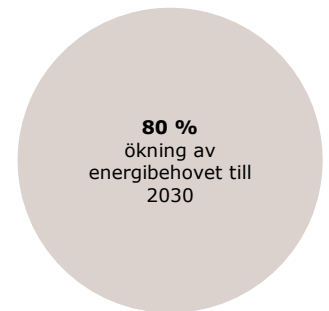
innovationsinfrastruktur såsom inkubatorer, science parks och industriella utvecklingscentra samt entreprenörsfrämjande organisationer och verksamheter. En viktig del är satsningar på de styrkeområden som pekas ut i den regionala utvecklingsstrategin: 1) hållbar industri, 2) hälsa och life science, 3) livsmedel, biobaserade material och förnybar energi, 4) framtidens mobilitet, samt 5) besöksnäring och kulturella och kreativa näringar.

Styrkeområdet hälsa och life science är prioriterat både utifrån ett hälso- och sjukvårdsperspektiv och ett regionalt utvecklingsperspektiv. I Västsverige finns cirka 650 företag inom life science-sektorn med fler än 10 000 anställda. Regeringen presenterade i november 2024 en uppdaterad nationell life science-strategi som syftar till att uppnå excellens, långsiktig konkurrenskraft och stärkt patientnytta genom samverkan på lokal, regional och nationell nivå. För att förstärka, strukturera och prioritera arbetet inom området kommer en regional agenda för VGR:s fortsatta arbete inom life science tas fram.

Satsningar på livsmedel och gröna näringar är viktigt kommande år, då det stärker både den regionala utvecklingen och resiliensen. Lantbruket i länet sysselsätter över 30 000 personer på hel- eller deltid. I Västra Götaland finns världsledande kunskapsmiljöer, utvecklat innovationsstöd och starka företagsnätverk. Behov finns av att bygga vidare på och vidareutveckla de befintliga strukturer i innovationssystemet som främjar detta.

Den gröna omställningen får inte tappa fart

De senaste årens större etableringar är ett kvitto på att det regionala utvecklingsarbetet har skapat en region som attraherar investeringar, företag och människor. Ekonomin i länet är beroende av att planerade etableringar blir av och utvecklas konkurrenskraftigt, vilket också förutsätter att tillgången till el kraftigt ökas kommande år. Västra Götaland är det län med i särklass störst energianvändning i Sverige. Till 2030 behöver Västra Götaland gå från dagens elanvändning på 18 TWh/år till 32 TWh/år och till 2045 är ett troligt scenario att behovet är på 57 TWh/år. VGR bör fortsätta ta det regionala ledarskapet och arbeta aktivt för att säkra elförsörjning och arbetstillfällen i Västra Götaland tillsammans med berörda aktörer, vilket bland annat kräver att ett större antal vindkraftsparker på land och flera stora parker till havs behöver byggas upp och kombineras med nätförstärkningar och balanskraft via gasturbiner.



Omställningen innebär även att användning av råmaterial som inte återvinns behöver minska och att råmaterial blir del av en stärkt cirkulär ekonomi. VGR behöver stötta och underlätta för insatser där fokus läggs på att designa och planera rätt från början för minskad resursanvändning, bibehålla materialets värde över tid och bidra till cirkulära flöden. VGR kan även vara en föregångare genom att den egna organisationen aktivt använder sig av inköp som ett verktyg för att främja utveckling och innovation inom området. Som ett komplement till den industriella innovation som utgör basen för en hållbar omställning finns även ett behov av ökad satsning på kulturella och kreativa branscher för att tillföra nya perspektiv.

Fortsätt satsa på forskning och innovation för att behålla konkurrenskraften

En av de stora trenderna på europeisk nivå just nu ligger på konkurrenskraft. Den så kallade Draghi-rapporten (*The future of European competitiveness*) som lanserades under 2024 pekar ut åtgärder som Europa behöver vidta för att på lång sikt stärka konkurrenskraften globalt. Det innefattar mer satsningar på innovation och att identifiera nya tillväxtmotorer, en gemensam plan för grön omställning och åtgärder mot höga energipriser, samt att EU måste anpassa sig till en alltmer osäker omvärldssituation som medför risker med beroenden av globala

värdekedjor. Åtgärderna och reformerna som föreslås finns inom tio utpekade sektorsområden, bland annat energi, digitalisering, fordonsindustri, transport och läkemedel.

Västra Götaland ligger i framkant när det kommer till näringslivets investeringar i forskning och utveckling. Statistik från SCB visar att företagens FoU-utgifter i Västra Götaland 2023 uppgick till drygt 59 miljarder kronor, vilket är 35 procent av FoU-investeringarna i landet som helhet. VGR har tillsammans med akademien och näringslivet byggt upp en unik struktur som består av fem lärosäten, fem science parks och åtta inkubatorer. Detta är en viktig förutsättning för att nyttja kunskap och utveckla idéer som kan skynda på omställningen till ett hållbart och konkurrenskraftigt Västra Götaland.

#### Mål

#### Fokusområden

Stärka innovationskraften – för ett hållbart och konkurrenskraftigt näringsliv i framkant

Kraftsamla för elektrifiering

Kraftsamla för cirkulära affärsmodeller

Framja företagsamhet och kapacitet för förnyelse



### Bygga kompetens – för kompetensförsörjning och livslångt lärande

Västra Götaland står inför en omställning där arbetsmarknadens kompetensbehov ständigt förändras. En väl fungerande kompetensförsörjning innebär att kompetensutbudet är relevant, rätt dimensionerat och tillgängligt. Det förutsätter att inträdet till arbetsmarknaden förbättras där fler människor har utbildning, sysselsättning och egen försörjning. VGR ska enligt lag fastställa mål och prioriteringar för det regionala kompetensförsörjningsarbetet samt göra bedömningar av länets kompetensbehov. VGR ska även leverera underlag till Skolverket och andra myndigheter inför planering och dimensionering av gymnasie- och yrkeshögskoleutbildning. För att ytterligare sätta fokus på detta föreslås ett nytt fokusområde gällande att förbättra matchningen på arbetsmarknaden.

Västra Götaland står inför kompetensbrist inom nästan alla branscher, där störst brist förväntas inom industri samt vård och omsorg. VGR bör fortsätta göra särskilda satsningar för att stötta den gröna omställningen, förbättra matchningen med fokus på att kompetensförsörja bristyrken, samt kopplat till hälso- och sjukvårdens omställning till nära vård som nyttjar digitaliseringens möjligheter. En del i att möta utmaningarna är att få fler elever att välja yrkesinriktade program på gymnasiet, en annan del är att branscher och yrken med stor kompetensbrist behöver bli mer attraktiva. VGR:s folkhögskolor, naturbruksskolor och Stenebyskolan är viktiga resurser i arbetet med kompetensförsörjning. Det gäller även de rörelsedrivna folkhögskolorna i Västra Götaland, de fyra delregionala kompetensråden, Campus Dalsland och Validering Väst.


En stor utmaning handlar om långtidsarbetslösheten, där det finns ett behov av att stärka samverkan mellan aktörer i arbetet med att få in fler av de som står utanför arbetsmarknaden i studier eller arbete. VGR behöver fortsätta stärka det strategiska kompetensförsörjningsarbetet i samverkan med Arbetsförmedlingen, kommuner, utbildningsanordnare, arbetsgivare och arbetstagarorganisationer.

Säkerställ goda förutsättningar för folkhögskolor och naturbruksskolor i Västra Götaland

De senaste åren har präglats av en osäkerhet kopplat till den statliga finansieringen av folkbildningens aktörer och en kostnadsökning av folkhögskolornas verksamhet. Många folkhögskolor i Västra Götaland står till följd av detta inför neddragningar av sin verksamhet.

Under 2025 förväntas förutsättningarna för folkhögskolor förändras som en följd av Folkbildningsutredningen, då förutsättningar och villkor för statsbidrag till folkhögskolor ses över. Beroende på utvecklingen inom området kan omprioriteringar behöva göras för att säkerställa goda förutsättningar för folkbildningen i Västra Götaland, och behov finns även av att utveckla en strukturerad dialog mellan stat, region och kommun inom området.

Under 2024 beslutades om ett nytt samverkansavtal för naturbruksutbildning för perioden 2025–2028. I avtalet ingår att en utredning om en ny modell för samverkan mellan VGR och kommunerna i Västra Götaland ska genomföras. Utredningen ska ligga till grund för en ny långsiktigt hållbar samverkansmodell, som ska trygga framtid och långsiktighet för naturbruksskolorna och säkra kompetensförsörjningen av de gröna näringarna i länet. En annan faktor som påverkar är ett antal förslag från statliga utredningar inom gymnasieskolan, Komvux och YH-utbildningar som väntas få fullt genomslag under 2026. Förslagen kommer påverka naturbruksförvaltningens olika utbildningar i stor utsträckning om de går igenom.


Mål	Fokusområden
 <p>Bygga kompetens för bättre kompetensförsörjning och livslångt lärande</p>	<p>Leda utvecklingen för nya gröna jobb och säkerställa kompetensförsörjningen</p> <p>Förbättra matchningen på arbetsmarknaden</p>

### Öka inkluderingen – för stärkt tillit och sammanhållning

Den långsiktiga prioriteringen ”Öka inkluderingen” är en förutsättning för visionen om det goda livet, och för att omställningen till ett hållbart samhälle också upplevs som rättvis. Det finns behov och potential av att satsningar inom området får en synligare roll i det regionala utvecklingsarbetet. Utmaningarna inbegriper invånarnas tillit till varandra och till samhällsinstitutioner, demokratifrågor och medie- och informationskunnighet, social sammanhållning och geografisk ojämlikhet. VGR:s verksamheter (såsom folkhögskolor, naturbruksskolor och besöksmål) är viktiga mötesplatser, och samverkan med kommuner, kommunalförbund, folkbildningens aktörer och övriga civilsamhället är centralt för att hantera utmaningar kopplade till ojämlika förutsättningar för hälsa och utveckling, tillit och sammanhållning.

Förbättra barn och ungas förutsättningar från start

En av de främsta samhällsutmaningarna just nu är att ungas välbefinnande utvecklas åt fel håll – allt fler är inte nöjda med sina liv, den psykiska ohälsan ökar och bostadsbristen är fortsatt påtaglig för många. Satsningar på fullföljda studier är en skyddsfaktor mot psykisk ohälsa, arbetslöshet, våld och kriminalitet, bristande tillit och social oro. Under 2024 lämnade 3 600 elever (18 procent) grundskolan i Västra Götaland utan behörighet till gymnasiet. Cirka 26 procent av de studerande avslutar inte med en gymnasieexamen inom fyra år efter start. Skillnaderna mellan olika kommuner och skolor är stora, men gymnasiebehörigheten har sjunkit i samtliga delregioner de senaste åren. Trenden är densamma på nationell nivå. VGR:s arbete med fullföljda studier är fortsatt viktiga att prioritera, och det sker tillsammans med kommunalförbunden och civilsamhället. Inom VGR finns potential att både stärka hälso- och sjukvårdens och kulturens del för att svara upp mot de utmaningar som finns.

Mål	Fokusområden
 <p>Öka inkluderingen – för tillit och sammanhållning</p>	<p>Kraftsamla för fullföljda studier</p> <p>Stärka dialog med det civila samhället</p>

# Kollektivtrafik och infrastruktur

Kollektivtrafik och infrastruktur, fysisk och digital, ökar tillgängligheten för människor som bor, verkar och besöker Västra Götaland. I detta kapitel redogörs för framsteg, utmaningar och utvecklingsbehov för länets kollektivtrafik och infrastruktur.

## Sammanfattning

Utvecklingsbehoven för infrastruktur och kollektivtrafik är fortsatt stora i Västra Götaland. Samverkan med kommuner, företag, myndigheter och övriga aktörer kring bostadsbyggande, infrastruktur och kollektivtrafikutveckling samt etablering av verksamheter och service är grundläggande för nå uppsatta ambitioner och mål.

Kollektivtrafikens attraktivitet och tillgänglighet behöver utvecklas med de tre hållbarhetsperspektiven i fokus. En högre resurseffektivitet är nödvändig för att kunna göra de satsningar i utbud som behövs både i ett regionalt perspektiv och för lokala satsningar i främst storstadsområdet. Här behövs det fortsatt fokus kring förbättringar i den befintliga trafiken som ökad framkomlighet, men också innovation och nya lösningar. Detta kan både öka tillgängligheten och attraktiviteten men också bidra till en balans mellan kollektivtrafikens kostnader och intäkter.

Långa ledtider för genomförande av infrastrukturobjekt samt en generell brist på finansiering inom infrastrukturområdet ställer krav på alternativa arbetssätt och lösningar. Ett mer effektivt nyttjande av dagens infrastruktur och åtgärder som går relativt fort att genomföra behöver arbetas med som komplement till nya större investeringar, både genom egna satsningar på genomförbara åtgärder och genom påverkansinsatser för prioriterad infrastruktur och ett mer transporteffektivt samhälle. Här har VGR en viktig roll i samverkan mellan stat och kommun.

## Trafikförsörjningsprogram – hållbara resor i Västra Götaland

VGR tar i rollen som regional kollektivtrafikmyndighet fram ett trafikförsörjningsprogram. Trafikförsörjningsprogram 2021–2025 är tillsammans med regionfullmäktiges budget det övergripande styrdokumentet för kollektivtrafikens utveckling i länet. Revidering av programmet pågår och ett nytt program för 2026–2029 förväntas beslutas under hösten 2025.




- Överenskommelse om järnväg Göteborg-Borås.
- Aviserade medel till underhåll i kommande nationell infrastrukturplan.
- Genomförande av Västtågsutredningen – ett första steg med planering av Brålanda station.
- Elektrifieringen av kollektivtrafiken fortsätter, bussar men också båt.
- Nya kapacitetsstarka spårvagnar och tåg börjar trafikera under 2025.
- Förbättrad uppkoppling på Västtågen – förstudie genomförd och åtgärder planeras 2025.
- Akut kompetensbrist i kollektivtrafiken är omhändertagen men behov av insatser för att säkra upp långsiktig kompetensförsörjning i hela branschen.



- Osäker resandeutveckling i kollektivtrafiken – marknadsandelar och andelen hållbara resor har planat ut.
- Kapacitetsbrist på Västra Stambanan – accentueras 2025–2027 till följd av underhållsarbeten.

- Åtgärder för kollektivtrafik i storstadsområdet - finansiering och genomförande (exempelvis nya spårväglänkar och infrastruktur för metrobuss).
- Framkomlighetsproblem för kollektivtrafik, främst i storstadsområdet och regionala kärnor
- Stora behov i Västsveriges nationella infrastruktur och avsaknad av finansiering (ytterligare dubbelspår Västra Stambanan, insatser på järnvägssträckan Göteborg-Oslo mm.
- Långsam framdrift i genomförandet av den regionala transportinfrastrukturplanen.

En justering av mål och fokusområden föreslås för att de tydligare ska spegla den strategiska inriktningen för nytt trafikförsörjningsprogram respektive strategisk inriktning för transportinfrastrukturen. Knyta samman Västra Götaland – för hållbar och förbättrad tillgänglighet, är en av den regionala utvecklingsstrategins långsiktiga prioriteringar. Både förslag till nytt trafikförsörjningsprogram och strategisk inriktning för transportinfrastrukturen tar sin utgångspunkt i denna långsiktiga prioritering.

Mål	Fokusområden
 <p>Knyta samman Västra Götaland – för hållbar och förbättrad tillgänglighet</p>	<p>Utveckla attraktiv kollektivtrafik som bidrar till geografisk tillgänglighet och jämlika förutsättningar</p> <p>Kollektivtrafiken i kombination med andra färdmedel ska vara resurseffektiv, klimatsmart och robust</p> <p>Utveckla infrastruktur för ett transporteffektivt och uppkopplat Västra Götaland</p>

### Utveckla attraktiv kollektivtrafik som bidrar till geografisk tillgänglighet och jämlika förutsättningar

Kollektivtrafikens resandeutveckling, marknadsandelar samt andelen hållbart resande har under 2024 planat ut. Detta kan förklaras av exempelvis förändrade resmönster efter pandemin, ökad attraktivitet för att åka bil och framkomlighetsproblem som leder till minskad attraktivitet för kollektivtrafiksystemet. Effekter av en lägre befolkningsutveckling och förändrad demografi behöver beaktas i kommande strategier och planer.

En fortsatt utbyggnad av kollektivtrafiken i hela regionen, i enlighet med målbilder och strategier, behöver prioriteras för att öka tillgängligheten, attraktiviteten och bidra till ökade marknadsandelar. I storstadsområdet och övriga regionala kärnor behöver kollektivtrafiken kapacitetsmässigt kunna ta hand om både bytesresor från det regionala systemet och de lokala behoven.

Insatser krävs för att säkra kollektivtrafikens framkomlighet, både i form av påverkansåtgärder och samverkan kring konkreta projekt. Ökad framkomlighet och förbättrad resenärsinformation vid störningar bidrar till ökad pålitlighet och trygghet för resenärerna.

Utifrån kunskapsunderlag och analyser av jämlikhet och sociala perspektiv behöver en struktur för mer medvetna beslut vid planering och förändringar av kollektivtrafiken påbörjas. Det långsiktiga arbetet för att säkra kompetensförsörjningen inom kollektivtrafiken behöver fortsätta.

## **Kollektivtrafiken i kombination med andra färdmedel ska vara resurseffektiv, klimatsmart och robust**

Arbetet med att göra kollektivtrafiken mer resurseffektiv, klimatsmart och robust behöver vara i fokus, utifrån de tre hållbarhetsperspektiven. En hållbar långsiktig finansiering av kollektivtrafiken är grundläggande för att kunna nå ambitionerna om ett ökat hållbart resande, där kollektivtrafik utgör stommen. Åtgärder för en bättre balans mellan kollektivtrafikens kostnader och intäkter är angelägna.

Utveckling av både befintlig kollektivtrafik och nya lösningar genom tester och uppskalning till flera platser och geografier är prioriterat. Här bör genomförande och sammankoppling med forskning och innovationsprogram ske, exempelvis inom Vinnovas innovationsprogram ShiftSweden. En bättre integration mellan kollektivtrafik, cykel, mikromobilitet (andra lättare transportsätt, exempelvis elsparkcyklar) och delade transportlösningar kan öka både det geografiska upptagningsområdet och stärka kollektivtrafiken. Detta behöver ske i samverkan med berörda aktörer.

Eventuella förslag från utredningar om möjligheter kring cykel på landsbygdsbuss och integrerade biljettlösningar mellan mikromobilitet och kollektivtrafik kan implementeras. Åtgärder för att säkerställa kollektivtrafikens roll i den civila beredskapen är under framtagande och bör successivt genomföras under de kommande åren.

## **Utveckla infrastruktur för ett transporteffektivt och uppkopplat Västra Götaland**

Ett mer effektivt nyttjande av dagens infrastruktur och åtgärder som går relativt fort att genomföra behöver utgöra komplement till nya större investeringar. Både genom egna satsningar på genomförbara åtgärder och påverkan för ett mer transporteffektivt samhälle. Kommande nationell plan för transportinfrastrukturen kommer främst att öka anslagen till välbehövligt underhåll men inte till särskilt många nya investeringar.

Dagens brister i transportinfrastrukturen, främst i järnvägssystemet, innebär begränsningar för omställning och utveckling av länets möjligheter. Västra Stambanan, särskilt sträckan Alingsås-Göteborg, har en mycket påtaglig kapacitetsbrist. Gemensamma insatser tillsammans med länets aktörer behövs för att åstadkomma utbyggd kapacitet i stråket. På liknande sätt behövs samlade påverkansåtgärder för länets övriga prioriterade frågor. Åtgärder och prioriteringar enligt strategisk plan för ökad cykling behöver genomföras tillsammans med kommunerna och Trafikverket.

Tillgång till bredband är god i länet enligt de nationella målen. Vissa ”vita fläckar” behöver ändå omhändertas och VGR kan bidra med medel till det via det regionala bredbandsstödet. Insatser behövs också för att koppla ihop lokalt ägda fibernät för att öka säkerhet och robusthet. Likaså kvarstår utmaningar att få fler invånare att ansluta sig till utbyggda nät och därmed kunna ta del av olika digitala tjänster, exempelvis digital vård och omsorg.

Det nationella målet för mobiltäckning är inte anpassat till verkliga förhållanden och är dessutom mycket lågt ställt. Särskilt gäller detta på landsbygden längs vägar och järnvägar. Samhällsmaster är en beprövad lösning som samtidigt innebär utmaningar med att hitta en hållbar ekonomisk affärsmodell för att mobiloperatörer ska vilja ansluta sig till masterna. Ett arbete för att lösa denna fråga pågår.

# Kultur och demokrati

*Västra Götalands kulturstrategi och kulturplan 2024–2027* är strukturerad efter fem utvecklingsområden: vidgat deltagande, konstnärligt skapande, samverkan och synergi, digitalisering och internationalisering. Kulturpolitiken genomförs bland annat via de drygt trettio fyraåriga uppdrag som kulturnämnden förhandlar fram med en bred variation av kulturverksamheter. I detta kapitel redogörs för kulturens förutsättningar, genomförda framsteg och identifierade utmaningar, samt förslag på mål och fokusområden med utgångspunkt i kulturstrategin.

## Sammanfattning

Kulturens egenvärde och de konstnärliga uttryckens frihet är skyddade i sig själva och en del av allas yttrandefrihet. Konst och kultur utvecklas för sin egen skull. En fri konstnärlig produktion är även en förutsättning för att kulturella och kreativa branscher har ett innehåll att förädla. Ett rikt kulturliv bidrar till att människor vill bo i en region och till att företag vill etablera sig. Det ökar regionens attraktivitet och kulturens offentliga investeringar bidrar direkt till övrig ekonomi. Den regionala spridningen av kultursatsningar vad gäller geografi, ålder och kön har betydelse, men utbildningsnivån har visat sig ha en växande inverkan på kulturvanorna: högre utbildningsnivåer visar på ökad benägenhet att delta i kulturaktiviteter och att läsa, deltagande ökar även med ökad inkomst. I övrigt är kulturen generellt relativt väl spridd geografiskt, men kompletta fasta scener är centrerade till städerna. Satsningar på kultur och civilsamhälle kan bidra till att stävja risken för regional obalans.

Kultur och hälsa kan framöver hanteras strategiskt genom att området nu är en del av både kulturstrategin och *Genomförandeplan 2024–2027 för omställningen av hälso- och sjukvården*.

## Nya eller kommande lagar och nationella initiativ

Det pågår ett flertal statliga utredningar som har bäring på regionernas roll och ansvar, både specifikt inom kulturområdet och mer generellt. Ett flertal av dessa pekar mot en ökad statlig styrning. Det är viktigt att hålla isär behovet av den ökade nationella centraliseringen som ett försämrat säkerhetsläge kräver, och styrning och samverkan inom andra områden som inte gynnas av centralisering. Dessa områden, som regional utveckling och kultur, kan i sin tur stärka demokrati och civilsamhälle. Inom kulturområdet är det fortsättningsvis av vikt att VGR bevakar förslag från regeringen som följer av utredningen *Kultursamhället – utvecklad samverkan mellan stat, region och kommun* (SOU 2023:58). Även den statliga utredningen om skatteincitament för gåvor till ideell verksamhet kan få betydelse för kulturutövare.

## Västra Götalands kulturstrategi

Kulturstrategin har ett övergripande mål och fem utvecklingsområden. Det mål och de fokusområden som föreslås inom kulturområdet från 2026 stämmer överens med strategins mål och tre av utvecklingsområdena. Nedan lyfts ett antal framsteg inom kulturområdet, samt utmaningar som identifierats för att nå upp till målet, följt av beskrivande texter kring de föreslagna fokusområdena.



- Kulturnämndens demokratiuppdrag har resulterat i en tydligare regional roll och stärkt koppling mellan kultur och demokrati.
- Stärkt kompetensutveckling genom bland andra Kulturakademien och Produktionsmiljö för dans i Mölndal.
- Sverige som tvåa i Globalt innovationsindex 2024 är relaterat till kultursatsningar. Definitionen av innovation inkluderar den kreativa sektorn.
- Förbättrad beredskap att ställa om och hantera kriser kopplat till externa påverkansfaktorer.
- Förstärkning av kulturens infrastruktur genom tydligare och utvecklade stödformer.
- Demokrati genom unga. Samarbete med barn och unga gällande kultur- och samhällsliv i samverkan med det regionala barnuppdraget.



- Obalans i deltagandet: kulturaktiviteter är mer tillgängliga för människor med hög utbildning och hög inkomst.
- Den regionala nivån är ifrågasatt.
- Kulturens och civilsamhällets försämrade ekonomi.
- Tillgång till scenkonst utanför städerna.
- Nå barn och unga. En kulturskuld har uppstått mot vissa geografiska områden, behov finns av fortsatt dialog med kommuner för att nå skolor i områden med generellt lågt deltagande.
- Civilsamhällets betydelse för säkerhet och beredskap är en outnyttjad potential.
- Bättre nyttja kultur, bibliotek och läsfrämjande för att uppnå målet om Fullföljda studier.
- Det digitala utbudet når inte per automatik nya grupper.
- Infrastruktur för bredband och digital kompetens för alla åldrar är centralt.
- Öka människors tillgänglighet till kulturverksamheter och föreningsliv genom kollektivtrafik.
- Möjligheterna till finansiering från EU bör stärkas.

#### Mål

#### Fokusområden

Vidgat deltagande

Ett fritt, rikt och starkt kulturliv i hela Västra Götaland

Konstnärligt skapande

Samverkan och synergi



### Vidgat deltagande

Kulturen ska nå och angå invånarna, och det ska finnas förutsättningar för alla invånare att delta. Deltagande i kulturlivet handlar både om att ta del av och att utöva konst och kultur. Det handlar om att skapa kultur som angår publiken eller besökarna, och om att rekrytera relevant kompetens. De sju diskrimineringsgrunderna och de nationella minoriteternas särskilda rättigheter är en självklar bas, och barn och unga är prioriterad målgrupp. Det faktum att geografisk spridning av kultur riskerar minska samt att människor med hög utbildning och inkomst i högre grad deltar i kulturlivet, riskerar slå mot barn och unga.

Offentliga kulturinvesteringars betydelse för ekonomi, stads- och landsbygdsutveckling behöver erkännas. Det kan handla om att ha enprocentregeln som mål (kultursatsningars andel av investeringar) samt påvisa hur kultur ökar fastigheters värde. En satsning i linje med detta och som liknar strävan att attrahera fler myndigheter till Västra Götaland, är att främja statliga kulturinstitutioners etablering i länet.

Förmågan till källkritik och källtillit bör stärkas hos invånarna, likaså förståelsen för hur medier och sociala plattformar fungerar. Regionbiblioteket, arkiv och museer har en roll här

att stärka dessa förmågor. Utöver medie- och informationskunnigheten är säkerhet- och beredskapsperspektivet inom kulturområdet främst kopplat till kulturarv och kulturmiljö.

### Konstnärligt skapande

Spetskompetens och bredd hänger ihop. Det krävs ett sammanhängande system för konstarnas utveckling med goda förutsättningar, platser och rätt kompetens. Det är fortsatt viktigt att främja kompetensförsörjning och återväxt för att förbättra förutsättningarna för konstnärligt skapande. I länet finns starka utbildningsinstitutioner, men alltför många färdigutbildade lämnar länet. Bristyrken är exempelvis filmarbetare, scentekniker och maskörer. Behovet av kompetensutveckling är stort inom hållbarhet och teknik.

En konkret effekt av försämrad ekonomi är kortare produktionstid och mindre produktioner. Platser och arenor för produktion, verkstäder och möten bygger infrastrukturen och behöver stärkas inom vissa konstarter. Inom scenkonst pågår stegvis analys och förstärkning, för övriga konstarter krävs mer underlag. Studieförbundens ekonomi har en direkt påverkan på antalet platser där kultur kan utövas och på allas rätt att delta.

### Samverkan och synergi

Delning av resurser bör öka och delar av kulturen bidrar direkt till den cirkulära ekonomin. En rekommendation i utredningen [Kulturens rum](#) är att pröva mer effektivt nyttjande av lokaler och om de kan användas av fler. Möjligheterna att institutioner med resurser i form av teknik mer delar dessa, bör undersökas.

Flernivåsamverkan är en ryggrad i regionens metodik, och med det målet att vara kommunernas region. Kommunernas försämrade ekonomi påverkar deras förmåga som mottagare av kulturutbud, och av regionala stöd i form av medel och kompetens. En identifierad brist är en ojämn tillgång till folkbibliotek. Regionbiblioteket eftersträvar att vara en starkare resurs för dessa.

Sverige är ett exportberoende land med en liten marknad för kulturaktörer. Grannländerna är självklara för många kulturaktörer att verka inom, då det finns funktionella regioner där närområdet är viktigare än de nationella gränserna. Även samverkan över politikområden är avgörande för att lösa aktuella utmaningar inom kulturområdet. Ett exempel är att det under 2025 utreds hur kollektivtrafiken tillgängliggör kultur- och besöksmål på kvällar och helger. Utredningen kan leda till resultat från 2026.



# Västra Götalandsregionens hållbarhet

Som en av landets största regioner och arbetsgivare driver VGR ett ambitiöst hållbarhetsarbete. I detta kapitel redogörs för framsteg, utmaningar och utvecklingsbehov med utgångspunkt i VGR:s hållbarhetsmål.

## Sammanfattning

VGR:s hållbarhetsmål antogs av regionfullmäktige 2021 och gäller för samtliga förvaltningar och bolag samt verksamheter som finansieras av VGR. För att nå målen krävs integrering i styr- och ledningsprocesser med systematisk planering, genomförande och uppföljning i respektive verksamhets huvuduppdrag samt samordning av regionövergripande åtgärder. EU:s direktiv för hållbarhetsrapportering CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) har införlivats i svensk lagstiftning. Detta innebär högre förväntningar på VGR som stor offentlig aktör att systematiskt styra, leda och rapportera organisationens hållbarhetsarbete.

Med anledning av styrdokumentens giltighetstid görs en översyn av hållbarhetsmålen med beräknat beslut om revidering våren 2026. De sex övergripande hållbarhetsmålen behålls medan delmålen aktualitetsprövas utifrån nuläge och förändringar i omvärlden.



- Användandet av nationellt framtagna uppförandekod för leverantörer som omfattar områdena mänskliga rättigheter, arbetares rättigheter, miljö och affärsetik.
- Återbruksverksamhet för möbler och övergång från engångs- till flergångsinstrument.
- Energianvändningen i VGR:s samlade fastighetsbestånd har minskat betydligt.
- Moment och skrivningar om jämställd vård har lagts in i utbildningar och medicinska styrdokument inom områdena läkemedel och hjälpmedel.
- VGR är föregångare i arbetet utifrån barnkonventionen och samverkar med Sveriges kommuner och regioner (SKR) kring nationell utveckling av webbutbildning och metodstöd.
- VGR:s unika struktur för systematisk dialog inom beredningen mänskliga rättigheters samråd samlar regelbundet drygt 50 organisationer och bidrar till VGR:s verksamhetsutveckling.



- Handla hållbart
- Gå från linjära till mer cirkulära flöden
- Minska VGR:s miljöpåverkan från läkemedel
- Öka andelen fossilfria transporter
- Skydda den biologiska mångfalden
- Höja andelen regionalt producerade och ekologiska livsmedel
- Jämställdhetsintegrera mera
- Säkerställa arbetsgivaransvaret kring diskriminering
- Öka jämlikheten för personer med funktionsnedsättning
- Stärka implementeringen av barnets rättigheter
- Synliggöra omotiverade skillnader
- Kommunicera tillgängligt och inkluderande

## Utvecklingsbehov

### Handla hållbart

Hållbar upphandling och hållbara inköp med kravställning och uppföljning kring miljö, klimat, arbetsmiljö och mänskliga rättigheter är ett kraftfullt styrmedel för hållbarhet. Genom att integrera hållbarhetskrav i inköpsprocessen bidrar VGR till att väsentligt minska den negativa påverkan på människor och miljö under varans eller tjänstens livscykel.

### Gå från linjära till mer cirkulära flöden

För att klara målet om halverad klimatpåverkan och resurseffektiva flöden av produkter och

material behövs en övergång från engångs- till flergångsprodukter, engångsmaterial som återvinns till nya högvärdiga produkter och cirkulära flöden av olika resurser. För att nå målet om cirkulära flöden av byggprodukter behöver VGR utveckla en infrastruktur för återbruk vilket underlättas av fysiska mellanlager, digitalt systemstöd och resurser som säkerställer kvalitet på in- och utleveranser.

### **Minska VGR:s miljöpåverkan från läkemedel**

För att nå mål om minskad miljöpåverkan från läkemedel behövs mätning och åtgärder kring läkemedelsutsläpp från VGR:s sjukhus med fokus mot antibiotika och antibiotikaresistens. VGR behöver ta höjd för EU:s reviderade avloppsdirektiv som bland annat kommer ställa striktare krav på rening av läkemedelsrester.

### **Öka andelen fossilfria transporter**

För att nå målet om 100 procent fossilfria persontransporter krävs fortsatt satsning för övergång till elbilar med riktade resurser för inköp av elbilar och att inte bara inköpspris utan även förväntad totalkostnad för bilen beaktas vid inköp. Denna omställning kräver även fortsatt utbyggnad av laddinfrastruktur för verksamhetsfordon vid VGR:s egna fastigheter och även vid externt hyrda lokaler för VGR:s verksamheter. För ambulanstransporter och för vissa regiontransporter är biodieseln HVO i dagsläget det enda reella fossilfria drivmedelsalternativet. HVO innebär en högre kostnad vilket innebär att det behövs fortsatt finansiering av merkostnaden.

### **Skydda den biologiska mångfalden**

För att nå målet om hållbart nyttjande av ekosystemtjänster och främjad biologisk mångfald behöver VGR minska konsumtionen av varor och material, och säkerställa att det som konsumeras är producerat på ett så hållbart sätt som möjligt. VGR:s upphandlingar behöver beakta biologisk mångfald i högre grad. VGR behöver också förstärka positiva bidrag till den biologiska mångfalden, bland annat genom att öka det biologiska värdet på fastigheter, bedriva forskning och sprida kunskap.

### **Höja andelen regionalt producerade och ekologiska livsmedel**

Andelen ekologiska livsmedel har ökat från 24 procent år 2010 till 49 procent år 2023 men därefter har trenden vänt nedåt. Orsaken är höjda livsmedelspriser som gjort det svårt för måltidsverksamheterna att prioritera ekologiska livsmedel. Om målet att nå 60 procent ekologiska livsmedel till 2030 ska nås behövs ytterligare ekonomiska resurser. Resurser krävs även för att nå ökad andel regionalt producerade livsmedel, vilket är viktigt ur beredskapssynpunkt och samtidigt bidrar till näringslivsutveckling i Västra Götaland.

### **Jämställdhetsintegrera mera**

VGR har antagit den europeiska deklARATIONEN om jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå. Strategin *Jämställt Västra Götaland 2024–2027* pekar ut riktningen för jämställdhetsarbetet i länet. I VGR finns omotiverade skillnader mellan kvinnor och män såväl ur ett medarbetarperspektiv som i vår verksamhet. För att VGR ska bli jämställt och jämlikt behöver jämställdhetsperspektivet ytterligare integreras i verksamheten.

### **Säkerställa arbetsgivaransvaret kring diskriminering**

För att vara en attraktiv arbetsgivare och klara framtida kompetensförsörjning behöver VGR motverka alla former av diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter på både generell och strukturell nivå. Det diskrimineringsförebyggande arbetet behöver bli en ordinarie del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

## Öka jämlikheten för personer med funktionsnedsättning

I FN:s granskning utifrån konventionen om rättigheter för personer med funktionsnedsättning framförs kritik som berör VGR:s ansvar och rådighet. VGR behöver säkerställa jämlik tillgång till hälso- och sjukvård och hjälpmedel samt att hinder för personer med funktionsnedsättning vid digitala tjänster och elektronisk identifiering undanröjs. Information till allmänheten inklusive kommunikation vid kris- och risksituationer behöver erbjudas i tillgängliga format och genom tekniska hjälpmedel. Funktionshinderperspektivet bör integreras i strategier som berör hot mot folkhälsa, klimatförändringar och krishantering.

## Stärka implementeringen av barnets rättigheter

Barnkonventionen förstärktes i svensk lag 2020 och rättspraxis utvecklas bland annat kring det offentliga skyldighet att pröva och analysera barnets bästa inför åtgärder och beslut. Ökade krav på VGR finns även för hälso- och sjukvårdens ansvar för barnets rätt som patient och anhörig.

## Synliggöra omotiverade skillnader

FN:s granskningskommittéer har återkommande kritiserat att det saknas data kring diskriminering och ojämlikheter i Sverige. För att öka jämlikheten och motverka diskriminering behöver omotiverade skillnader i VGR:s verksamheter synliggöras.

## Kommunicera tillgängligt och inkluderande

För att nå mål om tillgänglig och inkluderande verksamhet krävs insatser kring VGR:s information i form av teknisk anpassning, information på enklare svenska eller klarspråk, översättningar till andra språk, teckenspråk och bildstöd. De nationella minoriteterna har särskilda rättigheter till översättningar. I omställningen till en mer digital hälso- och sjukvård ställs nya krav på tillgänglig utformning av digital information men också att säkerställa att invånare som inte använder digitala medier har jämlik tillgång till VGR:s verksamheter.

### Mål

### Fokusområden



Ökad måluppfyllelse för VGR:s hållbarhetsmål

Minska VGR:s miljö- och klimatpåverkan

Öka VGR:s positiva påverkan för god hälsa, jämlikhet och delaktighet



# Västra Götalandsregionens stödfunktioner

Effektiva stödprocesser är en viktig del för att möta regionens utmaningar när det gäller produktivitet, kompetensförsörjning, tillgänglighet och kostnadskontroll. För att möta framtidens behov behöver VGR arbeta för mer enhetliga arbetssätt och gemensamma lösningar. Det finns stor potential i att utveckla och effektivisera stödprocesserna via förstärkt regional samordning där vi på ett bättre sätt än idag nyttjar VGR:s storlek. I följande kapitel redogörs för framsteg och utmaningar inom ett urval av VGR:s stödprocesser.

# Säkerhet och beredskap

För att möta ett allt osäkrare omvärldsläge och kraftigt ökade nationella ambitioner kommer VGR behöva genomföra omfattande åtgärder för att stärka sitt säkerhets- och beredskapsarbete.

## Beredskap

Svenskt NATO-medlemskap och kraftigt ökade krav på totalförsvaret att hantera följderna av ett möjligt väpnat angrepp mot Sverige, medför att VGR i hög takt måste bygga upp sin förmåga att kunna fullgöra sitt uppdrag kring hälso- och sjukvård och transporter som en del av det civila försvaret. Det finns även behov av beredskap för klimatförändringarna och dess konsekvenser i form av värmeböljor, stormar, översvämningar och hög luftfuktighet. Inför perioden kommer flera stora utredningsprojekt ha färdigställts avseende vad VGR behöver göra för att kunna hantera höjd beredskap och krig. Under perioden kommer slutsatserna från projekten behöva omsättas i genomförande av konkreta investeringar och uppbyggnadsinsatser, exempelvis inom hälso- och sjukvården då krigets behov av vård skiljer sig stort från fredstida vård.

Centrala och lokala funktioner behöver utbildas och övas i kris- och krigsorganisation och stora mängder hälso- och sjukvårdspersonal behöver utbildas och övas i katastrofmedicin och masskadehantering. Resursförstärkning krävs för att säkra kontinuitetsplanering inom samtliga verksamheter, vilket kommer kräva förstärkning eller omprioritering.

Avtal med privata vårdgivare och leverantörer behöver säkras så att de levererar nödvändiga varor och tjänster och primärvården behöver ges förutsättningar att kunna ta över uppgifter från slutenvården under höjd beredskap och krig. Dessa förändringar innebär ökade kostnader i uppdrag och avtal för att säkra exempelvis kompetens, utrustning och lokaler.

Säkrad försörjning krävs avseende läkemedel, materiel, personal, sterilisering, tvätterier, livsmedel, el, vatten, värme, drivmedel samt tele- och datakommunikation. Detta kräver utökad lagerhållning samt investeringar i reservkraft och försörjningens infrastruktur samt långsiktig drift och förvaltning av försörjningsfunktionerna.

Lokaler behöver säkras och utrustas för att kunna utgöra krisledningslokaler, alternativa lokaler för vård eller för att kunna användas för andra ändamål än ordinarie verksamhet. När byggnader projekteras bör det tas höjd för redundans i fall av höjd beredskap och krig. Det kan bland annat innebära att möjliggöra användandet av källarlokalerna, att splitterskydda lokaler och säkra elförsörjningen. Det krävs även tydliga beslut och regional inriktning om vilken vård som ska bedrivas och var.

Fordonsdepåer, inom såväl hälso- och sjukvården som kollektivtrafiken, och resecentrum behöver göras säkrare och mer robusta. Bussar behöver utrustas för att kunna fungera som alternativa hälso- och sjukvårdstransporter samt kunna stödja Försvarmakten.

## Säkerhet

För att möta kraven i säkerhetsskyddslagen och säkert och effektivt skydda viss verksamhet, förvara information, samt kommunicera säkerhetsskyddsklassificerade handlingar internt och externt behöver VGR utöka möjligheterna att använda säkra kommunikationer (signalskyddssystem). Det innebär inköp av kommunikationsutrustning och datorer som klarar en viss säkerhetsklassning samt nödvändig anpassning av lokaler.

För att motverka att VGR:s medel utbetalas till oseriösa aktörer, behöver arbetet med att identifiera och åtgärda felaktiga utbetalningar förstärkas och möjligheten att använda AI-teknik för kontroll utredas. Bedömningen är att investeringar i området kan innebära positiva ekonomiska effekter genom att felaktiga utbetalningar till oseriösa och kriminella aktörer stoppas. Satsningar behövs även på kunskapshöjande insatser för att förhindra korruption, mutor och jäv. Resursförstärkning behövs även för att kunna utreda och vidta åtgärder.

För att skydda medarbetare och förtroendevalda mot hot och våld behövs investeringar i skalskydd exempelvis i form av säkrade tillträdesbegränsningar, övervakningskameror, larm samt säkra dörrar och fönster.

### Informationssäkerhet och dataskydd

Nya och mer sofistikerade cyberhot, AI-drivna cyberattacker liksom fler och snabbt skiftande regelverk ställer krav på att VGR utvecklar sitt informationssäkerhetsarbete för att snabbt identifiera och hantera hot.

För att skydda VGR:s information krävs att informationssäkerhet genomsyrar hela verksamheten. Det är inte en separat funktion utan en kunskap och ett ansvar som behöver finnas hos alla medarbetare och funktioner. Tidigare arbete har fokuserat på tekniska lösningar, men framåt behöver fokus ligga på att utveckla ett systematiskt arbetssätt så att informationssäkerhet ingår i vardagliga arbetsuppgifter, processer, arbetsflöden och strategiska beslut. Detta kräver utbildning, uppföljning och hantering av tredjepartsrisker. Det krävs också förstärkning av den digitala infrastrukturen, digitalt uppkopplad utrustning och leverantörskedjor.

## Fastigheter

För att framtidssäkra VGR:s tillgång till ändamålsenliga lokaler krävs långsiktiga planeringsförutsättningar. Ett nära samarbete mellan styrelsen för fastighet, stöd och service och strategiska hälso- och sjukvårdsnämnden är avgörande, då vårdutbudets omfattning och lokalisering har en direkt inverkan på lokalförsörjningen. Redan idag finns ett etablerat samarbete med de olika sjukvårdsförvaltningarna kring lokalbehov, men omställningen av hälso- och sjukvården ökar behovet av regionala strukturer för samverkan och styrning. VGR står inför omfattande investeringar i det befintliga fastighetsbeståndet, där flera sjukhusbyggnader är i behov av tekniska upprustningar.

Parallellt med detta innebär hälso- och sjukvårdens förändring ökade förväntningar på tillgänglighet och en snabbare förmåga att ställa om uppdrag och tjänster. Omställningen till den nära vården innebär att den större andel av vården kommer att bedrivas utanför sjukhusfastigheterna. Sammantaget ställer detta krav på nya strategier för att hantera en förändrad kravbild.



- Förbättrat samarbete för strategisk lokalförsörjning
- Teknikutveckling och digitalisering, bl.a genom rumsdatalyftet vilket kommer underlätta fastigheters digitalisering och IoT
- Pågående kartläggning för ökad robusthet och redundans.



- Framtidens krav på lokalförsörjning utifrån vårdens organisering, robusthet och klimatanpassningar
- Balansering av miljömål och merkostnader

## Stöd, service och försörjning

En effektiv och robust försörjning av material, läkemedel, livsmedel, medicinteknisk utrustning och hjälpmedel är en förutsättning för en välfungerande hälso- och sjukvård. Arbetet med att ställa om försörjningen till hälso- och sjukvården pågår i hög takt, bland annat genom införandet av konceptet *Material i vården* och att planera för att bedriva läkemedelslager i egen regi från september 2025. Arbetet med att stärka och skapa mer regionalt enhetliga försörjningslösningar behöver fortsätta.

En viktig del i detta är ett regionalt optimerat sortiment av material, medicinteknisk utrustning, livsmedel med mera där lagernivåer både i regionala och lokala lager definieras och säkerställs. En förutsättning för detta är att upphandlings- och försörjningsprocesserna i högre grad knyts samman för att begränsa antalet artiklar och tydligare styra försörjningen.

För att försörjningen till hälso- och sjukvården ska fungera krävs också effektiva transportlösningar som möter framtidens behov. Omställningen till nära vård kommer att ställa krav på en utökad transportkapacitet, inte bara i form av biltransporter utan även andra transportslag. Autonoma drönare har under flera år använts för transport av hjärtstartare inom VGR, men utvecklingen inom området går fort och möjligheten att använda drönare till fler områden utreds nu av VGR tillsammans med flera andra organisationer.

Förändrade arbetssätt genom ökad samordning och standardisering skapar förutsättningar för uppgiftsväxling och professionalisering av vårdnära serviceuppgifter, vilket innebär att arbetsuppgifter kan växlas från vårdpersonal till servicemedarbetare och därigenom frigöra tid för vårdutbildad personal.



- Stöd för omställningen genom uppgiftsväxling och professionalisering av vårdnära service och tjänster.
- Förbättring och förenkling av administrativa processer.
- Från beställning till försörjning, utveckling av process och stöd.



- Krav på samordning och förändrade behov.
- Kompetensförsörjning.
- Mobila arbetssätt.

# IT och digitalisering

Med förändringar i demografin och accelererande tekniska möjligheter ses digitalisering och IT som möjliggörare för att kunna möta framtiden, klara VGR:s uppdrag och vara en hållbar organisation. Det innebär att IT-kostnadernas andel av den totala omsättningen kan komma att behöva öka. Det är en omställning där vi kan nyttja teknik för att möta en lägre tillgång på arbetskraft och på så sätt, tillsammans med andra åtgärder, klara behoven till följd av en åldrande befolkning. Investeringar i digitalisering som främjar nära vård och effektiv användning av personalresurser bör särskilt beaktas i den samlade prioriteringsdiskussionen om olika investeringsbehov.

VGR har en stor egen förmåga för digitalisering och IT och det pågår arbete med att stärka egen rådighet, exempelvis genom VGR 5G och löpande utveckling av säkerhetsarbetet. VGR behöver kontinuerligt rensa, konsolidera och avveckla befintliga system för att skapa utrymme för nyutveckling och innovation. En ensad systemflora skapar också förutsättningar för ett sammanhållet VGR med enhetliga arbetssätt samt möjliggör effektivisering och ökar säkerheten. För varje digitaliseringsinitiativ görs en nyttokalkyl enligt Ineras modell. Baserat på den tas en nyttorealiseringsplan fram vilken, estimerar det totala värdet som uppstår när ett digitaliseringsinitiativ införs, vilket möjliggör prioritering och uppföljning.



- Sedan 2020 har förmågan hos chattbottar som Liv och Eli stärkts.
- En AI-hubb är etablerad, i linje med den politiska ambitionen.
- Drönare flyger ut hjärtstartare, prover och mediciner och kan vara först på plats vid olyckor.
- Beslut om etablering av regional funktion för medicinsktekniska produkter.
- Beslut om 5G-nät i Västra Götalandsregionens regi
- Upphandlat IoT-plattform tillsammans med kommunerna.
- Elektronisk underskrift och säker digital kommunikation är driftsatt.
- Arbete med bemanningsplanering och medarbetarresan tillsammans med HR.
- Systemstöd har utvecklats och det har arbetats med digitalisering av avvecklingsprocessen.



- Den snabba tekniska utvecklingen i omvärlden.
- Juridik, etik och informationssäkerhet.
- Avsaknaden av styrning och gemensamma standarder samt arbetssätt avseende Data Governance
- Uppkoppling i hela regionen
- Avsaknad av tydlig regional styrning samt behov av investeringar för att möjliggöra digitalisering
- Många äldre system, som inte kan prata med varandra
- Kultur och vision, där stor förändring krävs tillsammans med regiongemensamma arbetssätt för att skapa värde

## Digital infrastruktur

Ett ökat statligt engagemang och nya förordningar från EU sätter fokus på området digital infrastruktur. Detta kommer påverka VGR och kräva särskilda satsningar inom området under kommande år. Inom flera områden har regionerna gemensamt byggt upp förmågor exempelvis via Inera. Det finns områden där regionerna har haft svårare att samordna sig och där en ökad statlig styrning är positiv. I den regiongemensamma [10-punktslistan](#) framgår vilka områden regionerna ser som särskilt viktiga i kommande förflyttning.

Högkvalitativa och tillgängliga data är avgörande för att påskynda digitaliseringen och skapa en datadriven organisation. Att säkerställa realtidsrapportering, möjliggöra AI-tillämpningar och datadrivna beslut gör det möjligt att utveckla framtidsorienterade lösningar som optimerar produktion och kapacitetshantering, automatiserar arbetsuppgifter, minskar dubbeldokumentation och onödigt administrativt arbete. För att lyckas behöver data ha kvalitet, vara åtkomlig och kunna utbytas. Genom att investera i moderna data- och analysplattformar kan AI och datadrivna lösningar nyttjas fullt ut.

VGR är en av Sveriges största förvaltare av data. European Health Data Space (EHDS) kommer ha långtgående krav på att ställa data, metadata och behandlingsmiljö till förfogande för primäranvändning och sekundäranvändning i hälsodataområdet. Masterdata är grundläggande för all annan dataanvändning och digitalisering och den behöver kvalitetssäkras och utvecklas.

### **Nya utvecklingsområden baserat på tekniska möjligheter**

Den teknologiska utvecklingen fortsätter att accelerera. Det är framför allt inom AI-området som det är märkbart. Under senaste året har stora språkmodeller som ChatGPT och andra liknande digitala stöd blivit vardag. Det medför stora möjligheter som behöver omhändertas i relation till pågående initiativ och kommande satsningar. VR och AR samt drönare är andra tekniska möjligheter som utvecklats mycket de senaste åren och ger nya förutsättningar.

I budget 2025 står det att VGR ska vara i framkant gällande AI. Den etablerade AI-hubben samordnar, utvecklar och förvaltar AI-lösningar inom organisationen. VGR ser framför allt utveckling av AI inom fem områden; virtuella assistenter, beslutsstöd, administrativ förenkling, agentteknologi och humanoida robotar.

Allt fler leverantörer erbjuder digitala assistenter inbyggda i sina applikationer. Under perioden 2026–2028 förväntas VGR ha minst tre huvudsakliga användningsområden: virtuella assistenter för invånare och patienter, inom hälso- och sjukvårdsverksamheten, samt AI-baserade verktyg för medarbetare. Dessa lösningar, liksom AI-stödda sökverktyg för information, kommer att stödja både patienternas interaktion med hälso- och sjukvården som effektivisering av arbetet för vårdpersonal och övriga anställda inom organisationen. Under kommande år bör VGR undersöka potentialen i agentteknologi (en mjukvara som utför uppgifter), robotar och humanoida robotar för att hantera uppgifter. Deras tekniska precision gör dem lämpliga för rutinuppgifter som tar mycket tid för vårdpersonal exempelvis läkemedelsdistribution, eller att assistera i mer fysiska moment, som förflyttning av patienter.

### **Uppkopplad region med smarta flöden och byggnader**

Genom en ökad uppkoppling av sensorer och medicintekniska produkter skapas en smart region där information finns tillgänglig och kan förädlas. Uppkoppling kommer ske såväl inom vårdinrättningar som i patienternas hem, men även inom andra sektorer. IoT-plattformen (internet of things) kopplar ihop VGR med kommunerna, med fokus inom områdena fastighet och samhällsservice, medan en gemensam plattform för digitala hjälpmedel binder ihop VGR med socialtjänst och den kommunala hälso- och sjukvården. Sensorer och kartor byggs ihop i kollektivtrafiken där det finns sensorer i de flesta fordon och även i vägar och spårvägar.

Inom den regionala hälso- och sjukvården har arbetet med en sammanhållen miljö för medicintekniska produkter startat, och de första grunderna för att kunna arbeta på ett sådant sätt är på plats. För att möjliggöra omställningen av hälso- och sjukvården, med satsningar inom vård i hemmet och digitalisering för att minska manuellt arbete och ökad användning av kliniska beslutsstöd, krävs att våra uppkopplade medicintekniska produkter blir en del i det regionala ekosystemet. Det kräver investeringar i plattform och fysisk utrustning. Tillsammans med satsningar för VGR 5G säkras dessutom kommunikationen i hela VGR och möjliggör drift- och patientsäkra lösningar med en hög cybersäkerhet.

För att skapa en sammanhållen och effektiv logistik- och materialförsörjning är moderna och verksamhetsanpassade IT-lösningar en förutsättning. Omvärldsläget ställer även krav på att VGR har en lösning som är anpassad för den beredskap som krävs. Arbetet med att kartlägga och analysera behov har pågått under flera år. De kommande åren markerar en avgörande fas där väsentliga steg tas genom att den nuvarande systemfloran byts ut och förnyas.

## Digital skuld och framtidens administration som positiv kraft

Äldre och begränsande IT-system behöver uppdateras, bytas ut eller avgränsas, samt integreras för att kunna automatisera arbete och processer. Det berör områden som ekonomi, HR-processer, informations- och datahantering, forskning, kommunikation, produktionsplanering, logistik och service. Arbetet med regionala ekonomiprocesser som stöds av modern digital teknik med hög grad av automatisering behöver nu genomföras.

Målsättningen är en god digital arbetsmiljö som är intuitiv, intelligent, integrerad och individuell för VGR:s alla medarbetare och chefer. Det kommer att frigöra tid och öka kvalitet för alla verksamheter och skapar förutsättningar för en bättre arbetsmiljö.

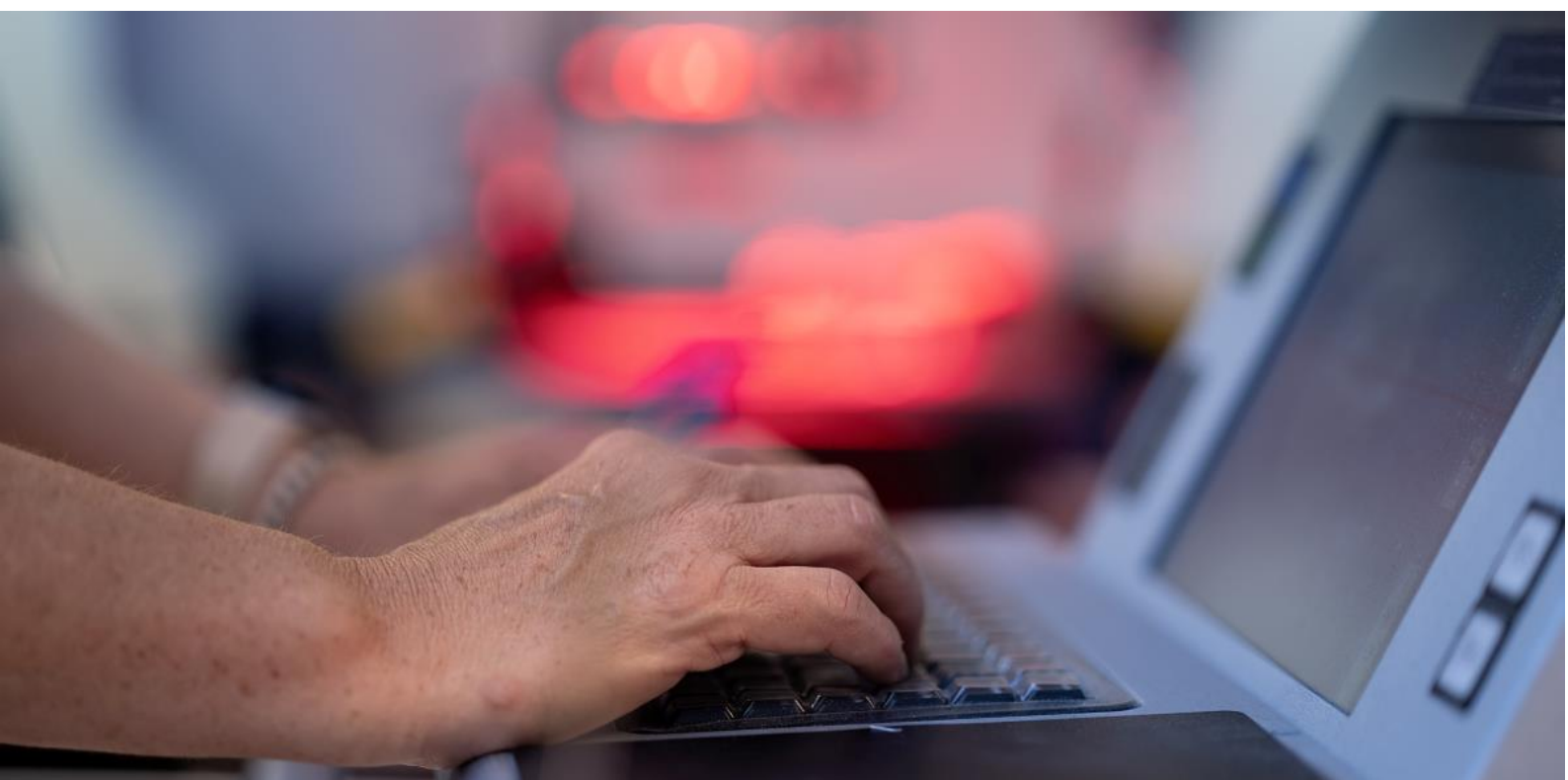
### Mål

Digitalisering ska bidra till organisationens förmåga att möta framtidens utmaningar

### Fokusområden

Skapa förutsättningar för en god digital infrastruktur som möter kommande krav och behov, möjliggör att dela data och använda modern teknik

Utveckla de administrativa processerna för att skapa god digital arbetsmiljö



# Västra Götalandsregionens medarbetare

VGR består av närmare 57 000 anställda. Tillsammans eftersträvar vi varje dag en tillgänglig och kvalitativ hälso- och sjukvård samt en hållbar och innovativ region. I följande kapitel kan du läsa om framsteg och utmaningar inom medarbetarområdet samt vilka mål och fokusområden som föreslås för budget- och planperioden.

## Sammanfattning

Kompetensförsörjning av välfärden är en av det kommande decenniets största utmaningar för kommuner och regioner. För att möta utmaningen behöver ökat fokus riktas mot att behålla och utveckla befintliga medarbetare samt använda kompetensen effektivt. VGR behöver därför vara en attraktiv arbetsgivare med en god arbetsmiljö där medarbetare kan utvecklas och väljer att stanna kvar. För att maximera nyttjandet av befintlig arbetskraft behöver fler medarbetare att arbeta heltid och förlänga sitt arbetsliv.

För att bli Sveriges bästa offentliga arbetsgivare behöver VGR stärka arbetsgivarvarumärket och skapa arbetsplatser som präglas av god arbetsmiljö och hög trivsel med fokus på friskfaktorer för ett långsiktigt hållbart arbetsliv. Schemaplanering och förutsägbara arbetstider är avgörande för ett hållbart arbetsliv och för att underlätta för medarbetarna. Chefers förutsättningar att leda och vara närvarande behöver prioriteras för att säkerställa ett närvarande chefs- och ledarskap. Kompetensförsörjningen bör stärkas genom kontinuerlig utbildning och utveckling av nya arbetssätt. Digitalisering och automatisering är viktigt för att effektivisera arbetsflöden och frigöra tid för det som är centralt för verksamheten.

## Analyser och prognoser

På grund av minskade födslotal och minskad invandring visar senaste befolkningsprognosen på en betydligt lägre arbetskraftstillväxt än tidigare prognoser. Allt fler konkurrerar om den tillgängliga arbetskraften samtidigt som behovet av service och tjänster ökar bland invånare och företag. Vid simulering och antagande att VGR växer i linje med arbetskraftstillväxten (0,4 procent) skulle det innebära en ökning med 170 nettoårsarbetare per år. Om VGR skulle växa i linje med den behovsviktade befolkningsutvecklingen, där hänsyn tas till bland annat ökat antal äldre, behöver den årliga ökningen av nettoårsarbetare vara uppåt 500 per år fram till 2035. En ökning i linje med befolkningstillväxten skulle innebära att den inte räcker till för att täcka de arbetskraftsbehov som VGR har om också övriga samhällssektorer ska växa. Det innebär att det inte kommer vara möjligt för VGR att enbart rekrytera sig ur de ökade vårdbehoven som kommer med de demografiska utmaningarna.



En utmaning för planperioden är att kunna göra övergripande regionala prioriteringar, där de delregionala rekryteringsbehoven på kortare sikt behöver tillgodoses samtidigt som satsningarna balanseras mot regionövergripande långsiktiga strategier. En ambition för det strategiska regionövergripande arbetet är att fokusera på vårdflöden, team och helhet snarare än att konstatera brister i antal per yrkeskategorier. Förmågan att göra långsiktiga horisontella prioriteringar mellan olika behovs- och vårdområden, yrkeskategorier eller vårdnivåer behöver stärkas för att planera och underlätta bedömning av framtida kompetensbehov.

På arbetsmarknaden råder hård konkurrens om arbetskraften vilket innebär att VGR behöver arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare som medarbetare väljer att stanna kvar hos och nya söka sig till. VGR som helhet har haft en lägre extern personalomsättning än riket i stort sedan 2009 men över tid ses en ökning av andel medarbetare som söker sig till nya utmaningar utanför VGR. I arbetet med att uppfattas som En arbetsgivare är det viktigt att inte konkurrera om tillgängliga resurser utan att se intern rörlighet som en möjlighet till att utveckla medarbetare och verksamheter.

I VGR är cirka 90 procent av de månadsavlönade heltidsanställda, men det är endast strax över 70 procent som faktiskt arbetar heltid. Heltidsanställda som arbetar deltid gör det främst på grund av frånvaroorsaker som ledighet, enskild angelägenhet och föräldraledighet. Över tid har VGR en minskad andel arbetad tid av total registrerad tid för medarbetarna. Från 2012–2023 har andelen arbetad tid sjunkit med 1,1 procentenheter till 69,4 procent. All frånvaro kan och ska inte påverkas, men för varje procentenhet som omvandlas från frånvaro till närvaro innebär det cirka 500 motsvarande heltidstjänster för hela VGR. Även en minskning med en procent av sjukfrånvaron, som idag utgör cirka 6,5 procent, eller ledigheter för enskild angelägenhet, strax över tre procent, skulle innebära cirka 500 motsvarande heltidstjänster för VGR.

Kvinnor spenderar i hög grad mindre tid på arbetsmarknaden än män, vilket spelar stor roll för kompetensförsörjningen av välfärden. Av de cirka 1,2 miljoner anställda som arbetar i kommuner och regioner är fyra av fem kvinnor. Kvinnor tar fortfarande ut majoriteten av föräldraledighet och arbetar deltid i större utsträckning än män. Utmaningen med kompetensförsörjningen av välfärden behöver i större utsträckning kopplas samman med jämställdhetsproblem gällande löner, arbetsvillkor och arbetsmiljö i sektorn.

## Strategier inom medarbetarområdet

### Regiongemensam plan för kompetensförsörjning Västra Götalandsregionen

*Regiongemensam plan för kompetensförsörjning Västra Götalandsregionen* ligger till grund för prioriterade insatser och aktiviteter för att säkra framtidens kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningen är även ett delområde i *Genomförandeplan 2025–2027 för omställningen av hälso- och sjukvården*.

För att möta kompetensförsörjningsutmaningen och det ökade behovet av välfärdstjänster, behöver nya och förändrade arbetssätt utvecklas. Fortsatt fokus behöver vara på chefers och medarbetares organisatoriska förutsättningar för ett hållbart och utvecklande ledarskap och medarbetarskap, vilket skapar förutsättningar att behålla och attrahera chefer och medarbetare.

Bemanningsplanering och förläggning av arbetstider är en viktig fråga ur resurs- och produktionsperspektiv samt ur ett arbetsmiljöperspektiv. För en optimerad schemaplanering behöver verksamheterna planera personalresurser utifrån den produktion som ska uppnås och samtidigt utgå från ett hållbart arbetsliv.

Utbildningsuppdraget påverkar produktionskapaciteten och den framtida kompetensförsörjningen. Lärmiljöer behöver följa utveckling i verksamheterna och förutsättningar för att genomföra VGR:s utbildningsuppdrag behöver förbättras.

### Handlingsplan Sveriges bästa offentliga arbetsgivare

VGR ska uppfattas som den bästa offentliga arbetsgivaren av såväl potentiella som befintliga medarbetare. Arbete med arbetsgivarvarumärket ska underlätta kompetensförsörjning av organisationen långsiktigt med hänsyn till omvärldens krav samt utmaningar med att kunna behålla, utveckla och rekrytera rätt kompetens.



- Implementering av dygnsvilloreglerna
- Den särskilda lönesatsningen för konkurrenskraftiga och jämställda löner har hittills lett till att medellönerna för de aktuella yrkesgrupperna i VGR har närmast sig, uppnått eller överträffat medellönerna för riket
- Införandet av nytt kompetenshanteringsverktyg (Komet) stärker chefers möjligheter att kartlägga befintlig kompetens samt planera och prognostisera framtida behov av kompetens
- Upphandling av nytt regiongemensamt schemaplaneringsverktyg
- Minskad användning av hyrpersonal, minskad övertid och minskad personalomsättning



- Inte tillräcklig arbetskraft på arbetsmarknaden
- Omställning till en digitaliserad och automatiserad organisation
- Frigjord tid ska användas effektivt för att maximera nytta av förändrade arbetssätt/digitalisering
- Ställa om kompetens utifrån verksamhetens behov genom aktiva åtgärder
- Koppla samman produktionsplanering med bemanningsplanering
- Bibehålla den uppnådda lönenivån som följt politiska lönesatsningar
- Brist på möjlighet för medarbetare och studenter att träna i simulerad miljö
- Använda resurserna effektivt genom att utveckla arbetet med uppgifts- och kompetensväxling
- Pågående förändringar inom olika utbildningar får flera konsekvenser som behöver omhändertas

### **Underlätta för fler att arbeta mer och längre**

Bristen på arbetskraft gör att VGR behöver ta vara på den kompetens som finns i organisationen. Behovet av att anställa fler minskar om deltidsarbetande medarbetare arbetar fler timmar och om fler väljer att förlänga arbetslivet. Det går att se en positiv trend de senaste åren i att heltidsarbetet ökar och att andel medarbetare som är 65 år eller äldre ökar. Trivsel och uppskattning på arbetsplatsen spelar stor roll och den fysiska och psykiska belastningen är viktiga faktorer. Hälsa, familjeförhållanden och privatekonomi är andra faktorer som påverkar om medarbetare vill eller har möjlighet att arbeta mer och längre. VGR behöver ge rätt förutsättningar och skapa en helhetsbild över vilka åtgärder som bedöms kunna ge önskad effekt för att underlätta för fler att arbeta mer och längre. Mentorskap och ändrade villkor i pensionsavtal är exempel på åtgärder som kan underlätta.

### **Synliggör lön, villkor och förmåner**

Kollektivavtal med bra villkor och förmåner är grundläggande för att attrahera och behålla medarbetare. VGR behöver synliggöra lön, villkor och förmåner. Lönepolitiken är ett verktyg för att utveckla och förbättra verksamheten och bidra till kompetensförsörjning för att kunna rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. En väl fungerande lönebildningsprocess där medarbetare förstår sin lönesättning bidrar till en effektivare verksamhet.

Lönerna har höjts i takt med flertalet politiska lönesatsningar. Prioriteringen av de kvinnodominerade yrkesgrupper med medellång akademisk högskoleutbildning inom hälso- och sjukvården behöver fortsätta då lönekartläggning och löneanalyser visar att medellönen för dessa yrkesgrupper ligger lägre i förhållande till andra likvärdiga yrkesgrupper.

### **Stärk chefers förutsättningar att leda**

VGR behöver arbeta för en långsiktigt hållbar arbetsmiljö, med förutsättningar för att behålla och rekrytera både chefer och medarbetare. Ledarskapet i VGR uppfattas som relativt gott,

samtidigt är den organisatoriska arbetsmiljön den mest genomgående orsaken till avgångar bland medarbetare i VGR. Bristfälligt ledarskap och hög arbetsbelastning är avgörande faktorer. Arbetet med organisatoriska förutsättningar för att förbättra arbetsmiljön för första linjens chefer behöver stärkas.

För ett hållbart och utvecklande ledarskap och medarbetarskap behöver VGR som arbetsgivare fortsatt prioritera chefers organisatoriska förutsättningar så som normtalsarbetet och det administrativa stödet runt chefen.

### **Använd kompetensen rätt**

För att klara kompetensutmaningen måste arbetet med att behålla och utveckla befintliga medarbetare stärkas, och kompletteras genom rekrytering. Vilka kompetenser som framåt kommer bli viktiga beror på utveckling inom flera områden. Nya sätt att arbeta kommer behövas och för det behöver enskilda yrkesutövares yrkeskunnande kompletteras med nya och utökade mer generella kompetensområden. Förändrade arbetsätt och rätt använd kompetens är möjligheter att omfördela arbetsuppgifter till annan yrkeskategori för att frigöra tid. Kombitjänster är ett sätt att stärka arbetet med kompetensförsörjning över tid genom att medarbetares ges möjligheten att arbeta på flera enheter inom och mellan förvaltningar. Kombitjänster kan bidra till att säkerställa och höja kompetens hos verksamheter, vilket i sin tur kan leda till utveckling och förbättring av processer och på så sätt påverka verksamheten positivt. För att till fullo nyttja potentialen med kombitjänster behöver VGR arbeta med strategier för hur kombitjänster kan gynna verksamheterna optimalt.

Tillräckligt antal utbildningsplatser behöver säkras för samtliga steg i vårdens utbildningar. Utbildningsuppdraget för studerande i Västra Götaland är en förutsättning för rekrytering av framtida medarbetare och för att säkra kompetens i hela länet. Fortsatt utveckling av handledarkompetens, nya lärmiljöer och former för utbildning och praktik är viktiga delar för att möta kommande förändringar. Utveckling och nyttjande av kliniska simulerings- och träningscentrum bör säkerställas, och kan nyttjas av såväl medarbetare som studenter.

### **Utnyttja teknikens möjligheter**

I VGR finns stora möjligheter att nyttja tekniken, både för att minska det administrativa arbetet hos chefer och medarbetare och för att frigöra mer tid för kärnverksamheten. Det kan bland annat göras genom automatisering, robotisering och med hjälp av AI. Stora vinster kan göras med hjälp av digitala verktyg, exempelvis frigörs chefers tid vilket möjliggör ett mer närvarande chefskap och ger mer utrymme för värdeskapande arbete för medarbetare.

### **Rekrytera och attrahera bredare**

VGR arbetar systematiskt med att bredda rekryteringen genom att attrahera framtida medarbetare inom nya målgrupper. Att systematiskt visa upp VGR som arbetsgivare och organisation, för studenter, nyexaminerade och personer som vill byta yrke är en viktig insats. Yrkesinformation riktad till barn och unga ger kunskap och förutsättningar att göra hållbara studie- och yrkesval.

Bilden av VGR som arbetsgivare spelar en avgörande roll för om medarbetare att rekommendera VGR som arbetsgivare. Mätningar avseende VGR som arbetsgivare visar att arbetsgivarvarumärket har försvagats sedan den första mätningen 2021. VGR behöver förnya

och återuppliva sitt arbetsgivarvarumärke för att kunna uppnå organisationens centrala målsättningar kopplat till långsiktig kompetensförsörjning.

### **Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning**

Kompetensutveckling förenar utbildning, verksamhetsutveckling och arbetsplatslärande. Ett framgångsrikt arbete med kompetensutveckling åstadkommer både utveckling av medarbetare och verksamhet. VGR behöver stärka förutsättningarna för en strukturerad introduktion, tillgång till mentorskap och handledning samt möjlighet till reflektion och lärande i det dagliga arbetet. Tillsammans med intern rörlighet främjar det VGR:s utveckling. Genom att skapa möjlighet till yrkeslivslångt lärande, skapa attraktiva arbetsplatser och förbättra möjligheten till karriär- och kompetensutveckling kan medarbetare behållas och utvecklas.

Kontinuerlig kompetensutveckling är en förutsättning för att nå förväntad effekt av planerade förändringar och förbättringar. VGR:s verksamheter behöver planera för både produktion och lärande, och beakta inlärningstid för nya arbetssätt. VGR:s arbete med att utveckla och stötta medarbetares förmåga och förutsättningar att lära bidrar till att VGR rustas för nuvarande och framtida uppdrag. Kompetensutveckling i svenska som andraspråk samt satsning på språkombud bör intensifieras.

### **Arbeta med friskfaktorer**

En bra arbetsmiljö och balans mellan arbete och fritid är avgörande faktorer vid valet av arbetsgivare. VGR behöver jobba för en långsiktigt hållbar arbetsmiljö med förutsättningar att behålla och rekrytera. För ett hållbart medarbetarskap behöver både chefers och medarbetares organisatoriska förutsättningar fortsatt prioriteras i VGR.

Arbetet med organisatorisk arbetsmiljö behöver fortlöpa. Friskfaktorer är viktiga för att skapa en hållbar och hälsosam arbetsmiljö och är de faktorer i en organisation som bidrar till att chefer och medarbetare mår bra och presterar väl på arbetet. Arbetsplatser som systematiskt och långsiktigt arbetar med friskfaktorer kommer att förbättra den gemensamma arbetsmiljön. I allt hälso- och arbetsmiljöarbete behöver den digitala arbetsmiljön beaktas och uppdateras kontinuerligt.

VGR ska vara en arbetsgivare som främjar lika rättigheter och möjligheter för våra medarbetare. Det görs bland annat genom att jobba med aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen för att motverka alla former av diskriminering. För att arbetet med lika rättigheter och möjligheter ska bli en del av VGR:s arbetsmiljöarbete behöver det diskrimineringsförebyggande arbetet inkluderas som en naturlig del av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Ett tydligt och genomgripande arbete med inkludering och arbete med aktiva åtgärder bidrar till ett stärkt arbetsgivarvarumärke.

### **Värna arbetstiden**

Standardiserade schemalägningsprocesser och förutsägbara scheman med möjlighet för medarbetare att inom vissa ramar påverka är en viktig del för ett hållbart arbetsliv, där arbete och fritid kan kombineras. För att nå en optimerad schemaplanering behöver verksamheterna planera personalresurser utifrån den produktion som ska uppnås och samtidigt utgå från ett hållbart arbetsliv. Planering och resurssättning av personal underlättas genom ett införande av ett gemensamt schemaplaneringssystem i hela VGR. Schemafrågorna behöver integreras i

ledningsbeslut och utgå ifrån den planerade produktionen. För att undvika en hög belastning på enskilda medarbetare behöver övertidsarbetet minska och fördelas jämnt mellan medarbetare. Kopplingen till produktion är väsentlig i detta avseende för att tillse att bemanningsplaneringen från början är rimlig i förhållande till planerad produktion.

#### Mål

Västra Götalandsregionen ska vara en ledande och attraktiv arbetsgivare med konkurrenskraftiga löner och ett hälsofrämjande ledarskap som grund



Medarbetares arbetsmiljö ska förbättras genom satsningar på en hållbar arbetsmiljö och organisatoriska friskfaktorer

#### Fokusområden

Fortsatt arbete med konkurrenskraftiga löner inom ordinarie löneöversyn.

Stärka möjligheter till alternativ arbetstidsförläggning samt alternativa arbetssätt som exempelvis kombitjänster.

Utveckla lärmiljöer, handledning och arbetssätt för att skapa förutsättningar för verksamhetsförlagd utbildning för samtliga berörda yrkeskategorier och kompetenser samt säkra tillräckligt antal utbildningsplatser

Arbetet med att nå normal för antal medarbetare per chef ska prioriteras och förutsättningar för första linjens chef ska förbättras.

Använd kompetens rätt genom uppgiftsväxling och prioritering av arbetsuppgifter

Förbättra arbetsmiljön genom åtgärder som utgår från evidens

Förenkla och underlätta administrativa arbetsuppgifter genom digitalisering.



# Västra Götalandsregionens ekonomi

VGR omsätter årligen över 90 miljarder kronor. I följande kapitel beskriver vi de ekonomiska förutsättningar som präglar VGR och dess olika verksamheter samt vilka faktorer som påverkar den ekonomiska utvecklingen under budget- och planperioden. Syftet är att ge partierna ekonomiska beslutsunderlag till stöd för vägval och prioriteringar i ekonomistyrningen.

## Sammanfattning

Ekonomi ser nu ut att långsamt vända och skatteintäkterna utvecklas positivt de kommande åren. Ett negativt prisindex 2025 ger en hög real tillväxt, vilket skapar bättre förutsättningar för ekonomi i balans. Den ekonomiska vändpunkten till trots råder det fortsatt stora utmaningar. Kostnaderna har ökat mer än index inom kultur, regional utveckling och för sjukhusen. Inom primärvården och kollektivtrafiken har resurstilldelningen täckt behoven, samtidigt som medfinansieringen till den framtida järnvägen mellan Göteborg-Borås kräver prioriteringar motsvarande cirka 235 mnkr.

Sjukhusen har gjort ett omfattande arbete med sina åtgärdsplaner och för 2025 bedöms ett fortsatt behov av åtgärder motsvara mellan 0,7 och 1,5 miljarder kronor. Den ekonomiska utmaningen för sjukhusen förstärks av kravet på återställandet av historiska underskott. För 2026 krävs ett positivt resultat med ca 2 miljarder kronor för återställandet av 2023 års negativa kapital. För en realistisk möjlighet till långsiktig ekonomi och verksamhet i balans samt för att uppnå en kostnadsnivå mer i linje med riket för den specialiserade vården, gör koncernkontoret bedömningen att de historiska underskotten bör skrivas av för sjukhusen. Därtill bedömer koncernkontoret att resursfördelningen till den specialiserade vården 2026 bör kompensera fullt ut för prisutveckling och demografiskt tryck.

## Finansiering och regionbidrag

### Skatt och generella statsbidrag

2024 ökade skatteunderlaget med 3,5 procent. För 2025 växlar ökningstakten upp och under perioden 2025–2028 beräknas skatteunderlaget öka med i genomsnitt 4,5 procent per år för riket. Konjunkturen bedöms förbättras under 2025, vilket kommer att ge fler arbetade timmar som är huvudförklaringen av uppväxlingen av tillväxten för lönesumman och skatteunderlaget 2025 och framåt.

Tabell 2. Skatteunderlag sam beräknad av real utveckling, riksnivå 2023–2028, kommuner och regioner (procentuell förändring)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Faktiskt skatteunderlag	4,8	3,5	4,4	4,8	4,6	4,1
Regelförändringar*	0,2	-0,2	-0,3	0,1	0,0	0,0
Underliggande skatteunderlag	4,6	3,7	4,7	4,7	4,6	4,1

\*Bidrag till förändring av faktiskt skatteunderlag, procentenheter.

Källa: Skatteverket och SKR

Tabellen nedan visar SKR:s prognos för utvecklingen av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning i VGR. 2024 ökade det kommunalekonomiska bidraget genom en engångssatsning, som upphörde 2025. Läkemedelsbidraget utgör den största delen av generella statsbidrag. För 2024 ingår också ett sektorsbidrag på 990 mnkr och 330 mnkr för 2025. Från och med 2026 avsätter regeringen 50 mnkr per år för specialiseringstjänstgöring för legitimerade sjukhusfysiker, och medlen tillförs anslaget för kommunalekonomisk utjämning med cirka 8 mnkr för VGR.

Tabell 3. Skatteunderlagsprognos, prognos för kommunalekonomisk utjämning samt för generella statsbidrag för VGR (mnkr)

Utfall och prognos VGR	2024	2025	2026	2027	2028	Genomsnitt per år 2025-2028 (CAGR)
Skatteintäkter	54 401	57 249	60 056	62 829	65 475	4,6%
Kommunalekonomisk utjämning	7 816	7 432	7 409	7 284	7 291	-0,6%
Generella statsbidrag*	7 324	7 021	6 569	6 354	6 577	-2,2%
<b>Summa</b>	<b>69 541</b>	<b>71 702</b>	<b>74 034</b>	<b>76 467</b>	<b>79 343</b>	<b>3,4%</b>

Procentuell förändring mellan åren	2025	2026	2027	2028
Skatteintäkter	5,2%	4,9%	4,6%	4,2%
Kommunalekonomisk utjämning	-4,9%	-0,3%	-1,7%	0,1%
Generella statsbidrag	-4,1%	-6,4%	-3,3%	3,5%
<b>Summa</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,8%</b>

\*För 2024 ingår sektorsbidrag på 990 mnkr och 330 mnkr för 2025

2024 erhöll VGR 6,3 miljarder kronor i statligt bidrag för kostnader för läkemedelsförmånen. Bidraget regleras inom överenskommelsen mellan SKR och staten, som slår fast att regionerna får ersättning för kostnader för läkemedel som ingår i läkemedelsförmånen samt 70 procent av kostnaderna för hepatit C. Budgetpropositionen för 2025 innebar en höjning av stegen i högkostnadstrappan, vilket innebär ökade egenavgifter för patienterna och minskade förmånskostnader för regionerna. Detta förväntas leda till en gradvis minskning av anslaget för läkemedelsförmåner. Samtidigt prognostiseras en kostnadsökning av läkemedlen de kommande åren med i genomsnitt 3,5 procent. Justering av läkemedelsförmånen föreslås riktas till operativa hälso- och sjukvårdsnämnden.

## Riktade statsbidrag

Utöver generella statsbidrag beslutar staten även om riktade statsbidrag. I budgetpropositionen för 2025 aviserade regeringen om ett flertal riktade statsbidrag för 2025 och planåren 2026–2027. Satsningar inom psykiatri görs för åren 2025–2027 i syfte att stärka det pågående arbetet för bättre tillgänglighet till barn- och ungdomspsykiatri samt i överenskommelsen om psykisk hälsa och suicidprevention. De prestationsbundna statsbidragen kopplade till tillgänglighet och ökad vårdkapacitet kommer att öka 2025 för att sedan minska igen 2026 och 2027. Statsbidrag för cancervård ligger på samma nivå 2026 för att sedan minska 2027 och statsbidraget för förlossningsvård och kvinnors hälsa ser ut att upphöra efter 2025.

Det riktade statsbidraget för *God och Nära vård* har minskat under de senaste åren och blir ett förordningsstyrt statsbidrag 2025. Det innebär att statsbidraget inte kommer att hanteras genom en överenskommelse mellan SKR och staten utan av Socialstyrelsen. Troligtvis kommer det innebära mer krav på återrapportering än idag vilket kan bli problematiskt då statsbidraget används i de uppdrag som den operativa hälso- och sjukvårdsnämnden ger och i ersättning enligt Krav- och kvalitetsboken.

Tabell 4. Riktade statsbidrag, mnkr.

	2024	2025	2026	2027
<b>Riktade statsbidrag hälso- och sjukvård varav.</b>	<b>2 500</b>	<b>2 600</b>	<b>2 500</b>	<b>2 300</b>
<i>God och nära vård</i>	399	511	452	400
<i>Förlossning och kvinnosjukvård</i>	248	248	0	0
<i>Psykisk hälsa</i>	118	158	170	116
<i>Ökat tillgänglighet och vårdkapacitet</i>	734	850	487	533
<b>Riktade statsbidrag kultursamverkansmodellen</b>	<b>382</b>	<b>380</b>	<b>380</b>	<b>380</b>
<b>Riktade statsbidrag folkhögskolor</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>
<b>Summa riktade statsbidrag</b>	<b>3 000</b>	<b>3 094</b>	<b>2 994</b>	<b>2 794</b>

Tabellen bygger på prognos från SKR och VGR:s befolkningsandel för flera av statsbidragen. Överenskommelserna för 2026 och 2027 är inte klara så att vi vet om det är regionerna som tar del av förstärkningar som aviseras i budgetpropositionen från i höstas för åren 2026 och 2027.

Koncernkontorets prognos är att de riktade statsbidragen totalt kommer att vara på ungefär på samma nivå 2026–2028 som för 2025, då alla statsbidrag ännu inte är kända de kommande åren. Gamla satsningar upphör och nya tillkommer och presenteras allt eftersom i respektive budgetproposition.

## Prisutveckling

Den generella prisutvecklingen i regionsektorn mäts genom indexet LPIK. LPIK tas fram av SKR och innehåller en korg av olika kostnader som är viktade för att vara representativa för en region. De senaste årens stora fluktuationer i inflationen har inneburit stora kast i prisutvecklingen. Från 2026 och framåt förväntas LPIK normaliseras och landar under budget- och planperioden på i genomsnitt 2,7 procent per år. LPIK exklusive läkemedel uppgår i sin tur till i genomsnitt 3,4 procent.

Tabell 5. Årlig procentuell förändring, utfall 2023 och prognos 2024–2028 för LPIK

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>LPIK inkl. läkemedel</b>	<b>1,079</b>	<b>1,034</b>	<b>0,977</b>	<b>1,025</b>	<b>1,021</b>	<b>1,035</b>
- Timlön	1,038	1,032	1,035	1,035	1,035	1,035
- Socialavgifter	1,244	1,067	0,816	1,045	1,006	1,082
- Läkemedel	1,033	1,015	0,988	0,970	0,991	0,993
- Förbrukning	1,042	1,021	1,024	1,025	1,026	1,026
<b>LPIK exkl. läkemedel</b>	<b>1,085</b>	<b>1,037</b>	<b>0,976</b>	<b>1,034</b>	<b>1,026</b>	<b>1,042</b>

Den höga inflationen under 2022 och 2023 har främst slagit mot pensionskostnaderna (i tabellen ovan uttryckt som sociala avgifter), då värdesäkringen av dessa bland annat påverkas av prisbasbeloppets utveckling. Eftersom pensionerna baseras på prisbasbeloppet året före kan vi se att den fallande inflationen under 2024 får genomslag först 2025. LPIK inklusive läkemedel går då från 7,9 procent 2023 till 3,4 procent 2024 och ner till -2,3 procent 2025, en förändring med hela 10,2 procentenheter på två år.

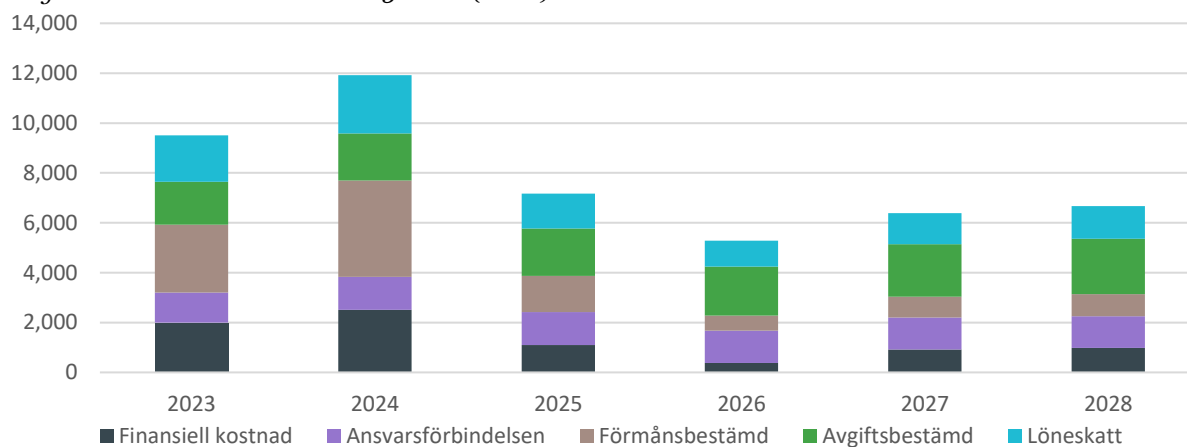
För att ge verksamheterna jämnare förutsättningar tog moderförvaltningen en del av de ökande pensionskostnaderna under 2023–2024 och det PO-pålägg som går ut till verksamheterna var lägre än det rekommenderande från SKR. Detta förfarande gjorde att LPIK enligt SKR:s generella prognos var aktuell för VGR som koncern, men inte för de enskilda förvaltningarna, varför ett VGR-anpassat LPIK togs fram. De sociala avgifterna drev under perioden upp LPIK, men var i VGR lägre för förvaltningarna 2023–2024 på grund av placeringen av kostnader på moderförvaltningen. På samma sätt kommer förvaltningarna inte påverkas full ut av sänkningen av LPIK 2025. För 2026 återgår det till normala förhållanden.

## Centrala pensionskostnader

Inkomster ett antal år tillbaka i tiden räknas i den förmånsbestämda pensionen upp till dagens penningvärde med prisbasbeloppet, vilket ökade med cirka 9 procent under åren 2023–2024. Även värdet av den avgiftsbestämda pensionen värdesäkras med prisbasbeloppet. Inkomstbasbeloppet är en annan parameter som utöver prisbasbeloppet, antalet anställda och deras löner påverkar pensionskostnaderna. Ett lågt inkomstbasbelopp innebär högre pensionskostnader.

Genom det så kallade personalomkostnadspålägget (PO-pålägget) på anställdas löner ska verksamheterna finansiera regionens kostnader för pensionsavgifter och förmånsbestämd avtalspension. Den finansiella kostnaden och kostnaden för ansvarsförbindelsen (pension intjänad före 1998) finansieras av moderförvaltningen.

Diagram 1: Pensionskostnader 2023–2028 (mnkr)



## Utveckling av regionbidrag per område

De senaste fem åren har präglats av en hög intäktsutveckling och därmed möjligheter till en hög regionbidragstakt. Den årliga genomsnittliga förändringen uppgår under perioden 2020–2025 till 4,9 procent, vilket till följd av det positiva budgeterade resultatet 2025 understiger de senaste årens takt för skatteintäkter, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag. I genomsnitt har regionbidraget ökat med närmare 3 miljarder kronor per år.

Tabell 6. Regionbidragsutveckling per område 2020–2025 (mnkr)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Årlig förändring (%)
Hälso- och sjukvård	44 532	45 557	47 517	49 748	51 713	55 517	4,5
Regional utveckling och miljö	843	1 005	1 040	929	969	996	3,4
Kultur	1 201	1 115	1 149	1 141	1 167	1 254	0,9
Kollektivtrafik och infrastruktur	5 224	5 545	5 738	6 090	6 360	6 370	4,0
Service och fastigheter	309	392	567	591	741	781	20,4
Regionfullmäktige och regionstyrelse	1 741	2 625	2 837	2 541	2 846	2 742	9,5
Revision	25	26	26	27	27	28	2,2
Koncernbank och moderförvaltning	1 865	1 501	1 809	4 699	6 533	3 033	10,2
	<b>55 740</b>	<b>57 767</b>	<b>60 684</b>	<b>65 765</b>	<b>70 355</b>	<b>70 721</b>	<b>4,9</b>

*I hälso- och sjukvård räknas här även personalutskottet som budget- och redovisningstekniskt är placerade inom regiongemensamt. Utvecklingen inom Kultur respektive Regional utveckling och miljö påverkas av teknisk justering 2021 då ansvar för folkhögskolor överfördes till dåvarande RUN.*

Regionbidraget till hälso- och sjukvården har ökat med i genomsnitt 4,5 procent per år. Här finns dock viktiga skillnader i den efterföljande fördelningen av resurser inom de olika vårdnivåerna, som gör att takten för den specialiserade vården varit lägre och takten för primärvården högre. 2025 års satsningar på den specialiserade vården har minskat gapet mellan dessa utvecklingstakter.

Den stora ökningen av regionbidrag till moderförvaltningen beror huvudsakligen på den kraftiga ökningen av pensionskostnader under inflationsåren. Merparten av dessa pensionskostnader är kopplade till personal som arbetar inom hälso- och sjukvården, vilket bör beaktas när utvecklingen analyseras. Även den höga takten inom regionstyrelsen till följd av ökade IT-kostnader (inte minst finansieringen av Millennium) har bäring mot hälso- och sjukvården.

Den svaga indexutvecklingen inom kollektivtrafiken 2024 och 2025 har gjort att den genomsnittliga regionbidragstakten för detta område nu sjunkit till 4 procent. I kombination med det stora resurstillskottet till hälso- och sjukvården 2025 har detta lett till att hälso- och sjukvården för första gången på många år blivit det verksamhetsområde med högst regionbidragstakt. Kulturen uppgår i sin tur till 0,9 procent per år och regional utveckling till 3,4 procent per år. Överflyttningen av ansvaret för folkhögskolorna från kulturnämnden till dåvarande regionutvecklingsnämnden påverkar relationen mellan dessa två områden, liksom ansvarsförändringen för infrastruktur till infrastruktur- och kollektivtrafiknämnden i samband med den nya politiska organisationen.

# Verksamheternas ekonomiska situation

## Hälsa- och sjukvård

Ökningen av antalet äldre med omfattande vårdbehov kommer att kräva en specialistvård med tillräckligt många vårdplatser, samtidigt som den nära vården behöver hitta lösningar på styrningen mot egenvård. Resursfördelningsmodeller som ger vägledning i var förstärkta ekonomiska förutsättningar behövs allra bäst måste ta hänsyn till skillnader i demografi och vårdbehov.

VGR har idag höga kostnader för utomregional digital vård, som i vissa fall bidrar till en undanträngningseffekt för patienter med ett högre vårdbehov. VGR bör överväga vilka ekonomiska styrmedel som säkerställer att den egna primärvården blir den första kontaktytan även för de patienter som i dagsläget väljer utomregionala alternativ. Genomförandeplanens krav på digitalisering stödjer en sådan inriktning, men även ersättningsmodellerna måste utformas på det sättet. Det skulle kunna uppnås genom att införa avdrag för den vårdcentral där man är listad om patienten vänder sig till utomregionala alternativ i kombination med att öka de digitala lösningarna för enklare vårdbehov.

VGR behöver även bidra till att riksavtalet ses över för att ge regionerna större möjligheter till uppföljning av den vård som sker utomregionalt och via digitala vårdformer. Med nuvarande avtal är möjligheterna små för regionerna att få information om vilket typ av vård som har utförts.

Investeringar som främjar innovativa arbetssätt, där resurser frigörs på sikt, kan komma att behövas. Utbyggnad av vårdkapacitet på en lägre omhändertagandenivå kan initialt kräva uppstartskostnader, men frigöra resurser när det implementeras på bred front i hela regionen. Att minska antalet utbudspunkter och lokalkostnader kan ge ekonomiska effekter, utan att ge avkall på tillgänglighet och jämlik vård.

Det finns olika ekonomiska styrverktyg för att möta de ekonomiska utmaningarna, till exempel omfördelning av resurser, utveckling av ersättningsmodeller samt patientavgifter. Ersättningsmodeller och patientavgifter kan påverka beteende hos både hälso- och sjukvårdspersonal och patienter, vilket är nödvändigt för att möta den demografiska utmaningen. De tre verktygen måste harmoniseras och styra åt samma håll inom hela hälso- och sjukvårdssystemet och utformas utifrån effektmålen i genomförandeplanen.

### Hjälpmedel

För personligt förskrivna hjälpmedel förväntas fortsatt volymökning på grund av den demografiska utvecklingen i kombination med omställningen till nära vård.

Den tekniska utveckling och satsning på digitala hjälpmedel som skett och som kommer utvecklas bland annat inom diabetesområdet och för produkter för egenmonitorering, innebär ökade kostnader för såväl hjälpmedel som för tillhörande system och tjänster. Här behövs fortsatt arbete med att stödja förskrivare att göra kostnadseffektiva val av produkt.

### Läkemedel

VGR har en effektiv läkemedelsanvändning och VGR:s läkemedelskostnader per invånare är lägre än många andra regioners. Prognosen för 2025 är en ökning av kostnaderna på 2,5 procent för receptläkemedel och 5,0 procent för rekvisitionsläkemedel. Kostnadsökningen förväntas bli lägre för primärvården än för sjukhus till följd av patent som går ut på antikoagulantia (NOAK), läkemedel som framför allt används för att förebygga stroke vid

förmaksflimmer. Omställningen till nära vård kan dock innebära att primärvården kan komma att överta kostnader för läkemedel som tidigare förskrivits inom den specialiserade vården.

Den främsta orsaken till de ökade kostnaderna är läkemedel mot diabetes, cancer och sällsynta sjukdomar. Ökningarna beror även på ökade volymer. Utöver prognosen förväntas tillkommande kostnader för avancerade terapier såsom genterapier.

Inom området vaccin kan stora kostnader uppstå om VGR fattar beslut om att införa avgiftsfria vacciner mot sjukdomar som bältros eller RS-virus. Två andra aktuella områden är läkemedel vid behandling av övervikt och Alzheimers sjukdom, där effektiva läkemedelsbehandlingar tidigare saknats. Ett ordnat införande av nya läkemedel och behov av prioriteringar är av stor vikt för att regionen ska kunna klara sina uppdrag.

### **Utförarstyrelsernas ekonomi**

De ekonomiska förutsättningarna skiljer sig åt mellan hälso- och sjukvårdens utförare, främst beroende på olika ersättningsmodeller. Exempelvis har kompensation för befolkningsökningar inte varit en del av ordinarie ersättning till sjukhusen på samma sätt som för områden inom primärvården. Detta återspeglas även i det egna kapitalet där sjukhusen har stora utmaningar gällande återställandet inom den kravställda treårsperioden. Totalt är sjukhusförvaltningarnas ingående eget kapital för 2025 negativt med ca -2,4 miljarder kronor jämfört med övriga hälso- och sjukvårdsförvaltningar som redovisar ett positivt eget kapital på ca 1,5 miljard kronor, huvudsakligen upparbetat inom Närhälsan (till stor del till följd av överskott på grund av statsbidrag under pandemin).

### **Sjukhusstyrelserna**

Sjukhusens arbete med åtgärder har visat på otillräcklig ekonomisk effekt genom åren. Den sammanlagda ekonomiska obalansen för sjukhusen uppskattades i detaljbudget 2024 till -3,3 miljarder kronor utan åtgärder. Under 2024 har något av ett trendbrott synts med ett ökat genomförande av åtgärder och sjunkande kostnadsutveckling för samtliga sjukhus. Det höga kostnadsläget vid utgången av 2024 ger emellertid en ingående ekonomisk obalans för 2025 och det kvarstår ekonomiska utmaningar där sjukhusens kostnadsläge överstiger resurstilldelningen. Behovet av åtgärder bedöms motsvara någonstans mellan 0,7 och 1,5 miljarder kronor, beroende på kostnadsutveckling och hantering av historiska underskott. Likt 2024 är det variationer mellan sjukhusen, där Sjukhusen i väster har den största utmaningen. Sjukhusens förmåga att hantera den kvarvarande obalansen är beroende av effekterna av de regionövergripande och förvaltnings specifika åtgärderna.

Den ekonomiska utmaningen för sjukhusen förstärks av kravet på återställandet av historiska underskott. För 2026 krävs ett positivt resultat med ca 2 miljarder kronor för återställandet av 2023 års negativa kapital, och för 2027 krävs ett positivt resultat med cirka 0,2 miljarder kronor för återställandet av underskottet 2024 motsvarande avvikelserna mot det av regionfullmäktige tillåtna underskottet på 1 miljard kronor. Detta skulle innebära kostnadsminskningar som ökar gapet ytterligare jämfört med nuvarande kostnadsnivå för specialistvården som enligt tidigare jämförelser har varit den lägsta i landet mätt i kostnad per invånare. Att uppnå ett positivt resultat för sjukhusen med 2 miljarder 2026 skulle innebära behov av större strukturella åtgärder, medicinska prioriteringar och risk för försämrad tillgänglighet.

Tabell 7. Återställande av negativt eget kapital per sjukhusstyrelse (mnr)

	Ingående eget kapital 2024	varav eget kapital 2023	varav eget kapital 2022
Sahlgrenska Universitetssjukhuset	-998	-878	-120
NU -sjukvården	-158	-198	40
Södra Älvsborgs sjukhus	-266	-244	-22
Skaraborg sjukhus	-341	-304	-37
Sjukhusen i väster	-470	-356	-113
<b>Summa</b>	<b>-2 233</b>	<b>-1 981</b>	<b>-251</b>

Resultatet för sjukhusen 2024 uppgår till -1 174 mnr, vilket är 174 mnr mer än det tillåtna underskottet på -1 000 mnr.

För en realistisk möjlighet till långsiktig ekonomi och verksamhet i balans samt för att uppnå en kostnadsnivå mer i linje med riket för den specialiserade vården, gör koncernkontoret bedömningen att de historiska underskotten bör skrivas av för sjukhusen. Detta ligger i linje med resonemangen om synnerliga skäl som åberopats på koncernnivå 2023 och 2024 för att möta de exceptionella kostnadsökningarna till följd av den höga inflationen. Därtill bedömer koncernkontoret att resursfördelningen till den specialiserade vården 2026 bör kompensera fullt ut för prisutveckling och demografiskt tryck. Ambitionsdriven kostnadsutveckling utöver LPIK och demografi bör i sin tur så långt det är möjligt omhändertas genom fortsatta effektiviseringar och prioriteringar. Med en avskrivning av historiska underskott och en framöver mer kompensatorisk resurstilldelning, är det också rimligt att förvänta en bättre tillgänglighet och budgetföljsamhet. De tidigare ofta förekommande avstegen från principen om återställande av negativa resultat inom tre år, bör framöver kunna undvikas om sjukhusens resursbehov omhändertas på förhand i budgetprocessen, snarare än genom den retroaktiva finansiering som avskrivning av underskott innebär, med kontinuerligt rullande obalanser och bristande tilltro till och följsamhet mot budgeten som följd.

### Styrelser inom övrig hälso- och sjukvård

Precis som sjukhusen har Regionhälsan, Närhälsan, Habilitering & Hälsa samt Folk tandvården påverkats av en historiskt hög inflation, stigande sociala avgifter och ökade kostnader. Ett aktivt arbete har genomförts för en ekonomi i balans vilket förbättrar förutsättningarna för kommande år. Förvaltningarna delar en gemensam utmaning i att anpassa sig till ökande krav och efterfrågan, samtidigt som de implementerar digitala förändringar och strävar efter att stärka sin attraktionskraft och tillgänglighet. Effektiv samverkan, digitalisering och kompetensutveckling är centralt för att möta framtida behov och skapa en mer tillgänglig, robust och hållbar vård.

## Regional utveckling

För utförarstyrelser inom regional utveckling finns behov av att ökade driftbidrag om nuvarande nivå på verksamhetens ska bibehållas. Generellt för samtliga verksamheter är även att statsbidragen i olika omfattning har minskat över åren, vilket ytterligare bidrar till en allt sämre ekonomisk situation.

Koncernkontorets samlade bedömning är att det finns en växande underhållsskuld med stigande lokalkostnader som följer av nya investeringar, följdinvesteringar av kringutrustning med tillhörande verksamhetsinvesteringar. Generellt höga kostnadsökningar på maskiner och utrustningar, minskade statsbidrag och personalintensiva verksamheter innebär att driftbidraget för verksamheterna behöver utökas för att bibehålla en nivå som inte urholkar verksamheten.

Koncernkontoret avser återkomma i kompletterande planeringsunderlag under våren med förslag till hantering av de resursbehov som signalerats inom regional utveckling.

## Kollektivtrafik och infrastruktur

Västtrafik lämnade i mitten av december en långtidsprognos för de kommande tre åren. Syftet med Västtrafiks långtidsprognos är att göra en ekonomisk bedömning av finansieringsbehovet, med hänsyn tagen till fattade beslut och bedömningar av framtida kostnads- och intäktutveckling. Långtidsprognosen bygger på budget 2025 och de kunskaper som funnits under hösten 2024.

Koncernkontoret återkommer med en fördjupad kommentar av Västtrafiks långtidsprognos i en tjänsteskrivelse till infrastruktur- och kollektivtrafiknämnden och i kompletterande planeringsunderlag till partierna under våren.

### Medfinansieringen av järnvägen mellan Göteborg och Borås

Den 30 augusti undertecknades avtalet ”Förverkligande av den gemensamma sträckningen Göteborg-Borås” där VGR har förbundit sig till medfinansiering på 2 500 mnkr i 2021 års prisnivå. Till och med 2024 har index ökat med 24 procent, vilket tillsammans med ett antagande om en årlig ökning av index med 2 procent fram till projektslut runt 2040, innebär en total kostnad för VGR uppgående till 4 000 mnkr i löpande priser. Kostnaden bedöms till i genomsnitt cirka 235 mnkr/år under perioden 2024–2040. För att finansiera kostnaden behöver regionbidrag tilldelas moderförvaltningen med 235 mnkr.

## Kultur

Staten har inlett en sänkning av det regionala stödet inom kultursamverkansmodellen med 20 miljoner kronor per år från 2025 till 2027. VGR avsätter högst andel kulturmedel per invånare av landets regioner, men har också högst andel statliga medel inom modellen. Västra Götaland är en till ytan stor region och med rikets andra stad följer ett ansvar för de större kulturinstitutionerna, något som i Stockholm finansieras av staten. Urholkningen av samverkansmodellen drabbar då inte kulturen i huvudstaden lika hårt som i andra regioner.

Detta slår extra hårt mot landsbygderna eftersom exempelvis turnéer kostar. Även statens sänkta stöd till studieförbunden drabbar landsbygden. Ideellt och fritt kulturliv får ta en allt större roll för vilken de behöver förutsättningar att axla. VGR märker av detta genom ett ökat söktryck vid utlysningar av projektmedel.

Det finns ett flertal aktuella aspekter gällande privat finansiering av kulturen

- Delar av kulturlivet utgör en intäktsgenererande näring (inom de kulturella och kreativa branscherna). På nationell nivå har detta utretts, och i VGR görs nu ett konkret omtag för att identifiera behoven och stärka kopplingarna mellan kultur och näringsliv.
- Medvetenheten hos näringslivet om kulturen som attraktionsfaktor vid industrietableringar ökar, kulturen bidrar till en miljö där människor vill leva.
- Myndigheten för kulturanalys har i rapporten *Privat kulturfinansiering. Hinder, möjligheter och konsekvenser* visat att det främst är hushållens ekonomi och ideellt arbete som driver kulturlivet.

- Ett av hindren för sponsring av kultur är nuvarande skatteregler enligt vilka givaren ska få något i gengäld. Inom sporten blir det synlighet/reklam, vilket kan vara svårare att åstadkomma inom en kulturverksamhet. En statlig utredning om detta pågår.

Kulturverksamheterna har drabbats av stora kostnadsökningar de senaste åren. Driftsättning av investeringar och en växande underhållsskuld innebär ökade lokalkostnader samtidigt som ökningarna av löner och verksamhetskostnader överstiger uppräkningsbidragen. För de verksamheter som agerar på ett internationellt plan har dessutom kronans försvagning fördyrat verksamheten. Kulturinstitutionerna har inte samma pensionsavtal som övriga organisationer inom VGR. Hur effekterna av det påverkar verksamheterna behöver ses över under kommande år.

Koncernkontoret återkommer i kompletterande planeringsunderlag med förslag på hantering av ekonomiska obalanser inom kulturområdet.

## IS/IT

VGR:s kostnader för IS/IT, inklusive nyutveckling av digitala tjänster och Millennium, kommer att öka med i genomsnitt 6,7 procent årligen från 2025–2028. En lite längre utblick till 2030 indikerar en något lägre genomsnittlig kostnadsutvecklingstakt om 5,2 procent årligen.

Kostnaderna för digitala tjänster som VGR:s förvaltningar och bolag betalar för inom digitaliseringsöverenskommelsen (DÖK) kommer i genomsnitt att öka med 12,5 procent per år mellan 2025–2028, och 9 procent per år mellan 2025–2030. Det rör sig om 850 mnkr fördelat på tre år och samtliga förvaltningar, men framför allt på sjukhusen. En del av dessa kostnader bör kunna absorberas av förvaltningarna genom att andra kostnader, framför allt personalkostnader kan ianspråka en mindre andel totalt budgetutrymme. En del av kostnadsökningen uppstår dock till följd av kostnadsökningar i befintliga tjänster.

På grund av det osäkra planeringsläget till följd av paus i införandet av Millennium avser koncernkontoret att återkomma i vårens kompletterande planeringsunderlag med uppdaterad bedömning avseende behov av regionbidrag för digitaliseringsområdet.

## God ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska kommuner och regioner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Fullmäktige ska fastställa riktlinjer och mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. En revidering av den befintliga riktlinjen sker nu med målsättning om beslut i regionfullmäktige under 2025. För att harmonisera terminologin med VGR:s struktur för styrande dokument och vidga innehållet till att även omfatta ekonomistyrningens roll, har riktlinjen förslagits benämnas som *Policy för god ekonomisk hushållning och ekonomistyrning*. Med förslaget till policy fastställs styrande förutsättningar för VGR:s förmåga att över tid fullgöra politiska beslut och finansiella åtaganden utan att det behöver ske plötsliga och omfattande förändringar i utgiftsnivåer, lånebehov, skattenivåer eller politiska inriktningar.

I policyn finns tre mål och sju fokusområden, vilka föreslås ersätta dagens fyra finansiella mål och på ett tydligare sätt kunna integreras i den ordinarie målstrukturen

i regionfullmäktiges budget. Målen och fokusområdena som föreslås i detta planeringsunderlag bygger på en policy som regionfullmäktige ännu inte har godkänt, men för att möjliggöra en integration i budget 2026 om partierna så önskar har innehållet i planeringsunderlaget samordnats med beredningen av förslaget till policy.

### God finansiell flexibilitet och styrning

Med god finansiell flexibilitet och styrning stärks förmågan att över tid påverka VGR:s ekonomi, som en förutsättning för att kunna uppnå och upprätthålla övriga finansiella mål. Finansiell flexibilitet är det handlingsutrymme som VGR har i relation till sina intäkter, kostnader, tillgångar och skulder, medan styrningen är VGR:s faktiska förmåga att agera inom handlingsutrymmet.

### God finansiell stabilitet och balans

För en stabil och balanserad ekonomi krävs över tid positiva resultat, som stötdämpare för oförutsedda händelser, utrymme för att hantera tillfälliga underskott och finansiering av utbetalningar för pensioner och investeringar.

### God finansiell kapacitet

God finansiell kapacitet innefattar betalningsberedskap och finansiell styrka. Betalningsberedskap innebär att det i rätt tid finns tillräcklig likviditet för att fullgöra VGR:s ekonomiska förpliktelser. God finansiell styrka handlar i sin tur om förhållandet mellan tillgångar och skulder och därmed VGR:s långsiktiga förmåga att möta utmaningar.

Mål	Fokusområden
God finansiell flexibilitet och styrning	Låg andel långsiktigt bindande kostnader
	God budgetföljsamhet
God finansiell stabilitet och balans	Stabil kostnadsutveckling
	Positiva ekonomiska resultat
	God kortsiktig betalningsberedskap
God finansiell kapacitet	Tryggt pensionsåtagande
	Positiv soliditet

Nytt för budgetåret 2026 och planåren 2027–2028 är att koncernkontoret kommer redogöra för en finansiell hållbarhetsanalys för VGR. Analysen kommer under våren 2025 lämnas i ett kompletterande planeringsunderlag, där de ekonomiska förutsättningarna på lång och kort sikt knyts ihop till stöd för budgetprocessen. Utgångspunkten för den finansiella hållbarhetsanalysen är de finansiella mål och fokusområden som föreslås i policyn och i detta planeringsunderlag.

# Investeringar

## Utgångspunkter för investeringsbudgeten för perioden 2026–2035

För perioden 2026–2035 finns ett översiktligt behov av investeringar i storleksordningen 100 miljarder kronor. Uppskattningen bygger både på de investeringsbehov som enskilda förvaltningar/bolag har anmält till investeringsplanen och en indikativ utblick från förvaltningen för Fastighet, stöd och service om kommande behov av investeringar i VGR:s samlade lokalbestånd. Det *översiktliga* investeringsbehovet ska emellertid betraktas som en utgångspunkt, som inte tar till hänsyn till kommande beredningar och beslut om koncernövergripande behovsanalyser, VGR:s investeringsplan, stramare standardiseringar och olika insatser med att tänka om och tänka nytt.

## Befintlig investeringsbudget

Nu gällande investeringsbudget, för perioden 2025–2034, som regionfullmäktige beslutade om i Budget 2025 innebär ett utgiftstak på 54 miljarder kronor, med undantag för delar som är direkt kopplade till det tidigare ansvarsövertagandet av spårvägen från Göteborg Stad. Befintlig investeringsbudget innebär avskrivningskostnader om 5,4 procent som andel av intäkter från skatt, kommunal utjämning och generella statsbidrag. Det är inom ramen för den avskrivningsrestriktion på 6 procent som finns beslutad i *Riktlinje för god ekonomisk hushållning och tillämpning av resultatutjämningsreserv i VGR*.

## Reviderad styrning

I den reviderade investeringspolicy som regionfullmäktige beslutade om den 11 april 2024 (RS 2023-00854), finns stipulerat att:

- ”Policyn omfattar alla investeringar, och motsvarande åtaganden, som planeras och genomförs till nytta för Västra Götalandsregionen”
- ”Investeringar, och motsvarande åtaganden, som Västra Götalandsregionen planerar, genomför och/eller finansierar ska beslutas om inom ramen för vad som, med ett acceptabelt risktagande, är ekonomiskt hållbart att på förhand inteckna framtida driftbudgetar med”

Exempel på ”motsvarande åtaganden”, men inte begränsat till, är långsiktigt bindande hyres- och leasingkontrakt och medfinansiering i infrastrukturinvesteringar, som belastar framtida driftbudgetar på motsvarande sätt som avskrivningar för investeringar i egen regi. Med hänvisning till orimligheten med att den reviderade styrningen skulle få en retroaktiv påverkan på tidigare beslut om ”motsvarande åtaganden” *innan* den reviderade styrningen trädde i kraft i april 2024 har det funnits anledning att i förslaget till policyn för god ekonomisk hushållning göra en teknisk justering av befintlig avskrivningsrestriktion. Koncernkontoret har därför valt att inte belasta befintlig avskrivningsrestriktionen med tidigare beslutade ”motsvarande åtaganden”. Beslut om ”motsvarande åtaganden” *efter* att den reviderade styrningen trädde i kraft i april 2024 är, enligt Koncernkontorets bedömning, däremot inte föremål för en teknisk justering och omfattas därmed av avskrivningsrestriktionen.

Efter 9 april 2024 finns det, enligt koncernkontorets bedömning, beslut om två investeringar som i enlighet med beslutad investeringspolicy får bäring på befintlig avskrivningsrestriktion och därmed investeringsutrymmet:

- Medfinansiering i ny järnväg mellan Göteborg och Borås

- Inhyrning i Sahlgrenska Life hus 2-3

### Förslag till investeringsbudget för perioden 2026–2035

Koncernkontorets förslag är en investeringsbudget om 58 miljarder kronor för perioden 2026–2035, som ett utgiftstak för kommande beredning och beslut om enskilda ramar och projekt i VGR:s samlade investeringsplan. Om hela investeringsutrymmet kommer att nyttjas eller ej och till vilka ändamål beslutar regionstyrelsen om i kommande investeringsplaner.

Tabell 8. Investeringsutgifter och konsekvenser på befintlig avskrivningsrestriktion

	Avskrivningskostnader och kostnader för motsvarande åtagandens andel av intäkter från skatt, kommunalekonomisk utjämning och generella statsbidrag		Investeringsutgifter
Beslutad samlad investeringsplan	5,4 %	47 mdkr	
+ Motsvarande åtaganden	5,7 %	47 mdkr	
Förslag till ny investeringsbudget	6,0 %	58 mdkr	
+ Nya/utökade anmälda investeringsbehov	6,5 %	64 mdkr	
+ Investeringar med övertagandet av spårvägen	Ej tillämpligt	70 mdkr	

Hur omfattande investeringar som utgiftstaket, med hänvisning till avskrivningsrestriktionen, i slutändan räcker till beror på vilka investeringar som regionstyrelsen, för regionen i sin helhet, finner prioriterade och vad prioriterade investeringar är för typ av investeringar.

Utrustningsinvesteringar har betydligt kortare avskrivningstider (i snitt 7 år) jämfört med fastighets- och fordonsinvesteringar (25–30 år), vilket innebär att förslaget till investeringsbudget medger investeringar i intervallet 51–58 miljarder kronor.

Förslaget till investeringsbudget, anmälda investeringsbehov och att investeringar med som direkt följer med det tidigare övertagandet av spårvägen från Göteborgs stad hanteras utanför investeringsbudgeten kommer det i beredningen och beslut om investeringsplanen för 2026 – 2035 krävas ned-/omprioriteringar i storleksordningen 6 miljarder kronor.

### Förslagets ekonomiska konsekvenser under kommande budget- och planperiod

Tabell 9. Investeringsutgifter och avskrivningskostnader

	Investeringsutgifter			Avskrivningskostnader		
	2026	2027	2028	2026	2027	2028
Befintliga avskrivningskostnader och beslutade investeringar	4 550	3 000	1 100	3 300	3 200	3 100
Investeringar under planering	700	1 100	1 500	40	70	90
Spårvägen	650	550	950	240	270	260
<b>Delsumma</b>	<b>5 900</b>	<b>4 650</b>	<b>3 550</b>	<b>3 580</b>	<b>3 540</b>	<b>3 450</b>
Tillkommande behov av ramar för verksamhetsstyrda investeringar	650	650	430	80	150	200
Nyanmälda ägarstyrda investeringar	1 200	1 500	1 500	10	50	90
<b>Summa</b>	<b>7 750</b>	<b>6 800</b>	<b>5 480</b>	<b>3 670</b>	<b>3 740</b>	<b>3 740</b>



**VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN**